Teamwork an der Spitze

Jobsharing in Führungspositionen als Zukunftsmodell

Jobsharing auf Mitarbeiterstufe ist gang und gäbe. Seltener ist dagegen das Jobsharing auf Kaderstufe, bei dem sich zwei Personen die Führungsverantwortung teilen. In Pilotprojekten wurde das «Topsharing» erprobt – mit ermutigenden Resultaten.

ekk. Frauen in Kaderpositionen sind weit seltener anzutreffen als Männer, die es in der Arbeitswelt bis in die oberste Liga geschafft haben. Die Zahl der weiblichen Führungskräfte nimmt jedoch zu. Mit dieser Entwicklung einher geht die Vielfältigung des Angebots an Arbeitsmodellen. Denn viele Frauen entscheiden sich für eine Familie, ohne die Berufstätigkeit deswegen ganz aufgeben zu wollen. Kind und Karriere unter einen Hut zu bringen, ist jedoch gerade für Frauen in Kaderstellungen eine erhebliche Herausforderung. Die Angst vor dem Karriereknick ist gross – und zum Teil auch durchaus berechtigt.

Gemeinsame Entscheidungskompetenz

Verschiedene Unternehmen sind in den letzten Jahren dazu übergegangen, kreative Lösungen anzubieten, welche die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zum Ziel haben. So wurde auch das «Topsharing» erprobt, das Jobsharing in Führungspositionen. Die Organisationsberaterin Julia K. Kuark hat im Rahmen eines mehrjährigen Projekts «Topsharings» in verschiedenen Firmen realisiert.¹ Das Arbeitsmodell zeichnet sich für sie vor allem dadurch aus, dass sich zwei Führungspersonen nicht nur die inhaltliche Arbeit teilen, sondern ausserdem einen definierten Anteil an gemeinsamer Verantwortung tragen und Entscheidungen gemeinsam treffen. Dies können strategische Beschlüsse, Personalentscheide oder Entscheide über grössere Investitionen sein.

Eines der Unternehmen, die bereits Erfahrung mit «Topsharing» haben, ist die Swiss Re. Die zwei Frauen, die sich bis vor kurzem eine Führungsstelle teilen, hatten zuvor bereits als Chefin und Stellvertreterin zusammengearbeitet. Beide sind Mütter und arbeiteten schon vorher Teilzeit. Das neue Modell sah vor, dass die bisherige Chefin ihr 90-Prozent-Arbeitspensum für die Führungsfunktion auf 40 Prozent reduziert und 50 Prozent für ein anderes Projekt aufwendet. Die bisherige Stellvertreterin übernahm dafür zu 50 Prozent Führungsverantwortung und sollte zu 30 Prozent für andere Aufgaben zur Verfügung stehen. Das «Topsharing»-Projekt bei der Swiss Re

ist in der Zwischenzeit ausgelaufen, da die Abteilung umstrukturiert wurde und eine der beteiligten Frauen ins Ausland wechselte.

Helena Trachsel, Head Diversity Management bei Swiss Re, beurteilt den Versuch als erfolgreich. Die beiden Frauen hätten als gut eingespieltes Team perfekt zusammengearbeitet und seien zu jedem Zeitpunkt austauschbar gewesen. «Topsharing», gibt sie zu bedenken, stehe und falle mit den Persönlichkeiten, die daran beteiligt seien. Unabdingbar seien von Anfang an eindeutige Absprachen und klare Verträge, etwa darüber, wer an welchen Tagen in der Firma ist und wie der Informationsfluss optimal bei Abwesenheiten gewährleistet werden kann. Das Teilen von Führungsverantwortung sei anspruchsvoll, etwa bei Mitarbeiterbeurteilungen, wo neben objektiven auch subjektive Kriterien eine Rolle spielen. Auch für ein Team sei es nicht einfach, sich mit zwei Cheffinnen auseinanderzusetzen.

