



Erfolgsfaktoren für *TopSharing*

Julia K. Kuark/
Marco Wyss

Voraussetzungen für partnerschaftliche Führung im organisationalen Kontext

Um gegenwärtige Herausforderungen zu meistern, müssen Organisationen lernfähig sein. Dies erfordert ein geeignetes Führungsverständnis und anpassungsfähige Umsetzungsformen. Das Modell *TopSharing* verankert partnerschaftliche Zusammenarbeit in einem flexiblen Arbeitsmodell. Für eine erfolgreiche Entwicklung und Etablierung gemeinsamer Führung benötigt man sowohl entsprechende Weichenstellungen im Arbeitsumfeld als auch geeignete Personen.

Um in der Marktwirtschaft bestehen zu können, müssen sich Unternehmen laufend den aktuellen Umweltbedingungen anpassen. Dieser Adaptiondruck geht »auf Veränderungen im globalen Umfeld (z. B. Technologie [...]) und auf Veränderungen im Wettbewerbsumfeld (Branchenstruktur [...])« zurück.¹ Eine sogenannte »Beschleunigungsfalle« entsteht, die durch immer kürzer werdende Produktionszyklen und Halbwertszeiten organisationsrelevanten Wissens gekennzeichnet ist.

Erdélyi stellt in diesem Zusammenhang folgende kritische Fragen: »Ist bei diesem rasanten Tempo der Veränderung eine klassische hierarchische Führung noch möglich? Welche Formen der Organisation verlangen nach welcher Art von Führung? Wie ist die wachsende Komplexität, die »neue Unübersichtlichkeit« zu behandeln?«²

Stark arbeitsteilige Organisationsformen unterstützen eine mechanistische Logik mit entsprechenden Folgen für die Organisation: »[...] Strukturierung von Aufbau- und Ablauforganisationen waren u. a. weitgehende Vollmachtenteilung und die Einrichtung von Stabsfunktionen, Aufteilung ganzheitlicher Arbeitstätigkeiten in kleinste Tätigkeitselemente [...] Der Betrieb wurde in erster Linie als System technischer Abläufe verstanden, an die es die Beschäftigten anzupassen galt.«³ In diesen Organisationen herrscht die Ansicht, dass eine Führungskraft ihr Unternehmen wie eine einfache Maschine steuern kann. Gute Mitarbeitende sind nach diesem Verständnis diejenigen, die den Anweisungen rasch nachkom-

Beschleunigungsfalle

Wenn sich die Mitarbeiter durch eine zunehmende Beschleunigung von Produktions-, Dienstleistungs- und Kommunikationsprozessen sowie eine ständige steigende Komplexität der Aufgaben überlastet fühlen und es zum organisationalen Burn-Out kommt, befindet sich das Unternehmen in der Beschleunigungsfalle.⁴

men. Den Vorgesetzten kommt die Aufgabe zu, vorausschauend zu planen, zu entscheiden und die Mitarbeitenden entsprechend anzuweisen.

Angesichts immer rascherer Veränderungen in der Wirtschaft bedarf es flexibler Organisationsstrukturen.

Um mit schnellen Veränderungen umgehen zu können, sind hingegen Organisationskonzepte notwendig, »die die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Abteilungen (Leistungsintegration), die Stabilität der Leistung und die Anpassungsfähigkeit der Leistung an veränderte Rahmenbedingungen (Flexibilität) fördern.«⁷ Folglich ist auch die Gestaltung der interaktionellen und strukturellen Führung neu zu überdenken. Die interaktionelle Führung betrifft die unmittelbare Beziehung zu den Mitarbeitenden; bei der strukturellen Form der Führung liegt der Fokus auf der Schaffung von Strukturen zur Ermöglichung eigenverantwortlichen Handelns.⁸ Bei der Gestaltung der Führungsarbeit geht es zunehmend darum »Strukturvoraussetzungen zu bilden, die Autonomie, Partizipation und die Reflexion der Organisationsmitglieder zulassen.«⁹ Führungsarbeit wird so zum wichtigen Bestandteil organisationalen Lernens. Ein lernendes Selbstverständnis ist auch deshalb nützlich, um mit dem globalisierten Wettbewerb Schritt zu halten. Vor diesem Hintergrund wird die Notwendigkeit flexibler Organisationsstrukturen deutlich. Teamorientierte Strukturen bieten potenzielle Lösungsansätze, weil sie Raum für Eigenverantwortung und Kooperation bieten. Das Modell *TopSharing* – Jobsharing in Führungspositionen – integriert partnerschaftliche Zusammenarbeit in einem flexiblen Arbeitsmodell.

