

DIE EINFÜHRUNG VON TOP-SHARING IM DETAIL- HANDEL ZUR STÄRKUNG DER FRAUENQUOTE AUF FÜHRUNGSEBENE

Bachelor Thesis

Zürcher Fachhochschule

HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich

eingereicht bei:

Dr. Elisabeth Dalucas

Vorgelegt von: Michèle Aschwanden
Matrikelnummer: 19-631-167
Studiengang: Bachelor of Science ZFH in Betriebsökonomie mit Vertiefung
in AI & Digital Business, BBA-DBA17A
Ort, Datum: Weggis, 14. April 2021

MANAGEMENT SUMMARY

Der Detailhandel zählt zu den wichtigsten Beschäftigungszweigen der schweizerischen Volkswirtschaft und zeichnet sich durch eine hohe Teilzeitbeschäftigung von Frauen aus. Das gesellschaftliche Ansehen der schweizerischen Bevölkerung erschwert es dem Detailhandel, Nachwuchsführungskräfte auszubilden und sie für ihren erlernten Beruf zu begeistern. Aus diesem Grund zielt diese Thesis darauf ab zu erforschen, ob durch den Einsatz eines Top-Sharing-Modells den jungen weiblichen Berufsleuten wie auch weiblichen Führungskräften eine neue Perspektive geschaffen werden kann, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Zudem soll die Untersuchung dazu beitragen zu erkennen, ob mit dem Top-Sharing-Modell das Potenzial der weiblichen Führungskräfte längerfristig genutzt werden kann.

Zu Beginn dieser Arbeit wird der aktuelle Forschungsstand in Bezug auf den Detailhandel wie auch auf das Top-Sharing-Modell aufgezeigt. Der anhaltende Strukturwandel im Detailhandel trägt dazu bei, dass sich wirtschaftliche, gesellschaftliche und soziale Veränderungen abzeichnen, welche den Detailhandel, die Arbeitsbedingungen der Führungskräfte sowie der Mitarbeitenden massgeblich beeinflussen. Aufgrund des geringen Forschungsstandes von Top-Sharing im Detailhandel wurde ein Personalmodell herangezogen, welches den Praxistransfer sicherstellt.

Abgeleitet aus den Erkenntnissen der Literatur werden sechs Thesen gebildet, die anschliessend empirisch untersucht werden. Um einen umfassenden Einblick in die Thematik zu erhalten, stehen vier Zielgruppen im Fokus: weibliche Führungskräfte des Detailhandels, weibliche Führungskräfte in einem Top-Sharing-Modell, Entscheidungsträger und Fachspezialisten. Mit der Inhaltsanalyse nach Mayring wird ermöglicht, die verschiedenen Sichtweisen zu erkennen. Daraus kann entnommen werden, dass die Detailhandelsunternehmen ein grosses Interesse zeigen, die weiblichen Führungskräfte mit attraktiven Teilzeitführungsmodellen an sich zu binden. Weibliche Führungskräfte wie auch Mitarbeiterinnen des Detailhandels suchen nach geeigneten Lösungen, um die Vereinbarkeit zwischen Beruf, Familie wie auch Freizeitaktivitäten sicherzustellen.

Abschliessend werden aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse aus der Empirie die Ergebnisse zusammengefasst und daraus praxistaugliche Handlungsempfehlungen ausgearbeitet. Die praktischen Empfehlungen sollen Detailhandelsunternehmen wie auch weiblichen Führungskräften helfen, eine erfolgreiche Umsetzung des Modells zu ermöglichen.

INHALTSÜBERSICHT

Management Summary.....	I
Inhaltsübersicht.....	II
Vorwort.....	VII
Glossar.....	VIII
1 Einleitung.....	1
2 Theoretischer Teil 1: Überblick Detailhandel Schweiz.....	5
3 Theoretischer Teil 2: Wirtschaftliche, gesellschaftliche und soziale Veränderungen im Detailhandel	17
4 Theoretischer Teil 3: Top-Sharing im Detailhandel	23
5 Methodische Vorgehensweise	35
6 Empirischer Teil	48
7 Schlussfolgerungen und Ausblick	66
8 Anhang	74

INHALTSVERZEICHNIS

Management Summary	I
Inhaltsübersicht.....	II
Vorwort.....	VII
Glossar	VIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Forschungsproblem	3
1.3 Forschungsfrage und Zielsetzung.....	3
1.4 Inhaltliche Abgrenzung	4
2 Theoretischer Teil 1: Überblick Detailhandel Schweiz	5
2.1 Die Beschäftigungsstruktur im Detailhandel	5
2.1.1 Voll- und Teilzeitbeschäftigte im Detailhandel.....	5
2.1.2 Voll- und Teilzeitbeschäftigte nach Geschlechterverteilung	6
2.2 Die Ausbildungsbranche «Detailhandel».....	7
2.2.1 Die Ausbildung zur Detailhandelsfachfrau bzw. -fachmann EFZ	8
2.2.2 Die Ausbildung zur Detailhandelsassistentin bzw. -assistenten EBA.....	9
2.2.3 Geschlechterverteilung in den Grundausbildungen EFZ und EBA.....	10
2.2.4 Verteilung der Lernenden nach Branchen und Geschlecht	12
2.3 Weiterbildungsmöglichkeiten im Detailhandel	13
2.3.1 Der klassische Weiterbildungsweg im Detailhandel.....	14
2.3.2 Zahlen und Fakten zu den Weiterbildungen des Detailhandels	15
2.4 Zusammenfassung Kapitel 2: Überblick Detailhandel Schweiz.....	16
3 Theoretischer Teil 2: Wirtschaftliche, gesellschaftliche und soziale Veränderungen im Detailhandel.....	17
3.1 Strukturwandel im Detailhandel und seine Auswirkungen	17

3.1.1	Wirtschaftliche Veränderungen im Detailhandel	17
3.1.2	Auswirkungen der wirtschaftlichen Veränderungen im Detailhandel.....	18
3.2	Beweggründe von Frauen für oder gegen eine Karriere.....	20
3.3	Persönlichkeitsprofil einer erfolgreichen Führungskraft	21
3.4	Die Führungskräfte des Detailhandels	21
3.5	Zusammenfassung Kapitel 3: Wirtschaftliche, gesellschaftliche und soziale Veränderungen im Detailhandel.....	22
4	Theoretischer Teil 3: Top-Sharing im Detailhandel.....	23
4.1	Definition und Entstehung von Job- bzw. Top-Sharing	23
4.2	Einsatz und Wirkung von Top-Sharing	24
4.3	Chancen und Risiken von Top-Sharing für den Detailhandel.....	24
4.3.1	Das Persona-Modell	25
4.3.2	Chancen von Top-Sharing für die Detailhandelsunternehmen	26
4.3.3	Risiken von Top-Sharing für die Detailhandelsunternehmen.....	28
4.3.4	Chancen von Top-Sharing für die Führungskräfte	30
4.3.5	Risiken von Top-Sharing für die Führungskräfte.....	31
4.4	Förderliche Rahmenbedingungen für Top-Sharing.....	33
4.5	Zusammenfassung Kapitel 3: Top-Sharing im Detailhandel.....	34
5	Methodische Vorgehensweise.....	35
5.1	Forschungsziel und Thesen	35
5.2	Wahl der Forschungsmethode.....	36
5.3	Aufbau der Interviews	36
5.3.1	Konzeption der Interviewleitfäden.....	38
5.3.2	Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner	39
5.3.3	Vorstellung der Interviewpartnerinnen und -partner	40
5.4	Ablauf der Interviews.....	44
5.4.1	Pretest	44
5.4.2	Durchführung der Interviews	44

5.5	Qualitative Datenanalyse.....	45
5.5.1	Datenanalyse nach Mayring	45
5.5.2	Vorgehen bei der Datenanalyse	46
6	Empirischer Teil.....	48
6.1	Wirtschaftliche und gesellschaftliche Auswirkungen im Detailhandel	48
6.1.1	Empirische Erkenntnisse.....	48
6.1.2	Fazit	50
6.2	Sicherstellung von Nachwuchsführungskräften	50
6.2.1	Empirische Erkenntnisse.....	51
6.2.2	Fazit	52
6.3	Attraktivitätssteigerung des Detailhandels.....	53
6.3.1	Empirische Erkenntnisse.....	53
6.3.2	Fazit	54
6.4	Die Bedeutung von Top-Sharing für weibliche Führungskräfte des Detailhandels.....	55
6.4.1	Empirische Erkenntnisse.....	55
6.4.2	Fazit	58
6.5	Chancen und Risiken von Top-Sharing im Detailhandel	58
6.5.1	Empirische Erkenntnisse.....	59
6.5.2	Fazit	62
6.6	Förderliche Rahmenbedingungen von Top-Sharing im Detailhandel	63
6.6.1	Empirische Erkenntnisse.....	63
6.6.2	Fazit	65
7	Schlussfolgerungen und Ausblick.....	66
7.1	Schlussfolgerung	66
7.2	Handlungsempfehlungen.....	67
7.2.1	Handlungsempfehlungen an die Detailhandelsunternehmen	67
7.2.2	Handlungsempfehlungen an weibliche Führungskräfte.....	70
7.3	Kritische Würdigung.....	72
7.4	Ausblick.....	73

8	Anhang.....	74
8.1	Literaturverzeichnis	74
8.2	Abkürzungsverzeichnis	81
8.3	Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	81
8.3.1	Tabellenverzeichnis	81
8.3.2	Abbildungsverzeichnis	82
8.4	Interviewleitfäden Gruppe 1 – 4.....	83
8.5	Das Code-System (Codebook).....	86

VORWORT

Meine persönliche Leidenschaft zum Detailhandel habe ich bereits als kleines Mädchen entwickelt, als ich auf dem Wochenmarkt die selbstgemachten Spezialitäten meiner Mutter an die Kundinnen und Kunden verkaufen durfte. Aus diesem Grund war es für mich naheliegend, eine Grundausbildung im Detailhandel mit Fachrichtung in der Lebensmittelbranche zu absolvieren. Schnell merkte ich, wie gerne ich diesen Beruf ausübte und wie sich meine Leidenschaft für den Detailhandel weiterentwickelte.

Als ich 25 Jahre alt war, kam ich als Geschäftsführerin an einen Punkt, an welchem ich mich fragte, was ich in meinem Leben alles noch erreichen möchte. Ich stellte oft in der Verkaufspraxis fest, dass viele ehemalige Geschäftsführerinnen ihre eigene Familie gründeten und im Stundenlohn in den Detailhandel zurückkehrten. Möchte ich dies auch? Ich musste diese Frage verneinen. Aus diesem Grund suchte ich für mich nach Möglichkeiten, um diesem Szenario aus dem Weg zu gehen und entwickelte mich in eine andere Richtung weiter, was mit Herzschmerz verbunden war.

Meine persönliche Geschichte inspirierte mich, nach Möglichkeiten zu suchen, um jungen weiblichen Berufsleuten wie auch Filialleiterinnen neue Perspektiven aufzeigen zu können, dass eine Führungstätigkeit auch mit einer Familie vereinbar ist. Aus diesen Beweggründen entstand meine Thesis, und diese soll dazu beitragen, dass Filialleiterinnen in ihrer Doppelrolle als Mutter wie auch Chefin gestärkt werden.

Während der Erarbeitung dieser Bachelor-Arbeit haben mich unzählige Menschen, denen ich meinen persönlichen Dank aussprechen möchte, unterstützt. Sie haben zum Gelingen dieser Thesis beitragen.

Besonders möchte ich mich bei allen Interviewpartnerinnen und -partnern für die aufschlussreichen Interviews bedanken wie auch für das entgegengebrachte Vertrauen, welches sie mir während der Interviews schenkten. Vor allem möchte ich mich bei den zwei Detailhandelsunternehmen Coop und Migros bedanken, die mich bei jedem Anliegen tatkräftig unterstützten.

Ich danke meiner Familie wie auch meinem Lebenspartner für die unermüdliche Unterstützung in dieser intensiven Zeit. Auch meinen Freundinnen möchte ich von Herzen danken, dass sie mich jederzeit motivierten und an mich glaubten. Des Weiteren möchte ich meiner Betreuungsperson Dr. Elisabeth Dalucas einen Dank aussprechen. Ich habe den persönlichen Austausch mit ihr, welcher mich persönlich weiterbrachte, sehr geschätzt.

GLOSSAR

Tabelle 1: Glossar

TA-Auswertung	Die Transaktionsanalyse stammt ursprünglich vom Psychiater Dr. Eric Berne (1910 – 1970) und ist eine psychologische Methode. Die Transaktionsanalyse wird für die Persönlichkeitsentwicklung wie auch zur Analyse, Steuerung und Entwicklung von Gruppen und sozialen Systemen eingesetzt (DSGTA, 2017).
Self-Scanning	Beim Self-Scanning erfassen die Kundinnen und Kunden während des Einkaufs selbständig ihre Produkte mit Hilfe eines Lesegerätes. Am Ende des Einkaufs werden die Daten des Lesegerätes in das Kassensystem übernommen und der Einkauf kann bar oder per Karte bezahlt werden (handelsdaten.de, o.J.). Bei Coop ist Self-Scanning unter dem Namen Passabene und bei der Migros unter Subito bekannt. Seit Ende des Jahres 2019 können in Coop-Filialen, welche mit Passabene ausgestattet sind, die Einkäufe auch mit der Smartphone-App «Passabene» anstelle des Lesegerätes erfasst werden. Die Migros startete ebenfalls im Oktober 2020 mit einer Smartphone-App, um das Self-Scanning mit dem Smartphone zu ermöglichen; sie heisst «SubitoGo» (Luzerner Zeitung, 2020).
Self-Checkout	Unter Self-Checkout wird verstanden, dass im stationären Handel die Kundinnen und Kunden nach dem Einkauf bei dafür vorgesehenen Kassen ihre Produkte selbständig einscannen und einpacken. Anschliessend können die Kunden ihren Einkauf via TWINT, bar oder mit einer Debit- oder Kreditkarte begleichen (handelsdaten.de, o.J.).
Soft Skills	Unter Soft Skills werden weiche Faktoren verstanden, die ausserfachliche bzw. fachübergreifende Kompetenzen sind. Darunter werden nicht die fachlichen Kompetenzen verstanden, sondern die Schlüsselkompetenzen, die in drei Kategorien eingeteilt werden: persönliche, soziale und methodische Kompetenzen (unternehmer.de, 2020).
Contracting	Ein Contracting ist ein Vertrag (Duden, 2021).

Quelle: Eigene Darstellung

1 EINLEITUNG

1.1 AUSGANGSLAGE

«So stehen die Karrierechancen von Frauen im Detailhandel» publizierte der Tages-Anzeiger in seiner Onlineausgabe die Ergebnisse aus einer grossen TA-Auswertung. Der Artikel beschreibt, dass in den Supermärkten eine hohe Frauenquote herrscht, jedoch die Filialen meist von Männern geführt werden. Die Gewerkschafterin Imboden begründet die tiefe Frauenquote auf der Führungsebene wie folgt: «Es gibt im Detailhandel auf der Kaderstufe eine geringe Akzeptanz von alternativen Arbeits- und Teilzeitmodellen» (Tages-Anzeiger, 2016).

Obwohl der Detailhandel einer der wichtigsten Wirtschaftszweige der Schweizer Volkswirtschaft darstellt (BAKBASEL, 2015), bietet er fast keine modernen Teilzeitführungsmodelle für Führungskräfte an.

Teilen sich zwei Kadermitarbeitende eine leitende Funktion, welche nicht nur durch gemeinsame Aufgaben verbunden ist, sondern auch mit einem explizit definierten Anteil gemeinsam getragener Führungsverantwortung, spricht man von Top-Sharing (Kuark, 2003, S. 14). Top-Sharing ist eine Art Job-Sharing, welche sich auf Kaderpositionen bezieht (Kuark, 2003). Die Organisationsberaterin Julia K. Kuark hat das Modell Top-Sharing vom Start der Idee bis zum erfolgreichen Abschluss begleitet und realisiert. Die Umsetzung von Top-Sharing in Schweizer Pilotunternehmen zeigte sich durch die externe Evaluation vom Institut für Wirtschaftsforschung der ETH Zürich als «sehr erfolgreich» (Kuark, 2003, S. 59).

Durch den digitalen Aufschwung gewinnt Job-Sharing in der Schweiz immer mehr an Bedeutung. Nicht nur die Arbeitnehmenden, sondern auch die Arbeitgebenden wie auch die HR-Verantwortlichen interessieren sich verstärkt für diese Thematik. Die Unternehmen erhoffen sich durch die Einführung von Job- bzw. Top-Sharing, dass sie ihre kompetenten Mitarbeitenden, die sich nicht zwischen Beruf und Familie entscheiden wollen, an sich zu binden (Krone-Germann, 2017, S. 43).

Broel stellte durch ihre Beobachtungen im deutschen Arbeitsmarkt fest, dass qualifizierte Frauen nach ihrer Elternzeit keine geeigneten Führungsaufgaben mehr übernehmen können oder wollen. Daher bleibt laut Broel das Potenzial von Frauen über viele Jahre ungenutzt (Broel, 2013, S. 4). Für Frauen, welche nach der Geburt ihres ersten Kindes ihre Kaderposition nicht aufgeben möchten, ist Top-Sharing ein geeignetes Modell, das Beruf und Familie optimal im Gleichgewicht hält (Rollier, 2017, S. 11). Die Studie von Himmen verdeutlicht, dass mehr als drei Viertel der befragten Frauen und zirka ein

Fünftel der teilgenommenen Männer eher oder ein grosses Interesse an einem Top-Sharing-Modell zeigen (Himmen, 2019, S. 93). Job-Sharing ist vor allem bei Frauen und Familien mit einem Kind, welches jünger als 15 Jahre alt ist, in der Schweiz verbreitet (BFS, 2021).

Die damalige Bundespräsidentin Doris Leuthard äusserte sich im Jahr 2010 im Vorwort der Publikation «Frauen in Führungspositionen: So gelingt's», ein angemessener Frauenanteil an Firmenspitzen trage zum massgeblichen wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens bei. Schon damals warnte Leuthard die Unternehmen, dass sich ab dem Jahr 2015 ein Fachkräftemangel abzeichnen wird und nur innovative Unternehmen es schaffen werden, die besten und motiviertesten Mitarbeitenden für sich zu gewinnen. Leuthard beschrieb dies wie folgt: «Die demografischen Prognosen zeigen, dass ab 2015 ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften droht. Es wäre fatal, das Potenzial der talentierten, gut ausgebildeten Frauen nicht genügend auszuschöpfen» (Staatsekretariat für Wirtschaft SECO, 2014, S. 4).

Auch wenn die Frauen im schweizerischen Detailhandel die Mehrheit der Beschäftigten ausmachen, sind die Führungspositionen grösstenteils von Männern besetzt. Nichtsdestotrotz übernehmen sie oft eine formelle oder informelle Führungsaufgabe, die sich jedoch als nicht lohnrelevant kristallisiert (Büchler et al., 2017, S. 18/57).

Der Detailhandel Schweiz zählte im vierten Quartal 2020 insgesamt 153'500 Teilzeitstellen, die mit 81.2% (124'600 Frauen) mehrheitlich von Frauen besetzt sind (BFS, 2020a). Auch bei den Vollzeitstellen sind die Frauen mit 82'300 Vollzeitbeschäftigten gegenüber den Männern mit 78'200 Vollzeitbeschäftigten stärker vertreten (BFS, 2020b). Diese Zahlen zeigen deutlich, dass der Detailhandel eine frauendominierte Branche darstellt. Als eine der bedeutendsten und grössten Branchen der Schweiz (Büchler et al., 2017, S. 20), stellt der Detailhandel zudem einen wichtiger Beschäftigungszweig dar.

Junge Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger, die eine Grundausbildung im Detailhandel absolvieren, bezeichnen den Detailhandel häufig nicht als ihre Wunschbranche. Die schwierigen Arbeitsbedingungen im Detailhandel und die mangelnde gesellschaftliche Wertschätzung des Berufes erschweren den Lernenden, sich mit ihrem Beruf zu identifizieren (Duemmler et al., 2017, S. 12-13). Durch die Kurzporträts in der Studie von Duemmler et al. wird deutlich, dass Lernende damit hadern, eine längere Zeit im Detailhandel tätig zu sein (Duemmler et al., 2017, S. 12). Auch die Vorurteile gegenüber dem Detailhandel, dass sie aufgrund ihrer Kompetenzen nichts anderes gefunden haben, bedrohen ihr berufliches Selbstbild (Duemmler et al., 2017, S. 14).

Laut Autorin wird es für den Detailhandel in Zukunft noch schwieriger sein, die frisch gebackenen Berufsleute für ihren erlernten Beruf zu begeistern und im Unternehmen zu halten. Sicher ist: Können

die Lehrabgängerinnen und Lehrabgänger in Zukunft nicht im erlernten Unternehmen gehalten werden, geht wertvolles Know-how verloren und eine adäquate Personalentwicklung kann nicht stattfinden.

1.2 FORSCHUNGSPROBLEM

In dieser Arbeit wird untersucht, weshalb in einer frauendominierten Branche die leitenden Funktionen als Filialleiterin, Marktleiterin und/oder Geschäftsführerin weniger von weiblichen Führungskräften besetzt werden. Die Untersuchung soll Aufschluss darüber geben, ob durch die Einführung von Top-Sharing in der Lebensmittelbranche die Frauenquote in Führungspositionen in Zukunft verstärkt werden kann.

Die steigende Nachfrage des Onlineshoppings fordert den stationären Handel zunehmend, sich neu zu positionieren. Insbesondere kleine Food-Detaillisten sind vom «Lädelisterben» betroffen (NZZ, 2017). Die aktuellen Herausforderungen im Detailhandel können einerseits durch gute Führungskräfte gemeistert werden, aber auch durch Fachkräfte, die den Kundinnen und Kunden ein Einkaufserlebnis bieten. Wie bereits im Abschnitt 1.1 erläutert, ist es für den Detailhandel schwierig, die zukünftigen Lehrabgängerinnen und Lehrabgänger für ihren erlernten Beruf zu begeistern. Kann der Detailhandel diesem Trend nicht entgegenwirken, werden in Zukunft nicht genügend Nachwuchsführungskräfte ausgebildet, die später als qualifizierte Führungskräfte eingesetzt werden können.

1.3 FORSCHUNGSFRAGE UND ZIELSETZUNG

Innerhalb dieser Thesis werden verschiedene Einflussfaktoren in Bezug auf den Detailhandel betrachtet, mit welchen die Führungskräfte des Detailhandels in ihrer täglichen Führungsrolle konfrontiert sind. Ausserdem werden die Chancen und die Risiken von Top-Sharing untersucht und welche Rahmenbedingungen gegeben sein müssen, um eine erfolgreiche Implementierung des Modells sicherzustellen. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen werden konkrete Handlungsempfehlungen für die Detailhandelsunternehmen und für weibliche Führungskräfte abgeleitet, die dazu beitragen sollen, mit Hilfe des Top-Sharings qualifizierte weibliche Führungskräfte auch nach der Geburt ihres ersten Kindes als Kadermitarbeiterinnen zu erhalten. Gleichzeitig sollen die Empfehlungen der Förderung von Nachwuchsführungskräften dienen, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Die Forschungsfrage lautet: ***Kann durch den Einsatz von Top-Sharing im Detailhandel die Frauenquote in Kaderpositionen verstärkt bzw. erhöht und gleichzeitig dem Fachkräftemangel entgegen gewirkt werden?***

Mit der Beantwortung der Forschungsfrage soll primär untersucht werden, ob Top-Sharing für Kaderpositionen im Detailhandel geeignet ist und, falls ja, weshalb dieses moderne Teilzeitführungsmodell nahezu keine Anwendung im Detailhandel gefunden hat. Zum anderen soll erkannt werden, ob mit dem Implementieren von Top-Sharing der Detailhandel an Attraktivität gewinnen kann, um die Mitarbeiterinnen langfristig zu binden.

1.4 INHALTLICHE ABGRENZUNG

In dieser Thesis untersucht die Autorin Gross-, Mittel- und Kleinunternehmen des Detailhandels Schweiz, um so die verschiedenen Strukturen besser zu erkennen und zu vergleichen. Für die Beantwortung der Forschungsfrage wird ausschliesslich die Lebensmittelbranche (Nahrungs- und Genussmittel, Bäckerei/Konditorei/Confiserie, Fleischwirtschaft und Kiosk) untersucht (BDS, o.J.a).

Nicht Teil dieser Thesis sind andere moderne Teilzeitführungsmodelle wie beispielsweise vollzeitnahe Teilzeitarbeit und Job/Top-Splitting (Katterbach & Stöver, 2019, S. 108-110). Für die Beantwortung der Forschungsfrage wird nur das Teilzeitführungsmodell Top-Sharing herangezogen.

2 THEORETISCHER TEIL 1: ÜBERBLICK DETAILHANDEL SCHWEIZ

In diesem Kapitel wird ein Gesamtüberblick über den Detailhandel Schweiz geschaffen. Der Detailhandel ist gemessen an den Beschäftigungszahlen eine der grössten Branchen des privaten Sektors (BAK-BASEL, 2015, S. 23). Als Erstes wird die Beschäftigungsverteilung von Frauen und Männern in Voll- und Teilzeitstellen erläutert. Zum anderen wird aufgezeigt, welche Grundausbildungsmöglichkeiten der Detailhandel Schweiz bietet und welche Branchen dabei einen zentralen Stellenwert einnehmen. Zum Schluss des Kapitels werden die Weiterbildungsmöglichkeiten betrachtet und welcher Männer- bzw. Frauenanteil jährlich von diesem Weiterbildungsangebot Gebrauch macht.

2.1 DIE BESCHÄFTIGUNGSSTRUKTUR IM DETAILHANDEL

In den nachfolgenden Abschnitten wird der Fokus auf die Beschäftigungsstruktur des Detailhandels gerichtet. Dies bedeutet, dass sowohl das Beschäftigungsniveau als auch die Geschlechterverteilung von Voll- und Teilzeitstellen näher betrachtet werden.

2.1.1 Voll- und Teilzeitbeschäftigte im Detailhandel

Der Detailhandel Schweiz beschäftigte im Jahr 2020 rund 314'100 Personen, wovon 160'600 in einer Vollzeit- und 153'500 in einer Teilzeitstelle tätig waren (siehe Tabelle 1). 48.9% der Beschäftigten arbeiteten in einer Teilzeitstelle, was im Vergleich zum 2. Wirtschaftssektor (industrieller Sektor) mit 15.3% und zum 3. Wirtschaftssektor (Dienstleistungssektor) mit 38.7% eine bedeutend höhere Teilzeitquote darstellt. Von den 153'500 Teilzeitbeschäftigten waren 91'000 Personen mit einem Arbeitspensum von 50 – 89% (Teilzeit I*) angestellt, das mit 29.0% die höchste Teilzeitquote (Vergleich Teilzeit I-III*) ausmacht. Daraus folgend kann erkannt werden, dass das Teilzeitarbeitsmodell für den Detailhandel Schweiz einen hohen Stellenwert einnimmt und für ihn ein typisches Beschäftigungsmerkmal darstellt.

Tabelle 2: Anzahl Beschäftigte nach Wirtschaftsabteilung

Anzahl Beschäftigte (in 1'000)								
(Daten für das Quartal IV 2020)								
	Detailhandel	in %	Sektor III	in %	Sektor II	in %	Total (Sektor II, III)	in %
Vollzeit*	160.6	51.1%	3'007.3	61.3%	992.4	84.7%	3'999.7	65.8%
Teilzeit I*	91.0	29.0%	996.1	20.3%	109.6	9.4%	1'105.7	18.2%
Teilzeit II*	48.4	15.4%	556.7	11.3%	45.7	3.9%	602.4	9.9%
Teilzeit III*	14.1	4.5%	347.7	7.1%	23.3	2.0%	371.0	6.1%
Teilzeit insgesamt	153.5	48.9%	1'900.4	38.7%	178.7	15.3%	2'079.1	34.2%
Total (Vollzeit und Teilzeit)	314.1	100%	4'907.8	100%	1'171.0	100%	6'078.8	100%

Quelle: Daten BFS (2020a; 2020b): BESTA, Darstellung in Anlehnung an Büchler et al. (2017, S. 21)

* Vollzeit = mindestens 90% der betriebsüblichen Arbeitszeit

* Teilzeit I = 50-89% der betriebsüblichen Arbeitszeit

* Teilzeit II = 15-49% der betriebsüblichen Arbeitszeit

* Teilzeit III = weniger als 15% der betriebsüblichen Arbeitszeit

2.1.2 Voll- und Teilzeitbeschäftigte nach Geschlechterverteilung

Von den 314'100 Personen, die im Jahr 2020 im Detailhandel beschäftigt waren, sind 206'900 Frauen und 107'100 Männer (siehe Tabelle 3). Rund 66.0% der Beschäftigten sind Frauen, wodurch sich eine klare Mehrheit gegenüber den Männern abzeichnet.

Die Teilzeitquote bei einem Arbeitspensum von 50 – 89% (Teilzeit I*) war bei den Frauen mit 36.5% wesentlich höher als bei den Männern mit 14.4%. Wird das Total der Teilzeit betrachtet, wird deutlich, dass 60.2% der Frauen im Detailhandel in einem Teilzeitpensum arbeiteten. Mit rund 27.0% lag die Teilzeitquote bei den beschäftigten Männern wesentlich tiefer. Laut der Diversity-Expertin Gudrun Sander, Titularprofessorin für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Diversity-Managements der Universität St. Gallen HSG, ist dies ganz klar auf das gesellschaftliche Rollenbild von Mann und Frau zurückzuführen. «Von Männern wird erwartet, dass sie Vollzeit arbeiten, und Frauen kümmern sich neben einer Teilzeitstelle immer noch häufig um die Kinder», äusserte sich Sander im schweizerischen Wirtschaftsmagazin Bilanz (Meyer, 2015, S. 76).

Obwohl die Frauen mit 82'300 Vollzeitbeschäftigten gegenüber den Männern mit 78'200 Vollzeitbeschäftigten in den Vollzeitstellen mengenmässig stärker vertreten waren, arbeiteten rund drei Viertel

(73.0%) der Männer in einer Vollzeitstelle. Bei den Frauen waren lediglich 39.8% in einer Vollzeitstelle tätig.

Auf Basis der oben erwähnten Daten wird folgendes Fazit gezogen: Das Teilzeitmodell nimmt für die beschäftigten Männer des Detailhandels eher eine unbedeutende Rolle ein, stellt jedoch für die berufstätigen Frauen ein zentrales und oft genutztes Arbeitsmodell dar.

Tabelle 3: Geschlechterverteilung von Voll- und Teilzeitstellen im Detailhandel

Anzahl Beschäftigte (in 1'000) (Daten für das Quartal IV 2020)						
	Detailhandel	in %	Frauen	in %	Männer	in %
Vollzeit*	160.6	51.1%	82.3	39.8%	78.2	73.0%
Teilzeit I*	91.0	29.0%	75.6	36.5%	15.4	14.4%
Teilzeit II*	48.4	15.4%	40.0	19.3%	8.4	7.8%
Teilzeit III*	14.1	4.5%	9.0	4.3%	5.1	4.8%
Teilzeit insgesamt	153.5	48.9%	124.6	60.2%	28.9	27.0%
Total (Vollzeit und Teilzeit)	314.1	100%	206.9	100%	107.1	100%

Quelle: Daten BFS (2020a; 2020b): BESTA, eigene Darstellung

* Vollzeit = mindestens 90% der betriebsüblichen Arbeitszeit

* Teilzeit I = 50-89% der betriebsüblichen Arbeitszeit

* Teilzeit II = 15-49% der betriebsüblichen Arbeitszeit

* Teilzeit III = weniger als 15% der betriebsüblichen Arbeitszeit

2.2 DIE AUSBILDUNGSBRANCHE «DETAILHANDEL»

Gemäss Bildung Detailhandel Schweiz wird etwa jede zehnte Lehrstelle in der Schweiz vom Detailhandel angeboten: «Der Detailhandel nimmt als grösster Anbieter von Ausbildungsplätzen des privaten Sektors seine sozio-ökonomische Verantwortung wahr» (BDS, o.J.b). In zehn unterschiedlichen Branchengruppen und in 28 verschiedenen Branchen können im Detailhandel die zwei Grundausbildungen als Detailhandelsfachleute EFZ und Detailhandelsassistenten EBA absolviert werden – und genau diese Vielfaltigkeit macht das Arbeiten im Detailhandel besonders spannend (BDS, o.J.a).

2.2.1 Die Ausbildung zur Detailhandelsfachfrau bzw. -fachmann EFZ

In der Grundausbildung als Detailhandelsfachleute EFZ erwerben die Lernenden während drei Ausbildungsjahren Grundkenntnisse des Detailhandels sowie umfassende und spezifische Branchenkenntnisse (BDS, o.J.c). Bei starken schulischen Leistungen besteht im Detailhandel die Möglichkeit, parallel zur Grundausbildung die Berufsmaturität an einer Berufsmittelschule (BMS I) zu absolvieren (BDS, 2013a, S. 1).

«Detailhandelsfachleute beraten und bedienen die Kundschaft im Verkaufsgespräch oder sind zuständig für Präsentation, Einkauf, Lager und Bewirtschaftung der Waren» (berufsberatung.ch, 2019a). Damit die Detailhandelsfachleute EFZ die notwendigen Branchenkenntnisse erwerben, besuchen sie im ersten Semester ihrer Grundausbildung die allgemeine Branchenkunde an der Berufsfachschule. Die allgemeine Branchenkunde wird getrennt in den zehn unterschiedlichen Branchengruppen wie Bauen und Wohnen, Electronics, Dienstleistungen, Lebensmittel, Lifestyle, Mobil, Musik, Papeterie und Spielwaren, Polynatura und Tiere unterrichtet (BDS, 2017a). Aufbauend zu den Grundkenntnissen der allgemeinen Branchenkunde besuchen die Lernenden vom zweiten bis fünften Semester zusätzlich zehn Kurstage der speziellen Branchenkunde (BDS, 2013a, S. 3). Die Träger der Kurse sind die Ausbildungs- und Prüfungsbranchen des Detailhandels (BDS, o.J.d).

