

«Innovative Produkte brauchen innovative Organisationen»

Teilzeitarbeit im Kader ist unrealistisch. So lautet die weit verbreitete Ansicht unter Managern. Organisationsberaterin Julia Kuark will mit dem Modell Topsharing das Gegenteil beweisen und hat bisher viel Lob geerntet. Die Journalistin Hannah Einhaus unterhielt sich für HR Today mit der gelernten Maschineningenieurin.

Zum Konzept Topsharing

Im Topsharing teilen sich zwei Kadermitglieder die Teamführung. Als gute Grössenordnung gelten 60/60 Prozent. In den zwei Teilzeitstellen werden jeweils Teilbereiche der Stelle erfüllt. In einem «überlappenden» Pensum (hier 20 Prozent) definiert das Duo gemeinsame Ziele und Strategien. Wichtig ist im Vorfeld, dass sich die Beteiligten auf die Arbeitsinhalte, die Arbeitsorganisation und die gemeinsame Verantwortung einigen. Weitere Informationen finden sich unter: www.topsharing.ch.

Hannah Einhaus: Frau Kuark, Sie sagen, Arbeit ist teilbar – Verantwortung auch. Diese Aussage teilen sehr viele Kaderleute nicht mit Ihnen.

Julia Kuark: Die erste Hürde sind die Mythen. Wenn man nicht daran glaubt, wird es auch nicht möglich. Anhand von lebendigen Vorbildern möchte ich jedoch zeigen, dass das sehr wohl geht. Innere Leitbilder prägen unsere Vorstellungen von Führung, beispielsweise wenn Führung mit Stress verbunden wird. Das ist ein Glaubenssatz. Löst man sich erst einmal von den Mythen, öffnet sich ein riesiger Gestaltungsspielraum. Dann kann Führung auch Spass, Entfaltung und Genugtuung bedeuten.

Sie sagen, ein Topsharing lohne sich für den Betrieb. Wo genau liegt da der Gewinn?

Unternehmen profitieren auf verschiedenen Ebenen: Das Topsharing geht von einem partnerschaftlichen Führungsverständnis aus. Das bedeutet, dass verschiedene Bedürfnisse berücksichtigt werden müssen. Lässt man sich darauf ein, kann das für Unternehmen, Arbeitnehmer und Teams zu einer Win-Win-Situation führen. Auf der Seite des Teams bedeutet Topsharing, dass man Vorstellungen von einem Work-Life-Balance-Modell umsetzen kann.

Fordert partnerschaftliche Führung nicht ein klares Gleichgewicht bezüglich Ausbildung und Berufserfahrung der betreffenden Arbeitnehmer?

Bei der partnerschaftlichen Führung geht man davon aus, dass dies die Beteiligten untereinander aushandeln. Sind Stärken und Schwächen sehr unterschiedlich gelagert, kann das sogar sehr fruchtbar sein. Wenn zwei Teammitglieder unterschiedliche Fachkompetenzen mitbringen, können sie oft Dinge realisieren, die eine Person nicht könnte.

Zwei Kader-Teilzeitstellen mit überlappender Aufgabenteilung bedeuten Mehraufwand. Was heute ein 100-Prozenter erledigt, braucht im Topsharing zweimal 60 Prozent. Da macht doch kein Unternehmen mit.



Julia Kuark entwickelte das Modell Topsharing. Die Organisationsberaterin und Maschineningenieurin hat bereits mehrere Firmen und Teams erfolgreich gecoacht. Sie lebt und arbeitet in Lenzburg.

«Jede dritte Frau und jeder sechste Mann unter den Vollzeitangestellten würden lieber Teilzeit arbeiten»

Julia Kuark

Auf den ersten Blick mag das stimmen. Ich höre oft, der Aufwand für die Umstellung sei zu gross. Doch so wird der Komplexität nicht Rechnung getragen. Der Lohn ist nur einer von vielen Parametern. Bei einem Stellenwechsel geht jedoch viel Know-how verloren. Aufwändige Einarbeitungszeiten kosten viel Geld. Wenn Sie eine Wirtschaftlichkeitsrechnung machen, müssen diese Überlegungen bei den Lohnkosten auch

einbezogen werden. Dazu kommt, dass die Kernaufgabe mit der gemeinsamen Verantwortung im Topsharing auch gemeinsam getragen wird. Dadurch werden Entscheidungen und Strategien stabiler. Schwierige Entscheidungen sind breiter abgestützt.

Wenn die Vorteile so gross sind: Wie erklären Sie sich, dass bis heute nur wenige Unternehmen solche Modelle praktizieren?

Dahinter steckt die Macht des Bestehenden. Man stützt sich auf die Tatsache, dass das heutige Modell funktioniert. Das gibt mehr Sicherheit. Diese Betrachtungsweise orientiert sich jedoch an der Vergangenheit. Je länger, je mehr setzt sich die Einsicht durch, dass Unternehmen sich vorausschauend neuen Herausforderungen und Aufgaben stellen müssen, um erfolgreich zu sein. Da ist Topsharing ein sehr gutes Trainingsfeld.

