



Sieben Präsidenten und eine Kanzlerin. Man kann den Bundesrat durchaus als Beweis für funktionierendes Topsharing heranziehen. Foto Keystone

Nicht länger einsam an der Spitze

Topsharing – Führungsteilung – ist eine neue Idee, sie hat sich aber bereits bewährt

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 Caviezol, 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 Führungsstelle mit meiner neuen Stellenpartnerin Kathrin Arioli», sagt 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», so Schmuki. Dies wiederum bedeute für ihn eine grössere innere Ausgeglichenheit und eine bessere Work-Life-Balance, was bei einem Führungsjob enorm wichtig sei.

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.

Wie gibt man das Wissen weiter?

Während in der Verwaltung gelegentlich die Co-Leitung eines Kaderpostens umgesetzt wurde, wird in der freien Wirtschaft Topsharing erst in Ansätzen umgesetzt. Beim Basler Chemieunternehmen Lonza beispielsweise berücksichtigt man zwar Tandem-Anträge von Topsharern, «aber bisher hatten wir noch keine solche Bewerbung», sagt Sprecher Dominik Werner. Die Praxis zeige, dass im Topbereich die Kandidaten ihr Pensum selten aufteilen wollten. Neben Vorteilen wie doppelter Energie und doppeltem Fachwissen streicht Werner mögliche Nachteile hervor: Abgrenzung und Verfügbarkeit sowie die schwierige Weitergabe von Wissen zwischen Sitzungen.

Etwas weiter ist das Reiseunternehmen Kuoni. «Wir verfolgen keine eigentliche Strategie, ermöglichen aber Topsharing, wenn es für die persönliche Situation und den Geschäftsbereich sinnvoll ist», 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 harmonisiere und kommuniziere.

Gerade für Wiedereinsteigerinnen mit Kaderhintergrund könnte Topsharing attraktiv sein – das Unternehmen gelangt so möglicherweise zu Fachkräften, die in einer gewöhnlichen Teilstelle unterfordert wären. Zudem steigt

die Verbundenheit mit dem Arbeitsplatz – man ist besonders motiviert, was wiederum dem Unternehmen zugutekommt. Dieses profiliert sich zudem mit innovativen Arbeitsstrukturen. Das färbt positiv auf das Image der Firma und die Qualität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen ab.

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 einem 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 kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) Anwendung finden – etwa in der Gastronomie oder im Detailhandel, wo ein Ehepaar den Betrieb führt. Andernorts aber verläuft es harzig, die Offenheit der Arbeitgeber entwickelt sich erst zögernd.

Es gibt jedoch ein prominentes Beispiel für funktionierende Führungsteilung. Und in diesem speziellen Fall bewährt sie sich bereits seit 150 Jahren: «Der Schweizer Bundesrat arbeitet faktisch im Topsharing», so Julia Kuark, Inhaberin von JKK Consulting in Lenzburg und Autorin einer Broschüre zum Thema. Wichtige Entscheidungen wer-

den gemeinsam im Gremium gefasst, jeder Bundesrat ist aber für sein Ressort verantwortlich.

Auch mehr als zwei sind möglich

Das Beispiel der Landesregierung zeigt überdies, 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 besonders attraktiv macht.

«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.»

Julia K. Kuark: «Gemeinsam an die Spitze. Das Modell Topsharing». 10 Franken, Bezug über folgende Homepage: www.jkk.ch

Weitere empfehlenswerte Websites www.topsharing.ch www.teilzeitkarriere.ch

Hausaufgaben

Als die Eisenbahn nach Basel kam

Von Markus Wüest

Aufgabe: Die einfache Frage könnte lauten: Wie viele Bahnhöfe hat Basel-Stadt? Den Badischen, den Bahnhof SBB, hmm, gibt es noch weitere? Wie gesagt, das wäre die einfache Frage. Aber da es höchste Zeit für einen Blick zurück ist, für Geschichte also, machen wir das Ganze doch ein bisschen komplizierter und verknüpfen zwei Sachen, die beide mit Urbedürfnissen zu tun haben: Dem Wunsch nach Sicherheit und dem Drang, Neues zu entdecken.

Das Sicherheitsbedürfnis führte dazu, dass die Städte des Mittelalters sich mit Mauern umgaben. Auch Basel hatte eine Stadtmauer, nein, sogar zwei. Denn mit dem Wachstum geriet die Kernstadt an ihre Grenzen und es wurde ein äusserer Ring, eine zweite Stadtmauer errichtet. Davon zu sehen ist heute nur noch ein kurzes Stück im «Dalbeloch». Es reicht fast bis an den Rhein heran. Von der Befestigungsanlage erhalten sind noch vier weitere Elemente. Welche?

Dem Drang nach Neuem und nach Handel geschuldet ist die Entwicklung der Eisenbahn. Erfinden wurde sie in England von George Stephenson. Er baute die Stockton and Darlington Railroad und setzte Dampflokomotiven ein, um die Züge zu ziehen. Aber wie war das eigentlich in Basel? Als man den ersten Bahnhof baute, gab es da noch eine Mauer um die Stadt?