Am Ende des dritten Ausbildungsjahres absolvieren die Lernenden ein praktisches und ein schriftliches Qualifikationsverfahren (siehe Abbildung 1). Bei einem erfolgreichen Qualifikationsverfahren erwerben die jungen Berufsleute das eidgenössische Fähigkeitszeugnis (BDS, 2013a, S. 5). Das Qualifikationsverfahren gilt als bestanden, wenn in den zwei blauen Bereichen (praktisches Arbeiten und Detailhandelskenntnisse) mindestens ein Mittelwert von 4.0 und in den vier grünen Bereichen (lokale Landessprache, Fremdsprache, Wirtschaft und Gesellschaft) ebenfalls mindestens ein Mittelwert von 4.0 erzielt wird (BDS, 2017b, S. 2).

Abbildung 1: Notenbild und Bewertung Detailhandelsfachleute EFZ

zählt dreifach		zählt einfach		zählen je einfach		
Praktische Arbeiten	Detailhandelskenntnisse	Lokale Landessprache	Fremdsprache	Wirtschaft	Gesellschaft	
Praktische Prüfung (90 Min.) (Gewichtung: 50%)	Schriftliche Prüfung (60 Min.)	Schriftliche Prüfung (75 Min.)	Schriftliche Prüfung (60 Min.)	Schriftliche Prüfung (75 Min.)		
Beurteilung durch Lehrbetrieb (Gewichtung: 20%)		Mündliche Prüfung (20 Min.)	Mündliche Prüfung (15-25 Min.)			
Beurteilung allgemeine Branchenkunde (Gewichtung: 10%)	Erfahrungsnote (Ø 3.-6. Semester)	Erfahrungsnote (Ø 3.-6. Semester)	Erfahrungsnote (Ø 3.-6. Semester)	Erfahrungsnote (Ø 3.-6. Semester)	Erfahrungsnote (Ø 3.-6. Semester)*	
Beurteilung spezielle Branchenkunde (ÜK) (Gewichtung: 20%)						

Quelle: BDS (2017b, S. 1)

2.2.2 Die Ausbildung zur Detailhandelsassistentin bzw. -assistenten EBA

Die Detailhandelsassistenten EBA erwerben während zwei Jahren Grundkenntnisse des Detailhandels. «Die Detailhandelsassistenten und -assistentinnen bedienen und beraten die Kundinnen und Kunden im Verkaufsgeschäft. Nebst der Kundeninformation gehören das Bereitstellen, die Auszeichnung und die Lagerung der Produkte zu den Aufgaben der Detailhandelsassistentinnen» (BDS, o.J.e).

Wie auch die Detailhandelsfachleute EFZ besuchen die Detailhandelsassistenten EBA im ersten Semester ihrer Grundausbildung die allgemeine Branchenkunde. Aufgrund identischer Leistungsziele müssen sie in der allgemeinen wie auch in der speziellen Branchenkunde dieselben Fach- und Branchenkenntnisse wie die Detailhandelsfachleute EFZ erwerben. Der einzige Unterschied besteht darin, dass die Detailhandelsassistenten EBA anstelle der zehn überbetrieblichen Kurstage (spezielle Branchenkunde) nur deren acht besuchen (BDS, 2013b, S. 2).

Leistungsstarke EBA-Lernende, die das Qualifikationsverfahren zum Berufsattest erfolgreich abgeschlossen haben und im Besitz eines gültigen Lehrvertrags sind, haben die Möglichkeit, innerhalb von zwei Jahren das EFZ zu erwerben (berufsberatung.ch, 2019b).

Abbildung 2: Notenbild und Bewertung Detailhandelsassistenten EBA

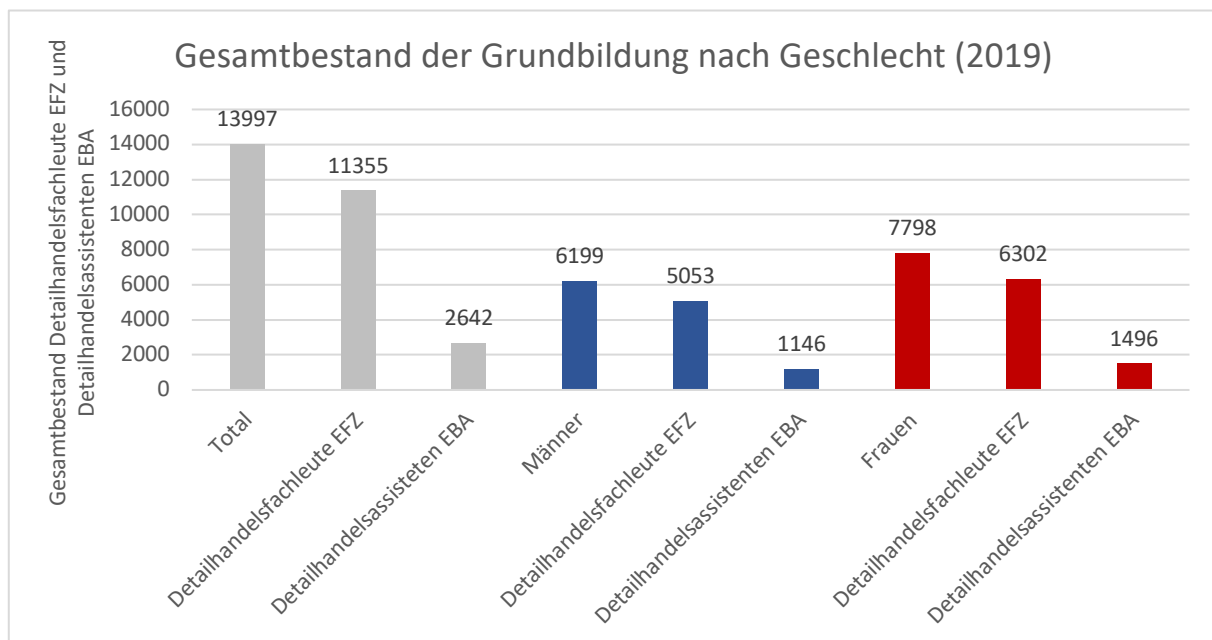
zählt dreifach		zählt einfach		zählen je einfach			-
Praktische Arbeiten	Detailhandelspraxis	Lokale Landessprache	Wirtschaft	Gesellschaft	Fremdsprache		
Praktische Prüfung (60 Min.) (Gewichtung: 50%)	Schriftliche Prüfung (45 Min.)	Schriftliche Prüfung (60 Min.)	Schriftliche Prüfung (45 Min.)				
Beurteilung durch Lehrbetrieb (Gewichtung: 20%)		Mündliche Prüfung (20 Min.)				Mündliche Prüfung (20 Min.)	
Beurteilung allgemeine Branchenkunde (Gewichtung: 10%)	Erfahrungsnote (Ø 3.-4. Semester)	Erfahrungsnote (Ø 3.-4. Semester)	Erfahrungsnote (Ø 3.-4. Semester)	Erfahrungsnote (Ø 3.-4. Semester)	Erfahrungsnote (Ø 3.-4. Semester)		
Beurteilung spez. Branchenkunde (üK) (Gewichtung: 20%)							

Quelle: BDS (2017c, S. 1)

2.2.3 Geschlechterverteilung in den Grundausbildungen EFZ und EBA

Im Jahr 2019 befanden sich 13'997 Lernende in der Grundausbildung als Detailhandelsfachleute EFZ und Detailhandelsassistenten EBA (siehe Abbildung 3). Davon absolvierten nur 2'642 Personen die zweijährige Attest-Ausbildung, was mit 18.9% eine klare Minderheit einnimmt. Mit 81.1% (11'355 Personen) wird deutlich, dass die Mehrheit der Lernenden im Detailhandel eine Ausbildung als Detailhandelsfachleute EFZ absolviert.

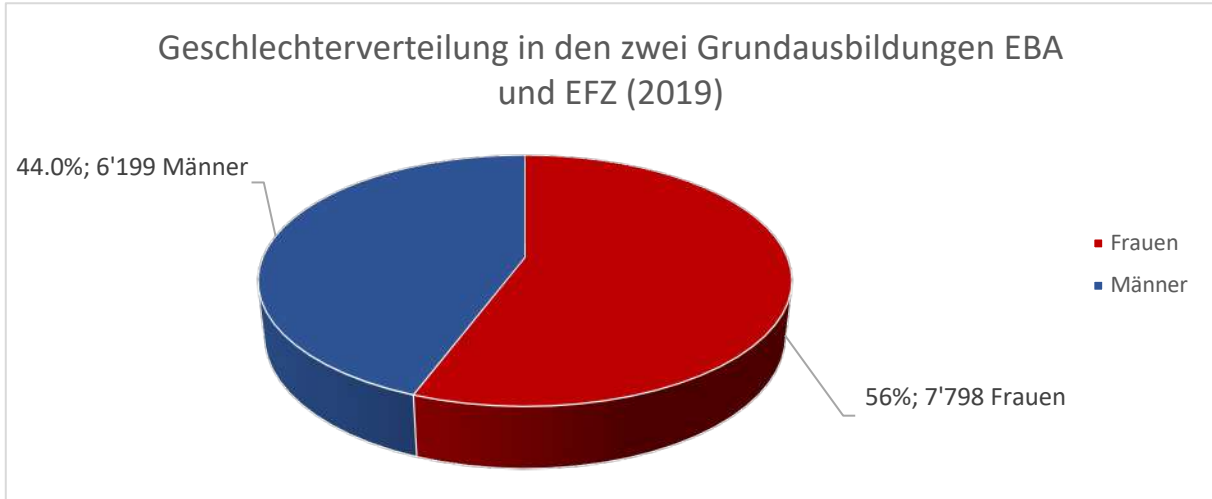
Abbildung 3: Gesamtbestand der Grundausbildung nach Geschlecht



Quelle: Daten BFS (2020c), Darstellung in Anlehnung an Büchler et al. (2017, S. 25)

Wie bereits im Kapitel 2.1.2 wird auch hier klar ersichtlich, dass mit 56.0% das weibliche Geschlecht stärker in den zwei Grundausbildungen vertreten ist.

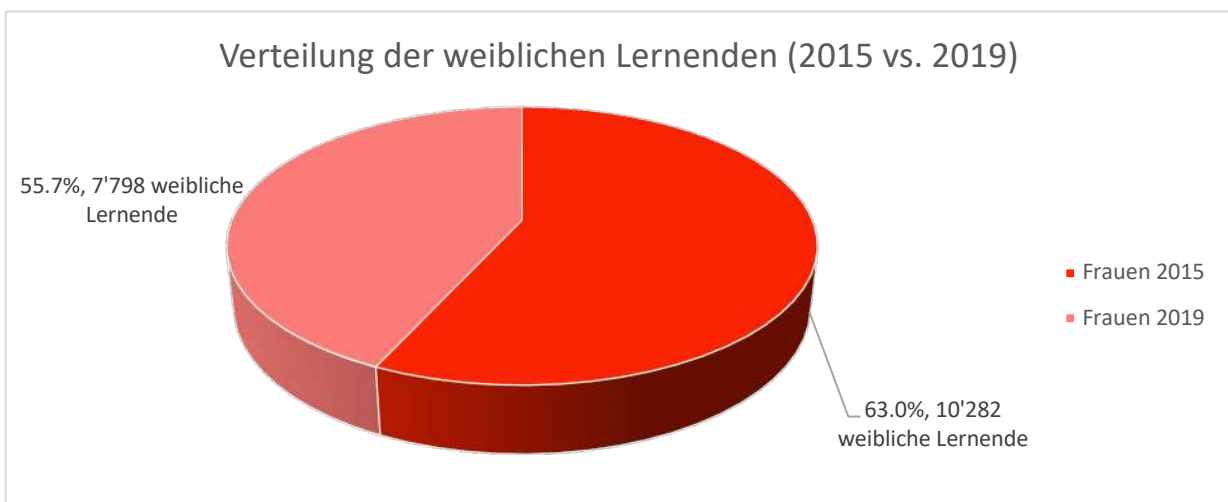
Abbildung 4: Geschlechterverteilung in den zwei Grundausbildungen des Detailhandels



Quelle: Daten BFS (2020c); Büchler et al. (2017, S. 25), eigene Darstellung

Im Jahr 2015 absolvierten noch 16'346 Lernende eine Grundausbildung im Detailhandel (Büchler et al., 2017, S. 25). Aufgrund der Vergleichszahlen aus dem Jahr 2015 kann festgestellt werden, dass in vier Jahren eine Abnahme der Lernendenzahlen von 14.4% zu verzeichnen ist. Eine deutliche Abnahme ist vor allem bei den weiblichen Lernenden zu erkennen. Wurde im Jahr 2015 noch ein Anteil von knapp 63.0% bei den weiblichen Lernenden festgehalten, waren es im Jahr 2019 gerade noch 55.7% (BFS, 2020c; Büchler et al., 2017, S. 25). Hingegen blieb der Lernenden-Anteil bei den männlichen Lernenden in den letzten Jahren ziemlich konstant (6'199 Personen im 2019, 6'064 Personen im 2015).

Abbildung 5: Verteilung der weiblichen Lernenden in den Jahren 2015 und 2019



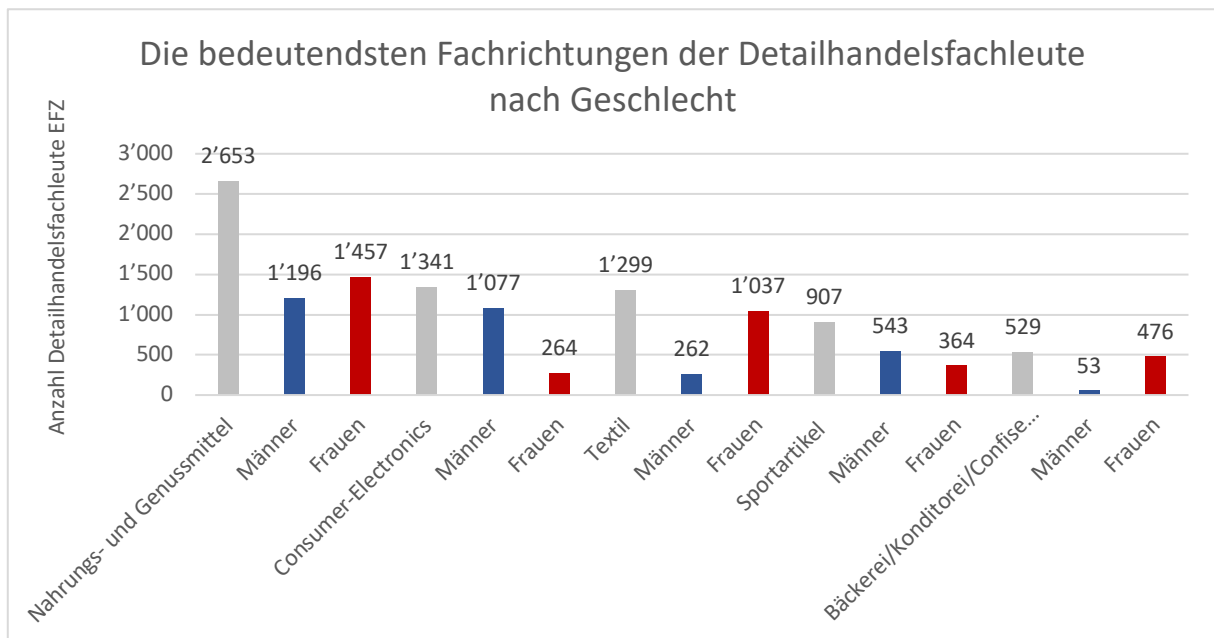
Quelle: Daten BFS (2020c); Büchler et al. (2017, S. 25), eigene Darstellung

2.2.4 Verteilung der Lernenden nach Branchen und Geschlecht

Die Branche «Nahrungs- und Genussmittel» war im Jahr 2019 mit 23.4% Lernenden-Anteil (2'653 von 11'355 Personen) die stärkste Grundausbildungsbranche der Detailhandelsfachleute EFZ. Mit einem Anteil von 54.9% (1'457 Personen) wird ersichtlich, dass im Jahr 2019 deutlich mehr Detailhandelsfachfrauen als -männer in der Branche «Nahrungs- und Genussmittel» ausgebildet wurden. Die zweitstärkste Fachrichtung «Consumer Electronics» zählte im Jahr 2019 1'341 Lernende, wovon 80.0% (1'077 Personen) männlich waren. Auch in der Branche «Sportartikel» wurden mit knapp 60.0% (543 Personen) grösstenteils männliche Lernende ausgebildet. Die Ausbildungsplätze in der Textilbranche waren mit einem Anteil von 79.8% (1'037 Personen) mehrheitlich durch Frauen besetzt. In der fünftstärksten Fachrichtung «Bäckerei/Konditorei/Confiserie» wurden mit knapp 90.0% (476 Personen) fast nur Frauen ausgebildet.

Aufgrund der oben erwähnten Daten wird folgendes Fazit gezogen: Der Grossteil der weiblichen Lernenden absolviert in den Branchen «Nahrungs- und Genussmittel», «Textil» und «Bäckerei/Konditorei/Confiserie» ihre Grundausbildung als Detailhandelsfachfrau EFZ. Die männlichen Lernenden hingegen bilden sich mehrheitlich in den Fachrichtungen «Consumer Electronics» und «Sportartikel» aus.

Abbildung 6: Die bedeutendsten Fachrichtungen der Detailhandelsfachleute EFZ nach Geschlecht

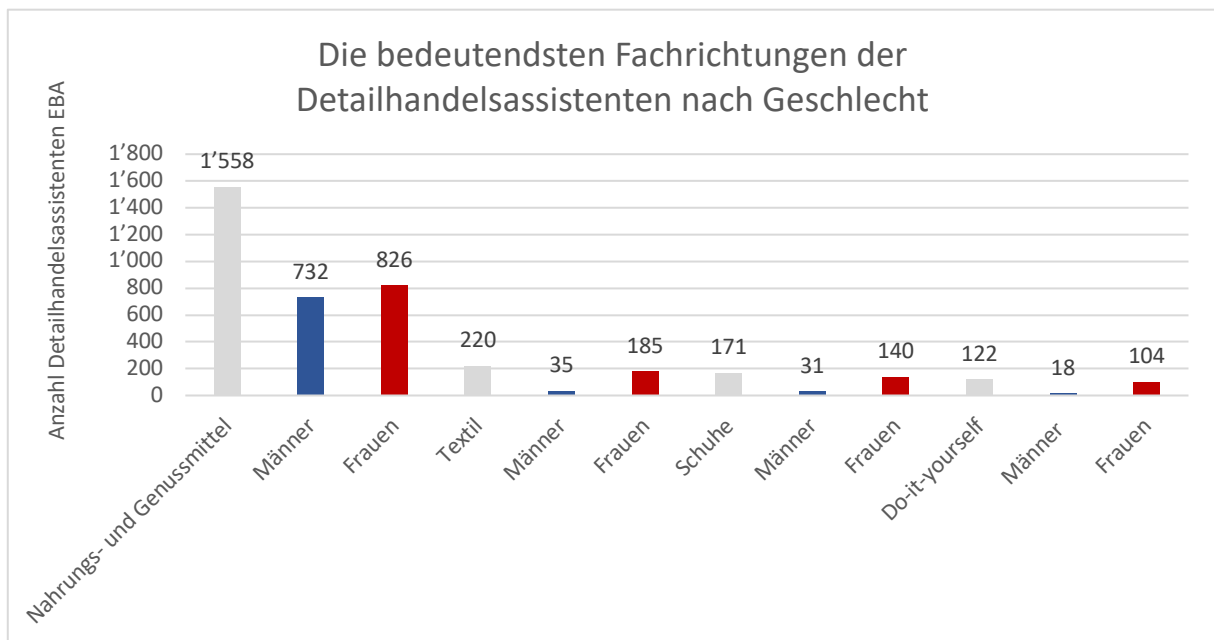


Quelle: Daten BFS (2020c), eigene Darstellung

Mit einem Lernenden-Anteil von 59.0% (1'558 von 2'642 Personen) wird ebenfalls bei den Detailhandelsassistenten EBA ersichtlich, dass auch für sie die Branche «Nahrungs- und Genussmittel» die stärkste Grundausbildungsbranche darstellte. Mit einem Frauenanteil von 53.0% (826 Personen) und

einem Männeranteil von 47.0% (732 Personen) war bei den EBA-Lernenden nur ein geringer Unterschied in der Geschlechterverteilung in der Branche «Nahrungs- und Genussmittel» zu erkennen. Als zweitstärkste Grundausbildungsbranche der Detailhandelsassistenten EBA zeichnete sich die Branche «Textil» ab. Mit einem Anteil von 85.1% (185 Personen) wird in der Branche «Textil» deutlich, dass die Ausbildungsplätze grösstenteils durch weibliche Lernende besetzt wurden. Der Abbildung 7 kann zudem entnommen werden, dass auch in den Branchen «Schuhe» und «Do-it-yourself» mehrheitlich Frauen ausgebildet werden.

Abbildung 7: Die bedeutendsten Fachrichtungen der Detailhandelsassistenten EBA nach Geschlecht

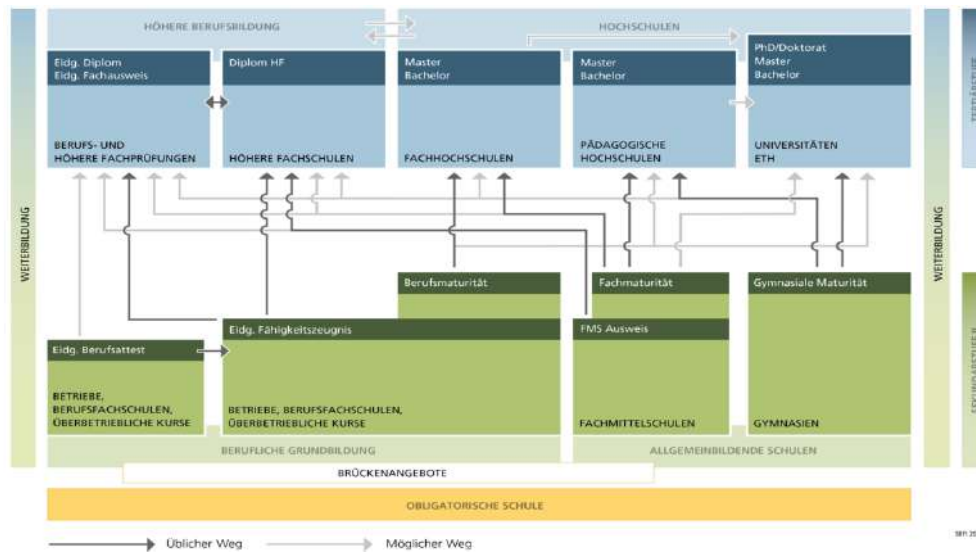


Quelle: Daten BFS (2020c), eigene Darstellung

2.3 WEITERBILDUNGSMÖGLICHKEITEN IM DETAILHANDEL

Die nachfolgende Darstellung zeigt einen Gesamtüberblick über das duale Bildungssystem Schweiz (siehe Abbildung 8). Die zwei Grundausbildungen Detailhandelsfachleute EFZ und/oder Detailhandelsassistenten EBA, welche bereits im Kapitel 2.2 näher erläutert wurden, bilden die Basis der beruflichen Bildung. In den nachfolgenden Abschnitten werden aufbauend auf den zwei Grundausbildungen EBA und EFZ die Weiterbildungsmöglichkeiten des Detailhandels näher betrachtet.

Abbildung 8: Das Bildungssystem Schweiz



Quelle: SBFI (2019)

2.3.1 Der klassische Weiterbildungsweg im Detailhandel

Als Detailhandelsfachleute EFZ und Detailhandelsassistenten EBA besteht nach mindestens zwei bzw. drei Jahren beruflicher Praxis im jeweiligen Lehrgebiet die Möglichkeit, den Berufsbildnerkurs zu absolvieren (BDS, 2017d). Der Berufsbildner ist unter anderem verantwortlich, die Lernenden in der beruflichen Praxis (Ausbildungsbetrieb) gemäss den Zielen der Berufsbildungsverordnung auszubilden und die Fürsorgepflicht wahrzunehmen (berufsbildung.ch, 2012).

Der Detailhandelsspezialist mit eidg. Fachausweis bietet eine weitere Möglichkeit, sich im Detailhandel weiterzubilden. Eine Weiterbildung mit eidg. Fachausweis befindet sich laut dem schweizerischen Bildungssystem auf der Tertiärstufe. Um die Zulassungsanforderungen für die Berufsprüfung zu erfüllen, müssen Detailhandelsfachleute EFZ bzw. Detailhandelsassistenten EBA mindestens drei bzw. fünf Jahre Berufspraxis im Detailhandel vorweisen und mindestens ein Jahr in einer Führungsfunktion tätig gewesen sein (BDS, 2012). «Detailhandelsspezialisten sind gefragte Generalisten im Berufsfeld des Detailhandels. Sie verfügen über ein ganzheitliches Detailhandelswissen mit breiten und vernetzten Fach- und Führungskompetenzen», beschreibt Bildung Detailhandel Schweiz die Weiterbildung zum Detailhandelsspezialisten (BDS, o.J.f).

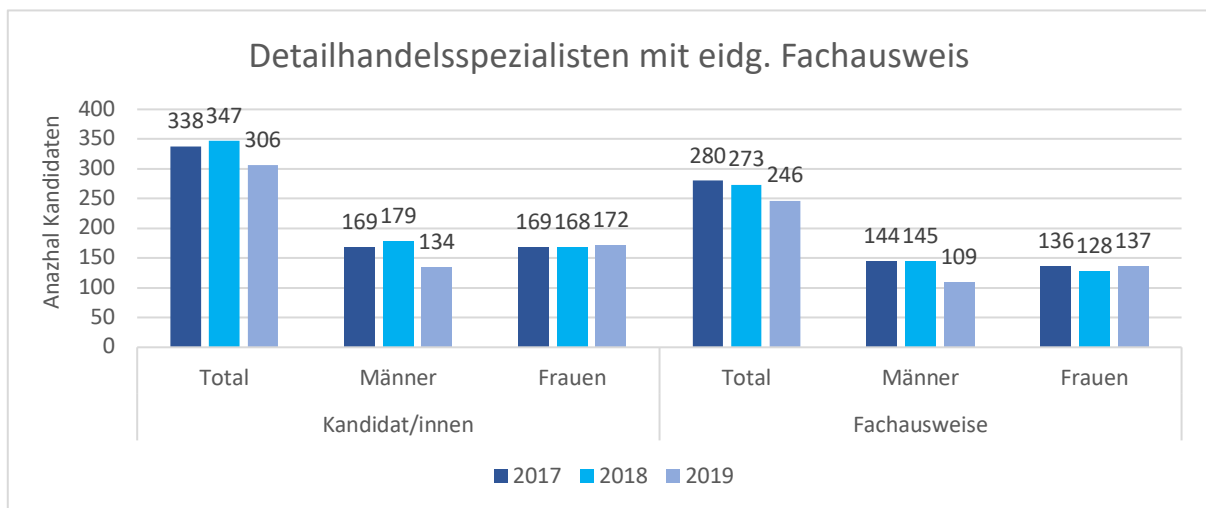
Die höchste Berufsprüfung bildet das eidgenössische Diplom zum Detailhandelsmanager. Auch hier befindet sich das eidg. Diplom im schweizerischen Berufsbildungssystem auf der Tertiärstufe. Berufsleute des Detailhandels, die einen eidg. Fachausweis einer branchenspezifischen Berufsprüfung oder ein Diplom einer höheren Fachprüfung (Diplom einer höheren Fachschule, Abschluss einer Fachhochschule oder einer Hochschule) und mindestens drei Jahre Führungserfahrung in einer Kaderfunktion

vorweisen können, sind für diese höhere Berufsprüfung zugelassen. Führungskräfte, die eine höhere Kaderfunktion anstreben und/oder eine grössere Filiale in naher Zukunft leiten wollen, erhalten mit dieser Weiterbildung das notwendige Rüstzeug (BDS, 2017e, S. 2).

2.3.2 Zahlen und Fakten zu den Weiterbildungen des Detailhandels

Im Jahr 2019 haben 306 Kandidatinnen und Kandidaten an der Berufsprüfung zum Detailhandelspezialisten teilgenommen (siehe Abbildung 9). Mit einer Erfolgsquote von 80.4% haben 137 Frauen und 109 Männer die Berufsprüfung zum Detailhandelspezialisten erfolgreich bestanden. Die Frauen waren 2019 mit einer Teilnehmerquote von 56.2% deutlich stärker an der Berufsprüfung vertreten als die Männer mit 43.8%.

Abbildung 9: Detailhandelspezialisten nach Anzahl Kandidat/innen und Geschlecht



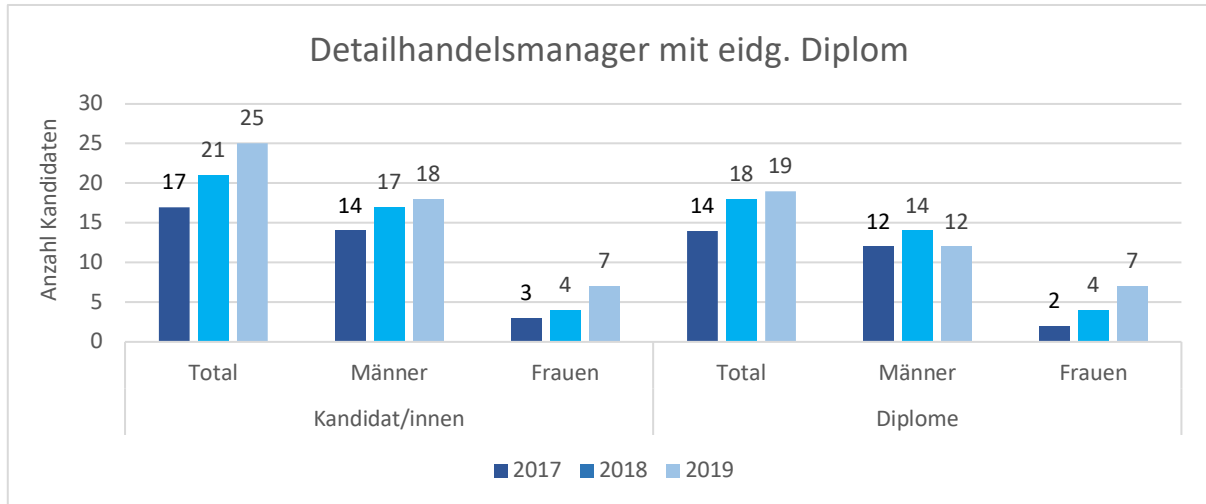
Quelle: Daten 2019: BFS (2020d); Daten 2017-2018: QSK (2020), eigene Darstellung

Im Vergleich zu der Anzahl Kandidatinnen und Kandidaten, welche die Berufsprüfung zum Detailhandelspezialisten mit eidg. Fachausweis absolvieren, zeigt Abbildung 10 deutlich, dass viel weniger Personen die Berufsprüfung zum Detailhandelsmanager ablegen. Im Jahr 2019 haben lediglich 25 Kandidatinnen und Kandidaten an der höheren Berufsprüfung teilgenommen, wovon rund drei Viertel (72.0%) Männer waren. Auch in den Jahren 2017 und 2018 war der Männeranteil deutlich höher, wie in Abbildung 10 zu erkennen ist.

Daraus folgend kann festgestellt werden, dass vor allem die männlichen Führungskräfte des Detailhandels die höchste Berufsprüfung im Detailhandel absolvieren. Diese Erkenntnis steht im direkten Widerspruch zur Geschlechterverteilung in den zwei Grundausbildungen EBA und EFZ, da hier das weibliche Geschlecht stärker vertreten ist (siehe Kapitel 2.3.3). Laut BDS-Präsident besteht ein Grund für die ungleiche Geschlechterverteilung darin, dass Führungspositionen meist nur in Vollzeitstellen

angeboten werden und dies für viele Frauen eine Vereinbarkeitsfrage zwischen dem Berufs- und Privatleben aufwirft (Büchler et al., 2017, S. 35).

Abbildung 10: Detailhandelsmanager nach Anzahl Kandidat/innen und Geschlecht



Quelle: Daten 2019: BFS (2020d); Daten 2017/2018: QSK (2020), eigene Darstellung

2.4 ZUSAMMENFASSUNG KAPITEL 2: ÜBERBLICK DETAILHANDEL SCHWEIZ

Die wichtigsten Erkenntnisse in Hinblick auf die Forschungsfrage:

- 48.9% der Beschäftigten des Detailhandels arbeiten Teilzeit.
- Nahezu zwei Drittel der Beschäftigten des Detailhandels sind Frauen, davon sind 60.2% in einem Teilzeitmodell tätig.
- 73.0% der beschäftigten Männer sind mit einem Vollzeitpensum angestellt.
- 10% aller Lehrstellen in der Schweiz werden vom Detailhandel angeboten; damit stellt der Detailhandel eine bedeutende Grundausbildungsbranche dar.
- Mit 55.7% ist das weibliche Geschlecht in beiden Grundausbildungen EBA und EFZ stärker vertreten.
- Zwischen 2015 und 2019 ist ein Rückgang von 5.3% bei den weiblichen Lernenden zu verzeichnen.
- Die Branche Nahrungs- und Genussmittel ist für beide Grundausbildungen EBA und EFZ die wichtigste Ausbildungsbranche.
- An der eidg. Berufsprüfung zum Detailhandelspezialisten waren die Frauen im Jahr 2019 mit 56.2% deutlich stärker vertreten als die Männer mit 43.5%.
- Nur knapp 30% der teilnehmenden Kandidatinnen und Kandidaten der höchsten Berufsprüfung des Detailhandels (Detailhandelsmanager) im Jahr 2019 waren Frauen.

3 THEORETISCHER TEIL 2: WIRTSCHAFTLICHE, GESELLSCHAFTLICHE UND SOZIALE VERÄNDERUNGEN IM DETAILHANDEL

Nachfolgend werden die Auswirkungen des Strukturwandels der letzten zwanzig Jahre auf den Detailhandel aufgezeigt. Dazu werden die Beweggründe von Frauen für oder gegen eine Karriere im Detailhandel thematisiert sowie die Charaktereigenschaften, die eine gute Führungskraft mitbringen soll, um erfolgreich zu sein. Abschliessend wird auf die täglichen Herausforderungen eingegangen, welche die Führungskräfte im Detailhandel antreffen.

3.1 STRUKTURWANDEL IM DETAILHANDEL UND SEINE AUSWIRKUNGEN

In den nachfolgenden Abschnitten werden die bedeutendsten Veränderungen des Strukturwandels und die Herausforderungen, mit denen der heutige Detailhandel wie auch das Verkaufspersonal konfrontiert werden, erläutert.