Partnerschaftliches Führungsverständnis

Zu einer Organisation mit flexiblen Strukturen passt ein partnerschaftliches Führungsverständnis, das davon ausgeht, dass sich Führungsprozesse in Beziehungsverhältnissen manifestieren. Sinn und Orientierung bilden sich im organisationalen Kontext durch wechselseitige Interaktion. »Niemand kann als Chef funktionieren, ohne mit anderen in einem Prozess der Bedeutungserzeugung verbunden zu sein.«¹⁰ Die Führungskräfte bauen im Dialog ein geteiltes Verständnis der Wirklichkeit auf.¹¹ Ihre Sichtweise ist nicht einfach als objektive Realität vorhanden, sondern resultiert aus der wechselseitigen Kommunikation mit den Mitarbeitenden.

TopSharing

bezeichnet das Jobsharing in Führungs- und hochqualifizierten Positionen mit einem explizit definierten Anteil gemeinsam getragener Verantwortung.⁵

Empowerment

bedeutet in der Wirtschaft eine Weitergabe von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung durch Vorgesetzte an ihre Mitarbeiter. Ziel ist eine höhere Motivation der Mitarbeiter, weniger Bürokratie und flachere hierarchische Strukturen im Unternehmen.⁶

Selbstverständlich vertretene Standpunkte («die eigene Wahrheit») werden im Rahmen des partnerschaftlichen Austauschs relativiert.¹²

Partnerschaftliche Führung bedeutet, dass gemeinsam mit den Mitarbeitenden geeignete Problemlösungen erarbeitet werden.

Partnerschaftliche Führung basiert auf dieser sozialen Eingebundenheit und versteht Führungsprozesse als eine spezifische Form wechselseitiger Beziehungsgestaltung.¹³ Im Sinne der Zirkularität ist jede Führungskraft Gestalter und Gestalteter zugleich. Die Vorstellung von Führung als isolierte Individualaufgabe weicht derjenigen einer Austauschbeziehung, in der das gemeinsame Erarbeiten geeigneter Problemlösungen im Vordergrund steht. Der Ansatz der partnerschaftlichen Führung betont die Möglichkeit der Partizipation der Mitarbeitenden im Sinne des **Empowerments**.¹⁴ Aus dem gegenseitigen Austausch kann eine Win-win-Situation resultieren, indem die Vielfalt an unterschiedlichen Perspektiven für das Unternehmen neue Ressourcen erschließt. Ziel ist nicht die Gleichschaltung, sondern vielmehr die Freischaltung vorhandener Wissensbestände und Fähigkeiten und dadurch das Erschließen innovativer Potenziale. Auf Basis dieser dialogischen Auseinandersetzung können Entscheidungen getroffen und Maßnahmen umgesetzt werden.¹⁵

Ändern sich die Bedingungen, sei es intern (Organisation, Aufgaben) oder extern (Konjunktur, Wettbewerbsintensität), sind Anpassungsleistungen notwendig. Beispielsweise ist es bei Reorganisationsprozessen wichtig, die an der Umsetzung Beteiligten einzubinden. Partnerschaftliche Führung ist vergleichbar mit einer partizipativ angelegten Projektorganisation, die von Prozessen des Sich-Verständigens und Verstehen-Wollens geprägt ist. Die Initiative aller Beteiligten ist nicht nur erwünscht, sondern Voraussetzung, um gemeinsame Lösungen zu entwickeln. Über die Zielerreichung hinaus geht es um die Aufrechterhaltung einer lernenden Organisationskultur, in der Kreativität und Eigeninitiative geschätzt wird. Nicht zuletzt scheint die Motivation qualifizierter Arbeitnehmer abhängig vom Ausmaß flexibler Arbeitsformen im Unternehmen zu sein. In einer aktuellen empirischen Studie in der Schweiz gaben über zwei Drittel der befragten Unternehmen an, die Motivation qualifizierter Arbeitnehmer zu steigern, indem sie diesen die Möglichkeit des Jobsharings anboten.¹⁶

Starre Hierarchien wirken hinderlich auf Kreativität und Eigeninitiative.

Eine flexible Organisationsstruktur ist eine Errungenschaft, die kaum über die Betonung von Über- und Unterordnungsverhältnissen erworben werden kann. Auch Kreativität und Eigeninitiative sind Qualitäten, die sich nur bedingt im Rahmen starrer Hierarchien entwickeln. Es stellt sich deshalb die Frage, wie das klassische Bild von Führung, geprägt von hoher physischer und psychischer Präsenz und großem Arbeitspensum, in eine neue, partnerschaftliche Form überführt werden kann.

