

Mehr Kompetenzen in der Chefetage

Zu viele Köche verderben den Brei. Doch bei Führungsaufgaben braucht dieses Sprichwort nicht zu stimmen. Denn mit der Teilung von Kaderstellen profitieren die Firmen von einem breiteren Wissen. Den Beschäftigten wiederum ermöglicht das Arbeitsmodell trotz leitender Position einen Teilzeitjob und damit mehr Lebensqualität. Von Pieter Poldervaart

Der Amtsantritt der grünen Zuger Regierungsrätin Manuela Weichelt-Picard im Januar 2007 machte die Personalpolitik bunter: Die Stelle für das Generalsekretariat wurde mit dem Hinweis ausgeschrieben, dass die Stelle auch durch zwei Personen gemeinsam besetzt werden könne. Tatsächlich meldeten sich Paul Schmuki und Marianne Kohli Caviezel, die bereits zuvor elf Jahre gemeinsam eine Stelle besetzt hatten, und erhielten den Zuschlag.

«Inzwischen hat meine damalige Stellenpartnerin eine andere berufliche Aufgabe angenommen. Seit einem Jahr teile ich die Stelle mit meiner neuen Stellenpartnerin Kathrin Arioli», so Schmuki. Für die Direktion hat diese Art der Besetzung mehrere Vorteile: So kommen im Topsharing die verschiedenen Stärken der beiden Führungskräfte zusammen. Zudem ermöglichen zwei Chefs eine umsichtigeren Planung und eine breitere Meinungsbildung. Und zwei Ansprechpersonen für die Angestellten – in diesem Fall ein Mann und eine Frau – nützen allen. «Mir persönlich erlaubt das Topsharing ein stärkeres Engagement in der Familie und bei ausserberuflichen Aktivitäten», berichtet Schmuki. Dies wiederum bedeute für ihn eine grössere innere Ausgeglichenheit und eine bessere Work-Life-Balance, was bei einem Führungsjob enorm wichtig sei.

Erst ansatzweise

Topsharing weist gegenüber dem üblichen Jobsharing einige Unterschiede auf. So sollte es bei der herkömmlichen Teilzeitarbeit möglichst wenig Überschneidungen und gemeinsame Entscheidungen geben, um den Reibungsverlust zu minimieren. Beim Topsharing hingegen ist ein Teil des Pensums explizit für solche Koordinationszeit reserviert.

Während in der Verwaltung gelegentlich die Co-Leitung eines Kaderpostens Wirklichkeit ist, wird in der freien Wirt-

schaft Topsharing erst in Ansätzen umgesetzt. Beim Chemieunternehmen Lonza beispielsweise berücksichtigt man zwar Tandem-Anträge von Topsharern, «aber bisher hatten wir noch keine solche Bewerbung», gibt Sprecher Dominik Werner zu Protokoll. Die Praxis zeige, dass im Topbereich die Kandidaten ihr Pensum selten aufteilen wollten. Neben Vorteilen wie doppelter Energie und doppeltem Fachwissen streicht Werner mögliche

Als Führungsduo arbeitet man sehr eng zusammen – entsprechend ist es ein Vorteil, wenn man die zweite Person schon im Voraus kennt und auch ein gemeinsames Bewerbungsdossier einreichen kann. Internetplattformen wie www.teilzeitkarriere.ch helfen, eine passende Kaderpartnerin zu finden. Trotzdem ist man nicht miteinander verheiratet: Verläuft die Zusammenarbeit nicht zufriedenstellend und lassen sich auch mit ei-

«Mir persönlich erlaubt das Topsharing ein stärkeres Engagement in der Familie und bei ausserberuflichen Aktivitäten.» Paul Schmuki, Generalsekretär

Nachteile hervor: Abgrenzung und Verfügbarkeit sowie die schwierige Weitergabe von Wissen zwischen Sitzungen.

Etwas weiter ist Kuoni. «Wir verfolgen keine eigentliche Strategie, ermöglichen aber Topsharing, wenn es für die persönliche Situation und den Geschäftsbereich Sinn macht», sagt Kuoni-Sprecher Peter Brun. Angewendet werde das Arbeitsmodell heute schon bei der Leitung von Reisebüros. Brun: «Bisher haben wir nur positive Erfahrungen damit gemacht.» Wichtig sei, dass das Führungsduo gut harmoniere und kommuniziere.

Kein Ja-Wort für die Ewigkeit

Gerade für Wiedereinsteigerinnen mit Kaderhintergrund könnte Topsharing attraktiv sein – das Unternehmen gelangt so möglicherweise zu Fachkräften, die in einer gewöhnlichen Teilzeitstelle unterfordert wären. Zudem steigt die Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz – man ist besonders motiviert, was wiederum dem Unternehmen zugute kommt. Dieses profiliert sich zudem mit innovativen Arbeitsstrukturen. Das färbt positiv auf das Image der Firma und die Qualität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen ab.

nem Coaching keine anderen Lösungen finden, kann man sich vom Topsharing-Partner trennen – oder selbst kündigen.

Die sieben Berner Topsharer

Wie verbreitet Topsharing ist, darüber fehlen Zahlen. Relativ häufig dürfte das Modell in KMU Anwendung finden – etwa in der Gastronomie oder im Detailhandel, wo ein Ehepaar den Betrieb führt. Ansonsten aber verläuft es harzig, die Offenheit der Arbeitgeber entwickelt sich erst zögernd.