3.1.1 Wirtschaftliche Veränderungen im Detailhandel

Der Online-Händler Amazon schaffte mit seiner Lancierung von «Amazon Go» Ende 2016 im Bereich Abwicklung des Zahlungsvorganges ein völlig neues Einkaufserlebnis (Hunziker et al., 2020, S.17). Der erste vollautomatische «Amazon Go» Supermarkt wurde Anfang 2018 in Seattle (USA) eröffnet: Er erkennt die eingekauften Waren der Kunden selbständig und belastet den Einkaufsbetrag direkt automatisch der Kreditkarte (Funke et al., 2018, S. 6). Aufgrund des neuen Formates standen die Detaillisten der gesamten Welt unter Druck, um auf dem bestehenden Markt konkurrenzfähig zu bleiben.

Aufgrund des anhaltenden Strukturwandels im Detailhandel hat die Metropolitankonferenz in Zürich gemeinsam mit der IG Detailhandel und der Swiss Retail Federation im Jahr 2018 das Projekt «Strukturwandel im Detailhandel» lanciert. Gemäss der Metropolitankonferenz ist der Strukturwandel auf das veränderte Einkaufsverhalten und der Digitalisierung zurückzuführen. Das Projekt wurde von Simon Keller (Stadtentwicklung Zürich) geleitet und verfolgte das Ziel, Erfolgspotenziale zu identifizieren, zukunftstaugliche Rahmenbedingungen für den Strukturwandel aufzuzeigen und Impulse für die Weiterentwicklung der Branche zu vermitteln (Metropolitankonferenz Zürich, 2019a). Aus dem Projekt haben sich unter anderem die zentralen Botschaften «Innovationen und Neues ausprobieren» sowie «Neue Chancen aus dem Strukturwandel nutzen» herauskristallisiert (Metropolitankonferenz Zürich, 2019b, S. 11).

Im Forschungsbericht, der im Auftrag der Stiftung für Erforschung der Frauenarbeit erhoben wurde, hat die Arbeitgeberseite verschiedene Ursachen für den Strukturwandel des Detailhandels identifiziert und als wichtigsten Indikator analog der Metropolitankonferenz Zürich (2019) den Onlinehandel genannt (Büchler et al., 2017, S. 38). Als weitere Gründe nannte sie die immer schneller wechselnden Produkttrends, den Einkaufstourismus und die Ladenöffnungszeiten (Büchler et al., 2017, S. 39-40).

Die Studie «Flexible Retail» auf dem Vormarsch» der Credit Suisse von 2020 zeigt auf, dass der anhaltende Strukturwandel im schweizerischen Detailhandel einen Rückgang der Anzahl Verkaufsstellen zur Folge hat (Hunziker et al., 2020, S. 9). Andererseits habe sich auch das Zahlungsverhalten seit der Einführung von Self-Checkout-Kassen massgeblich verändert, und diese Zahlungsform sei nicht mehr wegzudenken (Hunziker et al., 2020, S. 18).

Valora Schweiz AG lancierte im Oktober 2018 die erste «Avec Box», die im April 2019 am Zürcher Hauptbahnhof eröffnet wurde (Valora Schweiz AG, 2020a). Die «Avec Box» ist der modernste Convenience Store der Schweiz, der mit Hilfe der «avec-App» den Zutritt, Einkauf und die Bezahlung abwickelt (Valora Schweiz AG, 2020b). Nun hat auch Anfang Februar 2021 die Migros ihren ersten unbewachten Mini-Supermarkt in Grenchen eröffnet, der rund 500 Artikel des täglichen Bedarfs anbietet. Wer Zutritt zum «Voi Cube» will, muss sich zuerst per App registrieren, da sich die Türe nur mit einem QR-Code auf dem Smartphone öffnen lässt. Der gesamte Einkauf bis zur Bezahlung an den Self-Scanning-Kassen wird durch den Kunden selbst abgewickelt (SRF, 2021).

3.1.2 Auswirkungen der wirtschaftlichen Veränderungen im Detailhandel

Aufgrund der im Kapitel 3.1.1 genannten wirtschaftlichen Veränderungen hat das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO die Ursachen und Wirkungen des Strukturwandels im Arbeitsmarkt untersucht und festgestellt, dass in den Jahren 1996 – 2015 eine klare Abnahme von 1.9% des Beschäftigungsanteils im Detailhandel zu erkennen ist (Nathani et al., 2017, S. 48). Die Ursache ist laut SECO auf die Digitalisierung zurückzuführen (Nathani et al., 2017, S. 55).

Die Kunden informieren sich meist vor dem Einkauf über ihr gewünschtes Produkt via Internet, was auf der Verkaufsfläche eine höhere Beratungskompetenz seitens der Verkäufer fordert (Büchler et al., 2017, S. 42). Diesen Anforderungen gerecht zu werden ist für das Verkaufspersonal nicht immer einfach, da gemäss des Präsidenten des Ausbildungsverbandes BDS der Druck und Stress in der Verkaufsbranche in den letzten Jahren zugenommen haben (Büchler et al., 2017, S. 42). Daraus folgt, dass die Kundenbetreuung und -beratung aufgrund der Digitalisierung in Zukunft immer wichtiger werden (Aepli et al., 2017, S. 75).

Die Gewerkschaft Unia hat mit ihrer Studie «Die Auswirkungen von Self-Checkout und Self-Scanning auf die Arbeitsbedingungen, die Gesundheit und das berufliche Selbstverständnis des Verkaufspersonals im Detailhandel» im Jahr 2018 untersucht, ob der Einsatz von automatischen Kassensystemen (Self-Checkout oder Self-Scanning) das Verkaufspersonal am Verkaufspunkt zusätzlich belastet (Funke et al., 2018, S. 2). So sagte das in den Bereichen Self-Checkout und Self-Scanning eingesetzte Personal aus, dass es zusätzliche Aufgaben wie die Kundenüberwachung, den Unterstützungssupport bei Kundenfragen und die Kontrollfunktion bei den Einkäufen übernehmen müsse, ohne zureichend geschult worden zu sein (Funke et al., 2018, S. 20). Ausserdem gäbe es mehr Kundenreklamationen. Das alles führe zu einem höheren Stressfaktor (Funke et al., 2018).

Laut der Studie «Die Entwicklung der Kompetenzanforderungen auf dem Arbeitsmarkt im Zuge der Digitalisierung» aus dem Jahr 2017 sind Fähigkeiten wie Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit, Prozessverständnis, Kreativität und Innovationsfähigkeit, Out-of-the-Box-Denken, Umgang mit Unsicherheiten, elektronische Kenntnisse und vernetztes Denken wichtige Kompetenzen im Umgang mit der Digitalisierung (Aepli et al., 2017, S. 75-76). Abgeleitet aus diesen Kompetenzanforderungen erwarten Experten, dass die Bedeutung der Digitalisierung stark zunehmen wird, so dass ab dem Jahr 2031 auf künstliche Intelligenz basierte digitale Technologien menschliche Tätigkeiten im Detailhandel übertreffen werden (Aepli et al., 2017, S. 24). Daher stellt sich für die Autorin die Frage, wie sich der Detailhandel bis zum Jahr 2031 auf diese Veränderung vorbereitet, um das notwendige Know-how zu erlangen.

All die oben genannten Veränderungen prägen den heutigen Detailhandel und erschweren den jetzigen und zukünftigen Mitarbeitenden, ihren täglichen Job richtig wahrzunehmen. Aufgrund dessen ist die Autorin der Meinung, dass nur mit gut ausgebildeten Führungskräften diesen Herausforderungen optimal begegnet werden kann. Ein Umdenken auf Führungsebene ist nicht nur ein aktuelles Thema, sondern laut Autorin eine notwendige Massnahme, um im stationären Handel bestehen zu können.

3.2 BEWEGGRÜNDE VON FRAUEN FÜR ODER GEGEN EINE KARRIERE

Habermann-Horstmeier (2007) führte in Deutschland mit 300 Frauen aus dem mittleren und Top-Management eine empirische Studie durch, die untersuchte, welche Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen ausschlaggebend sind. Von den 300 befragten Frauen haben 284 Frauen (94.7%) die Möglichkeit anhand eines Freitextes genutzt, die Karrierehindernisse für Frauen zu formulieren, die in drei Ursachen zusammengefasst sind (Habermann-Horstmeier, 2007, S. 29):

- Die mangelnde Vereinbarkeit von Familie/Kindern mit einer beruflichen Karriere.
- Das noch immer traditionell geprägte Rollenbild mit der Bevorzugung von Männern in Führungspositionen.
- Die Eigenschaften von Frauen als Hindernisse im typischen männlich geprägten Business.

In dieser Studie konnten die befragten Frauen bei der Frage «Das Wichtigste an meinem Beruf ist, dass er mir Folgendes ermöglicht...» von den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten drei auswählen. Mit 63.0% ist ihnen die finanzielle Unabhängigkeit, die durch die Arbeitstätigkeit ermöglicht wird, am wichtigsten. Ebenfalls ist ihnen wichtig, dass sie sich aufgrund ihrer Arbeitstätigkeit neues Wissen aneignen, um dadurch ihre persönliche Unabhängigkeit sicherzustellen (Habermann-Horstmeier, 2007, S. 34).

Im Kurzbeitrag «Karriere im Blick?» der Zeitschrift *Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik* des Jahres 2009 werden die Ergebnisse einer Untersuchung in Deutschland über die Karriereplanung von Studentinnen aus den Bereichen Technik und Wirtschaft diskutiert. Die Ergebnisse zeigen, dass nur 43.8% der befragten Studentinnen ihre Karriere bewusst planen (Habermann-Horstmeier et al., 2009, S. 154). Ein Grund für die tiefe Quote in der Karriereplanung könnte sein, dass jede sechste Studentin angab, dass sie später Kinder haben möchte und aufgrund dessen der Familienplanung eine stärkere Zuwendung schenkte als ihrer eigenen Karriereplanung (Habermann-Horstmeier et al., 2009, S. 158).

3.3 PERSÖNLICHKEITSPROFIL EINER ERFOLGREICHEN FÜHRUNGSKRAFT

Von der Linde und von der Heyde sind der Auffassung, dass eine moderne Führungskraft eine Vielzahl von Kompetenzen mitbringen muss, um die täglichen Herausforderungen in fachlicher und menschlicher Hinsicht bewältigen zu können (von der Linde & von der Heyde, 2010, S. 7). Sie haben ein allgemeines «Rahmenmodell» von neun Führungskompetenzen definiert, mit welchen das erfolgreiche Handeln einer Führungskraft beschrieben wird:

- Analysevermögen
- Handlungs- und Resultatorientierung
- Motivationsfähigkeit
- Zielorientierung
- Durchsetzungs- und Konfliktfähigkeit
- Einfühlungsvermögen und soziale Flexibilität
- Kommunikations- und Überzeugungskraft
- Unternehmerisches und strategisches Denken
- Selbstreflexion und Veränderungsbereitschaft

Habermann-Horstmeier stellte zudem in ihrer Studie fest, dass die Mehrheit der befragten Frauen der Ansicht ist, dass Selbstbewusstsein (66.9%) und Durchsetzungsfähigkeit (61.5%) wichtige Eigenschaften für eine weibliche Führungskraft sind (Habermann-Horstmeier, 2007, S. 31). Zusätzlich sind 62.8% der Teilnehmerinnen der Meinung, dass Durchsetzungsfähigkeit eine entscheidende Eigenschaft ist, um als weibliche Führungskraft die Führungsposition langfristig zu halten (Habermann-Horstmeier, 2007, S. 32).

3.4 DIE FÜHRUNGSKRÄFTE DES DETAILHANDELS

Die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Auswirkungen, die in den vorherigen Kapiteln erläutert wurden, wirken sich auf die Führungskräfte des Detailhandels aus. Der zunehmende Druck wie auch die physischen Belastungen, die sowohl Verkaufspersonal als auch Führungskräfte täglich zu spüren bekommen, sind im Detailhandel ein ernst zu nehmendes Thema (Büchler et al., 2017, S. 79).

Muff interviewte in ihrer Bachelorarbeit «Physische Belastungen und Ressourcen bei Führungskräften im Detailhandel» sechs Führungskräfte. Über die Hälfte der Befragten gab an, dass der hohe Leistungs- und Zeitdruck als belastend wahrgenommen wird (Muff, 2015, S. 29). Um den täglichen Anforderungen der Kundinnen und Kunden und zugleich den Herausforderungen auf dem Markt gerecht zu werden, müssen laut Autorin die Führungskräfte eine hohe Belastbarkeit aufweisen. Zudem gaben die

befragten Personen an, dass ihre persönlichen Erfahrungen, die getätigten Weiterbildungen (interne und externe) und ihre Kompetenzen wichtige Ressourcen sind, um den täglichen Herausforderungen im Detailhandel zu begegnen (Muff, 2015, S. 31). Auch der hohe Leistungsdruck in Bezug auf das Erreichen der Jahresziele (beispielsweise Umsatzziele), welche die Führungskräfte durch ihren Vorgesetzten (meist Verkaufsregionalleiter, Verkaufschef etc.) verspüren, stufen fast alle Interviewten als hohe Belastung ein (Muff, 2015, S. 30).

3.5 ZUSAMMENFASSUNG KAPITEL 3: WIRTSCHAFTLICHE, GESELLSCHAFTLICHE UND SOZIALE VERÄNDERUNGEN IM DETAILHANDEL

Die wichtigsten Erkenntnisse in Hinblick auf die Forschungsfrage sind:

- Der Onlinehandel, die immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen und die Digitalisierung haben das Arbeiten im Detailhandel in den letzten Jahren massiv verändert.
- Aufgrund der Informationen über die Produkte, welche die meisten Kunden sich via Internet verschaffen, ist eine höhere Beratungskompetenz auf der Verkaufsfläche erforderlich.
- Um mit der Digitalisierung in Zukunft Schritt halten zu können, sollten folgende Kompetenzen im Detailhandel gefördert werden: Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit, Prozessverständnis, Kreativität, Innovationsfähigkeit, Out-of-the-Box-Denken, Umgang mit Unsicherheiten, elektronische Kenntnisse und vernetztes Denken.
- Führungskräfte des Detailhandels verspüren gemäss Muff (2015) einen hohen Leistungs- und Zeitdruck.

Aussagen, die allgemein auf Frauen zutreffen, sind:

- Die fehlende Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie ist laut Habermann-Horstmeier (2007) ein oft genanntes Karrierehindernis.
- Die finanzielle Unabhängigkeit aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit erachten viele erwerbstätige Frauen als wichtigste Motivation.
- Durchsetzungsvermögen und Selbstbewusstsein sind wichtige Eigenschaften, um langfristig eine Führungsposition zu halten.

4 THEORETISCHER TEIL 3: TOP-SHARING IM DETAILHANDEL

Als Erstes wird in diesem Kapitel der Begriff Top-Sharing bzw. Job-Sharing erklärt, damit ein allgemeines Verständnis erzielt wird. Auch werden die Chancen und die Risiken von Top-Sharing sowohl für die Detailhandelsunternehmen als auch für die weiblichen Führungskräfte des Detailhandels aufgezeigt. Zum Schluss des Kapitels sind notwendige Rahmenbedingungen aufgeführt, die gegeben sein müssen, um eine erfolgreiche Implementierung des Modells sicherzustellen.

4.1 DEFINITION UND ENTSTEHUNG VON JOB- BZW. TOP-SHARING

Der Begriff Top-Sharing wurde in der Schweiz im Jahr 1998 von Julia K. Kuark und Hans Ulrich Locher geprägt (Kuark, 2020). Top-Sharing ist eine Form von Job-Sharing, welche sich auf Kaderpositionen bezieht (Kuark, 2003). Im Top-Sharing teilen sich zwei Führungskräfte der gleichen Hierarchiestufe eine Managementtätigkeit mit gemeinsam getragener Führungsverantwortung (Katterbach & Stöver, 2019, S. 109).

Tabelle 4: Definition Top-Sharing nach Julia K. Kuark (2003)

In dieser Thesis wird für die gemeinsame Verständigung die Definition von Kuark herangezogen: Teilen sich zwei Kadermitarbeitende eine leitende Funktion, die nicht nur durch gemeinsame Aufgaben verbunden ist, sondern auch mit einem explizit definierten Anteil gemeinsam getragener Führungsverantwortung, spricht man von Top-Sharing (Kuark, 2003, S. 14).

Quelle: Kuark (2003, S. 14), eigene Darstellung

Der Begriff Job-Sharing stammt ursprünglich von Barney Olmsted. Er bezeichnet Job-Sharing als «a voluntary work arrangement in which two people hold responsibility for what was formerly one full-time position» (Olmsted, 1977, S. 78). Olmsted betont in seiner Definition die Freiwilligkeit in der Arbeitsvereinbarung, die gemeinsam getragene Verantwortung und die Aufteilung einer Vollzeitstelle auf zwei Personen (Baillod, 2001, S. 288). Im Job-Sharing ist von zentraler Bedeutung, dass beide Sharing-Partner in einem Teilzeitmodell arbeiten, wobei die Stelle als Vollzeitstelle bestehen bleibt (Baillod, 2001, S. 289).

Im Top-Sharing werden die Sharing-Partner nicht nur durch das Teilen von gemeinsamen Aufgaben verbunden, sondern auch durch das Tragen einer gemeinsamen Führungsverantwortung. Kuark erweiterte das Top-Sharing-Modell bei der Aufgabenteilung auf zwei oder mehreren Personen, damit für eine Führungsposition mehrere Personen eingesetzt werden können (Kuark, 2003, S. 14). Die gemeinsame Führungsverantwortung hat im Top-Sharing-Modell gemäss Kuark einen zentralen Stellenwert, der den Schlüssel zum Erfolg darstellt (Kuark, 2003, S. 17-18). Laut Katterbach und Stöver ist es wichtig, bei den Sharing-Paaren eine Arbeitszeitüberschneidung einzuplanen, um die wichtigsten Abstimmungen gemeinsam vorzunehmen (Katterbach & Stöver, 2019, S. 109).

4.2 EINSATZ UND WIRKUNG VON TOP-SHARING

Um der Arbeitslosigkeit und dem steigenden Personaldruck entgegen zu wirken und gleichzeitig eine Motivationssteigerung bei den Mitarbeitenden zu erzielen, wird laut Domsch et al. und Kuark der Einsatz von Teilzeit als wirksames und effizientes Instrument angesehen (Domsch et al., 1998, S. 99ff; Kuark, 2003, S. 2ff). Ruedi Winkler, Co-Präsident des Netzwerkes für die Arbeitsgesellschaft NAG, äussert sich im Vorwort der Broschüre «Gemeinsam an der Spitze» von Kuark wie folgt: «Gleiche Chancen für Frau und Mann ist ein altes Postulat. Die Entfaltung der vorhandenen Potenziale unter unterschiedlichsten Lebensumständen ist eine Notwendigkeit in einer Gesellschaft und Wirtschaft, deren Zukunft stark davon geprägt sein wird [...]» (Kuark, 2003, S. 2).

Wie bereits im Kapitel 3.1 ausgeführt, fordern wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen gut ausgebildete Führungskräfte. Damit ein Unternehmen dies erreichen kann und gleichzeitig den Anforderungen des globalen Marktes gerecht wird, werden flexible Arbeitszeitmodelle eingesetzt (Domsch & Ladwig, 2017, S. 115-116).

4.3 CHANCEN UND RISIKEN VON TOP-SHARING FÜR DEN DETAILHANDEL

Die Einführung von Top-Sharing bringt für die Detailhandelsunternehmen und für die Sharing-Paare Chancen wie auch Risiken mit sich. Da Top-Sharing im schweizerischen Detailhandel bis heute keine konkrete Anwendung gefunden hat, ist dazu keine geeignete Literatur zu finden. Aufgrund dessen bedient sich die Autorin an den allgemein vorhandenen Quellen zum Thema Top-Sharing und transferiert die bereits verfügbaren Informationen anhand eines Persona-Modells auf die Lebensmittelbranche des Detailhandels.

Die Autorin stellt die zwei wichtigsten Interessensgruppen von Top-Sharing in Form von Konzerninhaber Wolfgang Baumgartner und Filialleiterin Julia Müller dar. Die verwendete Literatur zu Top-Sharing,

die nicht abschliessend aufgeführt ist, wird an den jeweiligen Stellen direkt mit den Personas verbunden. Die Inspiration zum Persona-Modell stammt von Katterbach und Stöver (Katterbach & Stöver, 2019, S. IX-XI).

4.3.1 Das Persona-Modell

Im folgenden Abschnitt werden die zwei Personas, der Konzerninhaber Wolfgang Baumgartner und die Filialleiterin Julia Müller, vorgestellt. Die Personas sind von der Autorin frei erfunden und dienen ausschliesslich zur besseren Illustration der Theorie von Top-Sharing im stationären Detailhandel.

Persona: Wolfgang Baumgartner

Wolfgang ist am 05. Juni 1962 in Luzern geboren, Sohn des Detailhandelskonzernleiters Franz-Heinrich Baumgartner und der Sekundarlehrerin Ruth Baumgartner. Sein Grossvater gründete 1933 mit einer Genossenschaft einen der grössten Detailhandelskonzerne der Schweiz. Wolfgang Baumgartner übernahm 1991 das Unternehmen, das heute an 380 Standorten in der Schweiz Artikel des täglichen Bedarfs an Endkonsumenten verkauft. Das Detailhandelsunternehmen beschäftigt rund 26'300 Mitarbeitende, davon 11'500 auf der Verkaufsfläche. Im Jahr 2015 übernahm Wolfgang eine kleine Kette von Convenience-Stores, was genau den Nerv der Zeit traf. Durch die grosse Nachfrage von Convenience-Produkten sind heute bereits 15 Standorte im Raum Luzern, Zürich und Zug zu finden. Die Geschäftsführung der Supermärkte und der Convenience-Stores wird zu 65.0% durch Männer besetzt. Supermärkte und Convenience-Stores befinden sich jeweils an zentralen Standorten. Der Detailhandelskonzern zählt zu den führenden Unternehmen der Schweiz. Wolfgang stellte in den letzten Jahren vermehrt fest, dass es immer schwieriger wird, qualifizierte Führungskräfte für die Leitung seiner Filialen zu finden. Ihm ist vor allem aufgefallen, dass Frauen, die als Geschäftsführerinnen tätig waren, nach der Geburt ihres ersten Kindes nicht mehr in eine 100%-Stelle zurückkehren wollten bzw. konnten.

Wolfgang ist verheiratet und hat mit seiner Frau Andrea zwei Kinder. Livia kam im Jahr 1989 zur Welt und studierte nach der Matura an der Uni Zürich Jura. Zurzeit arbeitet sie als Gerichtsschreiberin am Kantonsgericht Zug. Luca kam nur knapp zwei Jahre später zur Welt. Er ist Spitzensportler und besuchte als Teenager das Sportgymnasium. Wolfgang ist in verschiedenen politischen und kulturellen Vereinen tätig und nimmt regelmässig an deren Anlässe teil. Sein unermüdliches Engagement, das viel Zeit in Anspruch nimmt, wird in den Vereinen sehr geschätzt.

Persona: Julia Müller

Julia ist am 12. November 1990 in Cham geboren. Ihr Vater ist Lastwagenchauffeur bei einem regionalen Bauunternehmen und ihre Mutter ist Verkäuferin in einer kleinen Dorfbäckerei. Julia hat eine zwei Jahre ältere Schwester, Paula. Julia absolvierte nach der obligatorischen Schulzeit eine Grundausbildung als Detailhandelsfachfrau EFZ in der Branche Nahrungs- und Genussmittel bei einem mittelgrossen Detailhandelskonzern. Nach der dreijährigen Grundausbildung als Detailhandelsfachfrau konnte Julia in einer anderen Filiale ihres Ausbildungsbetriebes die Abteilungsfunktion der Abteilung «Früchte und Gemüse» übernehmen. Mit 22 Jahren wurde Julia in einer kleinen Filiale die Funktion als stellvertretende Filialleiterin übertragen. Um diese anspruchsvolle Funktion gut auszuführen, absolvierte sie ein Jahr später die Weiterbildung zur Detailhandelsspezialistin mit eidg. Fachausweis. Aufgrund ihrer guten Führungsqualitäten übernahm Julia nur drei Jahre später die Filialleitung einer mittleren Filiale und führte dabei ein 23-köpfiges Team. Um vertiefte Kenntnisse im gesamten Bereich des Detailhandels zu erlangen, schloss Julia vor zwei Jahren die höchste Berufsprüfung, das eidg. Diplom zur Detailhandelsmanagerin, in Bern ab.

In ihrer Freizeit treibt Julia gerne Sport, was ihr einen guten Ausgleich zur Arbeit verschafft. Vor zirka sechs Jahren lernte sie ihren Lebenspartner Thomas kennen, der als selbständiger Landschaftsgärtner tätig ist. Julia und Thomas sind vor drei Jahren in die gemeinsame Wohnung in Küsnacht am Rigi gezogen. Vor einem Jahr kam ihre gemeinsame Tochter zur Welt. Julia nahm sich nach der Geburt ihrer Tochter während eines Jahres eine berufliche Auszeit. Nachdem Julia bereits vor der Geburt ihrer Tochter eine Kaderfunktion innehatte, strebt sie nun eine Teilzeitführungsfunktion an, mit welcher sie das Berufs- und Familienleben unter einen Hut bringen kann.

4.3.2 Chancen von Top-Sharing für die Detailhandelsunternehmen

Wandelt ein Unternehmen die Vollzeitführungsstellen in Teilzeitführungsstellen um, so wird er als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen, wodurch ein Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz entsteht (Stehle, 1989, S. 33-34; Domsch & Ladwig, 2017, S. 123; Kuark, 2003, S. 9). Durch das Anbieten von Führungspositionen in Teilzeit eröffnet sich den Arbeitgebern die Chance, qualifizierte Führungskräfte langfristig an sich zu binden (Baillod, 2001, S. 294; Domsch & Ladwig, 2017, S. 123; Kuark, 2003, S. 9). Amstutz und Jochem halten in ihrer Studie fest, dass 68.0% der Firmen, die bei der Untersuchung mitgemacht haben, die Motivationssteigerung der qualifizierten Mitarbeitenden als wichtigsten Einführungsgrund von Job-Sharing auf den oberen Hierarchiestufen nennen (Amstutz & Jochem, 2014, S. 14).

Tabelle 5: Aufgepasst, Wolfgang!

Aufgepasst, Wolfgang! Durch die Einführung von Top-Sharing im schweizerischen Detailhandel entsteht für dich die Chance, dass du als attraktiver und moderner Arbeitgeber wahrgenommen wirst, was zudem das gesellschaftliche Ansehen des Detailhandels erhöht. Wolfgang, was denkst du, wäre dies nicht genau die richtige Gelegenheit für dich, um deine langjährigen weiblichen Führungskräfte an dich zu binden? Damit kannst du langfristig von ihrem Fach- und Branchenwissen profitieren und dir dank ihren hohen Beratungskompetenzen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz verschaffen.

Quelle: Idee und Inspiration Katterbach & Stöver (2019), eigene Darstellung

Bei den Teilzeitführungs Kräften sind eine erhöhte Motivation und Leistungsfähigkeit zu erkennen, die sich positiv auf die Produktivität und Arbeitsqualität auswirkt. Durch die erhöhte Motivation zeichnet sich eine tiefere Fluktuationsrate wie auch eine Verminderung von Fehlzeiten ab (Baillod, 2001, S. 294-295; Stehle, 1989, S. 33; Domsch & Ladwig, 2017, S. 123; Kuark, 2003, S. 9). Laut Kuark wird mit der Einführung von Top-Sharing nicht nur eine Qualitätssteigerung bei der Arbeit erzielt, sondern auch eine höhere Akzeptanz von Führungsentscheidungen geschaffen. Aufgrund unterschiedlicher Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen, die durch das Top-Sharing-Modell verbunden werden, entstehen kreative Lösungen, wodurch eine Effizienzsteigerung im Unternehmen erzielt wird (Baillod, 2001, S. 295; Kuark, 2003, S. 9).

Tabelle 6: Aufgepasst, Wolfgang!

Aufgepasst, Wolfgang! Wolfgang, durch die Einführung von Top-Sharing planen deine Führungskräfte ihre privaten Termine ausserhalb der Arbeitszeiten, was sich positiv auf die Fehlzeiten auswirkt. Die erhöhte Motivation, die Teilzeitführungs Kräfte in ihrer Führungstätigkeit erleben, bindet die Mitarbeitenden stärker an das Unternehmen, was zu einer tieferen Fluktuationsrate führt. Zudem, Wolfgang, sind die Führungsentscheidungen deines Führungstandems fundierter, da du von zwei Kompetenzprofilen profitierst. Du siehst, Wolfgang, durch geringere Fehlzeiten und einer tieferen Fluktuationsrate kannst du Personal- und Rekrutierungskosten sparen. Was denkst du, Wolfgang, wäre dies nicht eine Überlegung wert?

Quelle: Idee und Inspiration Katterbach & Stöver (2019), eigene Darstellung

Mit dem Top-Sharing-Modell wird innerhalb des Unternehmens eine verbesserte Stellvertretungsmöglichkeit geschaffen. Fällt ein Sharing-Partner aufgrund von Krankheit, Unfall oder Ferien aus, kann der andere Partner einspringen (Baillod, 2001, S. 295; Domsch & Ladwig, 2017, S. 123; Kuark, 2003, S.

11). Die durch das Top-Sharing erzielte erhöhte Flexibilität ermöglicht es, die Arbeitszeiten auf die internen wie auch externen Bedürfnissen auszurichten (Baillod, 2001, S. 296; Domsch & Ladwig, 2017, S. 123; Kuark, 2003, S. 9).

Tabelle 7: Aufgepasst, Wolfgang!

Aufgepasst, Wolfgang! Wolfgang, in deinem Business müssen Angestellte und Führungskräfte hohe Präsenzzeiten aufgrund der langen Öffnungszeiten in Kauf nehmen. Was denkst du, könntest du nicht Top-Sharing als Chance nutzen, um deinen jetzigen Führungskräften mithilfe von Teilzeitführungsstellen flexiblere Arbeitsmodelle anzubieten? Dadurch bietet sich für dich die Chance, dass dir bei einem Ausfall einer Führungsperson immer noch eine Vertretung zur Verfügung steht. Eine weitere Chance von Top-Sharing ist, dass du die Einsätze so koordinieren kannst, dass bei umsatzstarken Zeiten beide Sharing-Partner vor Ort sind.

Quelle: Idee und Inspiration Katterbach & Stöver (2019), eigene Darstellung

Einen zusätzlichen Nutzen bietet das Top-Sharing-Modell bei der Einarbeitung eines Nachfolgers bzw. einer Nachfolgerin, weil durch die Sharing-Partner ein fließender Übergang hinsichtlich des Erfahrungsaustausches sichergestellt wird (Baillod, 2001, S. 296; Domsch & Ladwig, 2017, S. 123; Kuark, 2003, S. 9).

Was die Soft Skills betrifft, die für jeden Unternehmenserfolg entscheidend sind, sind laut Broel deren Vorteile im Top-Sharing nicht klar benennbar oder quantifizierbar (Broel, 2013, S. 34).

4.3.3 Risiken von Top-Sharing für die Detailhandelsunternehmen

Um die richtigen Führungskräfte für ein Top-Sharing zu finden, muss im gesamten Rekrutierungsprozess mit höheren Kosten gerechnet werden. Nicht nur die Rekrutierung stellt einen aufwändigeren Prozess dar, sondern auch die Einarbeitungsphase (Stehle, 1989, S. 33; Baillod, 2001, S. 296; Domsch & Ladwig, 2017, S. 123; Kuark, 2003, S. 11). Auch bei der Personalverwaltung entsteht ein Zusatzaufwand, da für eine Vollzeitstelle mehrere Personen erfasst werden müssen (Stehle, 1989, S. 33).

Tabelle 8: Aufgepasst, Wolfgang!

Aufgepasst, Wolfgang! Mit der Einführung von Top-Sharing musst du höhere Rekrutierungskosten in Kauf nehmen. Denn mit Top-Sharing musst du mindestens zwei geeignete Führungskräfte suchen, wodurch ein höherer Rekrutierungsaufwand entsteht. Ja, es herrscht ein hoher Personalkostendruck in deiner Branche, und daher musst du dir gut überlegen, ob du bereit bist, das Personalkostenbudget zu erhöhen. Überlege dir gleichzeitig auch, welchen Preis du langfristig bezahlst, wenn du jetzt nicht in die qualifizierten weiblichen Führungskräfte investierst.

Quelle: Idee und Inspiration Katterbach & Stöver (2019), eigene Darstellung

Durch das Teilen einer Führungsfunktion durch mindestens zwei Führungskräfte müssen erhöhte Führungsanforderungen erfüllt sein, und auch das Team muss dem Top-Sharing gewachsen sein. Erfüllen die Sharing-Paare die gestellten Anforderungen nicht, können Kommunikationsschwierigkeiten und Abstimmungsprobleme auftauchen (Baillod, 2001, S. 297; Domsch & Ladwig, 2017, S. 123; Kuark, 2003, S. 11). Aufgrund der fehlenden Kommunikation können Schnittstellenprobleme entstehen, die einen erhöhten Entscheidungsaufwand als Folge haben (Baillod, 2001, S. 297; Domsch & Ladwig, 2017, S. 123; Kuark, 2003, S. 11).

Tabelle 9: Aufgepasst, Wolfgang!

Aufgepasst, Wolfgang! Es sind ja mehrheitlich männliche Führungskräfte, welche die höchste Berufsprüfung im Detailhandel absolvieren. Für dich, Wolfgang, bedeutet es, dass du eine gute Mitarbeiteranalyse durchführen musst, um zu erkennen, ob deine Führungskräfte die notwendigen Qualifikationen für ein Top-Sharing-Modell aufweisen. Obwohl im Detailhandel bei Teilzeitarbeitsmodellen das weibliche Geschlecht dominiert, bedeutet dies nicht, dass Frauen eine Führungsfunktion übernehmen wollen.

Quelle: Idee und Inspiration Katterbach & Stöver (2019), eigene Darstellung

Die Kommunikation im Top-Sharing stellt einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar, der die Basis für ein partnerschaftliches Management bildet (Kuark, 2003, S. 18-20). Tauschen sich die Sharing-Paare ungenügend aus oder fällen sie ihre Entscheidungen ohne gemeinsame Absprache, führt dies zu Widersprüchen in der Führung, was sich negativ auf das Team auswirkt (Baillod, 2001, S. 297; Kuark, 2003, S. 11). Ein weiteres Risiko stellt der Entscheidungsprozess dar, denn können sich die Sharing-Partner nicht auf eine gemeinsame Entscheidung einigen, wird dieser erschwert (Domsch & Ladwig, 2017, S. 123).