Partnerschaftliches Arbeitsmodell

TopSharing nach Kuark basiert auf der Idee, ein partnerschaftliches Führungskonzept arbeitsorganisatorisch umzusetzen. Das Modell *TopSharing* umfasst das Prinzip der gemeinsamen Führungsverantwortung und ermöglicht die Aufteilung einer Führungsposition auf zwei oder mehrere Personen.¹⁷ Beispielsweise können zwei Personen eine Co-Leitung mit einem Arbeitspensum von insgesamt 150 % oder drei Personen mit einem Pensum von 200 % realisieren. Dabei geht es weniger um die reine Aufteilung der Arbeitszeit, sondern um die Definition inhaltlicher Verantwortung und arbeitsorganisatorischer Aspekte gemäß den Kompetenzen und Erfahrungen der am Jobsharing Beteiligten.

Die Umsetzung partnerschaftlicher Führung mit dem Modell *TopSharing* sieht sowohl Aufgaben vor, die von den Beteiligten gemeinsam getragen werden (sogenannte Kernaufgaben) als auch solche, für die ein Einzelner die Verantwortung trägt. Einzel- und Kernaufgaben verlangen nach einer expliziten Definition bezüglich Verantwortlichkeiten und Kompetenzen. Das hier vereinfacht dargestellte Modell *TopSharing* nach Kuark gliedert sich in vier Hauptelemente: den dialogische Kern, die gemeinsame Verantwortung, den Arbeitsinhalt und die Arbeitsorganisation (vgl. Abb. 1).

Dialogischer Kern

Die gemeinsame prozessorientierte Grundhaltung des Führungsgespans ist das verbindende Element des *TopSharing*-Modells. Die Prozessorientierung umschreibt das laufende Entwerfen gemeinsamer Entscheidungen und Lösungen. Die verschiedenen Perspektiven sind zentral, insbesondere wenn es die Situation erfordert, ein Problem aus unterschiedlichen Perspektiven zu beurteilen und diese in einer gemeinsamen Lösung zu integrieren. Wichtige Entscheidungen werden dadurch effektiver. Schwierige Personalentscheidungen können beispielsweise diskutiert und auf der Basis eines breiteren Spektrums an Überlegungen abge-

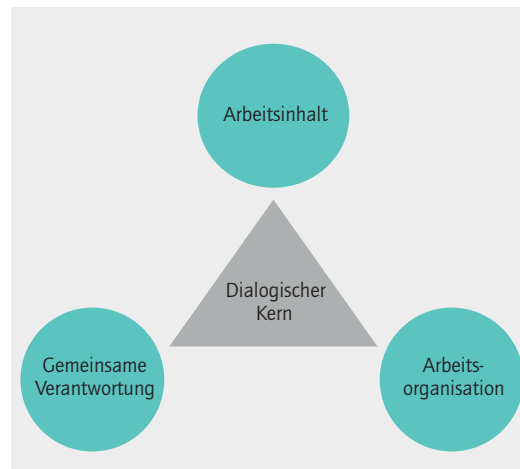


Abb. 1 Prozessorientierung und dialogische Basis als Kern umgeben von den drei Eckpfeilern des Modells *TopSharing*²⁰

wogen werden.

Gemeinsame Verantwortung

Die Kernaufgabe liegt darin, diejenigen Anteile im Arbeitsprozess zielführend zu koordinieren, die in die überschneidenden Verantwortungsbereiche fallen. »Die Kernaufgabe umfasst insbesondere jene Aufgabenanteile, die Kommunikation und Koordination erfordern.«¹⁸ Die Klärung sowohl individueller als auch kollektiver Verantwortungsbereiche ist zu leisten, um den gemeinsamen Auftrag und die gemeinsamen Ziele zu definieren. Es gilt die Balance zwischen individuellen und kollektiv getragenen Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen zu finden. Während individuelle Aufgaben so gestaltet sind, dass das persönliche Fachwissen möglichst zum Tragen kommt, müssen strategische Entscheidungen gemeinsam gefällt und getragen werden.

Strategische Entscheidungen werden gemeinsam gefällt. Je nach Fachwissen kommt es auch zu individuellen Aufgaben.

Arbeitsinhalt und Arbeitsorganisation

Die arbeitsinhaltliche Aufteilung zwischen den Beteiligten soll sowohl der Komplexität der Teilaufgaben als auch der Identifikation mit der Gesamtaufgabe gerecht werden. Nach Kuark¹⁹ soll eine mit der gemeinsamen Verantwortung konsistente Überlappungszeit, während der die Führungskräfte zusammen vor Ort sind, vorgesehen sein. Diese kann beispielsweise für Koordinations- und Teambesprechungen verwendet werden.