Viele reden von innovativen Produkten. Ebenso braucht es innovative Organisationen, die wiederum Kreativität für diese Produkte freisetzen. Mit Topsharing kommen da mehr Synergien zusammen.

Eignet sich Topsharing erst ab einer bestimmten Betriebsgrösse?

Es lässt sich in jeder Firmengrösse umsetzen. Dafür müssen jeweils verschiedene Voraussetzungen erfüllt werden. KMU und Familienbetriebe haben den Vorteil, dass sie Entscheidungen in einem kleinen Rahmen fällen können. In einer Grossfirma sind die Entscheidungsprozesse eher hierarchisch angeordnet. Es besteht aber die Möglichkeit, in einer Abteilung mit einem Pilotprojekt erste Erfahrungen zu sammeln. Somit hat man einen ersten Schritt gemacht, der anschliessend ausgeweitet werden kann.

Werden zwei Persönlichkeiten an den gleichen Tisch gesetzt, sind da Reibereien nicht schon vorprogrammiert?

Zu Reibereien kann es in jedem Team kommen, egal ob mit oder ohne Jobsharing. Das gilt



Die Autorin

Hannah Einhaus ist Lokalredaktorin bei der «Berner Zeitung». Neben ihrem Teilzeitpensum schreibt sie für verschiedene Publikationen. Arbeitsfragen gehören zu ihren Kerngebieten.

auch in jeder Partnerschaft, ob geschäftlich oder privat. Alles andere wäre unrealistisch. Wichtig ist der konstruktive Umgang mit den Differenzen.

Lässt sich Topsharing überhaupt systematisch aufbauen? Bei all den genannten Voraussetzungen scheint die Besetzung eine Glückssache zu sein.

Deshalb braucht es eine sehr sorgfältige Planung im Vorfeld: Werden Zwillingjobs mit gleichen Aufgaben zu verschiedenen Arbeitszeiten angestrebt? Oder soll es zwei unterschiedliche Jobs mit Überschneidungen bei gemeinsamer Verantwortung geben?

Militärbedingte Abwesenheiten, die gerade auch im Kader öfter vorkommen, erfordern häufig Vertretungen. Ist das für Sie auch ein Beispiel von Topsharing?

Nein. Aber es zeigt, dass schon heute Teilzeitarbeit im Kader praktiziert wird, und dass Führung offensichtlich doch teilbar ist. Das Topsharing geht jedoch weiter, indem gemeinsame Verantwortungsbereiche definiert werden, nicht nur Stellvertretungen. Ein gutes Beispiel für Topsharing ist auch der Bundesrat: Jeder hat sein Departement mit seinen Aufgaben, doch strate-

gische Ziele werden gemeinsam definiert und wichtige Entscheide gemeinsam gefällt.

Worin liegt der Gewinn für die Arbeitnehmerseite? Sie sprechen von einer Win-Win-Situation. Wer heute Teilzeit arbeitet, nimmt Lohnneibussen entgegen und verliert an Prestige. Wer nimmt das in Kauf?

Das stimmt nur, wenn die Nachteile angeschaut werden. Wenn jedoch auch die Vorteile einbezogen werden, sieht die Sache ganz anders aus. Kürzlich publizierte das Eidgenössische Gleichstellungsbüro für Frau und Mann eine Umfrage bei Vollzeitangestellten, wonach jede dritte Frau und jeder sechste Mann heute lieber Teilzeit arbeiten würden.

Wer nicht voll im Betrieb engagiert ist, ist nicht richtig dabei, sagen viele. Ist diese Denkweise für Sie überholt?

Meine Erfahrungen sind gerade gegenteilig: Mitarbeitende, die ihr zeitliches Engagement so gestalten können, um auch Zeit für andere Lebensbereiche zu haben, identifizieren sich eher stärker mit ihrem Unternehmen. Topsharing-Teammitglieder erzählen mir, sie seien in der beschränkten Zeit ihrer Anwesenheit viel produktiver.

Ihr Projekt wird unter anderem vom Eidgenössischen Gleichstellungsbüro für Frau und Mann unterstützt. Wieweit spielt die Frage nach Frau und Mann da rein?

Topsharing eröffnet Frauen und Männern mehr Spielraum, um Vorstellungen umzusetzen, die den eigenen individuellen Fähigkeiten und Erfordernissen entsprechen. Topsharing gilt nicht zuletzt als Mittel zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Männer definieren sich jedoch immer noch weitgehend über ihre Erwerbsarbeit. Mit Topsharing dürften sie sich wohl schwer tun.

Ich hüte mich vor generalisierenden Aussagen. Es braucht auf jeden Fall eine Umstellung auf beiden Seiten. Männern möchte ich einfach ans Herz legen, über ihre Lebensgestaltung nachzudenken, und ihnen Mut machen, Wünsche gegenüber der Firma anzubringen.