Tabelle 10: Aufgepasst, Wolfgang!

Aufgepasst, Wolfgang! Im Top-Sharing-Modell ist entscheidend, dass die Führungspersönlichkeiten gut miteinander harmonieren, damit eine einheitliche Führung entsteht. Aus diesem Grund ist es sehr wichtig, Wolfgang, dass du dir im Rekrutierungsprozess genügend Zeit lässt, um die richtigen Kandidatinnen und Kandidaten für das Top-Sharing zu finden. Fehlentscheidungen werden minimiert, wenn die interessierten Führungskräfte bei der Suche ihres Tandem-Partners miteinbezogen werden.

Quelle: Idee und Inspiration Katterbach & Stöver (2019), eigene Darstellung

Mit der Einführung von Top-Sharing müssen möglicherweise gewisse Arbeitsabläufe angepasst werden, was wiederum mit einem höheren Aufwand verbunden ist (Baillod, 2001, S. 297; Kuark, 2003, S. 11). Dazu kommt, dass die Erreichbarkeit der Tandem-Partner durch die Teilzeitführungstätigkeit eingeschränkt ist und von ihnen nicht erwartet werden kann, dass sie rund um die Uhr für das Geschäft erreichbar sind (Domsch & Ladwig, 2017, S. 123).

4.3.4 Chancen von Top-Sharing für die Führungskräfte

Unternehmen fördern durch das Anbieten von Teilzeitführungsstellen die Chancengleichheit zwischen Frau und Mann (Baillod, 2001, S. 297-298; Kuark, 2002, S. 9). Laut Baillod wird damit vor allem für Frauen die Möglichkeit geschaffen, Beruf und Privatleben unter einen Hut zu bringen. Dadurch können Frauen auch nach der Gründung einer Familie in Führungspositionen tätig sein, ohne einen Erwerbsunterbruch in Kauf nehmen zu müssen (Baillod, 2001, S. 297-298). Zudem bietet Top-Sharing für Führungskräfte gute Voraussetzungen, um sich parallel zur Führungstätigkeit weiterzubilden und das erlernte Wissen direkt in der Praxis einzusetzen (Baillod, 2001, S. 298; Domsch & Ladwig, 2017, S. 124; Kuark, 2003, S. 9). Das erlaubt es den Teilzeitführungskräften, ihre beruflichen wie auch persönlichen Ziele weiterhin zu verfolgen (Kuark, 2003, S. 9), was ihnen hilft, den schnell wechselnden Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt gerecht zu werden (Domsch & Ladwig, 2017, S. 124).

Tabelle 11: Aufgepasst, Julia!

Aufgepasst, Julia! Durch die Einführung von Top-Sharing entsteht für dich die Chance, auch als Mutter in einer Führungsposition tätig zu sein. Ist jetzt nicht deine Chance gekommen, dich beim ehemaligen Arbeitgeber für eine Teilzeitführungsstelle zu bewerben? Du wirst sehen, dass auch dein Arbeitgeber interessiert sein wird, dein langjähriges Fach- und Branchenwissen im Unternehmen einzusetzen.

Quelle: Idee und Inspiration Katterbach & Stöver (2019), eigene Darstellung

Mithilfe von Top-Sharing können die ausserberuflichen Interessen wie kulturelle, sportliche, soziale usw. Engagements optimal mit der beruflichen Führungstätigkeit kombiniert werden, was die Work-Life-Balance der Führungskräfte fördert (Baillod, 2001, S. 297-298; Domsch & Ladwig, 2017, S. 124; Kuark, 2003, S. 9). Durch eine gesunde Balance zwischen dem Berufs- und Privatleben wird das Risiko eines Burnouts gesenkt (Domsch & Ladwig, 2017, S. 124). Ein weiterer Vorteil von Top-Sharing ist, dass eine verbesserte Beziehung zu Familie und Freunden erzielt wird, was sich wiederum positiv auf die Führungsperson auswirkt (Kuark, 2003, S. 9).

Tabelle 12: Aufgepasst, Julia!

Aufgepasst, Julia! Untersuchungen zeigen, dass Führungskräfte im Detailhandel mit physischen und psychischen Belastungen zu kämpfen haben. Dies ist deine Chance, Julia, mit einem passenden Tandem-Partner die beruflichen Herausforderungen zu teilen, was für dich eine Entlastung in der Führungstätigkeit zur Folge haben wird. Zudem ermöglicht dir Top-Sharing, dass du dein Familienleben besser mit dem Berufsleben vereinbaren kannst, was sich positiv auf deine Work-Life-Balance auswirken wird.

Quelle: Idee und Inspiration Katterbach & Stöver (2019), eigene Darstellung

Durch die gemeinsam geteilte Verantwortung fühlen sich die Sharing-Paare in ihrer Führungsrolle entlastet (Kuark, 2003, S. 9). Aufgrund der intensiven Kommunikation, die im Top-Sharing erforderlich ist, werden die sozialen Kompetenzen wie Konfliktfähigkeit, Toleranz, Durchsetzungsvermögen usw. der Führungskräfte gefördert (Baillod, 2001, S. 299). Diese Kompetenzen werden laut von der Linde und von der Heyde als wichtig erachtete Führungskompetenzen im Alltag gesehen (von der Linde & von der Heyde, 2010, S. 7).

4.3.5 Risiken von Top-Sharing für die Führungskräfte

Top-Sharing erleichtert zwar Frauen mit Kindern den Verbleib im Berufsleben, jedoch könnten die Sharing-Paare in ihrem Aufstiegsdrang eingeschränkt werden (Baillod, 2001, S. 300). Aus diesem Grund werden die geringen persönlichen Profilierungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen im Vergleich zu einer Vollzeitführungsstelle als Nachteil des Modells betrachtet (Baillod, 2001, S. 297-298; Domsch & Ladwig, 2017, S. 124; Kuark, 2003, S. 11).

Tabelle 13: Aufgepasst, Julia!

Aufgepasst, Julia! Nur weil du an Top-Sharing interessiert bist, heisst das nicht, dass alle anderen weiblichen Führungskräfte des Detailhandels nach der Geburt ihres ersten Kindes diese Möglichkeit nutzen werden. Andere weibliche Führungskräfte wollen vielleicht auch nach der Familiengründung noch 100% in ihrer Führungsfunktion tätig sein, da der Partner die Familienrolle übernimmt. Andere wiederum wollen ganz zu Hause bleiben und für eine Weile aus dem Arbeitsleben ausscheiden.

Quelle: Idee und Inspiration Katterbach & Stöver (2019), eigene Darstellung

Eine weitere Gefahr im Top-Sharing besteht darin, dass die Aufgabenteilung eine unterschiedliche Leistungsfähigkeit der Sharing-Paare hervorruft, was zu Konflikten innerhalb des Tandems führen kann (Baillod, 2001, S. 301; Domsch & Ladwig, 2017, S. 124; Kuark, 2003, S. 11). Zudem halten Teilzeitführungskräfte im Top-Sharing oft ihre vereinbarte Arbeitszeit nicht ein, weil sie aufgrund ihrer erhöhten Motivation die angefangenen Arbeiten fertig stellen wollen (Baillod, 2001, S. 301; Domsch & Ladwig, 2017, S. 124; Kuark, 2003, S. 11). Dies bedeutet, dass bei hohem Arbeitsanfall die Pausen nicht eingehalten werden, um die Arbeit pflichtbewusst zu beenden.

Tabelle 14: Aufgepasst, Julia!

Aufgepasst, Julia! Aufgrund der langen Öffnungszeiten im Detailhandel kann es sein, dass die Teilzeitführungskräfte länger als für die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit eingesetzt werden und dies zu einer Demotivation in ihrer Führungstätigkeit führt. Julia, hier ist dein Einsatz gefragt! Es ist klar, dass es nicht zur Gewohnheit werden sollte, dass du länger als die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit eingesetzt wirst, jedoch zeige zu Beginn auch deine Bereitschaft dazu. Dein Arbeitgeber hat dir die Möglichkeit gegeben, auch in einem Teilzeitmodell in einer Führungsfunktion tätig zu sein. Es braucht zum Start der Implementierung von beiden Seiten Verständnis und Akzeptanz.

Quelle: Idee und Inspiration Katterbach & Stöver (2019), eigene Darstellung

4.4 FÖRDERLICHE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR TOP-SHARING

Laut Baillod ist eine wichtige Voraussetzung für die Einführung von Teilzeitführungsstellen eine innovative Unternehmenskultur, die offen mit veränderten Rahmenbedingungen umgeht. Ein Unternehmen, das die Einführung von Top-Sharing plant, sollte die neu geschaffenen Prinzipien und Werte im Unternehmensleitbild festhalten (Baillod, 2002, S. 125). Das angepasste Leitbild zeigt Transparenz auf, welche Werte und Prinzipien der Arbeitgeber vertritt.

Frei, Lipp & Wyss haben 2013 in ihrer qualitativen Untersuchung festgestellt, dass ein gemeinsames Commitment zwischen den Sharing-Partnern und der Unternehmensleitung einen entscheidenden Erfolgsfaktor darstellt, welches das Modell der gemeinsamen Führung untermauert (Frei et al., 2013). Ist die Unterstützung des oberen Managements nicht auf den untersten Stufen spürbar, entsteht die Gefahr, dass die Implementierung nicht erfolgswirksam umgesetzt werden kann oder sogar aufgegeben werden muss (Baillod, 2002, S. 125).

Führungskräfte, die eine Führungsposition teilen, müssen über ausgeprägte Sozialkompetenzen verfügen und ihre Wertvorstellungen, die die Basis der gemeinsamen Mitarbeiterführung darstellen, aufeinander abstimmen (Kuark & Wyss, 2016). Zudem zeigen die Erfahrungen aus der Praxis, dass eine hohe Motivation und Flexibilität seitens der Führungskräfte ein wesentlicher Beitrag für die erfolgreiche Umsetzung des Modells sind (Baillod, 2002, S. 126).

4.5 ZUSAMMENFASSUNG KAPITEL 3: TOP-SHARING IM DETAILHANDEL

Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse in Hinblick auf die Forschungsfrage:

Tabelle 15: Chancen und Risiken von Top-Sharing für Detailhandelsunternehmen und weibliche Führungskräfte

	Chancen	Risiken
Chancen und Risiken für Detailhandelsunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber • Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch Nutzung von verschiedenen Kompetenzen • Langfristige Bindung von qualifizierten Führungskräften • Steigerung der Motivation, Leistungsbereitschaft und Kreativität • Produktivitätssteigerung durch geringere Fehlzeiten • Erzielung einer höheren Arbeitsqualität • Senkung der Fluktuationsrate • Höhere Akzeptanz von Führungsentscheidungen • Verbesserte Stellvertretungsmöglichkeiten • Flexiblere Arbeitszeitgestaltung • Verbesserte Nachfolgeregelung 	<ul style="list-style-type: none"> • Höhere Kosten für Personalrekrutierung und -einarbeitung • Erhöhte Führungsanforderungen an die Führungskräfte • Erhöhte Anforderungen an das Team • Höheres Risiko von Schnittstellenproblemen • Erhöhter Kommunikationsaufwand • Entstehung von Widersprüchen in der Führung • Erschwerter Entscheidungsprozess • Geringere Erreichbarkeit der Führungskräfte
Chancen und Risiken für weibliche Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> • Beitrag für Gleichstellung von Mann und Frau • Förderung der Work-Life-Balance • Möglichkeit, eine Weiterbildung zu absolvieren • Möglichkeit, ausserberuflichen Interessen nachzugehen • Entlastung in der Führungsrolle durch Sharing-Partner • Senkung des Burnout-Risikos • Stärkung der sozialen Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Toleranz etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Einschränkung im Aufstiegsdrang • Geringere Profilierungsmöglichkeiten gegenüber einer Vollzeitstelle • Unterschiedliche Leistungsfähigkeit bei der Aufgabenverteilung • Erhöhtes Konfliktpotenzial • Nichteinhaltung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten

Quelle: Darstellung in Anlehnung an Domsch & Ladwig (2017, S. 123-124)

- Eine innovative und offene Unternehmenskultur ist für eine erfolgreiche Implementierung des Modells entscheidend.
- Das obere Management wie auch die Mitarbeitenden müssen von den gleichen Werten und Prinzipien sprechen, weshalb dies im Leitbild festgehalten werden sollte.
- Ein gemeinsames Commitment zwischen der Unternehmensleitung und den Sharing-Paaren untermauert die gemeinsame Führung und stellt einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar.
- Die Sharing-Paare müssen über ausgeprägte Sozialkompetenzen verfügen sowie ihre Wertvorstellungen, welche die Basis von Top-Sharing bilden, aufeinander abstimmen.

5 METHODISCHE VORGEHENSWEISE

Als Grundlage für das weitere Vorgehen werden die Erkenntnisse aus der Theorie herangezogen. Mittels qualitativen Interviews soll untersucht werden, welche Grundhaltung weibliche Führungskräfte, Detailhandelsunternehmen und Fachspezialisten bezüglich der Einführung von Top-Sharing im schweizerischen Detailhandel vertreten. Zudem soll anhand der Interviews erkannt werden, welche Beweggründe Detailhandelsbetriebe wie auch die weiblichen Führungskräfte im Hinblick auf die Forschungsfrage haben.

5.1 FORSCHUNGSZIEL UND THESEN

Die empirische Untersuchung soll primär Aufschluss darüber geben, weshalb in der Lebensmittelbranche Top-Sharing kaum von weiblichen Führungskräften genutzt und von den Detailhandelsunternehmen auf Führungsebene ungenügend gefördert wird. Ausgehend von diesem Forschungsziel und den gewonnenen Erkenntnissen aus der Literaturrecherche werden folgende Thesen gebildet:

These 1: *Aufgrund der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen ist der Detailhandel gefordert, moderne Teilzeitführungsmodelle einzuführen, um weibliche Führungskräfte langfristig binden zu können.*

These 2: *Mithilfe von Top-Sharing können weibliche Führungskräfte mit Familie ihr Berufs- und Privatleben optimal miteinander kombinieren, wodurch das Interesse von erwerbstätigen Frauen steigt, eine Führungsfunktion übernehmen zu wollen.*

These 3: *Mit Top-Sharing können die Arbeitszeiten in den vier Lebensmittelbranchen flexibler gestaltet werden, was die Attraktivität im Arbeitsmarkt steigert und wodurch potentielle weibliche Führungskräfte angesprochen werden können.*

These 4: *Obwohl die Lebensmittelbranche (vor allem die Branche Nahrungs- und Genussmittel) eine frauendominierte Branche darstellt, ist eine tiefe Frauenquote in der höchsten Berufsprüfung zu verzeichnen, was auf ein hohes Potenzial für weibliche Mitarbeitende deutet.*

These 5: *Die höhere Leistungsbereitschaft und die erhöhte Motivation, die bei Führungskräften durch flexibel gestaltete Arbeitszeiten erzielt werden, wirken sich positiv auf den Unternehmenserfolg aus.*

These 6: Die höheren Personal- und Rekrutierungskosten könnten ein entscheidender Faktor sein, weshalb Top-Sharing im Detailhandel wenig bis gar nicht eingesetzt wird, da der Nutzen von Top-Sharing in der Praxis zu wenig sichtbar ist bzw. wahrgenommen wird.

Im Fokus der qualitativen Befragung steht die Beantwortung der Forschungsfrage: **Kann durch den Einsatz von Top-Sharing im Detailhandel die Frauenquote in Kaderpositionen verstärkt bzw. erhöht und gleichzeitig dem Fachkräftemangel entgegengewirkt werden?**

5.2 WAHL DER FORSCHUNGSMETHODE

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird eine qualitative Befragung gewählt, die mittels eines Leitfadeninterviews durchgeführt wird. Die Leitfragen dienen während der qualitativen Befragung als Orientierung, um die hergeleiteten Thesen aus der untersuchten Theorie zu beantworten. Die spontane Operationalisierung bedingt einer gewissen Improvisationskunst, um während des Interviews die Fragen an die entsprechende Situation anzupassen und sie dabei möglichst klar und verständlich zu formulieren (Meier et al., o. J., S. 101–103). Die spontane Operationalisierung ist während des Interviews herausfordernd, jedoch können weitere Erkenntnisse daraus gezogen werden, die für die Beantwortung der Forschungsfrage nützlich sein können mit dem Ziel, eine breit abgestützte Handlungsempfehlung abzugeben.

5.3 AUFBAU DER INTERVIEWS

Ziel dieser empirischen Untersuchung ist die Erfassung von unterschiedlichen Sichtweisen in Bezug auf Top-Sharing im Detailhandel. Um eine ganzheitliche Sichtweise zu erzielen, hat die Autorin vier Gruppen von Interviewpartnern gebildet. In Tabelle 16 werden die vier Zielgruppen sowie deren Merkmale detailliert vorgestellt und begründet, weshalb diese Interviewpartnerinnen und -partner für die Beantwortung der Forschungsfrage entscheidend sind.

Tabelle 16: Die vier Gruppen von Interviewpartnerinnen und -partnern

	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4
Zielgruppen und deren Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Filialleiterinnen und Stv. Filialleiterinnen mit Familie • Ehemalige Filialleiterinnen und Stv. Filialleiterinnen mit Familie • Weibliche Nachwuchskräfte im Alter zwischen 18 und 25 Jahren 	<ul style="list-style-type: none"> • Filialleiterinnen, die in einem Top-Sharing tätig sind • Stv. Filialleiterinnen, die in einem Top-Sharing tätig sind • Ehemalige Führungskräfte, die in einem Top-Sharing tätig waren 	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsführungsmitglieder • Unternehmensinhaberinnen und Unternehmensinhaber • Verkaufsleiterinnen und Verkaufsleiter • HR-Verantwortliche 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitglieder der Stiftung für die Erforschung der Frauenarbeit • Weiterbildungsinstitute, die sich mit Diversity-Themen auseinandersetzen • Personen, die in der Bildungsbranche des Detailhandels tätig sind
Beschreibung der Interviewpartnerinnen und -partner und Begründung der Wahl	<p>Zu dieser Gruppe zählen die betroffenen weiblichen Berufsleute wie auch weibliche Führungskräfte des Detailhandels, die das Modell Top-Sharing nach der Einführung anwenden. Aus diesem Grund stellt diese Gruppe in Bezug auf die empirische Untersuchung eine hohe Relevanz dar, mit dem Ziel, deren Sichtweisen in Bezug auf das Modell zu erkennen. Wie stehen die Betroffenen zum Top-Sharing?</p>	<p>Diese Gruppe hat bereits erste Erfahrungen im Bereich des Top-Sharing-Modells gesammelt. Aufgrund dessen liefern diese Interviewpartnerinnen wichtige Erkenntnisse, die im Hinblick auf die Handlungsempfehlungen zu berücksichtigen sind. Was hat sich in der Praxis bewährt und was sollte in Zukunft berücksichtigt werden?</p>	<p>Zu dieser Gruppe zählen die Entscheidungsträger, die bei der Umsetzung des Top-Sharings mitwirken. Aus diesem Grund stellt die Gruppe 3 eine grosse Wichtigkeit dar, um zu erkennen, wie die Entscheidungsträger zu diesem modernen Teilzeitführungsmodell stehen. Sind sie bereit, ein modernes Teilzeitführungsmodell zu unterstützen?</p>	<p>Zur vierten Gruppe zählen Personen, die bereits mit Soft-Themen wie Frauenförderung bzw. Diversity in Kontakt getreten sind oder die Berufsleute des Detailhandels ausbilden. Diese Personen liefern entscheidende Erfahrungswerte, die nicht ausser Acht gelassen werden dürfen.</p>

Quelle: Eigene Darstellung

5.3.1 Konzeption der Interviewleitfäden

Als Basis für die Erstellung des Interviewleitfadens wird die untersuchte Theorie aus den Kapiteln 2 bis 4 herangezogen. Der Interviewleitfaden bildet die Gesprächsgrundlage und verhilft der Autorin, während der Interviews die notwendige Orientierung zu halten (Meier et al., o. J., S. 105). Für die Konzeption ist es sinnvoll, die gebildeten Thesen in entsprechende Themenblöcke einzuteilen, um sicherzustellen, dass alle relevanten Themen im Interviewleitfaden abgehandelt werden (Meier et al., o. J., S. 106). In der folgenden Tabelle wird erläutert, welche Ziele mit den Themenblöcken erreicht werden sollen:

Tabelle 17: Erläuterung des Leitfadeninterviews

Nr.	Themenblöcke	Erklärungen der Ziele
1	Wirtschaftliche und gesellschaftliche Auswirkungen im Detailhandel	Welchen Einfluss haben die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Auswirkungen auf weibliche Führungskräfte des Detailhandels? Die gewonnenen Erkenntnisse sollen dazu beitragen, zu erkennen, mit welchen Herausforderungen die heutigen Führungskräfte zu kämpfen haben – und ob durch die Einführung von Top-Sharing Lösungen gefunden werden können, um diesen zu begegnen.
2	Sicherstellung von Nachwuchsführungskräften	Wird durch die Einführung von Top-Sharing das Interesse bei weiblichen Nachwuchskräften geweckt, eine Führungsfunktion zu übernehmen? Die Antworten helfen zu verstehen, ob die Einführung von Top-Sharing dem Fachkräftemangel entgegenwirkt – mit dem Ziel, das Fach- und Branchenwissen langfristig im Unternehmen zu behalten.
3	Attraktivitätssteigerung des Detailhandels	Kann durch die Einführung von Top-Sharing die Attraktivität der Lebensmittelbranche gesteigert werden? Die gewonnenen Erkenntnisse zeigen die Bedeutung flexibler Arbeitszeiten auf weibliche Führungskräfte – mit dem Ziel, gängige Arbeitszeitmodelle mit Top-Sharing zu vergleichen.
4	Bedeutung von Top-Sharing für die weiblichen Führungskräfte des Detailhandels	Haben die weiblichen Führungskräfte der Lebensmittelbranche überhaupt Interesse, in einem Top-Sharing tätig zu sein? Damit soll erkannt werden, welches Interesse die weiblichen Führungskräfte verfolgen – mit dem Ziel, ihre Wünsche, Ziele wie auch Denkhaltungen zu verstehen.
5	Chancen und Risiken von Top-Sharing im Detailhandel	Welche Chancen und Risiken bieten sich durch die Einführung von Top-Sharing für den Detailhandel und die weiblichen Führungskräfte? Abgeleitet aus dieser Frage soll der Nutzen von den zwei Interessensgruppen erkannt werden, um konkrete Handlungsempfehlungen ableiten zu können.
6	Förderliche Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Implementierung	Welche Rahmenbedingungen müssen in der Lebensmittelbranche gegeben sein, damit eine erfolgreiche Implementierung gewährleistet ist? Aufgrund der gewonnenen Einsichten können adäquate Handlungsempfehlungen abgegeben werden, damit eine erfolgreiche Umsetzung des Modells möglich wird.

Quelle: Darstellung in Anlehnung an Savides (2018, S. 45-46)

Um ein ganzheitliches Bild über die verschiedenen Denkhaltungen (siehe Tabelle 16) zu erhalten, ist es wichtig, dass die sechs Themenblöcke jederzeit eingehalten werden. Aus diesem Grund wurden die Interviewleitfäden entsprechend auf die Interviewpartnerinnen und -partner angepasst: Sie erlauben es, zielgruppengerechte Fragen zu stellen, die für die Beantwortung der Forschungsfrage hilfreich sind. Die Interviewleitfäden sind im Anhang unter dem Kapitel 8.4 aufgeführt.

5.3.2 Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner

Diese Thesis hat zum Ziel, die Sichtweisen, Bedürfnisse und Einstellungen der weiblichen Führungskräfte, der Detailhandelsunternehmen und der Fachspezialistinnen und Fachspezialisten in Bezug auf Top-Sharing zu erfassen. Die qualitative Datenerhebung zielt nicht darauf ab, repräsentative Ergebnisse zu erhalten, die auf die Grundgesamtheit geschlossen werden können, sondern hilft, entsprechende Ansätze zu finden, welche Detailhandelsunternehmen unterstützen soll, das Know-how von weiblichen Führungskräften langfristig zu nutzen und gleichzeitig dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Für die Auswahl der Interviewpartner waren folgende Hauptkriterien entscheidend:

Tabelle 18: Hauptkriterien der Interviewpartnerinnen und -partner

	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4
Hauptkriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Ausführende Führungstätigkeit als Filialleiterin, Stv. Filialleiterin oder Fachleiterin der Branche Lebensmittel* • Weibliche Führungsperson, vorzugsweise mit einem Kind 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausführende Führungstätigkeit als Filialleiterin, Stv. Filialleiterin oder Fachleiterin der Branche Lebensmittel* im Top-Sharing 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausführende Tätigkeit als Geschäftsleitende, Unternehmensinhaberinnen und -Inhaber, Verkaufsleitende oder HR-Verantwortliche der Branche Lebensmittel* 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausführende Funktion in der Bildungsbranche • Ausführende Tätigkeit als Mitglied der Stiftung für die Erforschung der Frauenarbeit • Erfahrung im Bereich Diversity
Nicht berücksichtigt	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Dienstjahre in der jetzigen Führungstätigkeit • Anzahl unterstellte Mitarbeitende • Filial- bzw. Laden-grösse (m²) • Alter 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Dienstjahre in der jetzigen Führungstätigkeit • Anzahl unterstellte Mitarbeitende • Filial- bzw. Laden-grösse (m²) • Erfahrungsumfang im Top-Sharing • Alter 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Dienstjahre in der jetzigen Führungstätigkeit • Anzahl unterstellte Mitarbeitende • Alter • Geschlecht 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Dienstjahre in derzeitiger Funktion • Alter • Geschlecht

Quelle: Eigene Darstellung; *Nahrungs- und Genussmittel, Bäckerei/Konditorei/Confiserie, Fleischwirtschaft und Kiosk

Um einen Quervergleich in den Ergebnissen zu erzielen, wurden Gross-, Mittel- und Kleinbetriebe des Detailhandels untersucht. Zudem erlaubt diese Vorgehensweise eine breite Untersuchung der Forschungsfrage. Damit die Autorin nicht nur Personen aus dem eigenen Berufsumfeld in die Untersuchung miteinbezieht, fragte sie verschiedene Detailhandelsunternehmen um ein Interview an. Folgende Detailhandelsbetriebe aus der Branche Lebensmittel wurden per E-Mail angeschrieben oder per Telefon kontaktiert: Migros Luzern, Coop, Volg, Lidl Schweiz, Aldi Suisse, Valora, Bäckerei Bachmann, Bäckerei Heini, Bäckerei Hänggi und Confiserie Sprüngli.

Aufgrund der Corona-Pandemie reagierten viele Unternehmen nur zögerlich. Die Autorin konnte Migros Luzern, Coop, Volg, Valora und Bäckerei Heini für ein Interview gewinnen.

5.3.3 Vorstellung der Interviewpartnerinnen und -partner

Um die Unterschiede in den jeweiligen Detailhandelsbetrieben zu erkennen, waren die Interviewpartnerinnen und -partner damit einverstanden, ihren Arbeitgeber anzugeben. Damit keine Rückschlüsse auf die Befragten und deren Firmen gemacht werden können, wurden sie nur mit ihren Initialen abgebildet. Konnten aufgrund ihrer Funktion Rückschlüsse gezogen werden, wurde dafür das Einverständnis der interviewten Person eingeholt. In den unten aufgeführten Tabellen (Tabelle 19 bis 21) sind die Interviewpartnerinnen und -partner aufgeführt, die sich zur Verfügung gestellt haben. Es wurden insgesamt 22 Personen befragt.

Tabelle 19: Interviewpartnerinnen und -partner

Initialen	Alter	Funktion (derzeitige und evtl. davor)	Anstellungsgrad	Anzahl Direktunterstellte	Höchster Bildungsabschluss	Haushaltssituation (mit/ohne Kinder)	Arbeitgeber	Termin	Dauer
R. G.	58	-	-	keine	eidg. dipl. Detailhandelsökonom, eidg. dipl. Ausbildungsleiter	Keine Kinder	-	05.01.21	33:02
M. D.	40	Mitarbeiterin Food, davor Filialleiterin (7 Jahre)	8 bis 20 Std. pro Woche	keine	eidg. Verkäuferin, DH-Spez. besucht	1 Kind (20 Monate)	Coop	05.01.21	36:13
U. B.	52	Verkaufschef, seit 8 Jahren	100%	36	eidg. dipl. Detailhandelsmanager	2 Kinder (11 und 15 Jahre)	Coop	07.01.21	32:41
P. W.	-	Director for Diversity and Managements Programmes, seit 6 Jahren	90%	-	Doktorat	2 Kinder (15 und 17 Jahre)	Universität St. Gallen HSG	08.01.21	35:42
L. P.	47	Leiter HR national, seit 3 Jahren	100%	180	dipl. Psych. HAP FH in Arbeits- und Organisationspsychologie	1 Kind (15 Jahre)	Coop	11.01.21	45:26
G. R.	51	Geschäftsstellenleiter Migros Luzern, seit Juli 2020	100%	-	MBA in Management & Leadership	2 Kinder (16 und 19 Jahre)	Migros	12.01.21	35:12
M. B.	29	Filialleiterin, seit 8 Jahren	80%	37	Detailhandelsspezialistin mit eidg. FA	2 Kinder (2.5 und 1 Jahre)	Coop	12.01.21	36:16
S. T.	29	Filialleiterin, seit August 2020	100%	17	Detailhandelsfachfrau EFZ, in Ausbildung zur Detailhandelsspezialistin mit eidg. FA	2 Kinder (2.5 und 6 Jahre)	Migros	12.01.21	31:34

Quelle: Eigene Darstellung; Hinweis: Auf Wunsch der Interviewten wurden nicht alle Daten erhoben.

Tabelle 20: Interviewpartnerinnen und -partner

Initialen	Alter	Derzeitige Funktion, seit wie vielen Jahren	Anstellungsgrad	Anzahl Direktunterstellte	Höchster Bildungsabschluss	Haushaltssituation (mit/ohne Kinder)	Arbeitgeber	Termin	Dauer
N. F.	31	Mitarbeiterin Food, davor Stv. Filialleiterin (7.5 Jahre)	50%	keine	Detailhandelsspezialistin mit eidg. FA	2 Kinder (4 und 2.5 Jahre)	Coop	14.01.21	34:32
B. H.	60	Mitinhhaber zu 50%, Geschäftsführer, seit 38 Jahren	100%	130	Bachelor in Marketing (Universität Cornell USA)	Keine Kinder	Bäckerei Heini	19.01.21	36:13
R. S.	64	Präsidentin der Stiftung für Erforschung der Frauenarbeit, seit 2010	-	keine	lic. iur.	2 erwachsene Kinder (30 und 35 Jahre)	-	25.01.21	37:45
S. S.	29	Stv. Filialleiterin	60%	11	Detailhandelsspezialistin mit eidg. FA	Keine Kinder	Coop	25.01.21	37:57
D. V.	40	Fachleiterin, davor Filialleiterin	-	keine	eidg. Detailhandelsangestellte; in Ausbildung zur Detailhandelsspezialistin mit eidg. FA	1 Kind (3.5 Jahre)	Migros	25.01.21	36:18
E. V.	22	Fachleiterin	100%	2	Detailhandelsfachfrau EFZ	Keine Kinder	Migros	26.01.21	26:43
M. U.	35	Stv. Filialleiterin	40%	11	Detailhandelsspezialistin mit eidg. FA	1 Kind (2 Jahre)	Coop	28.01.21	33:47
J. E.	33	ÜK-Kursleiterin, davor Filialleiterin (8 Jahre)	-	keine	Detailhandelsspezialistin mit eidg. FA	2 Kinder (4.5 und 2 Jahre)	-	29.01.21	31:51

Quelle: Eigene Darstellung; Hinweis: Auf Wunsch der Interviewten wurden nicht alle Daten erhoben.

Tabelle 21: Interviewpartnerinnen und -partner

Initialen	Alter	Derzeitige Funktion, seit wie vielen Jahren	Anstellungsgrad	Anzahl Direktunterstellte	Höchster Bildungsabschluss	Haushaltssituation (mit/ohne Kinder)	Arbeitgeber	Termin	Dauer
D. D.	44	Filialeiterin	100%	7	eidg. Detailhandelsangestellte	1 Kind (15 Jahre)	Bäckerei Heini	01.02.21	29:13
M. B.	40	Aushilfskraft, davor Filialeiterin (9 Jahre)	-	keine	Detailhandelspezialistin mit eidg. FA	2 Kinder (5 und 2.5 Jahre)	Migros	06.02.21	45:48
N. B.	25	Filialeiterin und Stv. Agenturleiterin	100%	15 - 20	Detailhandelsfachfrau EFZ	Keine Kinder	Valora	08.02.21	32:21
M. J.	32	Fachleiterin, davor Filialeiterin	30%	keine	eidg. Detailhandelsangestellte	2 Kinder (2.5, 2 Monate)	Migros	12.02.21	37:05
A. M.	58	Verkaufschef	100%	84	eidg. dipl. Verkaufsleiter und eidg. dipl. Marketingleiter	3 erwachsene Kinder	Volg	15.02.21	35:48
J. C.	32	Filialeiterin	70%	5	Detailhandelsfachfrau EFZ, in Ausbildung zur Detailhandelspezialistin mit eidg. FA	1 Kind (4 Jahre)	Volg	15.02.21	29:35

Quelle: Eigene Darstellung; Hinweis: Auf Wunsch der Interviewten wurden nicht alle Daten erhoben.

5.4 ABLAUF DER INTERVIEWS

Für die Durchführung von Experteninterviews werden gute Kenntnisse des Untersuchungsfeldes vorausgesetzt, weshalb mit der Planung zirka drei bis sechs Monate zuvor begonnen werden sollte, damit die Interviews theoriegeleitet und methodologisch stattfinden können (Kaiser, 2014, S. 63).

5.4.1 Pretest

Der Interviewleitfaden der Gruppe 1 wurde im Vorfeld von zwei Probanden auf die Verständlichkeit der Fragen, das Zeitmanagement und auf das Interesse und die Aufmerksamkeit des Interviewpartners überprüft. Zudem wurden während des Pretests die technischen Hilfsmittel wie die Aufnahme-App von «TapeACall», die Bildschirm- und Tonaufnahme von «Camatasia» und die Online-Plattformen Teams und Zoom auf ihre Tauglichkeit getestet. Die Ergebnisse aus den Pretests zeigten, dass die Fragen verständlich formuliert waren und die Probanden das Interview als sehr spannend wahrgenommen haben. Zudem konnte aus dem Pretest entnommen werden, dass die vorgegebenen Leitfragen sich als nützlich erwiesen, um der interviewten Person genügend Raum zu lassen, ausführliche Antworten zu geben oder bei Bedarf weiter nachzufragen. Dadurch konnte die interviewte Person das Gespräch mitgestalten, die erhaltenen Antworten führten zu weiteren Erkenntnissen für die Beantwortung der Forschungsfrage. Eine weitere Erkenntnis war, dass auch wenn sehr ausführlich geantwortet wurde, dies kein Problem im Zeitmanagement darstellte. Die Pretests wurden nicht für die Auswertung der Thesis berücksichtigt.