Von den *TopSharing*-Teammitgliedern ist eine hohe Kommunikationskompetenz gefordert. Komplexe Probleme werden gemeinsam statt im Alleingang angegangen. Das Zusammenspiel spiegelt sich in den Entscheidungsprozessen wider und verbessert

Für die Praxis

Führung als gemeinsame Aufgabe zu etablieren, folgt einem zirkulären Verlauf von Einführung und Weiterentwicklung gemeinsamer Führung (vgl. Abb. 2):

Wollen: Zunächst gilt es, Vertrauen zu gewinnen und die Zustimmung der Unternehmensführung einzuholen. Das *TopSharing*-Team muss zudem motiviert sein.

Können: Gemeinsame Führung bedarf einer seriösen Planung und Identifikation der notwendigen Anpassungen, die vor der Umsetzung als Entscheidungsgrundlage dienen. Die passenden Kompetenzen der Personen werden definiert.

Dürfen: In der Umsetzungsphase entwickelt das »*TopSharing-Team*« die konkrete Feinplanung und vereinbart die Verteilung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen.

Evaluiere: Für die Weiterentwicklung muss das Funktionieren der gemeinsamen Führung im Sinne einer dialogischen Reflexion laufend überprüft werden.

die Qualität der Lösungswege. Zudem sind die Anforderungen an Führungsaufgaben mit der vorherrschenden Unternehmenskultur abzustimmen.

TopSharing erfordert eine hohe Kommunikationskompetenz der Teammitglieder.

Die Dimensionen des Modells *TopSharing* fokussieren auf die Ausgestaltung der Zusammenarbeit der Führungspersonen und sind bereits implizit auf eine Interaktion zwischen Führungssituation und Arbeitsumwelt ausgerichtet. Eine weitere Konkretisierung der dabei relevanten Kontextfaktoren ist jedoch von großem Interesse. In jedem Unternehmen herrscht ein spezifisches Selbstverständnis hinsichtlich Führung und der dafür notwendigen Rahmenbedingungen vor. Je nach Ausprägung solcher Erwartungen – so ist anzunehmen – wird die Entwicklung einer partnerschaftlichen Führung erleichtert oder erschwert.

Partnerschaftliche Führung im organisationalen Kontext

Frei, Lipp & Wyss²¹ haben die Passung führungsbezogener Rahmenbedingungen hinsichtlich gemeinsamer Führungsverantwortung explorativ untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass strukturelle, kulturelle und strategische Kontextfaktoren Einfluss auf die Ausgestaltung der Führungsaufgaben haben. Die Autoren gingen der Frage nach, welche Rahmenbedingungen die gemeinsame Führung unterstützen oder hemmen. Neun Führungskräfte dreier Großorganisationen in der Schweiz wurden befragt. Die folgende Liste liefert einen Überblick

der in den qualitativen Interviews genannten Erfolgsfaktoren für gemeinsame Führung:²²

- Commitment der Unternehmensleitung und der Mitarbeitenden für das Modell der gemeinsamen Führung
- Passung der (beiden) an der gemeinsamen Führung Beteiligten zueinander
- Berücksichtigung der »gewachsenen« organisationalen Spezifitäten
- Umsetzung notwendiger organisatorischer Anpassungen bei gemeinsamer Führung
- Bereitstellung von Ressourcen und Begleitung des Führungsteams.

Ein tragendes Commitment der Unternehmensleitung zugunsten gemeinsamer Führung wurde mehrfach als einer der ausschlaggebenden Erfolgsfaktoren genannt. Dies illustriert das folgende Zitat aus einem der Interviews:

»Ich glaube, es braucht letztendlich eine Absichtserklärung der obersten Unternehmensleitung [...], die sagt, dass man mit all den Chancen und auch Risiken, die das Ganze birgt, gut umgehen und dies letztendlich auch für uns als Unternehmenskultur festlegen kann.«

(HR-Berater Vertrieb, Versicherungsunternehmen)

Für die Umsetzung spielt ein Promotor, der die positiven Eigenschaften dieses Modells vertritt, eine bedeutsame Rolle. Das Bekenntnis zugunsten eines partnerschaftlichen Führungsverständnisses muss auch weiterentwickelt werden. Die »Passung« zwischen den an der gemeinsamen Führung Beteiligten wird aufgebaut und im laufenden Prozess verfeinert. Die Prozessorientierung, verbunden mit der kontinuierlichen Bereitschaft zum Dialog, erfordern Zeit und Unterstützung, um sich etablieren zu können.