Um die Lösung zu dieser Aufgabe zu finden, ein kleiner Hinweis: Die Grenz- und Handelsstadt Basel war ein logischer End- und Ausgangspunkt für verschiedene Strecken und sie müssen nicht zwingend in Richtung Inner-schweiz führen. Noch ein zweiter kleiner Hinweis: Die Schweizerischen Bundesbahnen existierten noch lange nicht, als in Basel schon die ersten Züge rollten ...



Lösung der Aufgabe vom 2. Juli.

Weshalb dauert ein Transatlantikflug von Zürich nach Boston länger als in der umgekehrten Richtung? Und zwar nicht nur um ein paar Minuten, sondern in der Regel um rund eine Stunde. Die Erklärung dafür liegt beim Jetstream, dem starken Höhenwind, der in der Reiseflughöhe der Passagierflugzeuge mit einer Geschwindigkeit von rund 200 km/h bläst. Auf dem Weg in die USA versuchen die Airlines dem Jetstream auszuweichen, denn sie fliegen ihm entgegen. Auf dem Weg von den USA in die Schweiz dagegen versuchen die Piloten den Jetstream zu nutzen.

In der Rubrik «Hausaufgaben» stellen wir jede Woche Wissensfragen aus den Fächern Deutsch, Englisch, Französisch, Geschichte, Geografie, Biologie und Mathematik. Jeweils eine Woche später folgt die Auflösung. Es gibt keine Noten. Nachsitzen muss niemand. Und versetzt wird auch niemand. Mitmachen ist erwünscht.

Internat für begabte Jugendliche aus aller Welt

United World Colleges gibt es seit 50 Jahren

London. Die United World Colleges (UWC) sind eine Bewegung, die vor genau 50 Jahren vom Pädagogen Kurt Hahn gegründet wurde. Damals eröffnete das Atlantic College in Grossbritannien als erste von inzwischen 13 internationalen Internatsschulen seine Türen. Schirmherr der internationalen UWC-Organisation ist Friedensnobelpreisträger Nelson Mandela. Die UWC-Schulen bringen begabte Jugendliche aus allen Kulturen, Nationen und sozialen Schichten zusammen. Sie umfassen die letzten zwei Jahre vor der Universität und schliessen mit dem International Baccalaureate (IB, Internationale

Matura) ab. Neben dem Schulunterricht arbeiten die Schüler an gemeinnützigen Projekten mit. Hierzu gehören die Seenotrettung am Atlantic College oder die Betreuung von Waisenkindern am indischen Mahindra College.

Ziel ist es, durch das gemeinsame Lernen und Zusammenleben von über 70 Nationalitäten je Schule sowie durch soziales Engagement zur internationalen Verständigung, zu Frieden und zu einer nachhaltigen Zukunft beizutragen. Zudem entstehen durch das gemeinsame Erleben des Schulalltags Freundschaften fürs Leben mit Menschen aus aller Welt.

Jedes Jahr sendet die UWC Swiss Association zwei bis drei Stipendiatinnen oder Stipendiaten an die UWC-Schulen. Bewerben können sich Mittelschüler im Alter von 15 bis 16 Jahren (Alter bei Eintritt ins UWC: 16 bis 17 Jahre). Die Stipendiaten werden unabhängig von den finanziellen Verhältnissen der Eltern ausschliesslich nach Eignung, Persönlichkeit und schulischer Leistung ausgewählt. Erst im Anschluss an die Auswahl werden freiwillige Beiträge der Eltern erbeten, welche zukünftigen Stipendiaten zugutekommen. Bewerbungsschluss für den Eintritt 2013 ist der 30. November. www.uwc.ch

Sprachen lernen so nebenbei

Hannover. Mit papagei.tv geht ein neues, innovatives Sprachlernportal online, das Unterhaltung und Sprachenlernen verbindet. Das Portal ist Lizenz-Partner des Deutschen Olympischen Sportbundes (Dosb) und offizieller Sprachtrainer der Deutschen Olympiamannschaft. Viele Olympioniken trainieren vor den Wettkämpfen nicht nur ihre körperlichen Fähigkeiten, sondern auch ihr Sprachtalent. Die deutschsprachigen Top-Athleten können sich mit papagei.tv nicht nur Fremdsprachen schneller und leichter aneignen, sondern tauchen mithilfe der Originalbeiträge zudem in die Kultur des Gastlandes der Olympischen Spiele ein.

Der Lernerfolg basiert auf dem 3i-System, das papagei.tv zusammen mit Sprachwissenschaftlern entwickelt hat: Durch Interaktion, Immersion (engl. to immerse = eintauchen) und Intuition werden Sprachen quasi «nebenbei» erlernt. Sprachinteressierte können über papagei.tv per Computer, Laptop, Tablet oder Smartphone aktuelle Originalinhalte aus international renommierten Kino-, TV- und Printmedien abrufen. Für die täglich aktualisierten Inhalte ist papagei.tv Partnerschaften mit Nachrichtensendern, Medienanbietern und Filmstudios eingegangen, darunter zum Beispiel Warner Bros., UFA, Reuters, «New York Times», Associated Press oder auch BBC.