Bei den Gruppen 3 und 4 wurde auf einen Pretest verzichtet, da die Fragen nur eine minimale Abweichung zur Gruppe 1 darstellen. Der Interviewleitfaden der Gruppe 3 wurde im Verlaufe der Interviewdurchführung entwickelt, da die Autorin erst während des Interviews von diesen Top-Sharings erfuhr.

5.4.2 Durchführung der Interviews

Die Interviews wurden zum grössten Teil online über die Plattformen Teams und Zoom durchgeführt, da aufgrund der Corona-Pandemie auf die Gesundheit der Interviewpartnerinnen und -partner Rücksicht genommen wurde. Fünf der geführten Interviews wurden auf Wunsch der Interviewten an einem Ort ihrer Wahl durchgeführt. Bei den Online-Interviews wie auch bei den Interviews vor Ort wurde darauf geachtet, dass keine Störfaktoren wie Lärm oder technische Hindernisse das Interview beeinflussten. Eines der geplanten Onlineinterviews über Zoom musste schlussendlich per Telefon durchgeführt werden, da das Internet der interviewten Person am Arbeitsort zu wenig Leistung aufwies und dadurch kein Gesprächsfluss erzielt werden konnte. Das Telefoninterview konnte anschliessend störungsfrei durchgeführt werden und wurde mit der Smartphone-App «TapeACall» und als Sicherheit

mit der Tonaufnahme von «Camatasia» doppelt aufgezeichnet. Die meisten Onlineinterviews über Teams und Zoom wurden mit der Smartphone-App von «TapeACall» aufgezeichnet. Drei der geführten Onlineinterviews wurden mit dem Laptop über die Tonaufnahme von «Camatasia» aufgenommen.

Nach der Begrüßung und der gegenseitigen Vorstellung wurde als Erstes ein gemeinsames Verständnis für den Begriff Top-Sharing anhand der Definition nach Kuark (2003) geschaffen. Daraufhin erhielten die Interviewpartnerinnen und -partner einen Gesamtüberblick über die sechs Themenblöcke. Vor dem Start des Interviews wurde die Einwilligung für die Tonaufnahme eingeholt. Die Autorin übernahm während der geführten Interviews die Rolle der Moderatorin. Während der Interviews ging die Moderatorin individuell auf ihre Gesprächspartner ein, indem sie jeweils an die Antworten anknüpfte. Diese offene Gesprächshaltung bedingt während der Interviews höchste Konzentration, da die Reihenfolge des Interviewleitfadens nicht immer eingehalten werden kann. Die Moderatorin hat immer wieder die Antworten der interviewten Person zusammengefasst, um zu überprüfen, ob die Aussagen richtig verstanden wurden und um dem Gesprächspartner zugleich die Möglichkeit zu geben, die inhaltlichen Aspekte zu ergänzen oder zu präzisieren. Insgesamt wurden 22 Interviews mit einer Gesamtdauer von 12 Stunden und 46 Minuten durchgeführt.

5.5 QUALITATIVE DATENANALYSE

Nachfolgend wird detailliert erklärt, wie bei der qualitativen Datenanalyse vorgegangen wurde, um das Datenmaterial einheitlich zu analysieren, damit die Ergebnisse entsprechend im empirischen Teil ausgewertet werden können.

5.5.1 Datenanalyse nach Mayring

Für die Auswertung des empirischen Datenmaterials wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring herangezogen. Diese Methode erlaubt es, fixierte Kommunikation (beispielsweise protokollierte Texte) zu analysieren, wobei ein systematisches Vorgehen und das Einhalten von expliziten Regeln zu berücksichtigen sind. Diese Regelgeleitetheit gewährleistet, dass auch Aussenstehende die Analyse verstehen, nachvollziehen und überprüfen können (Mayring, 2015, S. 12-13).

Um die gebildeten Thesen mit dem erhaltenen Datenmaterial zu prüfen, muss eine Grundform der Interpretation definiert werden, die es erlaubt, das Datenmaterial nach relevanten Kriterien zu analysieren (Mayring, 2015, S. 67). Dafür eignet sich die inhaltliche Strukturierung, die es gestattet, aus dem vorhandenen Datenmaterial eine bestimmte Struktur herauszufiltern (Mayring, 2015, S. 97). Diese Methode zählt zur deduktiven Vorgehensweise, welches vorgängig ein Hauptkategoriensystem (das

sogenannte Codebook) festlegt (Mayring, 2015, S. 68). Das Codebook wird vor der Auswertung erarbeitet, um anschliessend in strukturierter Form alle Textbestandteile zu analysieren.

5.5.2 Vorgehen bei der Datenanalyse

In einem ersten Schritt wurden die aufgezeichneten Audioaufnahmen abgehört, um sie niederzuschreiben. Die auf Schweizerdeutsch durchgeführten Interviews wurden auf Schriftsprache übersetzt. Dabei wurden Sinn und Gesprächsinhalt unverändert gelassen, während die Sprache leicht geglättet wurde. Das heisst konkret, dass beim Transkribieren auf Zögerungslaute wie «äh», «ähm» und Wortabbrüche verzichtet wurde, was die Lesbarkeit erhöht und den Inhalt leichter zugänglich macht (Abtipper.ch, o.J.). Zudem wurde beim Transkribieren auf eine grammatikalisch korrekte Abschrift geachtet, ohne den Sinn des Gesagten zu verändern.

Als Nächstes wurde die oben festgelegte inhaltliche Strukturierung verwendet, um das vorhandene Datenmaterial zu analysieren. Dabei wurde anhand des Ablaufmodells nach Mayring (2015, S. 97-99) vorgegangen, welches in folgenden Schritten zusammengefasst werden kann:

1. Als Erstes wurden die Analyseeinheiten bestimmt, die die verfassten Transkripte und die gebildeten Thesen darstellen.
2. Als Nächstes wurde für die Analyse des Textmaterials die Strukturierungsdimension festgelegt. Wie bereits oben erwähnt, wurde eine inhaltliche Strukturierung angewendet, die sich auf die Analyse des Inhalts konzentriert.
3. Nun wurde das Kategoriensystem gebildet. Dabei war zu berücksichtigen, dass zuerst klare Kategorien definiert werden mussten. Aufgrund der deduktiven Vorgehensweise wurden die Kategorien bereits vorgängig von der Theorie abgeleitet, welche die Themenblöcke in den Interviewleitfäden bilden. Um eine bessere Zuordnung der Textbestandteile zu gewährleisten, wurden zusätzlich zu den Kategorien sogenannte Subkategorien gebildet. Danach wurden Ankerbeispiele definiert, die als Beispiel gelten, um Textabschnitte einer bestimmten Kategorie zuzuweisen. Um eine eindeutige Zuordnung zu gewährleisten, wurden zusätzlich zu den Ankerbeispielen Kodierungsregeln festgelegt, um Abgrenzungsproblemen auszuschliessen. Nachdem all diese Schritte durchgeführt wurden, ist das Codebook gebildet.

Folgende sechs Hauptkategorien wurden für das Codebook definiert:

- Wirtschaftliche und gesellschaftliche Auswirkungen des Detailhandels
- Sicherstellung von Nachwuchsführungskräften
- Attraktivitätssteigerung des Detailhandels
- Bedeutung von Top-Sharing für die weiblichen Führungskräfte des Detailhandels
- Chancen und Risiken von Top-Sharing im Detailhandel
- Förderliche Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Implementierung

Trotz der Verwendung von vier unterschiedlichen Interviewleitfäden wurden bei allen vier Zielgruppen die sechs Themenblöcke eingehalten. Aus diesem Grund wird für die Auswertung des Datenmaterials nur ein Codebook verwendet, das erlaubt, alle Aspekte zu berücksichtigen.

4. Anschliessend wurde in einem Testdurchlauf überprüft, ob das erstellte Codebook mit seinen Haupt- und Subkategorien für die Auswertung überhaupt anwendbar ist und ob die definierten Ankerbeispiele wie Kodierungsregeln eine eindeutige Zuordnung zulassen. Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse wurde das Codebook angepasst.
5. Danach wurde mit der Auswertung des Datenmaterials begonnen. Sie wurde mithilfe der Software von atlas.it durchgeführt. Atlas.it ist eine computergestützte Software, die eine qualitative Datenanalyse erlaubt (ATLAS.it Scientific Software Development GmbH, 2021).
6. Zu guter Letzt wurden die Ergebnisse im empirischen Teil für die weitere Bearbeitung festgehalten.

6 EMPIRISCHER TEIL

In diesem Kapitel werden die gewonnenen Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung analysiert und ausgewertet. Die Ergebnisse werden entsprechend den sechs definierten Hauptkategorien diskutiert. Aufgrund der Ergebnisse werden die gebildeten Thesen bei den jeweiligen Hauptkategorien beurteilt.

6.1 WIRTSCHAFTLICHE UND GESELLSCHAFTLICHE AUSWIRKUNGEN IM DETAILHANDEL

Aus der Theorie kann entnommen werden, dass der anhaltende Strukturwandel den Detailhandel massgeblich verändert hat. Als Gründe wurden der Aufschwung des Onlinehandels, die immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen, der Einkaufstourismus, die Ladenöffnungszeiten und die Digitalisierung genannt. Diese Veränderungen sind auf den Verkaufsflächen spürbar und verändern den Arbeitsalltag des Führungs- und Verkaufspersonals.

6.1.1 Empirische Erkenntnisse

Bei den weiblichen Führungskräften ist zu erkennen, dass zurzeit die Corona-Pandemie ihre Führungstätigkeit stark beeinflusst. Aufgrund der Corona-Krise verzeichnet die Lebensmittelbranche einen höheren Umsatz, wobei nicht mehr Personaleinheiten zur Verfügung gestellt werden. Dies bedeutet für die Führungskräfte, dass sie ihre Mitarbeitenden täglich zu Höchstleistungen motivieren müssen, um die erhöhten Kundenbedürfnisse zu erfüllen. Durch den anhaltenden Druck auf den Verkaufsflächen ist bei den Mitarbeitenden eine erhöhte psychische Belastung spürbar. Die Corona-Krise löste zudem bei den Mitarbeitenden Ängste aus, mit welchen die Führungskräfte konfrontiert werden. Des Weiteren hat eine ehemalige Führungskraft die Kinderbetreuung als eine der grössten Herausforderungen seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie genannt, weil die Mitarbeitenden teilweise keine Betreuung finden können, was zu Personalengpässen führt. Dies stellt für die Führungskräfte eine zusätzliche Belastung dar.

Die Kunden werden immer anspruchsvoller. Dies bedingt, dass Verkaufspersonal und Führungskräfte sich ständig weiterbilden müssen, um den steigenden Kundenanforderungen gerecht zu werden. Das heisst konkret, dass die Führungskräfte sicherstellen müssen, dass ihre Mitarbeitenden entsprechend ausgebildet sind. In der Lebensmittelbranche ist es vor allem wichtig, die Verkaufsbereitschaft sicherzustellen, was aufgrund der aktuellen Situation nicht immer einfach umzusetzen ist. Seit Ausbruch der

Corona-Pandemie möchten die Kunden den Einkauf relativ rasch erledigen, dadurch wirken die Kunden eher reserviert auf das Verkaufspersonal.

Die technischen Hilfsmittel im Detailhandel, welche die Arbeiten von Führungskräften erleichtern und viele Möglichkeiten bieten, haben sich in den letzten Jahren enorm weiterentwickelt. Mit Hilfe der Digitalisierung können die Verkaufsdaten gespeichert werden, was die Auswertungen des gesamten Warengeschäfts vereinfacht und dem Führungspersonal einen besseren Überblick verschafft. Die weiblichen Führungskräfte wie auch die Verkaufsmitarbeiterinnen sind sich einig, dass die Digitalisierung ein guter Fortschritt im Detailhandel ist und die Führungstätigkeiten erleichtert. Die Digitalisierung ist für langjährige Mitarbeitende manchmal schwieriger umzusetzen als für junge Mitarbeitende, die damit aufgewachsen sind, was den weiblichen Führungskräften und den Mitarbeiterinnen bewusst ist. Auch in ländlichen Gebieten ist zu erkennen, dass es manchmal etwas mehr Überzeugungsarbeit seitens der Führungskräfte braucht, um den Mitarbeitenden den Nutzen der technischen Hilfsmittel wie beispielsweise das elektronische Bestellsystem und den Computer usw. aufzuzeigen.

«Die Digitalisierung hat sicher extrem beeinflusst. Wenn ich die Zeit anschau vom Anfang der Leitung bis jetzt, ist dies schon extrem geworden. Vor allem in der Führung, wo man extrem viele Möglichkeiten hat mit den ganzen Auswertungen oder auch die Übersicht über die Mitarbeitenden zu haben oder auch im Warengeschäft, was natürlich sehr viel Unterstützung bietet. Was natürlich auch eine Herausforderung darstellt für langjährige Mitarbeitende, die dies nicht gekannt haben» (M. B., 2021a, S. 140).

Die Ladenöffnungszeiten wurden nur von drei Interviewpartnerinnen und -partnern als Einflussfaktor auf die Führungstätigkeit genannt. Den weiblichen Führungskräften, den Verkaufsleitenden wie auch dem Top-Management ist es bewusst, dass die langen Ladenöffnungszeiten in der Lebensmittelbranche eine Herausforderung darstellen, jedoch auch als Chance für flexible Arbeitszeiten genutzt werden können. Wichtig ist es den weiblichen Führungskräften wie auch dem weiblichen Verkaufspersonal, die Arbeitszeiten mit dem Privatleben zu vereinbaren, um die Kinderbetreuung zu gewährleisten.

Die Konkurrenz beeinflusst die weiblichen Führungskräfte praktisch nicht. Nur eine der befragten Interviewpartnerinnen sprach dieses Thema an.

Der HR-Verantwortliche, die Verkaufsleitenden und die Geschäftsleitung bieten Unterstützung, um diesen Herausforderungen im Detailhandel besser zu begegnen. Die Führungskräfte des Detailhandels werden in den internen Schulungszentren ausgebildet und erhalten dabei das notwendige Rüstzeug,

um ihre Führungsverantwortung wahrnehmen zu können. Zudem nehmen die Verkaufsleitenden ihre Coaching-Funktion ernst und unterstützen die weiblichen Führungskräfte vor Ort.

«Einer von den zentralen Punkten ist, dass wir Sharing bereits vor Jahren zugelassen haben. Vor zirka fünf bis sechs Jahren waren wir noch ziemlich starr im Kader, das bedeutet, eine Frau oder auch ein Mann musste 100% arbeiten und immer vor Ort sein etc. Wir haben dies frühzeitig einmal gesplittet, d.h. wir haben uns hinsichtlich dieser Thematik geöffnet und uns gesagt: Nein, Teilzeitarbeit ist auch im Kader möglich. Wir haben heute auch Kadermitarbeiterinnen und Kadermitarbeiter, welche 70% arbeiten» (G. R., 2021, S. 46).

Laut Fachexpertin P. W. wird die Führungstätigkeit der weiblichen Führungskräfte ebenfalls durch die klassischen Rollenvorstellungen von Mann und Frau wie auch durch die Stereotypisierungen beeinflusst. Auch HR-Leiter L. P. ist der Auffassung, dass es den weiblichen Führungskräften weiterhelfen würde, wenn die Rahmenbedingungen in Bezug auf die Kinderbetreuung flexibler gestaltet wären und beispielsweise Tagesschulen angeboten würden.

6.1.2 Fazit

Der Strukturwandel im Detailhandel ist in der Lebensmittelbranche stark spürbar. Weibliche Führungskräfte wie auch Mitarbeitende werden täglich mit unterschiedlichsten Herausforderungen konfrontiert, was ein flexibles Denken und Handeln voraussetzt. Am häufigsten wurden das Kundenverhalten, die Digitalisierung, das Personal und die aktuelle Corona-Pandemie als Einflussfaktoren auf die Führungstätigkeit genannt. Aufgrund der Corona-Pandemie hat sich der Druck in der Lebensmittelbranche massiv erhöht. Die Entscheidungsträger – Verkaufsleitende, der HR-Verantwortliche und die Geschäftsleitung – sind sich den aktuellen Herausforderungen bewusst. Interne Schulungen und der geleistete Support bieten Hand, um den Herausforderungen in der Führungstätigkeit zu begegnen. Die klassischen Rollenvorstellungen, die teilweise im Detailhandel noch klar zu erkennen sind, beeinflussen die Führungstätigkeit von weiblichen Führungskräften und erschweren die Möglichkeit einer Teilzeitführungstätigkeit.

6.2 SICHERSTELLUNG VON NACHWUCHSFÜHRUNGSKRÄFTEN

In den letzten sechs Jahren verzeichnet die dreijährige Grundausbildung als Detailhandelsfachfrau EFZ einen Rückgang von weiblichen Lernenden. Ausgehend von den aktuellen Herausforderungen, die durch den Strukturwandel des Detailhandels entstanden sind, untersuchte die Autorin, ob durch die Einführung von Top-Sharing das Interesse von jungen weiblichen Berufsleuten geweckt werden kann, längerfristig in der Lebensmittelbranche tätig zu sein.

Abgeleitet aus den Erkenntnissen des ersten und zweiten Themenblockes wurde für die empirische Untersuchung die These 1 gebildet: ***Aufgrund der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen ist der Detailhandel gefordert, moderne Teilzeitführungsmodelle einzuführen, um weibliche Führungskräfte langfristig binden zu können.***

6.2.1 Empirische Erkenntnisse

Alle Interviewpartnerinnen und -partner sind sich einig, dass durch die Einführung von Top-Sharing im Detailhandel das Interesse von jungen weiblichen Berufsleuten geweckt werden kann, längerfristig in der Lebensmittelbranche tätig zu sein. Top-Sharing zeigt die Möglichkeit auf, mit Familie eine Führungsfunktion ausüben zu können oder neben einer Führungstätigkeit noch anderen Interessen nachzugehen, was oft genannte Gründe waren.

«Vielleicht wollen sie auch mehr Freiheit dadurch erreichen, dass sie eine Führungsfunktion ausüben könnten und nicht zwingend 100% arbeiten müssten. Dadurch könnten sie mehr auf Reisen gehen, mehr Freizeit genießen, das wäre natürlich auch schön» (M. U., 2021, S. 120).

Das Interesse für ein Top-Sharing wird jedoch laut Aussagen der Probanden erst dann bei den Frauen geweckt, wenn sie sich mit der eigenen Zukunft auseinandersetzen. Das heisst konkret, dass durch die Einführung von Top-Sharing nicht mehr Lernende für den Verkaufsberuf begeistert werden können. Den jungen Berufsleuten ist es wichtig, die Balance zwischen Berufs- und Privatleben zu halten, wie in der Verkaufspraxis zu beobachten ist. Die langen Öffnungszeiten macht es für junge Berufsleute nicht immer attraktiv, längerfristig in dieser Branche tätig zu sein. Top-Sharing kann laut den Interviewpartnerinnen und -partnern die Attraktivität der Branche steigern, dies verschafft den jungen weiblichen Berufsleuten eine neue Perspektive. Der geringere Frauenanteil auf Führungsebene kann auch darauf zurück zu führen sein, dass den weiblichen Berufsleuten wie auch weiblichen Führungskräften keine Perspektiven aufgezeigt wurden und sie aufgrund dessen die Lebensmittelbranche verlassen haben. Die Einführung von Top-Sharing könnte hier Abhilfe schaffen.

«Die Menschen sind so unterschiedlich, es geht ja vor allem um die «Ehrgeizigen», dass man ihnen eine Perspektive aufzeigen kann. All die vifen und intelligenten Frauen, welche im Detailhandel unterwegs sind, es hat so viele Fleissige, und wenn man diese natürlich verliert, weil sie ins Büro oder wo auch immer hinwollen, dann hat dies auch irgendwo damit zu tun, dass diese Frauen keine Perspektive gesehen hatten» (R. S., 2021, S. 89).

Eine Interviewpartnerin war zudem der Ansicht, dass viele junge Berufsleute Respekt davor haben, alleine die Verantwortung für eine Filiale zu tragen und deshalb auf eine Führungstätigkeit verzichten (N. B., 2021, S. 152).

«Das kann definitiv eine Motivation sein für junge Leute, denn ich merke, dass viele junge Menschen Angst davor haben, die Verantwortung alleine zu übernehmen. Und wenn man zu zweit ist, hat man wie einen Rückhalt, mit dem man Rücksprache nehmen kann. Man kann sich mit jemandem besprechen und steht nicht alleine da. Es kann schon sein, dass dies helfen würde, damit mehr junge Frauen in die Führungsebene kommen» (N. B., 2021, S. 152).

Die Detailhandelsunternehmen setzen sich gezielt für die Nachwuchsförderung ein, indem sie zugeschnittene Ausbildungsprogramme und Seminare entwickeln, um die Bedürfnisse der jungen Berufsleute abzuholen. Den Entscheidungsträgern ist bewusst, dass sie in die Nachwuchsförderung investieren müssen. Nur so können sie zukünftig genügend junge Führungskräfte ausbilden und dem Fachkräftemangel entgegenwirken. Laut Fachexperten ist es von entscheidender Bedeutung, dass die jungen weiblichen Berufsleute gute Beispiele von Top-Sharing wie auch das Vorleben von sogenannten Rollenmodelle erhalten, damit eine positive Wirkung erzielt werden kann. Ebenfalls muss die Nachwuchsförderung ein ständiges Thema in internen Weiterbildungen und Medien sein – das stärkt das Bewusstsein dieser Thematik.

6.2.2 Fazit

Mit der Einführung von Top-Sharing werden den jungen weiblichen Berufsleuten neue Perspektiven eröffnet: Dies kann das Interesse für eine längerfristige Tätigkeit in der Lebensmittelbranche fördern. Top-Sharing wird für weibliche Berufsleute erst zum Zeitpunkt der Auseinandersetzung mit der eigenen Zukunft interessant. Für Jugendliche, die eine Ausbildungsstelle suchen, wird vermutlich das Anbieten eines Top-Sharings keinen Anreiz schaffen, sich bei diesem Unternehmen um eine Lehrstelle zu bewerben, da die Vorteile des Modells für sie noch nicht relevant sind. In den letzten Jahren wurde in der Lebensmittelbranche viel unternommen, um gezielt Nachwuchsförderung zu betreiben. Von grosser Wichtigkeit für ein erfolgreiches Top-Sharing ist das Aufzeigen guter Beispiele, damit das Interesse von jungen Berufsleuten nachhaltig geweckt werden kann.

Die Erkenntnisse des ersten und zweiten Themenblocks deuten darauf hin, dass die These 1 eher bejaht werden kann. Dies bedeutet, dass der Detailhandel vermutlich aufgrund der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen in Zukunft gefordert sein wird, moderne Teilzeitführungsmodelle vorzustellen, um weibliche Führungskräfte langfristig binden zu können.

6.3 ATTRAKTIVITÄTSSTEIGERUNG DES DETAILHANDELS

In diesem Themenblock wird untersucht, wie sich die Arbeitszeiten der Lebensmittelbranche auf die Attraktivität des Detailhandels auswirken. Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse kann festgestellt werden, ob sich mit der Einführung des Top-Sharings die Arbeitszeiten flexibler gestalten lassen und wie sich die Flexibilitätssteigerung auf die Attraktivität des Berufes auswirkt.

Abgeleitet aus diesen Erkenntnissen wurden für die empirische Untersuchung die Thesen 2 und 3 gebildet:

These 2: Mithilfe von Top-Sharing können weibliche Führungskräfte mit Familie ihr Berufs- und Privatleben optimal miteinander kombinieren, wodurch das Interesse von erwerbstätigen Frauen steigt, eine Führungsfunktion übernehmen zu wollen.

These 3: Mit Top-Sharing können die Arbeitszeiten in den vier Lebensmittelbranchen flexibler gestaltet werden, was die Attraktivität im Arbeitsmarkt steigert und wodurch potentielle weibliche Führungskräfte angesprochen werden können.

6.3.1 Empirische Erkenntnisse

Durch die langen Öffnungszeiten in der Lebensmittelbranche entstehen flexible Arbeitszeiten, die von den weiblichen Führungskräften und dem weiblichen Verkaufspersonal sehr geschätzt werden. Dank den flexiblen Arbeitszeiten können attraktive Arbeitsmodelle geschaffen werden, beispielsweise das Arbeiten in verschiedenen Schichten. Damit können weibliche Führungskräfte und Mitarbeitende ihr Berufs- und Privatleben besser unter einen Hut bringen. Auch weibliche Führungskräfte und Mitarbeitende, die noch keine Kinder haben, schätzen flexible Arbeitszeiten, um ihren persönlichen Interessen, wie beispielsweise einem zeitintensiven Hobby, nachzugehen.

«Da ist natürlich der Vorteil, dass man den Alltag mit Kindern besser vereinbaren kann. [...] Aufgrund der flexiblen Arbeitszeiten, welche dank den langen Öffnungszeiten entstanden sind, kann ich in Schichten arbeiten, was ich persönlich sehr schätze» (M. B., 2021b, S. 56-57).

Die Interviewten sind der Ansicht, dass durch den Einsatz von Top-Sharing eine höhere Flexibilität erzielt werden kann. Als Grund wurde das Vorhandensein von zwei Führungskräften genannt, die sich über die Einsatzmöglichkeiten besser absprechen können. Zudem bietet die Teilzeitführung den weiblichen Führungskräften die Möglichkeit, auch in einem reduzierten Pensum in einer Führungsfunktion

tätig zu sein. Eine optimale Flexibilität wird gewährleistet, wenn vorgängig eine gute Absprache zwischen den Sharing-Partnern stattfindet, damit sie sehen, an welchen Tagen sie einsatzfähig sind.

«Weil dann sind ja eigentlich zwei Chefs, welche über die gleichen Kompetenzen verfügen, und so kann die Arbeit gut aufgeteilt werden. So ist eigentlich meistens jemand vor Ort, der die Entscheidung treffen kann» (M. D., 2021, S. 11).

Durch die Einführung bzw. Förderung von Top-Sharing kann laut den meisten Interviewpartnerinnen und -partnern ein positiver Imagewandel im Detailhandel erzielt werden, was zur Attraktivitätssteigerung der Branche beitragen würde. Detailhandelsunternehmen, die Top-Sharing einführen bzw. fördern, werden gemäss den meisten Interviewpartnerinnen und -partnern von der Bevölkerung als familienfreundliche, fortschrittliche, soziale und moderne Unternehmen wahrgenommen. Daraus könnten höhere Umsätze wie auch höhere Frequenzen folgen. Zudem könnte aufgrund der Attraktivitätssteigerung eine grössere Anzahl an potentiellen Bewerbungen für Führungspositionen eingehen wie auch das Interesse von ehemaligen weiblichen Führungskräften geweckt werden, wieder eine Führungsfunktion übernehmen zu wollen.

«Dann könnte dies durchaus dazu führen, dass dieses Unternehmen eine bessere Performance verzeichnen kann. Nämlich nicht nur als attraktive Arbeitgeberin, sondern dass das Unternehmen als familienfreundlich, gesellschaftsfreundlich auf dem Markt wahrgenommen wird» (P. W., 2021, S. 31).

«Wir würden als modernen Arbeitgeber wahrgenommen werden. Ich befürworte so etwas ganz klar» (A. M., 2021, S. 172).

Auch wenn die meisten Befragten der Ansicht sind, dass eine positive Wirkung erzielt werden kann, sind einige der Meinung, dass ein Teil der Bevölkerung eher skeptisch darauf reagieren würde. Laut zwei Probanden würde die Einführung von modernen Teilzeitführungsmodellen in der Lebensmittelbranche keine Wirkung erzielen. Andere sind wiederum der Auffassung, dass viele in der Bevölkerung nicht wissen, was unter dem Begriff Top-Sharing zu verstehen ist. Die Einführung von Top-Sharing müsste sicherlich mit einer umfassenden Aufklärungskampagne unterstützt werden.

6.3.2 Fazit

Top-Sharing trägt zur Steigerung der Flexibilität bei, was zu einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf führt. Daraus lässt sich schliessen, dass sich die zweite These eher bewahrheitet, da drei

von vier Branchen aus dem Lebensmittelbereich in der Empirie berücksichtigt wurden. Wie die Ergebnisse zeigen, kann Top-Sharing ebenfalls das Interesse von Frauen wecken, wieder eine Führungsfunktion übernehmen zu wollen. Daraus folgend kann der dritten These eher zugestimmt werden.

6.4 DIE BEDEUTUNG VON TOP-SHARING FÜR WEIBLICHE FÜHRUNGSKRÄFTE DES DETAILHANDELS

Aufgrund der geringen Verbreitung von Top-Sharing im Detailhandel wollte die Autorin erforschen, welche Bedeutung das moderne Teilzeitführungsmodell für weibliche Führungskräfte der Lebensmittelbranche hat. Die Erkenntnisse sollen dazu beitragen zu erkennen, ob überhaupt ein Interesse seitens weiblicher Führungskräfte vorhanden ist, in einem Top-Sharing tätig zu sein.

Abgeleitet aus den Erkenntnissen des vierten Themenblockes wurde für die empirische Untersuchung die These 4 gebildet: ***Obwohl die Lebensmittelbranche (vor allem die Branche Nahrungs- und Genussmittel) eine frauendominierte Branche darstellt, ist eine tiefe Frauenquote in der höchsten Berufsprüfung zu verzeichnen, was auf ein hohes Potenzial für weibliche Mitarbeitende deutet.***

6.4.1 Empirische Erkenntnisse

Die weiblichen Führungskräfte und Verkaufsmitarbeiterinnen des Detailhandels zeigen ein grosses Interesse, in einem Top-Sharing tätig zu sein. Die Triebfeder für ein Top-Sharing ist unter anderem die bessere Vereinbarkeit zwischen einer Führungstätigkeit und der Familie oder zwischen einer Führungstätigkeit und dem Absolvieren einer Weiterbildung. Ebenfalls kann für junge weibliche Berufsleute eine Motivation für Top-Sharing die Kombination ihrer Freizeitaktivitäten mit einer Führungsposition sein. Weitere oft genannte Beweggründe von ehemaligen weiblichen Führungskräften sind die Nutzung ihrer vorhandenen Kompetenzen und der bereits absolvierten Weiterbildungen. Mitarbeiterinnen, die zurzeit nicht in der Führung tätig sein können, betrachten das Top-Sharing als grosse Chance für einen Wiedereinstieg in die Führung, was zudem ihre Motivation bei der Arbeit steigern würde.

«Ich wäre noch motivierter bei der Arbeit, da ich meine Führungskompetenzen wieder einsetzen könnte. Zudem fördert Top-Sharing meine Kreativität und all meine Kompetenzen kämen durch dieses Modell wieder zum Einsatz. Ein weiterer Vorteil wäre für mich die hohe Flexibilität» (M. D., 2021, S. 11).

Eine der weiblichen Führungskräfte, die bereits in einem Top-Sharing tätig ist, nennt als Beweggrund, dass sie aufgrund des Top-Sharings in zwei verschiedenen Berufen tätig sein könne und ihr dies eine hohe Abwechslung biete (S. S., 2021, S. 96).

Die zwei grössten Detailhandelskonzerne der Schweiz, Migros und Coop, bieten ihren Kadermitarbeitenden bereits die Möglichkeit an, in einem Top-Sharing tätig zu sein. Bei der Migros Luzern zeigt das Interesse für die Förderung von Top-Sharing wie auch von Teilzeitführungstätigkeiten, dass ihre weiblichen Führungskräfte keinen Karrierebruch erleiden müssen und sie als Unternehmen das Know-how der Kadermitarbeitenden weiterhin nutzen können. Wie ebenfalls aus der Empirie entnommen werden kann, schätzen die weiblichen Führungskräfte die Möglichkeit, in einem reduzierten Pensum ihre Kompetenzen einzusetzen, um dadurch keinen Karriereunterbruch in Kauf nehmen zu müssen. Ausserdem ist bei ihnen eine höhere Motivation zu erkennen.

«Wir haben uns gesagt, dass wir schauen müssen, wie wir diesen Knick brechen können, so dass die Schwelle für einen späteren Wiedereinstieg ermöglicht wird, wie auch das Know-how vorhanden bleibt, so dass sie relativ schnell wieder auf dem Level von früher sein können» (G. R., 2021, S. 48).

Ebenfalls ist laut HR-Leiter von Coop das Anbieten von Top-Sharing eine attraktive Möglichkeit, die weiblichen Führungskräfte mit Kindern längerfristig als Kadermitarbeiterinnen zu erhalten, um das vorhandene Know-how weiterhin zu nutzen. Jedoch sei die Resonanz auf dieses moderne Teilzeitführungsmodell relativ gering. Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse kann gesagt werden, dass das Interesse bei den weiblichen Führungskräften und dem weiblichen Verkaufspersonal durchaus vorhanden ist, jedoch wissen sie oft nicht, dass Coop diese Möglichkeit bietet.

«Also, ich glaube, erstens ist es vor allem für uns als Coop attraktiv, wenn wir Top-Sharing anbieten. Weil es für uns ein enormer Verlust ist, all die jungen Geschäftsführerinnen und auch Stellvertreterinnen zu verlieren aufgrund Mutterschaft – dass sie uns verlassen oder nur noch als «Stundenlöhner» in unserem Unternehmen arbeiten. Denn diese Führungspersonen wie auch wir haben extrem viel Zeit und Geld investiert, dass sie schlussendlich Chef geworden sind. Und eigentlich sollte ja das Interesse von uns da sein, dass sie in der Funktion, in welcher wir sie ausgebildet haben, auch in Teilzeit weiterarbeiten können» (L. P., 2021, S. 37).

Auch im Volg ist je nach Verkaufsregion eine Teilzeitführungstätigkeit möglich. Weibliche Führungskräfte, die von dieser Möglichkeit Gebrauch machen können, schätzen dies sehr und weisen eine höhere Motivation in ihrer Führungstätigkeit auf.