»[...] wenn man einen solchen Job teilt, muss man sich gut verstehen [...], die Einstellung, grundsätzliche Wertvorstellungen, müssen aufeinander abgestimmt sein. Es geht letztlich darum, auf der Basis dieser Wertvorstellungen auch die Mitarbeitenden zu führen.«

(Leiter Geschäftsbereich Infrastruktur, Transportunternehmen)

Die Ergebnisse verdeutlichen zudem wie relevant die Entwicklungsgeschichte eines Unternehmens ist: Gewachsene organisationale Eigenheiten sind bei der Einführung einer gemeinsamen Führung zu berücksichtigen. Dabei können Hemmnisse auftreten, die aus der Tradition bisheriger Führungsarbeit hervorgehen:

»Vielleicht macht es etwas aus, dass es noch nicht üblich ist. Es muss auch nicht das Standardmodell werden, aber eine selbstverständliche Möglichkeit.«

(Leiterin Kommunikation, Fachhochschule)

Ferner sind organisatorische Anpassungen bei Arbeitsplatzbeschreibungen und Entscheidungswegen zu erarbeiten.

»Die Leute motivieren und keine Hindernisse in den Weg stellen, sondern unterstützend zu wirken und notwendige Regelungen wie die der Unterschriften und Organisatorisches auch zu realisieren.«

(Verwaltungsdirektor, Fachhochschule)

Personelle oder zeitliche Ressourcen müssen auch gemäß einer Mehrheit der befragten Personen im Voraus geklärt werden.

»Das Pensum müsste ähnlich sein, sprich 50/50 oder 60/40. Ideal wäre sogar 60/60, wobei die zusätzlichen 20 % als Investition verbucht werden könnten, um bewusst solche Modelle vorzuleben. Dafür könnte man eventuell auch das Spektrum etwas breiter ansetzen und einen gemeinsamen Arbeitstag einplanen, damit Abklärungen gemacht werden können.«

(Leiter HR Geschäftsbereich Projekte, Transportunternehmen)

Selbst bei Vorliegen des Commitments, ausreichender Ressourcen und einem harmonierenden »*TopSharing-Team*« bleibt das dynamische Zusammenspiel von Kontext- und Personenfaktoren die entscheidende Größe. Partnerschaftliche Führungsprozesse manifestieren sich nicht im organisationalen Vakuum, sondern in einem inneren (im *TopSharing-Team*) und äußeren Beziehungsverhältnis (in der Organisation). Die Entwicklungsschritte dieses Zusammenspiels lassen sich anhand eines idealtypischen Phasenverlaufs beschreiben.

Idealtypischer Phasenverlauf

Die konkreten Schritte bei der Entwicklung gemeinsamer Führung können in vier Phasen unterteilt werden (vgl. Abb. 2). Jede Phase beinhaltet unterschiedliche Chancen und Herausforderungen. In einem zirkulären Kreislauf angeordnet sind in jeder Phase Weichenstellungen notwendig, die bei der Entwicklung eines gemeinsamen Führungsmodells beachtet werden müssen.

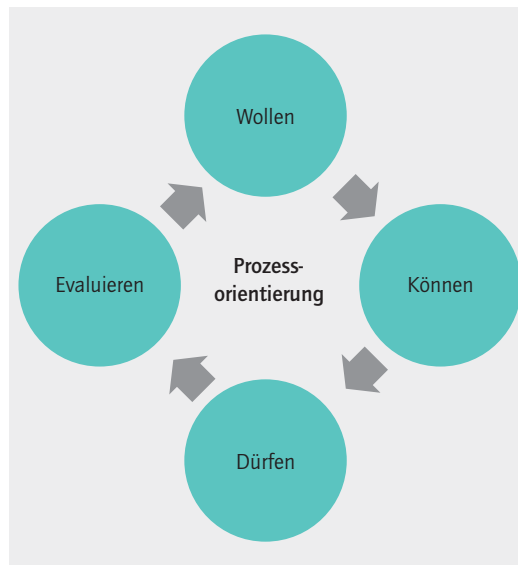


Abb. 2 Zirkulärer Verlauf der Einführung und Weiterentwicklung gemeinsamer Führung

Gemeinsame Führung ist ein Prozess, der laufend überprüft und weiter entwickelt wird.

Einerseits ist das Unternehmen während des Einführungsprozesses gefordert, die notwendigen Rahmenbedingungen zu gewährleisten, andererseits müssen die am *TopSharing*-Beteiligten entsprechende Fähigkeiten und Einstellungen besitzen, um die Co-Leitung dialogisch entwickeln zu können. Die gegenseitige Abstimmung zwischen den unternehmensspezifischen und personellen Bedingungen beeinflusst das Gelingen oder Scheitern bei der Einführung von *TopSharing*.

