

# Top-Sharing ist im Trend

Sich Führungspositionen aufteilen, das ist in der Schweiz immer mehr gefragt, wie Expertinnen bestätigen. Für mehr Diversity etwa, oder gegen den Fachkräftemangel. Eine offene Kommunikation spielt dabei eine grosse Rolle.

Christopher Gilb

Letztens war ihre Tochter krank und sie musste zu Hause bleiben. Für Anna Hug kein Problem, denn sie ist auf ihrer Position als CEO von Hug in Maltes nicht alleine. Seit drei Jahren wird der Schweizer Backwarenhersteller im Top-Sharing geleitet. Erst Anna Hug gemeinsam mit ihrem Onkel Andreas Hug, nun gemeinsam mit der langjährigen Führungskraft Marianne Wüthrich Gross. «Das hat sich wirklich bewährt», sagt Anna Hug. Beide arbeiten in einem 70-Prozent-Pensum. «So habe ich beispielsweise am Mittwoch- oder Freitagnachmittag Zeit für meine Familie, das würde ich nicht missen wollen».

Geprägt wurde der Begriff Top-Sharing, also das Jobsharing in Kaderpositionen, von Julia Kuark und Hans Ulrich Locher. Kuark ist Beraterin für Organisationsentwicklung und Dozentin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Hochschule Luzern. Ende der Neunzigerjahre hätten sie sich gemeinsam auf Führungsfunktionen beworben, erinnert sie sich. «Doch wir stiessen auf Granit.» Als Konsequenz daraus lancierte sie, finanziert vom eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann, ein Projekt, um die Arbeitswelt für eine solche Aufteilung von Spitzenpositionen zu sensibilisieren. Der Begriff Top-Sharing war geboren.

Für Julia Kuark bringt das Modell mehrere Vorteile mit sich. «Aus Unternehmenssicht gewinnen Führungsentscheide mehr Akzeptanz, weil diese breiter abgestützt sind und mehrere Perspektiven einfließen.» Zudem werde die Diversität gefördert, weil beispielsweise beide Geschlechter die CEO-Position gleichzeitig innehaben. «Und das Unternehmen gewinnt Zu-

gang zu einem grösseren Kreis an Führungspersonal. Leute, die beispielsweise eine solche Stelle nicht alleine ausführen möchten, sie sich aber gerne teilen würden.» Aus der Perspektive der Angestellten sei der Vorteil, die Position im Unternehmen besser mit der Familienarbeit oder einer anderen ausserberuflichen Tätigkeit kombinieren zu können. Zudem fördere die stetige Reflexion und der Austausch zu den Themen die Sozialkompetenz.

## Offenheit von Firmen nimmt zu

Sich die Spitzenposition teilen. Das ist seit 1. Januar auch beim Ferienanbieter Hapimag in Steinhausen der Fall. Dort leitet der bisherige CEO Hassan Kadbi das Unternehmen neu gemeinsam mit dem bisherigen CFO Silvan Odermatt. Kadbi begründet dies unter anderem damit, dass sich das Profil des CEO in den letzten Jahren geändert habe und er sich weniger als klassischen Chef, sondern mehr als Coach der Angestellten sehe, was entsprechend mehr Zeit und einen thematisch schärferen Fokus benötige. Auch der Unternehmensberater BDO hat kürzlich bekannt gegeben, die Zuständigkeit für die Abteilung Wirtschaftsprüfung in Luzern an zwei Personen zu übergeben.

Stephanie Briner hat den Eindruck, dass dieses Modell im Management immer beliebter wird. Briner ist Mandatsleiterin bei der Jörg Lienert AG in Luzern, die spezialisiert ist auf die Selektion von Fach- und Führungskräften. Gleichzeitig betreibt sie gemeinsam mit Karin Ricklin-Etter das Netzwerk WE-share1, wo interessierte Unternehmen und Privatpersonen Informationsangebote rund ums Thema Job- und Top-Sharing erhalten.



Eine Spitzenposition im Team ausüben, das ist Top-Sharing.

Bild: Getty

«Aus Unternehmenssicht gewinnen Führungsentscheide mehr Akzeptanz, weil sie breiter abgestützt sind.»



Julia Kuark  
HSLU-Dozentin

«Im Top-Sharing muss man bereit sein, sich in die Karten schauen zu lassen und offen zu kommunizieren.»



Stephanie Briner  
Mandatsleiterin Jörg Lienert AG

Schon bei der Profilaufnahme mit einem Unternehmen spreche sie an, ob auch das Sharing von Positionen eine Möglichkeit wäre, viele Unternehmen würden dafür inzwischen Offenheit signalisieren, wohingegen dies vor fünf Jahren noch gar kein Thema gewesen wäre.

Einer der Treiber dafür sei der Fachkräftemangel, sagt Briner. Dieser zwingt Unternehmen, auf kreative Lösungen zu setzen. Und es funktioniere, so würden bei der Jörg Lienert AG auch vermehrt Bewerbungen von Duos eingehen, dabei handle es sich meist um zwei Personen, die sich aus einer Zusammenarbeit oder Weiterbildung bereits kennen und es sich gut vorstellen könnten, eine Position gemeinsam zu besetzen.

Für ein erfolgreiches Top-Sharing spiele die Kommunikation eine wichtige Rolle, so Briner. «Man muss bereit sein, sich in die Karten schauen zu lassen und offen zu kommunizieren.» Gerade, wenn ein Unternehmen zum ersten Mal auf das Modell setze, sei ein erhöhter Kommunikationsaufwand gegenüber dem anderen Personal festzustellen. «Das kann zeitintensiv sein, bis alle verstanden haben, wie diese Stelle neu funktioniert.»

## Es gibt noch Luft nach oben

Dass die Kommunikation wichtig ist, musste auch Anna Hug feststellen. «Ich musste lernen, meine Gedanken öfters zu teilen, da ich nicht alleine die Verantwortung trage.» Bei Hug haben sie die Leitung nach Sachgebieten aufgeteilt. Während sich Marianne Wüthrich Gross um den Bereich Operations, also Produktion, Logistik und Finanzen kümmert, ist Anna Hug für Marketing und Vertrieb zuständig, gleichzeitig sind beide ihre jeweilige Stellvertretung und es gebe auch oft Themen, die in beide Bereiche reinspielten. Deshalb sei regelmässiger Austausch wichtig, so Anna Hug. Anfänglich hätten sie dies alle drei Wochen gemacht. «Das war aber zu wenig, inzwischen findet dieser alle zwei Wochen statt.»

Doch auch wenn Top-Sharing langsam an Akzeptanz gewinnt, wirklich verbreitet ist das Modell noch nicht. Das muss auch Anna Hug feststellen. «Wir hätten uns gewünscht, dass der Signaleffekt von uns beiden etwas grösser ist, und auch in den verschiedenen Bereichen im Unternehmen Stellen vermehrt im Top-Sharing oder Jobsharing besetzt werden.» Doch da gebe es wohl teils seitens Vorgesetzter noch Vorbehalte, die gerne nur eine Ansprechperson hätten.