Wichtig erscheint der Autorin, dass die drei genannten Detailhandelsbetriebe die Möglichkeit für ein Top-Sharing oder eine Teilzeitführungstätigkeit zwar anbieten, dies jedoch oft den weiblichen Führungskräften wie auch den Mitarbeiterinnen nicht bewusst ist. Daher werden diese Möglichkeiten zu wenig in Anspruch genommen.

Die Interviewpartnerinnen und -partner nannten folgende Vor- und Nachteile von Top-Sharing für weibliche Führungskräfte des Detailhandels:

Tabelle 22: Vor- und Nachteile von Top-Sharing

Vorteile von Top-Sharing	Nachteile von Top-Sharing
<ul style="list-style-type: none"> • Entlastung der Führungstätigkeit durch die geteilte Führungsverantwortung • Gegenseitige Unterstützung • Möglichkeit sich auszutauschen • Steigerung der Flexibilität • Höheres Einkommen • Treffen von gemeinsamen Entscheidungen • Nutzung von komplementären Stärken • Förderung der Kreativität • Erreichung einer höheren Lebensqualität • Mehr Zeit für andere Aktivitäten (Weiterbildung, Hobby, Freizeit, Familie, zwei Jobs etc.) • Erzielung einer höheren Motivation • Gewinnung von Selbstvertrauen • Erzielung von Autonomie 	<ul style="list-style-type: none"> • Entstehung von Unstimmigkeiten und Konflikten aufgrund fehlender Harmonie • Unterschiedliche Führungsvorstellungen • Gegenseitiges Auspielen der Führungskräfte durch das Personal • Entstehung von persönlichen Konflikten aufgrund geringer Präsenzzeiten • Anspruchsvollere Kommunikation • Entstehung von Unsicherheiten • Geringeres Ansehen als Führungskraft aufgrund der Teilzeitführungstätigkeit • Unfaire Arbeitsteilung • Fehlende Abgrenzung zwischen Privat- und Berufsleben • Entstehung eines Konkurrenzkampfes • Einfluss auf die Pensionskasse

Quelle: Eigene Darstellung

Weibliche Führungskräfte, die ein Top-Sharing in Anspruch nehmen, verzeichnen laut den Befragten eine klare Entlastung in ihrer Führungstätigkeit. Aufgrund dessen ist bei den weiblichen Führungskräften, die bereits in einem Teilzeitführungsmodell tätig sind, eine höhere Motivation zu erkennen, da sie sich in ihrer Führungsrolle ausgeglichener fühlen. Zudem können durch die Nutzung von komplementären Stärken innovative Ideen entwickelt werden, die den Erfolg eines Unternehmens unterstützen können. Eine der meist genannten Nachteile von Top-Sharing ist die Angst vor der fehlenden Harmonie. Die Interviewpartnerinnen und -partner sind der Ansicht, eine fehlende Harmonie zwischen den Sharing-Partnern führe zu Unstimmigkeiten wie auch Konflikten im Team. Die Kommunikation wurde sowohl als Vor- wie auch als Nachteil von Top-Sharing genannt. Eine Interviewpartnerin ist der

Ansicht, dass durch die intensivere Kommunikation eine Chance für das Unternehmen besteht, weil die Führungskräfte gezwungen werden, sich richtig auszutauschen (J. C., 2021, 180-181). Andere sind wiederum der Meinung, dass die Kommunikation durch ein Top-Sharing anspruchsvoller werde und dadurch der Informationsfluss teilweise gefährdet sei, was in eine uneinheitliche Führung resultiere.

6.4.2 Fazit

Das Interesse, in einem Top-Sharing tätig zu sein, ist seitens der weiblichen Führungskräfte wie auch bei den Mitarbeiterinnen des Detailhandels vorhanden. Bereits drei Detailhandelsunternehmen der Lebensmittelbranche haben den Nutzen der Teilzeitführungstätigkeit erkannt, die Kadermitarbeitenden langfristig an sich zu binden. Klar ist, dass das moderne Teilzeitführungsmodell nicht nur Vorteile bietet, sondern auch mit Nachteilen verbunden ist. Für alle Befragten ist der entscheidende Knackpunkt im Top-Sharing-Modell, dass sich zwei Führungspersönlichkeiten finden, die miteinander harmonisieren.

Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse ist bei den Frauen ein hohes Potenzial zu erkennen. Daraus lässt sich schliessen, dass die vierte These eher bejaht werden kann.

6.5 CHANCEN UND RISIKEN VON TOP-SHARING IM DETAILHANDEL

Um eine erfolgreiche Umsetzung des Top-Sharing-Modells sicherzustellen, müssen laut Autorin die Chancen und die Risiken für die Lebensmittelbranche des Detailhandels beleuchtet werden. Durch die gewonnenen Erkenntnisse können anschliessend entsprechende Handlungsempfehlungen erteilt werden. Da während der Interviews die unterschiedlichen Sichtweisen von Chancen und Risiken von Top-Sharing für die Lebensmittelbranche untersucht wurden, werden die Ergebnisse entsprechend den Zielgruppen aufgeführt.

Abgeleitet aus den Erkenntnissen aus der Theorie über die Chancen und Risiken von Top-Sharing wurden für die empirische Untersuchung die Thesen 5 und 6 gebildet:

These 5: Die höhere Leistungsbereitschaft und die erhöhte Motivation, die bei Führungskräften durch flexibel gestaltete Arbeitszeiten erzielt werden, wirken sich positiv auf den Unternehmenserfolg aus.

These 6: Die höheren Personal- und Rekrutierungskosten könnten ein entscheidender Faktor sein, weshalb Top-Sharing im Detailhandel wenig bis gar nicht eingesetzt wird, da der Nutzen von Top-Sharing in der Praxis zu wenig sichtbar ist bzw. wahrgenommen wird.

6.5.1 Empirische Erkenntnisse

Die weiblichen Führungskräfte und das weibliche Verkaufspersonal des Detailhandels erwarten betreffend des Themas Top-Sharing in der Lebensmittelbranche folgende Chancen und Risiken:

Tabelle 23: Chancen und Risiken von Top-Sharing aus Sicht von weiblichen Führungskräften

Chancen von Top-Sharing für den Detailhandel	Risiken von Top-Sharing für den Detailhandel
<ul style="list-style-type: none"> • Bindung bzw. Erhaltung von starken Führungskräften • Motiviertere Führungskräfte • Besser geführte Verkaufsstellen • Tiefere Kundenreklamationsquoten • Senkung der Fluktuationsrate • Steigerung des Interesses, eine Weiterbildung im Detailhandel zu absolvieren • Entstehung von neuen Ideen 	<ul style="list-style-type: none"> • Negative Auswirkung auf das Team bei fehlender Harmonie innerhalb des Tandems • Fehlende Flexibilität der weiblichen Führungskräfte • Wiedereintreten einer Schwangerschaft • Entstehung von höheren Personalkosten • Erleiden eines Imageschadens, wenn die Kunden nicht vom Modell überzeugt sind

Quelle: Eigene Darstellung

Die weiblichen Führungskräfte und die Mitarbeiterinnen des Detailhandels sind der Überzeugung, dass durch die Einführung bzw. Förderung von Top-Sharing mehr Frauen in der Führungsebene bleiben würden oder das Interesse von ehemaligen weiblichen Führungskräften geweckt werden könnte, wieder eine Führungsfunktion im Detailhandel übernehmen zu wollen. Zudem wären laut ihrer Ansicht mehr Frauen daran interessiert, sich im Detailhandel weiterzubilden, weil sie auch mit Familie in einer Führungsfunktion tätig sein und das erlernte Wissen weiter anwenden könnten. Durch den Einsatz von zwei Führungskräften im Top-Sharing-Modell kann vor Ort eine hohe Präsenzzeit wahrgenommen werden, was eine bessere Führung der Filiale ermöglicht.

«Dass man dadurch ein höheres Level erreicht, das sich dann auch auf das Ladenbild auswirkt. Wenn das Ladenbild stimmt, dann stimmt auch der Umsatz» (J. C., 2021, S. 179).

Eines der am häufigsten genannten Risiken von Top-Sharing ist die potentiell fehlende Harmonie zwischen den Sharing-Partnern, die sich negativ auf das Team auswirken kann. Ebenfalls stellt für die weiblichen Führungskräfte wie auch für die Mitarbeiterinnen die eventuell fehlende Flexibilität von Frauen mit Familie ein Risiko im Top-Sharing dar wie auch das Eintreffen einer weiteren Schwangerschaft. Weitere Schwangerschaften bei den Sharing-Partnerinnen hätte zur Folge, dass ein Wechsel der Sharing-Partner notwendig wäre, was eine langfristige Beständigkeit der Führung erschwert.

«Es ist halt diese Spontanität, wenn das Kind auch einmal krank ist. Ich denke, ein Geschäftsführer oder ein Stellvertreter kann nicht einfach ersetzt werden. Dann sind wir wieder beim Thema Flexibilität, und dies ist halt bei allen Hausfrauen bzw. Mamis und Papis manchmal etwas schwierig» (N. F., 2021, S. 75).

Die Detailhandelsunternehmen bzw. die Entscheidungsträger erwarten für die Lebensmittelbranche folgende Chancen und Risiken:

Tabelle 24: Chancen und Risiken von Top-Sharing aus Sicht von Detailhandelsunternehmen

Chancen von Top-Sharing für den Detailhandel	Risiken von Top-Sharing für den Detailhandel
<ul style="list-style-type: none"> • Entstehung von neuen Sichtweisen • Erhaltung des Know-hows • Zwei Führungspersonen, die mitdenken und sich einbringen • Jederzeit ein Chef vor Ort • Grössere Auswahl an Führungskräften • Erzielung einer höheren Flexibilität durch mehr Führungspersonal • Steigerung der Attraktivität der Arbeitgeberin wie der Branche 	<ul style="list-style-type: none"> • Negative Auswirkung auf das Team bei fehlender Harmonie innerhalb des Tandems • Fehlende Kommunikation

Quelle: Eigene Darstellung

Die Verkaufsleitenden, der HR-Verantwortliche wie auch die Geschäftsleitung nennen nur wenige Risiken des Top-Sharing-Modells, weil sie der Ansicht sind, dass dieses Modell mehrheitlich Chancen für die Lebensmittelbranche mit sich bringen würde. Durch die Einführung bzw. Förderung des Top-Sharings sind sich die Entscheidungsträger einig, das langjährig erarbeitete Know-how der weiblichen Führungskräfte auf längere Sicht zu nutzen. Laut eines Interviewpartners können durch den Einsatz von zwei Führungspersönlichkeiten neue Ideen entstehen (U. B., 2021, S. 22). Eine weitere Chance sieht diese Person darin, dass die grössere Anzahl Personen in den Führungsfunktionen eine höhere Flexibilität wie auch Auswahl der Führungskräfte zulässt (U. B., 2021, S. 20). Ein weiterer positiver Effekt könnte sein, dass das Ansehen steigt, im Detailhandel eine Führungsfunktion übernehmen zu wollen und dadurch eine höhere Anzahl an potentiellen Führungskräften angesprochen wird.

«Ich bin der Überzeugung, dass wir dann mehr Ladenleiter hätten und dass wir eine grössere Bandbreite an Führungsleuten hätten, die willig und würdig wären für diese Funktionen. Das wäre für mich eine grosse Chance» (A. M., 2021, S. 173).

Das grösste Risiko, das die Entscheidungsträger des Detailhandels erwarten, ist die potentiell fehlende Harmonie zwischen den Sharing-Partnern, die sich negativ auf das Team und den Unternehmenserfolg auswirken würde. Ebenfalls betrachten sie die Kommunikation zwischen den Sharing-Partnern als eher anspruchsvoll, was bei Problemen zu Kommunikationsstörungen führen kann, die wiederum zur Entstehung von Konflikten beitragen würde.

Die Fachexpertinnen und -experten erwarten für die Lebensmittelbranche folgende Chancen und Risiken:

Tabelle 25: Chancen und Risiken von Top-Sharing aus Sicht von Fachexpertinnen und -experten

Chancen von Top-Sharing für den Detailhandel	Risiken von Top-Sharing für den Detailhandel
<ul style="list-style-type: none"> • Gewinnung der besten Fachkräfte • Erzielung eines Reputationsgewinnes • Höhere Wahlmöglichkeiten bei der Auswahl von qualifizierten Führungskräften wie auch Mitarbeitenden • Zunahme von Diversität und Vielfalt • Nutzung von zwei Anforderungsprofilen 	<ul style="list-style-type: none"> • Angst vor der Nutzung des Modells • Anfallen von gewissen Investitionszahlungen wie beispielsweise die Erstellung eines einheitlichen Konzeptes • Einführung ohne entsprechende Vorbereitung

Quelle: Eigene Darstellung

Wie bei den Entscheidungsträgern sehen auch die Fachexpertinnen und -experten keine grossen Risiken bei der Einführung von Top-Sharing, sondern erkennen im Gegenteil viele Chancen. Laut den zwei Fachexpertinnen trage die Einführung von Top-Sharing zur Steigerung der Attraktivität des Detailhandels bei. Durch den Einsatz von Top-Sharing kann laut ihnen bei den Kundinnen und Kunden ein Reputationsgewinn erzielt werden, was sich sicherlich positiv auf das Verkaufsgeschäft auswirken würde.

«Also, ich glaube trotzdem, wenn es gut gemacht wird, dass die Chance für das Unternehmen ist, dass sie zu den besten Fachkräften kommen, weil sie dann eine attraktive Arbeitgeberin ist» (P. W., 2021, S. 31).

Eine Fachexpertin ist zudem der Meinung, dass Diversität und Vielfalt auf der Führungsebene zunehmen würde, da aufgrund der Attraktivitätssteigerung eine viel grössere Wahlmöglichkeit erzielt werden könne (R. S., 2021, S. 91-92).

«Ich sehe im Moment nicht die grossen Risiken. Ich denke, man kann dadurch nur gewinnen. Nicht alle Führungspositionen würden von einem Tag auf den anderen auf Top-Sharing umstellen – dies ist keine Verpflichtung. Es ist eine Chance, es ist eine Riesenchance. Es ist eine Riesenmöglichkeit. Die Vielfalt und die Diversität nehmen dadurch zu. Man hat dadurch zwei

Anforderungsprofile, d.h. zweimal dieselben Kompetenzen für die gleiche Funktion» (R. S., 2021, S. 92).

Eine andere Fachexpertin betonte, wenn man als Detailhandelsunternehmen ein Top-Sharing einführen wolle, man dann auch gewillt sein müsse, gewisse Investitionszahlungen zu tätigen und auch mit dem gesamten Team diesen Weg zu gehen (P. W., 2021, S. 33). Gemäss zwei Fachexperten wird bei der Einführung solcher Modelle eine gute Vorbereitung benötigt. Dies heisst konkret, dass eine Aufklärung der Thematik im Unternehmen betrieben werden muss, damit die Vorteile gesehen werden.

«Vielleicht ist ein Risiko, dass man solche Modelle einfach in der Wirtschaft einführt, ohne die Personen entsprechend auszubilden – oder auch zu coachen und zu begleiten. Dies ist rein aus Bildungssicht gesehen ein Risiko» (R. G., 2021, S. 7).

6.5.2 Fazit

Das moderne Teilzeitführungsmodell Top-Sharing bringt für die Lebensmittelbranche und den Detailhandelsbetrieben viele Chancen, indem sie gut ausgebildete weibliche Führungskräfte auch mit Familie als Führungskräfte halten und dadurch das Know-how langfristig nutzen können. Zudem zeigen Teilzeitführungskräfte eine höhere Motivation, was sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken kann. Die Fachexpertinnen und -experten sind ebenfalls der Meinung, dass durch die Einführung von Top-Sharing für den Detailhandel eine grosse Chance entsteht und dadurch eine breitere Diversität und Vielfalt auf der Führungsebene erzielt werden kann. Eines der grössten Risiken bei der Einführung von Top-Sharing ist das Eintreffen von Konflikten und Unstimmigkeiten im Team, dies kann negative Konsequenzen für das Unternehmen haben.

Die Ergebnisse aus der Empirie zeigen, dass durch Top-Sharing eine höhere Leistungsbereitschaft erwartet wird, was sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse kann die fünfte These eher bejaht werden. Die empirische Untersuchung hat zudem gezeigt, dass die höheren Personal- und Rekrutierungskosten keinen relevanten Grund darstellen, weshalb Top-Sharing noch keine weitere Verbreitung im Detailhandel gefunden hat. Daher wird die sechste These eher als nicht zutreffend wahrgenommen.

6.6 FÖRDERLICHE RAHMENBEDINGUNGEN VON TOP-SHARING IM DETAILHANDEL

Eine erfolgreiche Implementierung des Top-Sharing-Modells setzt entsprechende Rahmenbedingungen voraus. Aus diesem Grund befragte die Autorin die Interviewpartnerinnen und -partner, welche förderlichen Rahmenbedingungen gegeben sein müssten, damit sich Top-Sharing für die Detailhandelsunternehmen und die weiblichen Führungskräfte als erfolgreiches Modell etablieren könne.

6.6.1 Empirische Erkenntnisse

Rahmenbedingungen aus Sicht der weiblichen Führungskräfte

Ein Top-Sharing zwischen zwei Führungspersonen kann laut den weiblichen Führungskräften funktionieren, wenn die Filialleiterin im Rekrutierungsprozess involviert wird und sie bei der Auswahl des Sharing-Partners mitentscheiden kann. Die Integration im Rekrutierungsprozess wäre nach einer Vorauswahl durch das HR und die Verkaufsleitung wünschenswert. Ein gemeinsames Probearbeiten würde laut ihnen dazu beitragen, zu erkennen, ob es wirklich zwischen den Sharing-Partnern passt.

«Ja, ich habe das Gefühl, wenn man als Geschäftsführer bei der Rekrutierung mitwirken könnte, dass es danach zwischen diesen zwei Personen besser passen könnte» (J. E., 2021, S. 133).

Damit eine Entlastung auf der Führungsebene entstehen kann, muss gemäss ihnen ein Sharing-Partner auf der Filialleiterstufe eine gewisse Erfahrung mitbringen, und beide Tandem-Partner müssen in etwa auf dem gleichen Wissenslevel sein. Dieses Wissenslevel kann beispielsweise mit einem Wissenscheck abgerufen werden. Als weiteren wichtigen Punkt erachten die weiblichen Führungskräfte, dass eine klare Trennung der Aufgaben vorgenommen und diese in einem sogenannten Contracting festgehalten wird. Auch die Unternehmen sollen klare Regelungen über ihre Erwartungen vorgeben. Um den Kommunikationsfluss im Top-Sharing aufrecht zu erhalten, würde es helfen, wenn die Sharing-Partner einmal pro Woche für eine kurze Zeit zusammenarbeiteten, um sich besser austauschen zu können.

«Klar können beide alle Aufgaben erledigen, aber es kann durchaus sein, dass man sagt, dass der eine nur für das Food verantwortlich ist und die andere Person übernimmt das Non-Food wie auch die Frische, dies muss irgendwo trotzdem etwas getrennt werden. Die Mitarbeitenden müssen einfach wissen, wen sie ansprechen können und dürfen» (M. J., 2021, S. 164).

Ebenfalls wäre ein Einführungskurs für Top-Sharing hilfreich, um aufzuzeigen, was sie in diesem Teilleitungsmodell beachten müssen, damit es funktioniert. Weitere Erfolgsfaktoren sind die transparente Kommunikation zwischen allen Beteiligten, die Gleichbehandlung seitens Verkaufsleitung und die Lohntransparenz.

«Eine transparente Kommunikation, d.h. dass uns aufgezeigt wird, wie sich der Lohn zusammensetzt. Also, wenn man im Top-Sharing tätig ist, dann muss wirklich alles «geshant» werden» (S. T., 2021, S. 69).

Rahmenbedingungen aus Sicht der Detailhandelsunternehmen bzw. der Entscheidungsträger

Auch die Entscheidungsträger sind der Auffassung, dass eine erfolgreiche Umsetzung des Top-Sharings eine klare Trennung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung bei den Sharing-Partnern voraussetzt. Dazu kann ein vordefinierter Stellenbeschreibung hilfreich sein, der klare Zielbeschreibungen wie beispielsweise die Unternehmenswerte beinhaltet und als Orientierung dienen kann.

«Dass eine klare Trennung der Aufgaben vorgenommen wird: Wer macht was? Ich sage gerade im Detailhandel, dass der eine mehr für die Planung verantwortlich ist und der andere mehr für die Front. Klar, auch bei dieser Trennung müssen beide wissen, was der andere macht, dies ist ganz klar. Aber vielleicht, dass der Aufgabenbereich etwas getrennt ist, so können die Risiken minimiert werden» (U. B., 2021, S. 23).

Zudem ist es den Verkaufsleitenden, dem HR-Verantwortlichen und der Geschäftsleitung ein Anliegen, dass die Philosophie von «Geben und Nehmen» gelebt wird, so dass für beide Parteien eine Win-Win-Situation entsteht. Die Unternehmen erwarten, dass die höhere Flexibilität, die weibliche Führungskräfte durch das Top-Sharing erzielen können, sich entsprechend im Arbeitsalltag zeigt.

«Es gab natürlich Kostenstellenleiterinnen und Kostenstellenleiter, welche sehr starre Modell gehabt haben, wie den berühmten Washtag. Dann mussten wir auch «Nein» sagen; es muss ein Geben und Nehmen sein, eine sogenannte Win-Win-Situation» (G. R., 2021, S. 50).

Durch die Vorgaben von klaren Arbeitsprozessen kann den Kommunikationsproblemen auf Führungsebene entgegengewirkt werden (A. M., 2021, S. 174).

Rahmenbedingungen aus Sicht von Fachexperten

Laut Fachexpertinnen und -experten ist eine der wichtigsten Rahmenbedingungen bei der Einführung von Top-Sharing, den Prozess auf mehreren Ebenen zu begleiten. Denn die Lancierung von Top-Sharing ist eine Frage der Kultur, und eine Änderung der Kultur kann nur mithilfe eines Prozesses erreicht werden. Das heisst konkret, dass das Anbieten eines modernen Teilzeitführungsmodells nicht ausreichend sein wird, um einen Kulturwandel zu erzielen. Zudem ist laut einer Fachexpertin entscheidend, dass Top-Sharing stets in internen Kommunikationsmitteln wie Ausbildungen und Events thematisiert wird, so dass diese Thematik allgegenwärtig ist (R. S., 2021, S. 91/93). Für ein Gelingen ist laut den Fachexperten ebenfalls eine offene und ehrliche Grundhaltung aller Beteiligten notwendig. Eine hohe Akzeptanz im Top-Sharing wird erzielt, wenn die Filialleiterinnen und -leiter dieses Modell vorleben. So wird auch eine gewisse Sensibilisierung auf Führungsebene erreicht.

«Bevor man Top-Sharing bei den Mitarbeitenden einführt, muss man es bei den Kadermitarbeitenden einführen. Man muss es auf der Führungsebene einführen, mit Personen, welche auch eine gewisse Entscheidungsmacht haben – damit sie auch zu 100% hinter diesem Modell stehen» (P. W., 2021, S. 32).

Ist ein Detailhandelsunternehmen bereit, Top-Sharing einzuführen, muss dies schriftlich dokumentiert werden. So ist es für alle Mitarbeitenden ersichtlich, dass das Unternehmen diese Möglichkeit bietet und wie die Rahmenbedingungen dafür sind.

«Es muss sicher von der obersten Hierarchieebene, es muss von der Coop-, Migros-, Valora-Leitung etc. muss es wirklich in der Personalpolitik so verankert sein, dass es klar bzw. deutsch und deutlich ist. Dass man dies will und den Anteil von Frauen in der Führung erhöhen möchte und dass Top-Sharing als Instrument bzw. als Massnahme möglich ist» (R. S., 2021, S. 92).

6.6.2 Fazit

Die erfolgreiche Umsetzung von Top-Sharing in einem Detailhandelsunternehmen setzt klare Rahmenbedingungen voraus. Erst wenn ein Detailhandelsunternehmen gemeinsam mit den weiblichen Führungskräften und den potenziellen Führungskräften klare Rahmenbedingungen definiert hat und alle Beteiligten im Prozess involviert sind, kann eine erfolgreiche Umsetzung stattfinden. Eine reine Einführung des Modells wird vermutlich langfristig in der Lebensmittelbranche nicht zielführend sein, da die Betroffenen des Detailhandels die Chancen wie auch Risiken des Modells nicht kennen oder gar nicht erst wissen, dass in ihrem Unternehmen diese Möglichkeit besteht.

7 SCHLUSSFOLGERUNGEN UND AUSBLICK

Das primäre Ziel dieser Bachelor-Arbeit ist die Beantwortung der Forschungsfrage, welche zu Beginn dieser Thesis gestellt wurde: ***Kann durch den Einsatz von Top-Sharing im Detailhandel die Frauenquote in Kaderpositionen verstärkt bzw. erhöht und gleichzeitig dem Fachkräftemangel entgegengewirkt werden?***

Nachfolgend werden zuerst aufgrund der Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung die Antworten auf diese Forschungsfrage diskutiert. Abgeleitet aus der Beantwortung der Forschungsfrage werden für die Detailhandelsunternehmen wie auch für die weiblichen Führungskräfte des Detailhandels Handlungsempfehlungen abgegeben. Zum Schluss des Kapitels findet eine kritische Würdigung der vorliegenden Bachelor-Arbeit statt sowie ein Ausblick über weitere Forschungsthemen, die in Zusammenhang mit dieser Thesis stehen.

7.1 SCHLUSSFOLGERUNG

Das gesellschaftliche Ansehen macht es laut Theorie für junge Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger des Detailhandels nicht immer ganz einfach, sich mit dem erlernten Beruf zu identifizieren. Wie die vorliegende empirische Untersuchung zeigt, trifft dies ebenfalls auf die Lebensmittelbranche des Detailhandels zu, was langfristig zu einem Fach- und Führungskräftemangel führt. Bereits heute können einige Detailhandelsunternehmen der Lebensmittelbranche ihre Verkaufsstellen nicht mit geeigneten Führungskräften besetzen, weil nicht genügend ausgebildetes Personal im Unternehmen vorhanden ist. Die Detailhandelsunternehmen sind sich dessen bewusst und betreiben aus diesem Grund eine gezielte Nachwuchsförderung, um diesem Trend entgegenzuwirken. Die Ergebnisse aus der Empirie zeigen, dass durch die Einführung von Top-Sharing den jungen weiblichen Berufsleuten eine ganz neue Perspektive geschaffen werden kann, die sie dazu motivieren könnte, längerfristig in der Lebensmittelbranche tätig zu sein. Ausschlaggebend dafür ist, dass man ihnen aufzeigt, dass durch den Einsatz von Top-Sharing Familie, Karriere und Freizeitaktivitäten optimal vereinbar sind. Ausgehend von diesen Erkenntnissen könnte dies durchaus junge Frauen im Detailhandel dazu animieren, berufsbezogene Weiterbildungen zu absolvieren, da sie die Möglichkeit sehen, auch mit Familie eine Führungstätigkeit ausüben zu können. Daraus kann geschlossen werden, dass durch den Einsatz von Top-Sharing dem Fachkräftemangel entgegengewirkt werden kann.

Die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen, welche die Lebensmittelbranche prägt, stellen die Führungskräfte täglich vor neue Herausforderungen. Nur gut ausgebildeten Führungskräften gelingt es, diesen Herausforderungen adäquat zu begegnen und die Wünsche und Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden zu erfüllen. Wie aus den Interviews zu entnehmen ist, können die meisten Frauen im Detailhandel nach der Geburt ihres ersten Kindes ihre bisherige Führungsfunktion nicht mehr wahrnehmen und müssen eine andere Funktion übernehmen. Dies hat zur Folge, dass wertvolles Know-how ungenutzt bleibt und einen späteren Wiedereinstieg erschwert. Einige Detailhandelsunternehmen haben bereits das Potenzial von Teilzeitführungsstellen für Frauen mit Kindern erkannt und ermöglichen den weiblichen Führungskräften auch nach der Geburt ihres ersten Kindes eine Rückkehr in ihre derzeitige Führungstätigkeit. Dadurch nutzen die Unternehmen das vorhandene Know-how weiterhin, und die weiblichen Führungskräfte können durch die Teilzeitführungstätigkeit die Familie mit ihrer Karriere optimal vereinbaren.

Die Ergebnisse aus der empirischen Untersuchung zeigen, dass mit der Einführung bzw. Förderung von Top-Sharing mehr weibliche Führungskräfte für Kaderstellen gewonnen werden können, was zum einen zur Stärkung der Frauenquote auf Führungsebene beiträgt und zum anderen dem Fachkräftemangel entgegenwirken kann.

7.2 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Abgeleitet aus den Erkenntnissen der empirischen Untersuchung und der Theorie werden Handlungsempfehlungen an Detailhandelsunternehmen und weibliche Führungskräfte abgegeben, um dieser Thematik besser begegnen zu können. Die abgeleiteten Punkte dienen als Empfehlung und sichern keinen Erfolg zu. Zur besseren Verständlichkeit wird das Persona-Modell aus dem Kapitel 4.3.1 herangezogen.

7.2.1 Handlungsempfehlungen an die Detailhandelsunternehmen

Damit eine erfolgreiche Implementierung und Umsetzung des Top-Sharings durch die Detailhandelsunternehmen erzielt werden kann, werden folgende Handlungsempfehlungen abgegeben:

- ***Ausarbeitung eines klaren Einführungskonzepts, wie Top-Sharing in das Unternehmen eingeführt und begleitet wird.***

Begründung: Mit der Einführung des Top-Sharing entstehen beim Team wie auch bei den Führungskräften Unsicherheiten, denen mit einem klaren Konzept entgegengewirkt werden kann. Durch das Ausarbeiten eines Konzeptes sind die Regeln und Vorgaben für alle Beteiligten nachvollziehbar, was

zur Vorbeugung von Missverständnissen und Konflikten beitragen kann. Zudem kann ein begleiteter Prozess in der Anfangsphase sehr unterstützend wirken, um den Sharing-Partnern wie auch dem Team die notwendige Sicherheit zu geben.

- ***Das Involvieren sämtlicher Beteiligten im Unternehmen und in den Verkaufsfilialen.***

Begründung: Das Einführen eines Top-Sharings ist ein intensiver Prozess, der ein Umdenken in der Unternehmenskultur erfordert, was Zeit benötigt. Nur wenn alle Beteiligten auf diesen Weg mitgenommen werden, kann ein erfolgreiches Implementieren des Top-Sharings erzielt werden. Aus diesem Grund ist eine alleinige Einführung des Modells oft nicht zielführend, da ein Kulturwandel nur durch die Mitwirkung der gesamten Belegschaft umgesetzt werden kann. Ein Kulturwandel ist mit vielen Ängsten und Unsicherheiten verbunden, was mit einem begleiteten Prozess unterstützt werden kann.

- ***Konsequente Umsetzung des Top-Sharing-Modells in allen Verkaufsregionen.***

Begründung: Wenn sich ein Detailhandelsunternehmen dazu entschliesst, das Teilzeitführungsmodell Top-Sharing einzuführen, dann ist es wichtig, dass dies im ganzen Unternehmen wie auch in der gesamten Verkaufsregion übergreifend umgesetzt wird. Ansonsten läuft das Unternehmen Gefahr, dass sich die weiblichen Führungskräfte nicht gleichbehandelt fühlen und/oder dass der Eindruck entsteht, dass Top-Sharing gar nicht erwünscht ist.

- ***Förderung der internen Kommunikation in Bezug auf das Top-Sharing.***

Begründung: Wie sich in der empirischen Untersuchung gezeigt hat, ist sowohl vielen weiblichen Führungskräften als auch den Mitarbeiterinnen des Detailhandels nicht bekannt, was überhaupt ein Top-Sharing ist und welche Möglichkeiten dieses Modell bietet. Aus diesem Grund muss Top-Sharing in internen Schulungen, Anlässen und in internen Medien ständig thematisiert werden, damit in erster Linie die Glaubwürdigkeit und die Verbreitung dieser Thematik erzielt werden kann. Durch eine intensive interne Kommunikation wird zudem eine Sensibilisierung dieser Thematik erreicht, was zur Förderung des Top-Sharings beiträgt.

- ***Förderung einer transparenten und ehrlichen Kommunikation in Bezug auf die Vertragsformalitäten.***

Begründung: Der Lohn stellt in der heutigen Zeit immer noch ein Tabu-Thema dar, dennoch sollte die Lohn- und Vertragstransparenz vorhanden sein. Aus diesem Grund ist es von entscheidender Bedeutung, dass auch die Detailhandelsunternehmen bei einem Top-Sharing für Vertrags- wie auch Lohntransparenz sorgen. Unabhängig davon, ob sich zwei Frauen oder ein Mann und eine Frau ein Top-Sharing teilen: Die Zusammensetzung des Salärs muss identisch und nachvollziehbar aufgebaut sein, natürlich unter Berücksichtigung des Alters, des Ausbildungsstandes, der Berufserfahrung etc. Durch die Vertrags- und Lohntransparenz wird gegenseitiges Vertrauen geschaffen, was die erfolgreiche Umsetzung des Top-Sharings unterstützt.

- ***Das Anbieten eines Einführungskurses für Führungskräfte im Top-Sharing-Modell.***

Begründung: Mit einem Einführungskurs kann den Führungskräften im Top-Sharing-Modell das notwendige Rüstzeug geboten werden, damit ihnen die Stolpersteine des Modells aufgezeigt werden und wie sie auf diese in der Praxis am besten reagieren können. Dadurch können Unsicherheiten in Bezug auf das Top-Sharing geklärt werden, dies trägt zu einer erfolgreichen Umsetzung bei. Zudem kann durch den Einführungskurs ein gemeinsamer Erfahrungsaustausch erzielt werden, was zu einer Steigerung der Qualität beisteuert.

- ***Das Vorzeigen von Rollenmodellen und das Vorleben von positiven Beispielen.***

Begründung: Für eine erfolgreiche Umsetzung des Top-Sharings ist es wichtig, dass das Top-Management und die Verkaufsleitenden hinter dem Modell stehen und es unterstützen. Dabei können weibliche Führungskräfte, die diesen Schritt geschafft haben, als sogenannte Rollenmodelle eingesetzt werden, um eine positive Wirkung zu erzielen. Des Weiteren ist es sicherlich förderlich, wenn zuerst das Top-Sharing auf Stufe Filialleitung umgesetzt wird, so dass es auf der Verkaufsfläche top-down vorgelebt wird.