- 1. Wollen** Der erste Schritt besteht darin, Vertrauen zu gewinnen und sich des Commitments der Unternehmensführung zu versichern. Eine klare Absichtserklärung zugunsten gemeinsamer Führung von beiden Seiten – sowohl vom Unternehmen als auch den am *TopSharing*-Beteiligten – ist zu etablieren. Sie bildet bei der Einführung gemeinsamer Führungsverantwortung die Voraussetzung und Grundlage zugleich. *TopSharing* als dialogischer Entwicklungsprozess muss mit der vorherrschenden Unternehmenskultur und -geschichte abgestimmt werden. Gewachsene Vorstellungen von Führen und Geführtwerden wie sie sich in Regeln, Prozessen und Verantwortlichkeiten widerspiegeln, werden teilweise zur Disposition gestellt.
- 2. Können** Die Einführung gemeinsamer Führung ist vorzubereiten. Eine seriöse Planung und die Identifikation der notwendigen Anpassungen

werden vor der Umsetzung als Entscheidungsgrundlage benötigt. Mitarbeitende, die für die gemeinsame Führungsaufgabe motiviert sind und über aufeinander abgestimmte Fähigkeiten verfügen, bilden eine gute Ausgangslage für die Umsetzung. Zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen sind vorab einzuschätzen und dem erhofften Nutzen gegenüberzustellen.

3. **Dürfen** In der Umsetzungsphase sind zunächst die Feinplanung innerhalb des »Sharing-Teams« zu konkretisieren und mögliche Lösungen zu kommunizieren. Kriterien bei der Verteilung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen werden geklärt. Die Umsetzung kann schrittweise erfolgen. Dabei setzt das Unternehmen die geplanten Rahmenbedingungen

um, überwacht und begleitet die Konkretisierung, insbesondere die Festlegung der Einzel- und Kernaufgaben.

4. **Evaluieren** Herzstück für die Verankerung und die Weiterentwicklung der gemeinsamen Führung ist die dialogische Reflexion der Beteiligten. Erarbeitet wird ein »Ein-Verständnis« für die gemeinsame und geteilte Aufgabenbewältigung. In Anschluss an eine Pilotphase der Einführung werden Evaluationsergebnisse erhoben und als Anlass für Weiterentwicklungen genutzt. Im Sinne des Kreislaufmodells wirken sich die Ergebnisse auf das Vertrauen der Unternehmensführung aus und verstärken idealerweise das **Wollen**.

Zusammenfassung

Im Wettbewerb stehende Unternehmen befinden sich unter ständigem Anpassungsdruck. Um damit Schritt zu halten, ist organisationale Flexibilität gefordert. Flexible Arbeitsformen lassen sich im Rahmen starrer organisationaler Strukturen jedoch nicht befriedigend umsetzen. Traditionelle Führungsverständnisse, die auf dem Prinzip der Hierarchie aufbauen, sind nur bedingt funktional. Dieser klassischen Vorstellung von Führung wird eine partnerschaftliche gegenübergestellt. Das Konzept der partnerschaftlichen Führung geht von der Annahme der sozialen Eingebundenheit der Beteiligten aus. Führungsprozesse basieren auf der Auseinandersetzung mit den Mitarbeitenden. Entscheidungen im Dialog werden team- und prozessorientiert getroffen und umgesetzt. Das Modell *TopSharing* ist ein flexibles Arbeitsmodell, das eine solche teamorientierte Führungsweise einschließt. Das Zusammenspiel notwendiger Rahmenbedingungen des Unternehmens und der am *TopSharing*-Beteiligten wird erläutert und in ein Phasenmodell integriert.

Summary

Enterprises are under constant pressure to adapt to changing market environments. Organizational flexibility is necessary to keep pace, but flexible forms of work are not able to realize their full potential in Tayloristic divisions of organizational structures. Traditional forms of leadership, which are based on mechanistic logic, are only functional to a limited extent. The definition of leadership as a partnership is introduced in contrast to the classical approach. This concept is based on the premise of social integration of the involved persons through communication. Decisions are made in teams and measures are realized as steps in an on-going development process. The organizational model *TopSharing* is a flexible work model that integrates team-oriented leadership. The interplay between the organizational context and the persons involved in *TopSharing* are discussed and integrated into a circular model with four phases.

