



Jobsharing in der Führungsetage



© ZoneCreative / iStockphoto

Die Deutsche Bank zeigt es mit dem Führungsduo Jürgen Fitschen und Anshu Jain, und auch im Mittelstand findet das System der Doppelspitze, auch TopSharing genannt, immer mehr Anhänger. Lesen Sie hier die Vor- und Nachteile des Systems.

Das typische Bild eines Managers sieht folgendermaßen aus: eine 60–80-Stundenwoche, immer einsatzbereit, auch am Wochenende und im Urlaub. Die ganze Verantwortung lastet auf seinen Schultern. Flexible Arbeitszeiten, Teilzeit oder gar Jobsharing für die Führungsriege waren bis vor Kurzem noch tabu. Bislang galt deshalb die Doppelspitze in der Topetage von Unternehmen eher als kurzzeitige Verlegenheitslösung. Das ändert sich gerade. Immer mehr Unternehmen, auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU), experimentieren mit dem Modell „Führungskräfte in Teilzeit“.

Bei diesem Modell – dem sogenannten TopSharing – teilen sich zwei Führungskräfte eine Stelle. „Im besten Fall haben beide eine 60-Prozentstelle, damit auch Zeit für Übergaben und Kommunikation bleibt“, sagt Organisationsberaterin Julia Kuark. Die Schweizerin mit amerikanischen Wurzeln beschäftigt sich schon seit Jahren mit dem Thema und hat Ende der 90er-Jahre den Begriff „TopSharing“ geprägt.

Verantwortung muss delegiert werden

Kuark fordert flexiblere Arbeitszeitmodelle in Führungsetagen, um auf die Herausforderungen der Arbeitswelt, wie Fachkräftemangel, den demografischen Wandel oder das Burn-out-Syndrom zu reagieren. Damit ist sie nicht alleine. Eine aktuelle Umfrage, die der Verband „Die Führungskräfte e.V.“ (DFK) unter seinen Mitgliedern durchgeführt hat, zeigt, dass sich 73,6 Prozent der Befragten flexiblere Arbeitszeiten wünschen. 77,6 Prozent können sich sogar vorstellen, in ihrer Position in bestimmten Lebensphasen in Teilzeit zu arbeiten. Ein weiteres überraschendes Ergebnis der Umfrage: 72 Prozent haben noch keine Erfahrungen mit dem Modell „Führungskräfte in Teilzeit“ gemacht, finden die Idee aber interessant – ein großes Potenzial.

Jobsharing auf Führungsebene bedeutet zunächst einmal, dass Einzelaufgaben und Verantwortung an einzelne Personen delegiert werden. Zudem muss ein gemeinsamer Bereich definiert werden – das betrifft meist die strategischen Entscheidungen. „Der Bereich ‚Sharing‘ beim Jobsharing ist das wichtigste Element“, sagt Kuark.

Das Einkommen sinkt

Vorteile des Modells sieht die Organisationsberaterin vor allem in der Produktivitätssteigerung. Zudem könne das Unternehmen jetzt auf eine Reserve bei Spitzenbelastung zurückgreifen. Und was zukünftig beim Fachkräftemangel immer wichtiger werde: „Die Attraktivität des Unternehmens steigt und wird für Topleute interessant, die sich um eine ausgeglichene Work-Life-Balance bemühen.“

Gleichwohl ist sich Kuark der Grenzen des Systems bewusst: „Jobsharing bedeutet immer auch einen gewissen Mehraufwand in der Organisation und Koordination“, sagt sie. Gleichzeitig steigen die Anforderungen im Arbeitsumfeld, weil das Team geführt werden muss. Und was immer gerne verdrängt wird: „Wenn das Arbeitspensum reduziert wird, sinkt proportional auch das Einkommen“, sagt die Organisationsberaterin.

Untersuchung stellt Ansehensverlust fest

Der Personalexperte Professor Gernold P. Frank von der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin kommt zu ähnlichen Ergebnissen. „Verantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen, kostet Geld, weil zusätzliche Kommunikations- und Abstimmungszeiten wichtig werden“, sagt er. Eine Untersuchung an seinem Lehrstuhl 2012 hat ergeben, dass Führungskräfte in Teilzeit häufig auch mit einem Ansehensverlust zu kämpfen haben. Im Umfeld hieße es dann: „Warum machen die das jetzt zu zweit – schafft er es nicht mehr alleine?“

Für ein funktionierendes Jobsharing-Modell ist die Bereitschaft für Veränderungen der Führungsstruktur wichtig. „Man muss jetzt für den anderen mitdenken, das fällt nicht jedem leicht“, sagt Kuark. Auch verlangt das Modell ein hohes Maß an Teamorientierung von der Führungskraft. „Die Dialog- und Kommunikationsbereitschaft beider Manager auf einer Stelle ist die Basis für ein funktionierendes Jobsharing-Modell.“

Unternehmen müssen umdenken und praktikable Arbeitszeitmodelle anbieten. Eines davon ist das Modell „Führungskräfte in Teilzeit“. Damit steigt die Attraktivität des Unternehmens – ein nicht zu unterschätzender Faktor im Kampf um qualifizierte Mitarbeiter.