- ***Die Führungskräfte in den Rekrutierungsprozess involvieren.***

Begründung: Nach der getroffenen Vorselektion durch das HR und der Verkaufsleitung kann es hilfreich sein, die interessierten weiblichen Führungskräfte in den Rekrutierungsprozess zu involvieren, damit ein gegenseitiges Beschnuppern möglich ist. Durch eine erste Kennenlernphase kann bereits erkannt werden, ob es zwischen den Sharing-Partnern «matcht». Findet das Kennenlernen erst nach der Selektion statt, läuft das Detailhandelsunternehmen Gefahr, dass das Tandem nicht harmoniert.

To-do-Liste Wolfgang Baumgartner

Um die Implementierung innerhalb des Detailhandelsunternehmens sicherzustellen, erstellt Konzernleiter Wolfgang Baumgartner eine To-do-Liste.

Tabelle 26: To-do-Liste von Wolfgang Baumgartner

To-do-Liste von Wolfgang Baumgartner
<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung eines Einführungskonzeptes • Anpassung der Unternehmenswerte im Leitbild • Meeting mit dem Top-Management und den Verkaufsleitenden zum Thema «Konsequente Umsetzung des Top-Sharing-Modells» • Ausarbeitung eines Kommunikationskonzeptes, wie alle Beteiligten involviert werden können • Ausarbeitung eines transparenten Lohnsystems und entsprechender Vertragsformalitäten • Erstellung eines Einführungskurses für Führungskräfte im Top-Sharing • Erstellung und Veröffentlichung von Dokumentationen und Porträts über Rollenmodelle • Ausarbeitung eines einheitlichen Rekrutierungsverfahrens

Quelle: Eigene Darstellung

7.2.2 Handlungsempfehlungen an weibliche Führungskräfte

Damit eine erfolgreiche Umsetzung des Top-Sharings durch die weiblichen Führungskräfte ermöglicht wird, werden folgende Handlungsempfehlungen abgegeben:

- ***Das Ansprechen und Einfordern von persönlichen Bedürfnissen in Bezug auf die Berufs- bzw. Führungstätigkeit.***

Begründung: Aufgrund der geführten Interviews ist zu erkennen, dass in einigen Fällen das Bedürfnis nach einer Teilzeitführungstätigkeit vorhanden ist, jedoch nicht bei den Entscheidungsträgern angesprochen wird. Erst wenn das Bedürfnis nach einer Teilzeitführungstätigkeit aktiv angesprochen wird, kann nach geeigneten Möglichkeiten gesucht werden.

- ***Mit Engagement und voller Überzeugung das Top-Sharing-Modell umsetzen.***

Begründung: Die Einführung eines Top-Sharings wird in der Anfangsphase eine grosse Herausforderung für das Team und die weiblichen Führungskräfte darstellen. Nur wer 100% gewillt ist, diesen Weg zu gehen und zu Beginn dieser Tätigkeit mehr zu leisten bereit ist, wird eine erfolgreiche Umsetzung

schaffen. Es wäre eine Illusion zu glauben, es bedinge keiner zusätzlichen Anstrengung. Jedoch ist die Autorin überzeugt, dass dieser Weg zu schaffen ist, wenn man ihn gehen möchte.

- ***Förderung einer offenen und intensiven Kommunikation zwischen den Sharing-Partnern und dem geführten Team.***

Begründung: Die Kommunikation innerhalb des Top-Sharings stellt eine grosse Herausforderung dar. Aus diesem Grund müssen die Sharing-Partner zu Beginn des Top-Sharing klare Kommunikationswege definieren, die gewährleisten, dass beide Partner jederzeit auf dem gleichen Wissensstand sind. Zudem ist wichtig, dass auch gegenüber dem Team einheitlich kommuniziert wird, damit es die Führungskräfte nicht gegeneinander ausspielen kann. Die Kommunikation innerhalb des Top-Sharings kann als Chance genutzt werden, um mit einer gut funktionierenden Kommunikation Konflikten und Missverständnissen vorzubeugen.

- ***Mitbringen einer gewissen Flexibilität.***

Begründung: Ein Erfolg des Top-Sharing-Modells für alle Beteiligten setzt eine gewisse Flexibilität der weiblichen Führungskräfte voraus. Dabei ist, wie oben bereits erwähnt, eine offene und transparente Kommunikation der Schlüssel zum Erfolg. Es ist nachvollziehbar, dass weibliche Führungskräfte mit Familie eine gewisse Beständigkeit bei den Arbeitszeiten haben wollen, jedoch sollte dies vorgängig transparent kommuniziert werden.

To-do-Liste Julia Müller

Filialeleiterin Julia Müller erstellt für die erfolgreiche Umsetzung des Modells ebenfalls eine To-do-Liste.

Tabelle 27: To-do-Liste von Julia Müller

To-do-Liste von Julia Müller
<ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnisse in Bezug auf die Berufs- und Führungstätigkeit offen bei den Entscheidungsträgern ansprechen • Einbringen des vollen Engagements • Definieren von klaren Kommunikationskanälen für die Sharing-Partner • Erarbeitung von einheitlichen Führungsvorstellungen, um einen übereinstimmenden Auftritt sicherzustellen • Förderung einer offenen und transparenten Kommunikation mit allen Beteiligten • Mitbringen einer gewissen Flexibilität • Offenheit in Bezug auf festgelegte Arbeitszeiten

Quelle: Eigene Darstellung

7.3 KRITISCHE WÜRDIGUNG

Die Implementierung und Umsetzung eines Top-Sharing-Modells steht in einem starken Zusammenhang mit der Unternehmenskultur, die in dieser Arbeit nicht berücksichtigt wurde. Es wurden zwar während der Untersuchung einige Soft-Faktoren angesprochen, die jedoch nicht abschliessend sind. Der Schwerpunkt dieser Thesis war, ob das Top-Sharing-Modell die Frauenquote auf Führungsebene steigern und damit dem Fachkräftemangel entgegenwirken kann.

Die Erfahrungswerte von Teilzeitführungstätigkeiten wie auch von Top-Sharing im Detailhandel fallen sehr gering aus, was in einigen Fällen bei den Antworten einen hohen Interpretationsspielraum zuliebt. Zudem wurden die Sichtweisen von einzelnen weiblichen Führungskräften, HR-Verantwortlichen, Geschäftsstellenleitern, Verkaufsleitenden und Fachspezialistinnen und Fachspezialisten für die Beantwortung der Forschungsfrage berücksichtigt, was nicht zu verallgemeinern ist.

Die gewählte Erhebungsmethode hat sich trotzdem als gute Vorgehensweise herausgestellt, weil die leitfadengeschützten Interviews einen vertieften Einblick in die Thematik ermöglichten. Die Interviews wurden anhand der vier erstellten Interviewleitfäden durchgeführt, die eine klare Struktur boten. Zwar waren die Fragen anhand der Leitfäden vorgegeben, jedoch wurden teilweise zusätzliche Fragen

gestellt, um einen tieferen Einblick in die Thematik zu erlangen. Durch die spontane Operationalisierung kann nicht ausgeschlossen werden, dass teilweise eine Beeinflussung durch die Autorin stattgefunden hat.

In dieser Arbeit wurden die Sichtweisen der Detailhandelsunternehmen und der weiblichen Führungskräfte berücksichtigt, was laut Autorin einen umfassenden Einblick in die Thematik sicherstellt. Aufgrund dieser zwei Sichtweisen konnte erkannt werden, ob die Detailhandelsunternehmen und die weiblichen Führungskräfte dieselben Ziele und Vorstellungen verfolgen und ob sich deren Selbst- und Fremdbild decken.

7.4 AUSBLICK

Die Thesis hat ausschliesslich die Sichtweise der weiblichen Führungskräfte berücksichtigt und bewusst die männlichen Führungskräfte ausgeblendet. Daher wäre für eine weitere Untersuchung spannend zu analysieren, ob auch bei männlichen Führungskräften des Detailhandels das Bedürfnis nach einer Teilzeitführungstätigkeit und damit nach einem Top-Sharing vorhanden ist, was die Wirkung von Top-Sharing verstärken würde.

Ist ein Detailhandelsunternehmen daran interessiert, ein Top-Sharing in die Tat umzusetzen, würde es sich anbieten, eine grössere Anzahl Personen zu befragen. Durch eine umfassende Erhebung innerhalb des Unternehmens könnten wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden, die für die Implementierung unterstützend wirken.

8 ANHANG

8.1 LITERATURVERZEICHNIS

- A. M. (2021, Februar 15). Interview mit dem Verkaufschef von Volg zum Thema Einführung von Top-Sharing im Detailhandel zur Stärkung der Frauenquote auf Führungsebene. (M. Aschwanden, Interviewer).
- Abtipper.de. (o.J.). Abgerufen 19. Februar 2021, von <https://www.abtipper.de/transkription/transkriptionsregeln/>
- Aepli, M., Angst, V., Iten, R., Kaiser, H., Lüthi, I., & Schweri, J. (2017). *Die Entwicklung der Kompetenzanforderungen auf dem Arbeitsmarkt im Zuge der Digitalisierung*. Zollikofen: Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO).
- Amstutz, N., & Jochem, N. (2014). *Teilzeitarbeit und Jobsharing in der Schweiz*. Basel: Fachhochschule Nordwestschweiz Hochschule für Wirtschaft.
- ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH. (2021). Abgerufen 19. Februar 2021, von <https://atlasti.com/de/produkt/what-is-atlas-ti/>
- Büchler, T., Mäder, G., Wyttenbach, C., Funke, S., & Amacker, M. (2017). *Der Strukturwandel im Detailhandel und seine Auswirkungen auf die Arbeitsplätze in der Branche*. Interdisziplinäres Zentrum für Geschlechterforschung Bern.
- Baillod, J. (2001). Teilzeitarbeit und Job Sharing in Führungspositionen: Job Sharing. In E. Ulrich (Hrsg.), *Beschäftigungswirksame Arbeitsmodelle* (S.287-300). Zürich: ETH.
- Baillod, J. (2002). Teilzeitarbeit im Kader: Zur Teilbarkeit von Führungsfunktionen. In J. Baillod (Hrsg.), *Chance Teilzeitarbeit*. Zürich: ETH.
- BAKBASEL. (2015). *Die Bedeutung des Detailhandels für die Schweizer Volkswirtschaft*. Basel: BAK Basel Economics AG.
- BDS. (2012). Abgerufen 12. Februar 2021, von https://www.alt.bds-fcs.ch/fileadmin/Downloadcenter-DE/user_upload/Merkblatt_zur_Berufs-_und_F%C3%BChrungserfahrung_d.pdf
- BDS. (2013a). Abgerufen 12. Februar 2021, von https://www.alt.bds-fcs.ch/fileadmin/Redakteur/Downloads/Home/01_Eine_Ausbildung_fuer_dich/02_Berufe_im_Detailhandel/DHF_Auszug_Ordner_d.pdf
- BDS. (2013b). Abgerufen 14. Februar 2021, von https://www.alt.bds-fcs.ch/fileadmin/Redakteur/Downloads/Home/01_Eine_Ausbildung_fuer_dich/02_Berufe_im_Detailhandel/DHA_Auszug_Ordner_d.pdf
- BDS. (2017a). Abgerufen 12. Februar 2021, von https://www.alt.bds-fcs.ch/fileadmin/Downloadcenter-DE/user_upload/Berufsnummern_Branchen_Detailhandel_2018.pdf

- BDS. (2017b). Abgerufen 12. Februar 2021, von https://www.alt.bds-fcs.ch/fileadmin/Downloadcenter-DE/user_upload/180101_Notenbild_und_Bestehensnormen_DHF_d.pdf
- BDS. (2017c). Abgerufen 13. Februar 2021, von https://www.alt.bds-fcs.ch/fileadmin/Downloadcenter-DE/user_upload/180101_Notenbild_und_Bestehensnormen_DHA_d.pdf
- BDS. (2017d). Abgerufen 14. Februar 2021, von https://www.alt.bds-fcs.ch/fileadmin/Downloadcenter-DE/user_upload/170330_Anforderungen_an_BerufsbildnerInnen_d.pdf
- BDS. (2017e). Abgerufen 12. Februar 2021, von https://www.alt.bds-fcs.ch/fileadmin/Downloadcenter-DE/user_upload/Flyer_DHM_ab_2017_d.pdf
- BDS. (o.J.a). Abgerufen 28. März 2021, von <https://www.alt.bds-fcs.ch/eine-ausbildung-fuer-dich/we-love-detailhandel/>
- BDS. (o.J.b). Abgerufen 28. März 2021, von <https://www.alt.bds-fcs.ch/bildung-detailhandelschweiz-bds/>
- BDS. (o.J.c). Abgerufen 28. März 2021, von <https://www.alt.bds-fcs.ch/fachinformationen/grundbildung/detailhandelsfachfrau-fachmann/>
- BDS. (o.J.d). Abgerufen 28. März 2021, von <https://www.alt.bds-fcs.ch/fachinformationen/grundbildung/ausbildungs-und-pruefungsbranchen/>
- BDS. (o.J.e). Abgerufen 28. März 2021, von <https://www.alt.bds-fcs.ch/fachinformationen/grundbildung/detailhandelsassistentin/>
- BDS. (o.J.f). Abgerufen 28. März 2021, von <https://www.alt.bds-fcs.ch/fachinformationen/weiterbildung/detailhandelspezialistin/berufspruefung-mit-eidg-fa/>
- berufsberatung.ch. (2019a). Abgerufen 15. Oktober 2020, von <https://www.berufsberatung.ch/dyn/show/1900?lang=de&idx=30&id=5295>
- berufsberatung.ch. (2019b). Abgerufen 15. Oktober 2020, von <https://www.berufsberatung.ch/dyn/show/1900?id=5130>
- berufsbildung.ch. (2012). Das Portal zur Berufsbildung. Abgerufen 12. Oktober 2020, von <https://qv.berufsbildung.ch/dyn/15013.aspx>
- BFS. (2020a). Abgerufen 20. März 2021, von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industriedienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/beschaeftigungstatistik/beschaeftigte.assetdetail.16044069.html>
- BFS. (2020b). Abgerufen 20. März 2021, von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industriedienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/beschaeftigungstatistik/beschaeftigte.assetdetail.16044059.html>

- BFS. (2020c). Abgerufen 05. September 2020, von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/personen-ausbildung/sekundarstufe-II/berufliche-grundbildung-lehrverhaeltnisse.assetdetail.12307128.html>
- BFS. (2020d). Abgerufen 12. November 2020, von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/bildungsabschluesse/tertiaerstufe-hoehere-berufsbildung/berufspruefungen.assetdetail.13307629.html>
- BFS. (2021). Abgerufen 29. August 2020, von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/erwerbstaetige/vollzeit-teilzeit.html>
- Broel, S. (2013). *Chefposten für Zwei?* Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Domsch, M. E., & Ladwig, D. H. (2017). Chancen und Risiken bei der Implementierung von Teilzeitführung. In A. Karlshaus & B. Kaehler (Hrsg.), *Teilzeitführung – Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen* (S. 115-125). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Domsch, M., Kleiminger, K., Ladwig, D., & Strasse, C. (02 1998). Job Sharing für Führungskräfte. *zfo*, S. 99ff.
- DSGTA. (2017). *Was ist eine Transaktionsanalyse*. Abgerufen 13. Februar, von [https://dsgta.ch/ueber-uns/was-ist-ta/#:~:text=Die%20Transaktionsanalyse%20\(TA\)%20ist%20eine,Berne%20\(1910%20%E2%80%93%201970\).&text=Die%20Transaktionsanalyse%20wird%20auch%20zur,Gruppen%20und%20sozialen%20Systemen%20eingesetzt](https://dsgta.ch/ueber-uns/was-ist-ta/#:~:text=Die%20Transaktionsanalyse%20(TA)%20ist%20eine,Berne%20(1910%20%E2%80%93%201970).&text=Die%20Transaktionsanalyse%20wird%20auch%20zur,Gruppen%20und%20sozialen%20Systemen%20eingesetzt).
- Duden. (2021). Abgerufen 29. März 2021, von <https://www.duden.de/rechtschreibung/Vertrag>
- Duemmler, K., Caprani, I., & Felder, A. (2017). *Berufliche Identität von Lernenden im Detailhandel: Studienergebnisse und Schlussfolgerungen für die Berufsbildung. Ein Ratgeber für Lehrpersonen und Berufsbildner/-innen*. Lausanne: Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung.
- Frei, S., Lipp, D., & Wyss, M. (2013). *Geteilte Führungsverantwortung in Unternehmen. Analyse der Rahmenbedingungen für den Einsatz geteilter Führung am Beispiel des Modells TopSharing, Masterarbeit MAS Business Administration*. Luzern: Hochschule Wirtschaft.
- Funke, S., Büchler, T., Mäder, G., & Amacker, M. (2018). *Die Auswirkungen von Self-Checkout und Self-Scanning auf die Arbeitsbedingungen, die Gesundheit und das berufliche Selbstverständnis des Verkaufspersonals im Detailhandel*. Abgerufen 07. November 2020, von https://www.unia.ch/fileadmin/user_upload/Arbeitswelt-A-Z/Detailhandel/Selfscanning_Studie.pdf
- G. R. (2021, Januar 12). Interview mit dem Geschäftsstellenleiter Migros Luzern zum Thema Einführung von Top-Sharing im Detailhandel zur Stärkung der Frauenquote auf Führungsebene. (M. Aschwanden, Interviewer).

- Habermann-Horstmeier, L. (2007). *Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen – Ergebnisse einer empirischen Studie an 300 Frauen aus dem deutschen Mittel- und Topmanagement – Schriftenreihe, Band 1*. Villingen-Schwenningen: Petaurus Verlag.
- Habermann-Horstmeier, L., Gerber, S., Trautwein, E., & Wellmann, D. (2009). Karriere im Blick? – Ergebnisse einer Befragung von Studentinnen aus den Bereichen Technik und Wirtschaft. *Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, S. 153-159.
- handelsdaten.de. (o.J.). *Self-Checkout- und Self-Scanning-Systeme*. Abgerufen 07. März 2021, von <https://www.handelsdaten.de/handelsthemen/self-checkout-und-self-scanning-systeme#:~:text=Die%20Nutzung%20der%20mobilen%20Self,bereitgestellte%20T%C3%BCten%20oder%20mitgebrachte%20Taschen>
- Himmen, E. (2018). *Topsharing – Eine Studie zum Interesse an Jobsharing auf Führungsebene*. Köln: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Hunziker, T., & Mendelin, T. (2020). «*Flexible Retail*» auf dem Vormarsch». Abgerufen 07. November 2020, von <https://www.credit-suisse.com/media/assets/private-banking/docs/ch/unternehmen/unternehmen-unternehmer/publikationen/detailhandelausblick-schweiz-2020-de.pdf>
- J. C. (2021, Februar 15). Interview mit Filialeiterin von Volg zum Thema Einführung von Top-Sharing im Detailhandel zur Stärkung der Frauenquote auf Führungsebene. (M. Aschwanden, Interviewer).
- J. E. (2021, Januar 29). Interview mit ÜK-Kursleiterin zum Thema Einführung von Top-Sharing im Detailhandel zur Stärkung der Frauenquote auf Führungsebene. (M. Aschwanden, Interviewer).
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews – Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Katterbach, S., & Stöver, K. (2019). *Effektiver und besser führen in Teilzeit – Hintergründe und zeitgemässe Massnahmen für ein flexibles Führungsmodell*. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.
- Krone-Germann, I. (2017). Jobsharing in der Schweiz immer beliebter. *Die Volkswirtschaft*, S. 43-44.
- Kuark, J. K. (2003). *Das Modell TopSharing – Gemeinsam an die Spitze*. Brugg: Druckerei Effingerhof AG.
- Kuark, J. K. (2020). *TopSharing*. Abgerufen 29. August 2020, von <https://topsharing.ch/broschuere.html>
- Kuark, J., & Wyss, M. (2016). Erfolgsfaktoren für TopSharing. *Führung und Organisation*, S. 37-43.
- L. P. (2021, Januar 11). Interview mit dem Leiter HR national von Coop zum Thema Einführung von Top-Sharing im Detailhandel zur Stärkung der Frauenquote auf Führungsebene. (M. Aschwanden, Interviewer).
- Luzerner Zeitung. (2020, Oktober 8). *Passabene gegen Subito: So schlagen sich die Scanning-Apps von Coop und Migros im Test*. Abgerufen 07. März 2021, von <https://www.luzernerzeitung.ch/wirtschaft/passabene-gegen-subito-so-schlagen-sich-die-scanning-apps-von-coop-und-migros-im-test-ld.1265183>

- M. B. (2021a, Februar 6). Interview mit Aushilfskraft von Migros zum Thema Einführung von Top-Sharing im Detailhandel zur Stärkung der Frauenquote auf Führungsebene. (M. Aschwanden, Interviewer).
- M. B. (2021b, Januar 12). Interview mit Filialleiterin von Coop zum Thema Einführung von Top-Sharing im Detailhandel zur Stärkung der Frauenquote auf Führungsebene. (M. Aschwanden, Interviewer).
- M. D. (2021, Januar 5). Interview mit Mitarbeiterin Food von Coop zum Thema Einführung von Top-Sharing im Detailhandel zur Stärkung der Frauenquote auf Führungsebene. (M. Aschwanden, Interviewer).
- M. J. (2021, Februar 12). Interview mit Fachleiterin von Migros zum Thema Einführung von Top-Sharing im Detailhandel zur Stärkung der Frauenquote auf Führungsebene. (M. Aschwanden, Interviewer).
- M. U. (2021, Januar 28). Interview mit Stv. Filialleiterin von Coop zum Thema Einführung von Top-Sharing im Detailhandel zur Stärkung der Frauenquote auf Führungsebene. (M. Aschwanden, Interviewer).
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Meier, C., Polfer, L., & Ulrich, G.-S. (o. J.). *Das 1x1 des wissenschaftlichen Arbeitens in der Betriebswirtschaft*. Zürich: HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich: SKV AG: Beruf und Bildung.
- Metropolitankonferenz Zürich. (2019a). *Strukturwandel im Detailhandel – Handlungsempfehlungen für den Metropolitanraum Zürich*. Abgerufen 02. November 2020, von https://www.metropolitanraum-zuerich.ch/wp-content/uploads/2020/11/MKZ_Strukturwandel-im-Detailhandel_Broschu%CC%88re.pdf
- Metropolitankonferenz Zürich. (2019b). *Strukturwandel im Detailhandel – Handlungsempfehlungen für den Metropolitanraum Zürich*. Abgerufen 02. November 2020, von https://www.metropolitanraum-zuerich.ch/wp-content/uploads/2020/11/MKZ_Factsheet_Strukturwandel_im_Detailhandel.pdf
- Meyer, M. (2015). Die Spitzen-Duos. *Bilanz*, S. 75-79.
- Muff, A. (2015). *Psychische Belastung und Ressourcen bei Führungskräften im Detailhandel*. Eich: Fachhochschule Nordwestschweiz. Abgerufen 19. September 2020, von <https://irf.fhnw.ch/bitstream/handle/11654/17666/Muff%20Anita.pdf?sequence=1>
- N. B. (2021, Februar 8). Interview mit Filialleiterin und Stv. Agenturleiterin von Valora zum Thema Einführung von Top-Sharing im Detailhandel zur Stärkung der Frauenquote auf Führungsebene. (M. Aschwanden, Interviewer).
- N. F. (2021, Januar 14). Interview mit Mitarbeiterin Food von Coop zum Thema Einführung von Top-Sharing im Detailhandel zur Stärkung der Frauenquote auf Führungsebene. (M. Aschwanden, Interviewer).

- Nathani, C., Hellmüller, P., Rieser, C., Hoff, O., & Nesarajah, S. (2017). *Ursachen und Auswirkungen des Strukturwandels im Schweizer Arbeitsmarkt*. Rüşchlikon: Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO).
- NZZ. (2017, Mai 30). *Das neue «Lädelisterben»*. Abgerufen 20. Dezember 2020, von <https://www.nzz.ch/meinung/detailhandel-das-neue-laedelisterben-ld.1298433>
- Olmsted, B. (1977). Job Sharing – A New Way to Work. *Personnal Journal*, S. 78-81.
- P. W. (2021, Januar 8). Interview mit Director for Diversity and Management Programmes von Universität St. Gallen HSG zum Thema Einführung von Top-Sharing im Detailhandel zur Stärkung der Frauenquote auf Führungsebene. (M. Aschwanden, Interviewer).
- QSK. (2020). Qualitätssicherungs-Kommission Detailhandel. Abschlüsse DHS/DHM. Bern.
- R. G. (2021, Januar 5). Interview mit einer Person aus der Bildungsbranche zum Thema Einführung von Top-Sharing im Detailhandel zur Stärkung der Frauenquote auf Führungsebene. (M. Aschwanden, Interviewer).
- R. S. (2021, Januar 25). Interview mit der Präsidentin der Stiftung für Erforschung der Frauenarbeit zum Thema Einführung von Top-Sharing im Detailhandel zur Stärkung der Frauenquote auf Führungsebene. (M. Aschwanden, Interviewer).
- Rollier, I. (Juni 2017). Ein steiniger Weg – Frauen in Führungspositionen. *Panorama*, S. 11.
- S. S. (2021, Januar 25). Interview mit Stv. Filialleiterin von Coop zum Thema Einführung von Top-Sharing im Detailhandel zur Stärkung der Frauenquote auf Führungsebene. (M. Aschwanden, Interviewer).
- S. T. (2021, Januar 12). Interview mit Filialleiterin von Migros zum Thema Einführung von Top-Sharing im Detailhandel zur Stärkung der Frauenquote auf Führungsebene. (M. Aschwanden, Interviewer).
- Savides, P. (2018). *Medienerziehung – Empfehlungen für eine elterliche Erziehungsform mit positivem Einfluss auf die digitale Mediennutzung von Kindern*. Zürich: HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich.
- SBFI. (2019). Bildungssystem Schweiz. Abgerufen 02. April 2021, von <https://www.sbfid.admin.ch/sbfid/de/home/bildung/bildungsraum-schweiz/bildungssystem-schweiz.html>
- Staatsekretariat für Wirtschaft SECO. (2010). *Frauen in Führungspositionen: So gelingt's - Erfahrungen aus zehn grossen und kleineren Unternehmen in der Schweiz*. Bern: SECO.
- SRF. (2021, Februar 2). Abgerufen 28. März 2021, von <https://www.srf.ch/news/schweiz/neues-shop-konzept-migros-testet-mini-supermarkt-ganz-ohne-personal>
- Stehle, B. (1989). Zeit: Joker für den Unternehmenserfolg. *Personalwirtschaft*, S. 21.
- Tages-Anzeiger. (2016, April 16). *So steht die Karrierechance von Frauen im Detailhandel*. Abgerufen 21. November 2020, von <https://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/bei-migros-und-coop-sind-chefinnen-deutlich-in-der-minderheit/story/18781322>

U. B. (2021, Januar 7). Interview mit dem Verkaufschef von Coop zum Thema Einführung von Top-Sharing im Detailhandel zur Stärkung der Frauenquote auf Führungsebene. (M. Aschwanden, Interviewer).

unternehmer.de. (2020). *Online Marketing Lexikon – Soft Skills* . Abgerufen 07. März 2021, von <https://unternehmer.de/lexikon/online-marketing-lexikon/soft-skills>

Valora Schweiz AG. (2020a). Abgerufen 25. Oktober 2020, von <https://stories.valora.com/de/2020/02/einkaufen-der-zukunft-die-menschen-hinter-der-technik/>

Valora Schweiz AG. (2020b). Abgerufen 25. Oktober 2020, von <https://avec.ch/de/avecbox/>

Von der Linde, B., & von der Heyde, A. (2010). *Psychologie für Führungskräfte*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

8.2 ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Tabelle 28: Abkürzungsverzeichnis

BDS	Bildung Detailhandel Schweiz
BFS	Bundesamt für Statistik der Schweizerischen Eidgenossenschaft
DSGTA	Deutsche Gesellschaft für Transaktionsanalysen
EBA	Eidgenössisches Berufsattest
EBZ	Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis
eidg.	Eidgenössisches
NZZ	Neue Zürcher Zeitung
SBFI	Staatsekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI
SRF	Schweizer Radio und Fernsehen
Stv.	Stellvertretende

Quelle: Eigene Darstellung

8.3 TABELLEN- UND ABBILDUNGSVERZEICHNIS

8.3.1 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Glossar	VIII
Tabelle 2: Anzahl Beschäftigte nach Wirtschaftsabteilung	6
Tabelle 3: Geschlechterverteilung von Voll- und Teilzeitstellen im Detailhandel	7
Tabelle 4: Definition Top-Sharing nach Julia K. Kuark (2003)	23
Tabelle 5: Aufgepasst, Wolfgang!	27
Tabelle 6: Aufgepasst, Wolfgang!	27
Tabelle 7: Aufgepasst, Wolfgang!	28
Tabelle 8: Aufgepasst, Wolfgang!	29
Tabelle 9: Aufgepasst, Wolfgang!	29
Tabelle 10: Aufgepasst, Wolfgang!	30
Tabelle 11: Aufgepasst, Julia!	30
Tabelle 12: Aufgepasst, Julia!	31
Tabelle 13: Aufgepasst, Julia!	32

Tabelle 14: Aufgepasst, Julia!.....	32
Tabelle 15: Chancen und Risiken von Top-Sharing für Detailhandelsunternehmen und weibliche Führungskräfte.....	34
Tabelle 16: Die vier Gruppen von Interviewpartnerinnen und -partnern.....	37
Tabelle 17: Erläuterung des Leitfadeninterviews.....	38
Tabelle 18: Hauptkriterien der Interviewpartnerinnen und -partner.....	39
Tabelle 19: Interviewpartnerinnen und -partner.....	41
Tabelle 20: Interviewpartnerinnen und -partner.....	42
Tabelle 21: Interviewpartnerinnen und -partner.....	43
Tabelle 22: Vor- und Nachteile von Top-Sharing.....	57
Tabelle 23: Chancen und Risiken von Top-Sharing aus Sicht von weiblichen Führungskräften.....	59
Tabelle 24: Chancen und Risiken von Top-Sharing aus Sicht von Detailhandelsunternehmen.....	60
Tabelle 25: Chancen und Risiken von Top-Sharing aus Sicht von Fachexpertinnen und -experten.....	61
Tabelle 26: To-do-Liste von Wolfgang Baumgartner.....	70
Tabelle 27: To-do-Liste von Julia Müller.....	72
Tabelle 28: Abkürzungsverzeichnis.....	81

8.3.2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Notenbild und Bewertung Detailhandelsfachleute EFZ.....	9
Abbildung 2: Notenbild und Bewertung Detailhandelsassistenten EBA.....	10
Abbildung 3: Gesamtbestand der Grundausbildung nach Geschlecht.....	10
Abbildung 4: Geschlechterverteilung in den zwei Grundausbildungen des Detailhandels.....	11
Abbildung 5: Verteilung der weiblichen Lernenden in den Jahren 2015 und 2019.....	11
Abbildung 6: Die bedeutendsten Fachrichtungen der Detailhandelsfachleute EFZ nach Geschlecht.....	12
Abbildung 7: Die bedeutendsten Fachrichtungen der Detailhandelsassistenten EBA nach Geschlecht.....	13
Abbildung 8: Das Bildungssystem Schweiz.....	14
Abbildung 9: Detailhandelsspezialisten nach Anzahl Kandidat/innen und Geschlecht.....	15
Abbildung 10: Detailhandelsmanager nach Anzahl Kandidat/innen und Geschlecht.....	16

8.4 INTERVIEWLEITFÄDEN GRUPPE 1 – 4

Definition Top-Sharing: *Teilen sich zwei Kadermitarbeitende eine leitende Funktion, welche nicht nur durch gemeinsame Aufgaben verbunden ist, sondern auch mit einem explizit definierten Anteil gemeinsam getragener Führungsverantwortung, spricht man von Top-Sharing (Kuark, 2003, S. 14).*

Untersuchte Branchen: **Nahrungs- und Genussmittel, Bäckerei/Konditorei/Confiserie, Fleischwirtschaft und Kiosk*

Gliederung der Themenblöcke	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Zeit
Einstieg / Begrüssung	<ul style="list-style-type: none"> • Begrüssung, kurze Vorstellung des Themas und der Forschungsfrage, Sicherstellung eines gemeinsamen Verständnisses von Top-Sharing • Kurze Erläuterung der Themenblöcke • Auf Anonymität des Interviews hinweisen • Audiogerät bzw. Onlineaufnahme starten • Vorstellung des Interviewpartners <ul style="list-style-type: none"> - Alter der interviewten Person - Funktion der interviewten Person und seit wie vielen Jahren in dieser Funktion - Anzahl der unterstellten Mitarbeitenden - Höchster Bildungsabschluss - Anzahl und Alter Kinder 				5'
Wirtschaftliche und gesellschaftliche Auswirkungen im Detailhandel	<ul style="list-style-type: none"> • Welche wirtschaftlichen und/oder gesellschaftlichen Veränderungen beeinflussen Ihre Führungstätigkeit? Weshalb? <p style="text-align: center;"><i>ODER</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche wirtschaftlichen und/oder gesellschaftlichen Veränderungen hatten damals Ihre Führungstätigkeit beeinflusst? Weshalb? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche wirtschaftlichen und/oder gesellschaftlichen Veränderungen beeinflussen Ihre Führungstätigkeit? Weshalb? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche wirtschaftlichen und/oder gesellschaftlichen Veränderungen beeinflussen die Führungstätigkeit Ihrer/der weiblichen Führungskräfte? Weshalb? • Was trägt Ihr Unternehmen bzw. Sie persönlich bei, um diesen Herausforderungen zu begegnen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Was könnten Gründe sein, weshalb Top-Sharing noch nicht im Detailhandel angewendet wird? 	5'