Anmerkungen

- 1 Abplanalp, A./Lombriser, R.: Strategisches Management. Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategien umsetzen, Zürich 2010, S. 19.
- 2 Erdélyi, P.: Zeit-Raum-Führung. In: Attems, R./Hauser, M./Mandl, C./Mandl, H./Sohm, K./Weber, J. M. (Hrsg.): Führen – zwischen Hierarchie und ... Komplexität nutzen – Selbstorganisation wagen, Zürich 2001, S. 114.
- 3 Ulich, E.: Arbeitspsychologie, Zürich 2011, S. 11.
- 4 Vgl. Korunka, C./Kubicek, B.: Beschleunigung im Arbeitsleben – neue Anforderungen und deren Folgen. In: Morschhäuser, B./Junghanns, G. (Hrsg.): Immer schneller, immer mehr. Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Wiesbaden 2013 – Anm. d. Red.
- 5 Kuark, J. K.: Das Modell *TopSharing*. Gemeinsam an der Spitze, Zürich 2003.
- 6 Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Empowerment, (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55835/empowerment-v9.html>), <http://tinyurl.com/oe6512y> (letzter Zugriff: 19.10.2015) – Anm. d. Red.
- 7 Holtbrügge, D.: Neue Organisationsformen. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 70. Jg., 2001, H. 6, S. 339.
- 8 Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit – Grundlagen Innerorganisatorischer Beziehungsgestaltung. In: Zeitschrift für Personalforschung, 10. Jg., 1996, H. 4, S. 386.
- 9 Feld, T. C.: Leitung im Wandel: Veränderte Qualifikations- und Kompetenzanforderungen an das Leitungspersonal in Weiterbildungseinrichtungen. In: MAGAZIN erwachsenenbildung.at, Wien 2008, H. 4, S. 7.
- 10 Gergen, K. J./Gergen, M.: Einführung in den Sozialen Konstruktivismus, Heidelberg 2009, S. 56–57.
- 11 Dachler, H.P.: Führungslandschaft Schweiz: Erfahrungen und Konsequenzen für die Praxis. In: Die Unternehmung, 1988, H. 4, S. 303.
- 12 Fischer, H. R.: Sehen mit anderen Augen. Coaching als Kunst des entfremdeten Umwegs. In: Tomaschek, N. (Hrsg.): Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen. Ein Handbuch. Heidelberg 2006, S. 100.
- 13 Manchen Spörri, S.: Alltagstheorien über Führung aus der Sicht von weiblichen und männlichen Führungskräften.

- ten und ihren MitarbeiterInnen, Dissertation, Universität Konstanz 2000, S. 12.
- 14 Sander, G.: Von der Dominanz zur Partnerschaft: Neue Verständnisse von Gleichstellung und Management, Bern 1998, S. 266.
- 15 Kuark, J. K.: *TopSharing*: Jobsharing in Führungspositionen. In: Manchen & Udris (Hrsg.): Themenheft »Management und Geschlecht«, Wirtschaftspsychologie, 2002, H. 1, S. 73.
- 16 Amstutz, N./Jochem, A.: Teilzeitarbeit und Jobsharing in der Schweiz – Ergebnisbericht. Untersuchung im Auftrag vom Verein PTO (Part Time Optimisation), Fachhochschule Nordwestschweiz/Olten 2014, S. 14.
- 17 Kuark, J. K.: Das Modell *TopSharing*, a. a. O., S. 2.
- 18 Kuark, J. K.: a. a. O., S. 17.
- 19 Kuark, J. K.: a. a. O.
- 20 Kuark, J. K.: *TopSharing*, a. a. O., S. 73.
- 21 Frei, S./Lipp, D./Wyss, M.: Geteilte Führungsverantwortung in Unternehmen. Analyse der Rahmenbedingungen für den Einsatz geteilter Führung am Beispiel des Modells *TopSharing*, Masterarbeit MAS Business Administration, Hochschule Wirtschaft/Luzern 2013.
- 22 Frei, S./Lipp, D./Wyss, M., a. a. O., S. 48 sowie S. 70.



Dr. sc. techn. Julia K. Kuark

Dozentin, Bereich Wirtschaft, Hochschule Luzern
Geschäftsführerin, JKK Consulting
julia.kuark@hslu.ch



Lic. phil. Marco Wyss, MBA

Dozent und wissenschaftlicher Mitarbeiter,
Pädagogische Hochschule Luzern
marco.wyss@phlu.ch

Impressum

Schriftleitung: Univ.-Prof. Dr. Gerhard Schewe, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation, Personal & Innovation, Universitätsstraße 14–16, 48143 Münster, Telefon 02 51/83 22 831, Telefax 02 51/83 22 836, E-Mail: zfo@wiwi.uni-muenster.de, Internet: <http://www.zfo.de>

Herausgeber: zfo-Herausgebergesellschaft GbR, c/o Schäffer-Poeschel Verlag, Postfach 15 03 55, 70076 Stuttgart.