Der Vorgesetzte der zwei «Topsharing»-Frauen habe ein wenig zu seinem Glück gezwungen werden müssen, erinnert sich Helena Trachsel. Er sei dem Versuch offen, aber auch kritisch gegenübergestanden. Helena Trachsel hat generell die Erfahrung gemacht, dass Vorgesetzte Jobsharing-Modellen zunächst mit Skepsis begegnen. Die meisten befürchten einen Mehraufwand bei der Kommunikation oder den Ressourcen, oder sie fragen sich, ob es den Kunden zuzumuten sei, sich mit zwei Personen auseinandersetzen zu müssen.

Skeptisch sind nach den Erfahrungen von Helena Trachsel oft auch Männer in Kaderpositionen, die für ein «Topsharing» selber in Frage kämen. Die Swiss Re sei ein Unternehmen, das Bestrebungen von Männern nach einer besseren «work-life balance» oder von Vätern, mehr Zeit mit ihren Kindern zu verbringen, durchaus unterstütze. So gebe es nicht nur einen Mutterschafts-, sondern auch einen zweiwöchigen Vaterschaftsurlaub. Dieser werde von den Männern auch gerne in Anspruch genommen. In Bezug auf ein allfälliges «Topsharing» seien die Männer jedoch zurückhaltend. Offenbar glaubten sie, Führen sei nicht teilbar und wichtige Entscheide müssten

zwingend von einer einzigen Person gefällt werden. Frauen seien wohl einfach eher gewohnt, Erfolge und Rückschläge miteinander zu teilen. – Gibt es Jobs, die in den Augen von Helena Trachsel unteilbar sind? «Wenige», antwortet sie und erwähnt CEO- oder Verwaltungsratsämter, da diese sehr stark von einer Persönlichkeit abhängig seien und deren Träger oft über viel Charisma verfügten. Im Übrigen sind für sie praktisch alle Tätigkeiten teilbar, sofern zwei gleich starke Partner, die gleich viel von der Sache verstehen, am Ruder seien.

Julia K. Kuark, die derzeit weitere Teams in «Topsharings» coacht, nennt einen weiteren möglichen Grund dafür, dass Job-Sharing auf Kaderstufe noch nicht weit verbreitet ist. «Manager halten sich oft für unersetzlich», hält sie fest; eine Teilung der Funktion werde deshalb oft als unmöglich betrachtet. Zugleich bewahre dies davor, das eigene Führungsverständnis durch ein anderes Modell in Frage zu stellen oder ein solches als Alternative in Betracht zu ziehen. Dabei sei «Topsharing» ein zukunftsgerichtetes Modell, das einer gesunden «work-life balance», der Ausgewogenheit von Arbeit und Freizeit, förderlich sein könne. Die Mitarbeitenden aller Stufen profitierten davon, indem sie mehr Zeit und Energie für die Familie oder die Hausarbeit, für Hobbys, für Zusatzausbildungen oder für die Pflege von Angehörigen aufwenden könnten.

Die Organisationsberaterin hat auch ein «Topsharing» in einem Familienbetrieb begleitet: Bei der Textilfirma Weisbrod-Zürcher in Hausen am Albis teilt sich das Ehepaar Sabine und Oliver Weisbrod-Steiner eine Stelle als Nachwuchsführungskräfte. Die junge Generation lebt hier ihre Vorstellung von einer ausgeglichenen Rollenverteilung, und beide haben gleich viel vom Privat- und vom Berufsleben. In Familienbetrieben vermutet Julia K. Kuark ein grosses Potenzial für neue Arbeits- und Führungsmodelle, wobei es gerade da manchmal besonders schwierig sei, das traditionelle Rollenverständnis zu überwinden.

Zauberwort «work-life balance»

«Topsharing» steckt in der Schweiz noch in den Kinderschuhen; der Durchbruch ist noch nicht geschafft. Julia K. Kuark sagt, sie habe die Vision, dass es sich in Zukunft auf einer breiteren Basis durchsetze. Denn Studien besagten, dass das Bedürfnis nach einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit noch zunehmen werde. «Wenn wir darüber einfach hinwegsehen», sagt sie, «graben wir uns unser eigenes Grab. Das Potenzial müssen wir unbedingt nutzen.»

¹ Das Projekt «Topsharing» wird vom Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Mann und Frau finanziell unterstützt und vom Netzwerk Arbeitsgesellschaft beziehungsweise vom Verein UND getragen.