Gliederung der Themenblöcke	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Zeit
Sicherstellung von Nachwuchsführungskräften	<ul style="list-style-type: none"> • Kann durch die Einführung von Top-Sharing das Interesse von jungen* weiblichen Berufsleuten geweckt werden, langfristig in dieser Branche tätig zu sein und eine Führungsrolle wahrzunehmen? Weshalb? <p>*Lehrabgängerinnen ab 2013, Frauen zwischen 17 und 25 Jahren</p>				5'
Attraktivitätssteigerung des Detailhandels	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Wirkung haben flexible Arbeitszeiten auf Sie als weibliche Führungskraft des Detailhandels? • Kann durch Top-Sharing die Flexibilität der Arbeitszeiten im Detailhandel gesteigert werden? Weshalb? • Welche Wirkung könnten moderne Teilzeitführungsmodelle wie Top-Sharing im Detailhandel auf die schweizerische Bevölkerung haben? 		<ul style="list-style-type: none"> • Welche Wirkung haben flexible Arbeitszeiten auf weibliche Führungskräfte des Detailhandels haben? • Kann durch Top-Sharing die Flexibilität der Arbeitszeiten im Detailhandel gesteigert werden? Weshalb? • Welche Wirkung könnten moderne Teilzeitführungsmodelle wie Top-Sharing im Detailhandel auf die schweizerische Bevölkerung haben? 		5'
Die Bedeutung von Top-Sharing für weibliche Führungskräfte des Detailhandels	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn Top-Sharing in der Lebensmittelbranche* angeboten würde: Hätten Sie Interesse, in diesem Modell tätig zu sein? Weshalb? • Welche Vor- und Nachteile bietet Top-Sharing für Sie als weibliche Führungskräfte? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie ist bei Ihnen das Top-Sharing entstanden? • Wie hat die Rekrutierung der Sharing-Partner stattgefunden? • Welche Vor- und Nachteile ziehen Sie als weibliche Führungskraft aus dem Top-Sharing? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn Top-Sharing in der Lebensmittelbranche* angeboten würde: Hätten Ihre weiblichen Führungskräfte Interesse, in diesem Modell tätig zu sein? Weshalb? • Welche Vor- und Nachteile bietet Top-Sharing für weibliche Führungskräfte? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn Top-Sharing in der Lebensmittelbranche* angeboten würde: Hätten weibliche Führungskräfte Interesse, in diesem Modell tätig zu sein? Weshalb? • Welche Vor- und Nachteile bietet Top-Sharing für weibliche Führungskräfte? 	5'

Gliederung der Themenblöcke	Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Zeit
Chancen und Risiken von Top-Sharing im Detailhandel	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Chancen und Risiken entstehen für die Lebensmittelbranche* durch die Einführung von Top-Sharing aus Ihrer Sicht? <p><i>*Nahrungs- und Genussmittel, Bäckerei/Konditorei/Confiserie, Fleischwirtschaft und Kiosk</i></p>		<ul style="list-style-type: none"> • Welche Chancen und Risiken entstehen für die Lebensmittelbranche* durch die Einführung von Top-Sharing aus Sicht des Unternehmens? <p><i>*Nahrungs- und Genussmittel, Bäckerei/Konditorei/Confiserie, Fleischwirtschaft und Kiosk</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Chancen und Risiken entstehen für die Lebensmittelbranche* durch die Einführung von Top-Sharing aus Ihrer Sicht und die des Unternehmens? <p><i>*Nahrungs- und Genussmittel, Bäckerei/Konditorei/Confiserie, Fleischwirtschaft und Kiosk</i></p>	5'
Förderliche Rahmenbedingungen von Top-Sharing im Detailhandel	<ul style="list-style-type: none"> • Was muss laut Ihnen gegeben sein, damit sich Top-Sharing für die Detailhandelsunternehmen wie auch für die weiblichen Führungskräfte als ein erfolgreiches Teilzeitführungsmodell entwickelt? 				5'
Schlussfrage	<ul style="list-style-type: none"> • Möchten Sie abschliessend noch etwas zum Thema hinzufügen? 				3'
Abschluss des Interviews und Verabschiedung	<ul style="list-style-type: none"> • Für das Interview bedanken • Weiteres Vorgehen erläutern: <ul style="list-style-type: none"> - Transkription des Interviews - Auswertung der Interviews - Zustellung der Ergebnisse • Beendigung des Audiogerätes bzw. der Onlineaufnahme 				2'

8.5 DAS CODE-SYSTEM (CODEBOOK)

Nr.	Hauptkategorien	Unterkategorien	Definitionen	Kodierregeln	Ankerbeispiele
1	Wirtschaftliche und gesellschaftliche Auswirkungen auf den Detailhandel		Den Einfluss von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Auswirkungen auf weibliche Führungskräfte des Detailhandels.		
		Digitalisierung	Inwiefern beeinflusst die Digitalisierung die Führungstätigkeit der weiblichen Führungskräfte.	Aussagen über digitale Hilfsmittel wie beispielsweise Self-Checkout-Kassen, Self-Scanning, digitales Bestellsystem, Schnellebigkeit des Detailhandels und Technologie.	<p>Gut, grundsätzlich beeinflusst dies ja alle. Sobald man beginnt, Self-Checkout-Kassen hinzustellen, dann beginnt die Angst; und dies haben wir jedes Mal mitbekommen (U. B., 2021).</p> <p>Die Digitalisierung beeinflusst einen als Führungskraft sicher. Man kann sich gar nicht dagegen wehren. Wir haben zum Beispiel gerade neulich Self-Checkout-Kassen erhalten – man muss einfach mitmachen, alles andere funktioniert nicht (M. B., 2021).</p> <p>Zum Beispiel die Digitalisierung hatte meine Führungstätigkeit beeinflusst. Am Anfang, als ich Geschäftsführerin wurde, lief alles via Fax und Telefon und gegen Ende meiner Geschäftsführertätigkeit via Mail. Auch das Bestellsystem hat sich total verändert wie auch die Belieferungen (M. D., 2021).</p>

Nr.	Hauptkategorien	Unterkategorien	Definitionen	Kodierregeln	Ankerbespiele
		Corona-Pandemie	Inwiefern hat die Corona-Pandemie die Führungstätigkeit der weiblichen Führungskräfte beeinflusst.	Aussagen über Hamstereinkäufe, Einkauf in der Nähe, psychische Belastungen, schnell auf Veränderungen reagieren können. Nicht in diese Kategorie fallen geschäftliche Entscheidungen, welche aufgrund von Corona getroffen wurden.	<p>Jetzt ist Corona, und dadurch erzielen wir jetzt einen höheren Umsatz, weil die Menschen nicht mehr in die Restaurants essen gehen können. Der Detailhandel profitiert dadurch jetzt natürlich: Wir können dadurch auf eine Art profitieren, und wir müssen jetzt einfach unsere Mitarbeitenden zu Top-Leistungen motivieren. Weil jetzt einfach mehr Umsatz erzielt wird vor allem wegen Corona (S. S., 2021).</p> <p>Es gab Hamstereinkäufe, und die Regale waren leer. Ich denke, dies ist gerade das Aktuelle, das mich als Führungskraft beeinflusst hat: Man hatte dadurch nicht mehr Mitarbeitende zur Verfügung, und man musste schauen, dass man sie motivieren konnte – dass sie Überstunden leisten und noch schneller arbeiten mussten (M. U., 2021).</p>
		Personal	Inwiefern beeinflusst das Personal die Führungstätigkeit der weiblichen Führungskräfte.	Aussagen zur Regelung der Kinderbetreuung, Motivation der Mitarbeitenden, Personalbestand während Corona, Ausbildungsstand.	<p>Oder zurzeit ist sicherlich eine grosse Herausforderung, die man merkt, die psychische Belastung bei den Mitarbeitenden, die durch Corona entstanden ist (M. B., 2021).</p> <p>Wir haben zwar in unserer Filiale keine Corona-Fälle, jedoch finden einige Mitarbeitenden während dieser Zeit keine Kinderbetreuung. Dies ist zurzeit unser Hauptproblem (N. F., 2021).</p>

Nr.	Hauptkategorien	Unterkategorien	Definitionen	Kodierregeln	Ankerbespiele
		Kundenverhalten	Inwiefern beeinflusst das Kundenverhalten die Führungstätigkeit von weiblichen Führungskräften.	Aussagen über das derzeitige Kundenverhalten bzw. Einkaufsverhalten, Kundenerwartungen, Kundenbereitschaft, Beratungskompetenz, Warenverfügbarkeit,	<p>Ja, das Kundenverhalten wird immer anspruchsvoller. Vor allem dadurch, dass die Kunden sich bereits vor dem Einkauf extrem gut informieren können, egal, ob dies über den Preis oder die Funktionen ist (M. I., 2021).</p> <p>Wirtschaftlich betrachtet, sage ich jetzt mal, im Sinne des Umsatzes, dass ich die Mitarbeitenden motivieren kann und auch in der jetzigen Situation, dass man die Kunden in die Verkaufsstellen locken kann (M. B., 2021).</p>
		Ladenöffnungszeiten	Inwieweit beeinflussen die langen Ladenöffnungszeiten die Führungstätigkeit von weiblichen Führungskräften.	<p>Alle Inhalte über den Einfluss der Ladenöffnungszeiten.</p> <p>Nicht in diese Kategorie fällt die Wirkung von flexiblen Arbeitszeiten auf weibliche Führungskräfte.</p>	Und auch die ganzen Ladenöffnungszeiten haben sich extrem verändert wie auch das Einkaufsverhalten. Früher kamen sehr viele Menschen am Morgen einkaufen [...] Jetzt verteilt es sich viel mehr über den ganzen Tag [...] (M. D., 2021).
		Stereotypisierung und das klassische Rollenbild	Welchen Einfluss hat die Stereotypisierung bzw. das klassische Rollenbild auf weibliche Führungskräfte.	<p>Aussagen zu klassischer Rollenverteilung, das Bewusstsein der Gleichstellung und auch zu den bestehenden Rahmenbedingungen der Schweiz wie Schulsysteme, Mittagstische und Besteuerung.</p> <p>Nicht in diese Kategorie fallen Aussagen zur Lohngleichheit wie auch zur Gleichbehandlung.</p>	Und es ist natürlich so, dass es sehr oft dann auch in den Köpfen verankert ist, dass man beispielsweise mit 50% keine Führungsfunktion innehaben kann. Dies führt notgedrungenemassen dazu, dass dann die Frauen keine Chancen mehr erhalten, in einer Führungsfunktion tätig zu sein. Ich denke, das ist einer der grössten Aspekte – diese Stereotypisierung – und die klassischen Vorstellungen, wie eine Familie in der Schweiz funktionieren sollte (P. W., 2021).

Nr.	Hauptkategorien	Unterkategorien	Definitionen	Kodierregeln	Ankerbespiele
		Stereotypisierung und das klassische Rollenbild	Welchen Einfluss hat die Stereotypisierung bzw. das klassische Rollenbild auf weibliche Führungskräfte.	Aussagen zu klassischer Rollenverteilung, das Bewusstsein der Gleichstellung und auch zu den bestehenden Rahmenbedingungen der Schweiz wie Schulsysteme, Mittagstische und Besteuerung.	<p>Es geht primär ja darum, dass sich auch das Rollenbild verändert – der Anspruch von den weiblichen Mitarbeitern, weiterhin in ihrem Führungsalltag bleiben zu können, das ist sicher etwas, was beeinflusst (G. R., 2021).</p> <p>Sicher der Fortschritt in der gesamten Thematik von der Gleichstellung, welche man in den letzten 30 Jahren erreicht hat – das Bewusstsein dazu. Zum Teil sicher auch der Fachkräftemangel in den Spitzenpositionen – die Mangelwirtschaft (R. S., 2021).</p>
		Präventionsmassnahmen für die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Auswirkungen des Detailhandels	Was trägt ein Unternehmen bei, um den Unterkategorien wie Digitalisierung, Corona-Pandemie, Kundenverhalten, Ladenöffnungszeiten, Stereotypisierung und das klassische Rollenbild entgegenwirken zu können.	Aussagen zu Arbeitszeitenplanung, Ausbildungsprogramme, Möglichkeit für Teilzeittätigkeit auf Kaderstufe und Support.	<p>Also, wenn wir uns auf das Retail konzentrieren bzw. auf das Verkaufsgeschäft, dann haben wir die gesamte Ausbildungslandschaft, zum Beispiel mit dem Coop-Campus, wo aus den ehemaligen LAK- Kursen die neuen Kurse in Management & Leadership entstanden sind (L. P., 2021).</p> <p>Meine Aufgabe darin ist, dass ich die Coach-Funktion wahrnehme, dass ich sie in diesem Prozess begleite und ihnen auch aufzeigen kann, was nun die Chancen und Risiken darin sind (A. M., 2021).</p>

Nr.	Hauptkategorien	Unterkategorien	Definitionen	Kodierregeln	Ankerbespiele
2	Sicherstellung von Nachwuchsführungskräften		Aussagen über die Wirkung von Top-Sharing auf junge weibliche Berufsleute des Detailhandels.		
		Interessierte Zielgruppe	Ab welchem Alter könnte das Top-Sharing für weibliche Berufsleute interessant sein.	Aussagen über weibliche Berufsleute, welche Interesse haben könnten, im Top-Sharing tätig zu sein.	<p>Ich glaube, diese Denkprozesse kommen erst mit 20, wenn die Ausbildung abgeschlossen ist, und man sich überlegt, ob man jetzt wirklich in diesem Beruf bleiben will und welche Möglichkeiten man sonst noch hat (M. D., 2021).</p> <p>Ich sehe dies einfach aus meinem Umfeld, dass man eher später Eltern wird. [...] Ich denke, so ab 25 könnte dieses Thema für Frauen interessant werden (M. I., 2021).</p>
		Beweggründe für eine längerfristige Tätigkeit im Detailhandel	Beweggründe, welche junge weibliche Berufsleute motivieren könnten, aufgrund der Einführung von Top-Sharing längerfristig in dieser Branche tätig zu sein.	Inhalte zur Erreichung einer Balance zwischen Freizeit, Beruf und Familie, Schaffung von Möglichkeiten im Job, Aufteilung der Last und sanfter Einstieg in die Führung.	Also, ich meine, gerade junge Menschen, die sehen, dass ihre Vorgesetzten heutzutage 60 bis 70 Stunden pro Woche arbeiten. Und ich denke, das ist nicht unbedingt das, wo heutzutage eine junge Person sagt: «Super – gut! Das ist genau die Branche, wo ich auch hinspringen möchte» (U. B., 2021)

Nr.	Hauptkategorien	Unterkategorien	Definitionen	Kodierregeln	Ankerbespiele
		Schaffung von Perspektiven	Wird durch die Einführung bzw. Förderung von Top-Sharing für die jungen weiblichen Berufsleuten eine Perspektive geschaffen.	Aussagen zur Schaffung von Perspektiven. In diese Kategorie fallen ebenfalls Aussagen zur Perspektivlosigkeit.	<p>Ich glaube, was auch oft ganz unbewusst passiert, ist, dass man den Frauen keine Perspektiven gibt, jedoch den Männern schon. [...] Es ist nicht nur immer die Mutterschaft, die Grund dafür ist, dass Frauen das Unternehmen verlassen, sondern auch sehr oft aufgrund von fehlenden Perspektiven (P. W., 2021).</p> <p>Durch dieses Modell ergeben sich dann ganz andere Perspektiven (A. M., 2021).</p> <p>Dies ist für uns eigentlich der Punkt. Wir haben festgestellt: Indem wir diese Signale senden, wir Teilzeitmodelle fördern und darauf achten, dass Führungspersonen nicht einfach nur auf Mitarbeiterebene wieder eingesetzt werden, geben wir ihnen eine gute Perspektive (G. R., 2021).</p> <p>Die Menschen sind so unterschiedlich, es geht ja vor allem um die «Ehrgeizigen», dass man ihnen eine Perspektive aufzeigen kann. (R. S., 2021).</p>

Nr.	Hauptkategorien	Unterkategorien	Definitionen	Kodierregeln	Ankerbeispiele
		Umsetzung von Massnahmen	Massnahmen, welche umgesetzt werden sollten, damit das Interesse bei jungen weiblichen Berufsleuten frühzeitig geweckt werden kann.	Spezifische Aussagen zu Vorzeigebispielen, Förderung von Menschen, Nachwuchsförderung, Vorbilder und Rollenmodellen.	<p>Eigentlich wäre das der erste Schritt, man müsste es machen und Beispiele zeigen können. Denn nur rein theoretisch aufzuzeigen, dass diese Möglichkeit im Detailhandel besteht, funktioniert meiner Meinung nach nicht und ist sehr schwierig; die Detailhändler sind sehr pragmatisch und praxisorientiert unterwegs (R. G., 2021).</p> <p>[...] Sondern ich glaube, wenn man von guten Beispielen leben kann und diese auch sieht und davon gesagt wird, das sind wirklich interessante Modelle, die mich auch reizen und interessieren würden, dann glaube ich absolut (U. B., 2021).</p> <p>Also, was sicherlich sehr wichtig ist, sind sicher die Vorbild- und Rollenmodelle, wie beispielsweise Sie, oder da gibt es auch ganz verschiedene Personen, die auch mit jungen Nachwuchskräften in Kontakt kommen. Dass man diese Personen an Konferenzen oder auch an Ereignisse einlädt, damit man sie interviewen bzw. sehen kann (R. S., 2021).</p>

Nr.	Hauptkategorien	Unterkategorien	Definitionen	Kodierregeln	Ankerbespiele
3	Attraktivitätssteigerung des Detailhandels		Die Wirkung von Top-Sharing auf die Attraktivität des schweizerischen Detailhandels.		
		Flexible Arbeitszeiten	Die Wirkung von flexiblen Arbeitszeiten auf weibliche Führungskräfte des Detailhandels.	Aussagen zu der Wichtigkeit von Kinderbetreuung und Kitaplatz, Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie, zeitintensives Hobby, Schichtarbeit, attraktive Arbeitsmodelle wie auch alle Inhalte zur Wirkung von flexiblen Arbeitszeiten.	Dass ich spontaner arbeiten kann, so dass ich alles miteinander vereinbaren kann, wie Termine mit den Kindern und der Familie (N. F., 2021).
		Steigerung der Flexibilität	Aus welchen Gründen durch den Einsatz von Top-Sharing die Flexibilität der Arbeitszeiten gesteigert werden kann.	Aussagen zu den Gründen, weshalb die Flexibilität gesteigert werden kann.	Auch wenn mal etwas Unvorhergesehenes kommt, kann man das zusammen besprechen und den freien Tag besser verschieben (M. D., 2021). Durch die gemeinsame Absprache mit dem Sharing-Partner kann geschaut werden, wer an welchen Tagen die Führung übernimmt und wer für welche Aufgaben verantwortlich ist (S. T., 2021).

Nr.	Hauptkategorien	Unterkategorien	Definitionen	Kodierregeln	Ankerbeispiele
		Wirkungen auf die schweizerische Bevölkerung	Wie wirkt sich die Einführung von Top-Sharing auf die schweizerische Bevölkerung aus.	Aussagen zur Wirkung von Top-Sharing auf die schweizerische Bevölkerung wie beispielsweise positiver Imagewandel, Attraktivitätssteigerung, mit der Zeit gehen, familienfreundliches und modernes Unternehmen und/oder soziales Unternehmen, fortschrittliche Personalpolitik wie auch Belächeln und Skepsis.	Dadurch könnte man ein gutes Image erreichen (J. C., 2021). [...] Nämlich nicht nur als attraktive Arbeitgeberin, sondern, dass das Unternehmen als familienfreundlich, gesellschaftsfreundlich auf dem Markt wahrgenommen wird (P. W., 2021).
		Auswirkungen der positiven bzw. negativen Wirkungen	Die Auswirkungen auf die Lebensmittelbranche, wenn positive bzw. negative Wirkungen erzielt werden.	Aussagen zu Erhöhung des Umsatzes bzw. der Frequenz, Erzielung von mehr Bewerbungen, Interesse bei weiblichen Mitarbeitenden wecken.	Ich denke, dies würde sich ebenfalls positiv auf die Kundenfrequenz und natürlich schlussendlich auf den Umsatz auswirken (M. B., 2021). Nicht, dass die [...] keine Bewerbungen erhält, aber es macht das Unternehmen nochmals viel, viel attraktiver (M. J.).
4	Bedeutung von Top-Sharing für die weiblichen Führungskräfte des Detailhandels		Welche Bedeutung hat Top-Sharing auf weibliche Führungskräfte des Detailhandels. Ist ein Interesse von weiblichen Führungskräften vorhanden, um in einem Top-Sharing tätig zu sein.		

Nr.	Hauptkategorien	Unterkategorien	Definitionen	Kodierregeln	Ankerbespiele
		Beweggründe für ein Top-Sharing	Die Beweggründe von den weiblichen Führungskräften, um in einem Top-Sharing tätig zu sein.	Aussagen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Beruf und Weiterbildung oder Freizeit (Hobby), höhere Motivation (zufriedener und glücklicher), Einsatz der vorhandenen Kompetenzen, Sicherstellung eines Wiedereinstiegs in eine Führungstätigkeit, Erreichung von Autonomie, Abwechslung im Beruf (zwei Jobs ausführen), Nutzung der getätigten Weiterbildung.	<p>Erstens einmal möchte ich wieder in dieser Position arbeiten können, und dadurch kann man den Wiedereinstieg in die Führung erreichen (N. F., 2021).</p> <p>Ich finde, es tut einem selber auch als Mutter gut, wenn man auch noch einer anderen Tätigkeit nachgehen kann (M. J., 2021).</p> <p>Ich denke nicht nur an die Familie, sondern auch an die Hobbies. Heutzutage ist jeder in einem Hobbybereich oder in einem Klub tätig (U.B., 2021).</p>
		Vorteile von Top-Sharing	Vorteile, die weibliche Führungskräfte aus einem Top-Sharing ziehen könnten.	Aussagen zur Entlastung der Führung (Arbeitsteilung), gegenseitige Unterstützung, Steigerung der Flexibilität, höheres bzw. sicheres Einkommen, Treffen von gemeinsamen Entscheidungen – Rücksprache halten, Nutzung von komplementären Stärken, Förderung der Kreativität, höhere Lebensqualität, Gewinnung von Selbstvertrauen.	<p>Man hätte jemanden zum Austauschen, weil man zu zweit auf der gleichen Ebene ist und kann aufgrund dessen besser über gewisse Dinge diskutieren (S. T., 2021).</p> <p>Die geteilte Verantwortung oder auch die komplementären Stärken, dies ist natürlich auch immer gut (R. S., 2021).</p>

Nr.	Hauptkategorien	Unterkategorien	Definitionen	Kodierregeln	Ankerbespiele
		Nachteile von Top-Sharing	Nachteile, die weibliche Führungskräfte aus einem Top-Sharing ziehen könnten.	Aussagen zur fehlenden Harmonie, unterschiedliche Vorstellungen, Unstimmigkeiten in der Führung, Entstehung von Konflikten, erschwerte Entscheidungsfindung, Entstehung von persönlichen Konflikten, Konkurrenzkampf, Ausspielen im Team, anspruchsvollere bzw. fehlende Kommunikation, Auftauchen von Unsicherheiten, geringeres Ansehen als Führungskraft, unfaire Arbeitsteilung, fehlendes Abgrenzen, langfristige Folgen.	<p>Wie man die Frauen dann im Unternehmen auch wahrnimmt. Werden sie dann beispielsweise als weniger angesehene Führungskräfte betrachtet, weil sie beispielsweise nur 40% in der Führung arbeiten? (P. W., 2021).</p> <p>Ich denke, dann kommt wieder der Stress, den man nicht nur bei der Arbeit lassen kann, sondern auch nach Hause nimmt. Das heisst: Keine klare Abgrenzung zwischen Privat- und Berufsleben, dies wäre sicher eine Herausforderung (N. F., 2021)</p> <p>Ich habe dies noch nie erlebt. Aber was mir persönlich ein bisschen Angst machen würde, ist, dass die Harmonie zwischen dem Tandem und mir fehlt (D. V., 2021).</p>
5	Chancen und Risiken von Top-Sharing im Detailhandel		Chancen und Risiken, die für die Detailhandelsunternehmen der Lebensmittelbranche entstehen, wenn sie Top-Sharing einführen bzw. fördern.		
		Chancen von Top-Sharing aus Sicht von weiblichen Führungskräften	Die Chancen, die für die Detailhandelsunternehmen entstehen, wenn sie Top-Sharing einführen bzw. fördern aus Sicht von weiblichen Führungskräften.	Aussagen zur Erhaltung von starken Führungskräften, Verändertes Denkverhalten bezüglich Weiterbildung, motiviertere Führungskräfte, bessere Führung der Verkaufsstellen, weniger Reklamationen, Senkung der Fluktuationsrate.	<p>Abgesehen von mir verliert der Detailhandel starke Geschäftsführerinnen, die durch Top-Sharing evtl. erhalten bleiben (M. D., 2021).</p> <p>Sie hätten dann vermutlich mehr Verkaufsstellen, die besser geführt würden, da zwei Führungskräfte involviert wären und immer ein Chef anwesend wäre. (N. B, 2021).</p>

Nr.	Hauptkategorien	Unterkategorien	Definitionen	Kodierregeln	Ankerbespiele
		Chancen von Top-Sharing aus Sicht von Detailhandelsunternehmen	Die Chancen, die für die Detailhandelsunternehmen entstehen, wenn sie Top-Sharing einführen bzw. fördern aus Sicht der Detailhandelsbetriebe.	Aussagen zur Erhaltung von starken Geschäftsführerinnen, Entstehung von neuen Denkweisen, Erhaltung des Know-hows, individuelle Nutzung von Stärken, Erzielung von innovativen Ideen, motivierte Führungskräfte, jederzeit ein Chef vor Ort, Erzielung von neuen Kadermitarbeitenden, Nutzung von mehr Kompetenzen.	<p>Aber ich bin der Überzeugung, dass sie dadurch auch zufriedener sind. Sie sind motivierter und auch zufriedener (A. M., 2021).</p> <p>Es würde sicher attraktiver werden, und vielleicht würde man eine ganz andere Möglichkeit haben, wieder Leute im Kaderbereich zu finden (U. B., 2021).</p> <p>Dies ist ganz klar, es geht um das Know-how. Jeder Mitarbeiter, welchen sie neu anschaffen müssen und die Kultur des Unternehmens nicht weitertragen kann und zuerst erarbeitet werden muss – dies ist ein Verlust (G. R., 2021).</p>
		Chancen von Top-Sharing aus Sicht von Fachexperten	Die Chancen, die für die Detailhandelsunternehmen entstehen, wenn sie Top-Sharing einführen bzw. fördern aus Sicht der Fachexperten (Personen der Bildungsbranche, HR-Verantwortliche und Personen, welche im Diversity-Bereich arbeiten).	Aussagen zu Gewinnung der besten Fachkräfte, Erzielung eines Reputationsgewinns, höhere Wahlmöglichkeiten, Zunahme von Diversität und Vielfalt, Nutzung von zwei Anforderungsprofilen.	<p>Also, ich glaube trotzdem, wenn es gut gemacht wird, dass die Chance für das Unternehmen ist, dass sie zu den besten Fachkräften kommen, weil sie dann eine attraktive Arbeitgeberin ist. Das glaube ich schon, wenn man dies clever einführt (P. W., 2021).</p> <p>Es ist eine Riesenmöglichkeit. Die Vielfalt und die Diversität nehmen dadurch zu. Man hat dadurch zwei Anforderungsprofile, d.h. zwei-mal dieselben Kompetenzen für die gleiche Funktion (R. S., 2021).</p>

Nr.	Hauptkategorien	Unterkategorien	Definitionen	Kodierregeln	Ankerbespiele
		Risiken von Top-Sharing aus Sicht von weiblichen Führungskräften	Die Risiken, die für die Detailhandelsunternehmen entstehen, wenn sie Top-Sharing einführen bzw. fördern aus Sicht von weiblichen Führungskräften.	Aussagen zu schlechtem Einfluss auf Kunden, Erleiden eines Imageschadens, Auswirkungen aufs Team, fehlende Flexibilität, Militär, Schwangerschaft, höhere Personalkosten.	<p>Ja, ich denke jetzt einmal, wenn man ein Top-Sharing startet, dass es wie in unserem Unternehmen vorkommen kann, dass zuerst die eine schwanger wird und dann die andere, so dass das Ganze wieder von Anfang beginnt (M. I., 2021).</p> <p>Dass es dann vielleicht Mamis sind, welche weniger flexibel sind (S. S., 2021).</p> <p>Ein Risiko ist sicherlich, wenn es zwischen den zwei Tandem-Partnern überhaupt nicht passt und dadurch die Mitarbeitenden darunter leiden müssten (M. U., 2021).</p>
		Risiken von Top-Sharing aus Sicht von Detailhandelsunternehmen	Die Risiken, die für die Detailhandelsunternehmen entstehen, wenn sie Top-Sharing einführen bzw. fördern aus Sicht der Detailhandelsbetriebe.	Aussagen zu unterschiedlichen Denkhaltungen, Entstehung von Meinungsverschiedenheiten, Entstehung von Konflikten im Team, gegenseitiges Auspielen der Führungskräfte, Führungskräfte entwickeln sich in eine andere Richtung.	<p>Ja, das Risiko mit der Kommunikation, dass es danach im Laden nicht funktioniert und diese zwei Personen nicht miteinander harmonieren (A. M., 2021).</p> <p>Sobald man zwei Vorgesetzte hat, entstehen zwei Meinungen, und diese zwei Personen müssen einfach extrem gut funktionieren. Wenn diese zwei nicht fast wie ein Ehepaar blind funktionieren können, dann wird dies einfach schwierig (U. B., 2021).</p>

Nr.	Hauptkategorien	Unterkategorien	Definitionen	Kodierregeln	Ankerbespiele
		Risiken von Top-Sharing aus Sicht von Fachexperten	Die Risiken, die für die Detailhandelsunternehmen entstehen, wenn sie Top-Sharing einführen bzw. fördern aus Sicht der Fachexperten (Personen der Bildungsbranche, HR-Verantwortliche und Personen, welche im Diversity-Bereich arbeiten).	Aussagen zu Angst Top-Sharing zu nutzen, Investitionszahlungen.	Dies sind dann natürlich möglicherweise Investitionszahlungen, welche anstehen, aber da muss man gewillt sein, diesen Weg zu gehen (P. W., 2021).
6	Förderliche Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Implementierung		Die Rahmenbedingen, welche geben sein müssen, damit sich Top-Sharing für die Detailhandelsunternehmen wie auch für die weiblichen Führungskräfte als ein erfolgreiches Modell entwickelt.		
		Rahmenbedingungen aus Sicht von weiblichen Führungskräften	Die Rahmenbedingen, welche geben sein müssen, damit sich Top-Sharing für die Detailhandelsunternehmen wie auch für die weiblichen Führungskräfte als ein erfolgreiches Modell entwickelt aus Sicht von weiblichen Führungskräften.	Aussagen zu Probearbeiten, Mitwirkung in der Rekrutierung, Durchführung eines Persönlichkeitstests, Erstellung eines Contracting, gute Einarbeitungszeit, klare Regelung der Schichtübergabe, klarer Ausbildungsstand (Test), Sicherstellung des Kommunikationsflusses, Unterstützung bieten, Anbieten eines Einführungskurses, klare Kommunikation, Aufgabenteilung.	<p>Klare Regelungen definieren, was alles geregelt ist: Was sind beispielsweise deine Kompetenzen und was nicht? So dass alle Beteiligten vom Gleichen sprechen und dadurch am gleichen Strang ziehen (M. B., 2021).</p> <p>Ja, ich denke, es wäre wichtig, dass die bestehende Führungskraft in den Rekrutierungsprozess involviert wird, damit auch geschaut werden kann, ob dies überhaupt zusammen matcht (M. I., 2021).</p> <p>Dass die Sharing-Partner gemeinsam probearbeiten, um zu schauen, ob es gemeinsam funktionieren könnte (M. D., 2021).</p>

Nr.	Hauptkategorien	Unterkategorien	Definitionen	Kodierregeln	Ankerbespiele
		Rahmenbedingungen aus Sicht der Detailhandelsunternehmen	Die Rahmenbedingen, welche geben sein müssen, damit sich Top-Sharing für die Detailhandelsunternehmen wie auch für die weiblichen Führungskräfte als ein erfolgreiches Modell entwickelt aus Sicht von Detailhandelsunternehmen	Klare Trennung der Aufgaben, Prozessarbeiten, klare Stellenbeschreibungen (AKV), klare Zielbeschreibungen, Einhaltung der Unternehmenswerte, ein Nehmen und Geben, gewisse Flexibilität.	<p>Dass eine klare Trennung der Aufgaben vorgenommen wird: Wer macht was? Ich sage gerade im Detailhandel, dass der eine mehr für die Planung verantwortlich ist und der andere mehr für die Front (U. B., 2021).</p> <p>Ich glaube, es beginnt im Kopf. Egal, ob bei der Firma oder auch bei den Kandidaten: Die, die das wollen, müssen bereit sein, die Stelle zu teilen (A. M., 2021).</p> <p>Dass Personen, welche mit diesem Modell starten, eine Anleitung erhalten, was es alles für ein Top-Sharing braucht bzw. hilfreich wäre. Wie kommuniziert man mit den Mitarbeitenden? Oder wie kommuniziert man mit dem Vorgesetzten? Wo könnten die Stolpersteine sein, was haben andere bereits erlebt? (L. P., 2021).</p>
		Rahmenbedingungen aus Sicht der Fachexperten	Die Rahmenbedingen, welche geben sein müssen, damit sich Top-Sharing für die Detailhandelsunternehmen wie auch für die weiblichen Führungskräfte als ein erfolgreiches Modell entwickelt aus Sicht der Fachexperten (Personen der Bildungsbranche, HR-Verantwortliche und Personen, welche im Diversity-Bereich arbeiten).	Aussagen zu Vorbereitung von Menschen, gewillt, diesen Weg zu gehen, ständiges Thema in Weiterbildungsangeboten (intern und extern), Anbieten von Workshops, Mitarbeitenden-Events und kleine Fokusgruppen, Einführung als Erstes im Kaderstellen, Sensibilisierung der Filialleiter, Kontrolle der Führung, Erreichen eines Kulturwandels, Vorhandensein von Ehrlichkeit, Aussagen zu Ausbildung und Coaching.	Es muss sicher von der obersten Hierarchieebene, es muss von der Coop-, Migros-, Valora-Leitung etc. muss es wirklich in der Personalpolitik so verankert sein, dass es klar bzw. deutsch und deutlich ist (R. S., 2021).

Nr.	Hauptkategorien	Unterkategorien	Definitionen	Kodierregeln	Ankerbeispiele
		Erwartungen an den Verkaufschef	Konkrete Erwartungen, welche laut weiblichen Führungskräften im Top-Sharing vom Verkaufschef gegeben sein müssen.	Aussagen zu Gleichbehandlung, Lohngleichheit, Lohntransparenz, mit offenen Karten spielen, gegenseitiges Vertrauen, Vertrags-transparenz, Duos als eine Person betrachten.	<p>Von dem her würde ich es auch begrüßen, wenn bei der Einstellung die Vertragsunterzeichnung gleichzeitig stattfinden würde (N. B., 2021).</p> <p>Ich würde es beim Top-Sharing sehr begrüßen, wenn es ein Lohnblatt geben würde, was es ja bei uns nie gegeben hat. Also: Ich erwarte schon eine Lohntransparenz (J. E., 2021).</p>