Die zfo-Herausgebergesellschaft GbR ist eine Kooperation der Gesellschaft für Organisation e.V. (gfo), der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO) und der Österreichischen Vereinigung für Organisation und Management (ÖVO).

Herausgeberbeirat: Dr. Markus Sulzberger, Präsident der SGO – Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management (Vorsitzender des Herausgeberbeirats); Prof. Dr. Hartmut Binner, Vorsitzender der gfo – Gesellschaft für Organisation e.V.; Volker Dabelstein, Schäffer-Poeschel Verlag; Prof. Dr. Jetta Frost, Universität Hamburg; Prof. Dr. Hans Georg Gemünden, Technische Universität Berlin; Susanne Hahn, Daimler AG, Stuttgart; Prof. Dr. Martin Högl, Ludwig-Maximilians-Universität München; Prof. Dr. Renate Meyer, Wirtschaftsuniversität Wien, Österreichische Vereinigung für Organisation und Management ÖVO; Dr. Gerd Nanz, covalgo consulting GmbH, Wien; Dr. Jens Riedel, Egon Zehnder International GmbH, Berlin; Dr. Michael Schäffer, Siemens AG; Prof. Dr. Gerhard Schewe, Westfälische Wilhelms-Universität Münster; Prof. Dr. Hans A. Wüthrich, Universität der Bundeswehr München.

Verlag: © Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH, Reinsburgstraße 27, 70178 Stuttgart, Telefon 07 11/2194-0, Telefax 07 11/2194-219, <http://www.zfo.de>

Objektleitung: Martin Bergmann

Redaktion: Claudia Dreiseitel, Corina Alt (www.publishate.eu), Traudl Kupfer (www.traudl-kupfer.de)

Typografisches Konzept: Jennifer Ruck / Willy Löffelhardt, Stuttgart

Umshlaggestaltung: Melanie Frasch / Marianne Wagner

Bildnachweis: Shutterstock.com

Satz und Herstellung: Marianne Wagner

Druck und Auslieferung: rewi druckhaus, Reiner Winters GmbH, Wiesenstraße 11, 57532 Wissen

Vertrieb: Haufe Service Center GmbH, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon 08 00/72 34 250*, Telefax 08 00/50 50 446* (* kostenlos)
E-Mail: service@schaeffer-poeschel.de

Anzeigenleitung: Bernd Junker, Haufe Lexware Services GmbH & Co. KG, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg, Telefon 0931/2791-556, Telefax 0931/2791-477.
E-Mail: bernd.junker@haufe-lexware.com, Anlieferadresse für Anzeigen: daten@haufe.de

Beiträge zur Veröffentlichung bitte an die Schriftleitung senden.

Zur Veröffentlichung werden Beiträge nur unter der Bedingung angenommen, dass mit der Übergabe des Manuskripts alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, auf den Verlag übergehen. Auch die Rechte der Wiedergabe durch Vortrag, Funk- und Fernsehendung, im Magnettonverfahren oder auf ähnlichem Wege bleiben vorbehalten; das Gleiche gilt für die ganze oder teilweise Speicherung, Vervielfältigung, Verbreitung oder sonstige Nutzung des Werkes oder der nach ihm hergestellten Fassungen in maschinenlesbarer Form für elektronische Programmierung, Speicherung, Übertragung oder sonstige Ver- oder Bearbeitung durch Datenverarbeitungsanlagen, Online- und Offline-Datenverarbeitungsdienste, BTX, Videotext, CD-Rom, Disketten, Magnetbänder und vergleichbare passive oder interaktive Übertragungstechniken. Für unverlangt eingesandte Beiträge und Rezensionsexemplare wird nicht gehaftet. Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages.

Bezugsbedingungen: Jahresabonnement 89,- €, Vorzugsjahrespreis für Studenten 49,- €, Einzelheft 15,- € (jeweils einschließl. Mehrwertsteuer, zuzüglich 9,90 € Versandkosten). Berechnung jährlich im Voraus. Bestellungen sind direkt an die Haufe Service Center GmbH zu senden. Abbestellungen sind spätestens sechs Wochen vor Ablauf des jeweiligen Bezugsjahres bei der Haufe Service Center GmbH schriftlich einzureichen.

Die Mitglieder der gfo, SGO und ÖVO erhalten diese Zeitschrift im Rahmen ihres Mitgliedsbeitrags. Keine Ersatz- oder Rückzahlungsansprüche bei Störung oder Ausbleiben durch höhere Gewalt oder Streik.

ISSN 0722-7485