Dabei gibt es ein prominentes Beispiel, wo Topsharing seit über 150 Jahren funktioniert: «Der Schweizer Bundesrat arbeitet faktisch im Topsharing», so Julia Kuark, Inhaberin von JKK Consulting in Lenzburg und Autorin einer Broschüre zum Thema**. Wichtige Entscheidungen werden gemeinsam im Gremium gefasst, jeder Bundesrat ist aber für sein Ressort verantwortlich. Das Beispiel der Landesregierung zeigt, dass sich theoretisch auch mehr als zwei Personen die Leitung einer Firma teilen können. Kuark: «In Heimen mit Dreischichtbetrieb etwa kann ein Dreier-Topsharing Sinn machen.» Die Erfahrung zeigt, dass es üblicherweise zwei Chefs sind – und zwar in

einem Teilzeitpensum, was Topsharing für Frauen und Männer mit Kinderbetreuungspflichten attraktiv macht.

Wegweisendes Zuger Personalrecht

«Trotz der enormen Vorteile ist diese Führungsform noch zu wenig verbreitet», bilanziert der Topsharing-Routinier Paul Schmuki aus Zug. Es brauche den Willen, von Work-Life-Balance und der Erhöhung des Frauenanteils auf Führungsebene

nicht nur zu reden, sondern auch die Voraussetzungen zu schaffen. Zug ist diesbezüglich pionierhaft: Bei der Ausschreibung einer Stelle muss – soweit dies betrieblich möglich ist – im Inserat immer darauf hingewiesen werden, dass die Stelle auch durch zwei Personen besetzt werden kann. Schmuki: «Nicht nur die Personalverantwortlichen sind sensibilisiert, sondern auch die Stellensuchenden werden durch den Hinweis im Inserat auf

die Möglichkeit der Stellenteilung aufmerksam gemacht.»

Nützliche Links:
www.topsharing.ch
www.jkk.ch
www.teilzeitkarriere.ch

***Julia K. Kuark:** Gemeinsam an die Spitze. Das Modell Topsharing. Bezug über www.jkk.ch, CHF 10.–

Pieter Poldervaart ist Journalist im Basler Pressebüro Kohlenberg. poldervaart@kohlenberg.ch

«Topsharing bringt der Firma Know-how und Stabilität»

Teilzeiterinnen und Teilzeiter arbeiten häufig intensiver als Vollzeitangestellte. Dieses Erkenntnis gilt auch für das Kader. Topsharing bringt aber nicht nur deshalb dem Arbeitgeber deutliche Vorteile, meint die Organisationsberaterin Julia K. Kuark.

Context: Je höher jemand auf der Karriereleiter steht, desto unersetzlicher glaubt er zu sein. Wie geht das Konzept des Topsharings trotzdem auf?

Julia K. Kuark: Jede Person braucht für Ferien oder im Krankheitsfall eine Stellvertretung. Beim Topsharing ist diese besonders gut organisiert, weil sich die beiden Führungskräfte bereits im Alltag gegenseitig auf dem Laufenden halten müssen. Doch zwei Führungskräfte teilen nicht alles, sondern nur einen Bereich der Aufgaben: Strategische Entscheide, etwa in der Veränderung der Organisation oder in der Entwicklung, werden gemeinsam gefällt. Wenn solche wichtigen Beschlüsse nicht allein im kleinen Kämmerlein entschieden, sondern zu zweit diskutiert werden, gewinnen sie an Qualität. Neben dieser expliziten thematischen Schnittmenge haben beide Topsharer auch ihre eigene Domäne, in der sie weitgehend autonom wirken.

Sind die Mitarbeitenden nicht irritiert, wenn sie zwei Vorgesetzten rapportieren müssen?

Wer für was zuständig ist, muss natürlich klar definiert sein. Aber die Mitarbeitenden spüren durchaus einen po-

sitiven Unterschied: Vier Augen sehen mehr als zwei. Weil weittragende Entscheide vorgängig diskutiert wurden, ist ihre Akzeptanz bei der Belegschaft grösser. Und weil statt nur einer gleich zwei komplementäre Kompetenzen im Bereich Finanzen, Technik, Kommunikation oder IT in der Führungsetage vorhanden sind, ist die Leitung inhaltlich breiter aufgestellt.

Topsharing tönt attraktiv: 60 oder 80 Prozent arbeiten und trotzdem eine Kaderstelle inne haben...

Die Vorteile sind für beide Seiten augenfällig. Allerdings müssen Topsharer sehr teamfähig sein, das heisst, einen respektvollen, toleranten statt autoritären Umgang pflegen und über eine ausgeprägte Sozialkompetenz verfügen. Der Zusammenhalt muss ebenfalls gepflegt werden, um ein Auseinanderdriften zu verhindern.

Wie kann man solchen Fehlentwicklungen entgegenwirken?

Man muss die Aufgaben und die Schnittstellen immer wieder überprüfen, was einer eigentlichen Teamentwicklung gleichkommt. So lässt sich auch verhindern, dass sich eine Person zu stark profiliert und das Topsharer-

Team plötzlich zu einem normalen Chef-Stellvertreter-Duo mutiert. Eine solche oft von aussen moderierte Reflexion stabilisiert und stärkt das Führungsmodell.

Viele Chefs brüsten sich mit 120-Prozent-Jobs. Besteht diese Gefahr auch bei Topsharern?

Allerdings, die eigene Arbeitszeit muss man im Auge behalten. Von Teilzeitern ist bekannt, dass sie häufig deutlich länger als ihre Wochenstunden arbeiten. Und Arztbesuche verlegen sie oft in die arbeitsfreie Zeit. Abend- und Wochenendarbeit ist bei Kaderleuten gang und gäbe – hier muss man sich selbst Grenzen setzen.



Julia K. Kuark ist Organisationsberaterin und Geschäftsführerin von JKK Consulting in Lenzburg.