Lassen sich denn auch Erfahrungen aus dem Erziehungsbereich in Führungsaufgaben integrieren?

Ja, sie dienen zudem als gute Grundlage für Sozialkompetenzen. Man spricht bereits vom Familienmanagement. Auch hier geht es darum, gemeinsam Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu fällen. Insofern leistet Topsharing einen konkreten Beitrag zur Gleichstellung von Frauen und Männern.

Hannah Einhaus

Meinung Grundsätzliches «Ja, aber» zu Topsharing



Rudolf Stämpfli
Präsident des Schweizerischen Arbeitgeberverbands

Arbeitgeberpräsident Rudolf Stämpfli begrüsst grundsätzlich die Bemühungen der Wirtschaft um mehr Work-

Life-Balance und Modelle wie Topsharing. Bei Teilzeitarbeit im Kader ist für Stämpfli jedoch die Verfügbarkeit zentral. Als Ansprechperson etwa müsste der oder die Zuständige auch ausserhalb der regulären Arbeitszeit erreichbar bleiben.

Die populäre Haltung, Führung sei unteilbar, teilt Stämpfli nicht. So fälle beispielsweise ein Verwaltungsrat seine Entscheide im Team. «Hingegen nach aussen tritt nur eine Person auf.»

Rudolf Stämpfli anerkennt, dass bei der Frage nach Jobsharing im Kader das Geschlecht eine wichtige Rolle spielt. Dass zwei Oberschwestern im Spital teilszeitlich die Leitung innehaben, ist längst Tatsache, Teilzeitarbeit bei der Leitung auf einer Grossbaustelle hingegen nicht. «Solange eine Stellvertretung sofort einspringen kann, wäre das meines Erachtens kein Problem», sagt Stämpfli. Die unterschiedliche Handhabung mit geteilter Führung erklärt sich Stämpfli damit, dass in Männerberufen «machtbewusster» gedacht wird.



Reto Hartmann,
CEO Feintool

Reto Hartmann, CEO der Firma Feintool in Lyss, sieht in Modellen wie Topsharing mehr Nach- als Vorteile. Volkswirtschaftlich und gesellschaftlich machten solche Modelle wohl Sinn, für einen Betrieb hingegen nicht. So bezeichnet er beispielsweise die Work-Life-Balance als «sympathisch und erstrebenswert, aber wirtschaftlich nicht realisierbar».

Grundsätzlich zustimmen kann er den Aussagen, dass innovative Produkte innovative Organisationen voraussetzen und dass Familienarbeit Sozialkompetenzen erhöhen und für den Betrieb nützlich sein kann. «Doch das hat mit Jobsharing nicht viel zu tun. Bei jeder Geschäftsleitung mit mehr als einem Kopf wird die Verantwortung aufgeteilt.»

Hartmann hegt grosse Zweifel darüber, ob diese Aufgaben in einem Teilzeitpensum produktiver erledigt werden. «Ich kenne sehr wenige erfolgreiche, hingegen sehr viele erfolglose Beispiele», sagt er. «Menschen haben nicht gerne zwei Chefs.» Ausserdem sei ein zusätzlicher Koordinationsaufwand nötig, denn für gewisse Sitzungen sei die Präsenz beider Personen notwendig. «Die Doppelbesetzung steigert diesen eher unproduktiven Teil der Aufgaben noch.»

Praxiserfahrungen

Als Pilotprojekt wurde Topsharing von Anfang 2001 bis Ende 2003 bei der Swiss Re, dem Textil-KMU Weisbrod-Zürcher AG und in einer Einheit des Eidgenössischen Finanzdepartements getestet. Alle drei Versuche stiessen auf positive Resonanz. Praktiziert wird das Modell jedoch nur noch im Familienbetrieb Weisbrod. Bei der Swiss Re machte eine der Beteiligten einen Karrieresprung in eine Vollzeitstelle. In der Bundesverwaltung gab ein Topsharing praktizierender Kadermann das Modell nach einem Jahr auf: Trotz der Anerkennung durch das Team, so Kuark, habe es an Unterstützung durch die höheren Vorgesetzten gemangelt. Das Modell war zu isoliert in der herrschenden Organisationskultur. Die Unter-

stützung spielt eine massgebliche Rolle, damit Topsharing gelingt.

Alles in allem hat das Institut für Wirtschaftsforschung der ETH Zürich das Modell als «sehr erfolgreich» evaluiert. Die Erfahrungen und Auswertungen sind zusammengefasst in der Broschüre «Das Modell Topsharing. Gemeinsam an der Spitze.» Das Projekt Topsharing wird vom Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann finanziell unterstützt. Derzeit coacht Julia Kuark unter anderem zwei sehr unterschiedliche Teams in Bern: Zum einen handelt es sich um die zweiköpfige Leitung des Kulturbetriebs «Kornhausforum». Das andere Projekt ist in der Bundesverwaltung angesiedelt, bei der Eidgenössischen Forschungsanstalt für Nutztiere und Milch-wirtschaft.