

Gemeinsame Visionen prägen Leben und Arbeitswelt

Sie machen das, wovon viele glauben, dass es nicht funktioniert: Topsharing auf oberster Stufe. Sabine und Oliver Weisbrod-Steiner teilen sich seit Ende Juli 2006 die Stelle des CEO. Bereits zuvor hat das Ehepaar während fünf Jahren auf verschiedenen Stufen in diesem Arbeitsmodell gearbeitet.

War es schon immer Ihre Idee, das Textilunternehmen Weisbrod-Zürcher AG im Jobsharing zu leiten?

Oliver Weisbrod-Steiner: Nein, eigentlich wollte ich gar nie in unser Familienunternehmen einsteigen. Die Vision, später einmal einen Job zu teilen, haben wir hingegen bereits während unseres Biologiestudiums entwickelt. Damals haben wir Jobsharing noch gar nicht als konkretes Modell betrachtet.

Sabine Weisbrod-Steiner: Für uns war einfach klar, dass wir nicht nach einer traditionellen Rollenverteilung leben und arbeiten wollten.

Oliver: Wir wollten beide Erwerbs- und Familienarbeit kombinieren können.

Wieso haben Sie sich dann doch für das Familienunternehmen entschieden?

Sabine: Anlässlich der Feier zum 175-Jahr-Jubiläum der Firma Weisbrod-Zürcher AG haben Oliver und ich eine Homepage kreiert. So sind wir in Kontakt mit den Mitarbeitenden gekommen und haben die Firmengeschichte und die Produkte besser kennen gelernt.

Oliver: Mir wurde erst da richtig bewusst, wie vielseitig und spannend diese Firma ist. Ich lernte sie aus einem ganz anderen Blickwinkel kennen und vor allem bekam ich einen persönlichen Eindruck, der nicht von den Erzählungen meines Vaters geprägt war.

Sabine: Du hast auch deinen Vater ganz anders erlebt. Du hast gesehen, mit wie viel Begeisterung und Engagement er hinter der Firma steht. Sein Feuer hat sich auf uns übertragen.

Wie hat Ihr Vater die Idee mit dem Jobsharing auf Kaderstufe aufgenommen?

Oliver: Mein Vater ist ein optimistischer Mensch. Er meinte damals, wir sollen versuchen, ob es funktioniert. Er hat uns unterstützt und auch Rückhalt gegeben, als sich einige der damaligen leitenden Angestellten sehr skeptisch äusserten.

Sabine: Dein Vater hatte allerdings auch Vorbehalte, was die Aufteilung seines Jobs als CEO betraf.

Oliver: Er hat dann jedoch stillschweigend akzeptiert, dass wir auch auf oberster Kaderstufe im Jobsharing arbeiten werden.

Wie haben Sie sich konkret im Alltag organisiert?

Sabine: Wir tragen die Verantwortung für alle Hauptaufgaben gemeinsam und wir haben beide dieselbe Führungsverantwortung. Damit ist die Präsenz einer Person mit Entscheidungsbefugnis immer gewährleistet. Das ist eher ungewöhnlich, weil sich Jobsharingpaare die Verantwortungsbereiche oft klar aufteilen. Ich arbeite normalerweise von Mittwoch bis Freitag und Oliver von Montag bis Mittwoch.

Oliver: Am Mittwoch sind wir jeweils beide im Büro. Dann findet die Informationsübergabe sozusagen an den Job statt. Die wirklich wichtigen



Foto: Beat Mikeli

«Wir empfinden die geteilte Verantwortung eher als Entlastung, weil wir gegenseitig zu allen Themen einen qualifizierten Gesprächspartner haben»

Sabine Weisbrod-Steiner

Dinge wie etwa eine Neueinstellung oder strategische Fragen besprechen wir jedoch jeweils am Abend, dazu fehlt uns im operativen Geschäft die Ruhe. Die zweite Übergabe erfolgt am Wochenende.

Ist der Aufwand nicht enorm, wenn immer beide über alles informiert sein müssen?

Sabine: Wir empfinden die geteilte Verantwortung eher als Entlastung, weil wir gegenseitig zu allen Themen einen qualifizierten Gesprächspartner haben und uns nicht lange Fakten erklären oder Probleme erläutern müssen. Oftmals sind die Mitarbeitenden auch erstaunt, wie schnell wir zu einer Lösung kommen.

Oliver: Jeder Führungsverantwortliche braucht eine Person, mit der er sich austauschen kann. Mein Vater hat immer sehr eng mit dem Controller zusammengearbeitet – von den vielen Gesprächen mit meiner Mutter ganz zu schweigen.

Sabine: Zudem garantiert unser Modell die perfekte Stellvertretung. Als ich die letzten paar

Monate wegen meiner dritten Schwangerschaft ausfiel, konnte Oliver meine Stelle ohne Unterbrechung oder Einarbeitungszeit übernehmen.

Oliver: Ich war jedoch sehr froh, als du wieder arbeiten konntest. Du hast mir als Ansprechperson gerade bei schwierigen Entscheidungen gefehlt, und ich hatte auch kaum mehr Zeit für die Familie.

Investieren Sie viel Zeit Ihres Privatlebens in den Job?

Sabine: Bei unserem Modell braucht es ganz klar die Bereitschaft, auch in der Freizeit erreichbar zu sein und zu arbeiten.

Oliver: Ja, ich will das auch nicht schönreden, wir sprechen zu Hause sehr häufig über die Arbeit – aber bei welchem Unternehmer ist das anders?

Sabine: Die besten Lösungsansätze haben wir bisher immer zu Hause gefunden, weil wir dort die nötige Ruhe haben, um Brainstorming zu betreiben. Ich empfinde diese Gespräche auch nicht als anstrengend oder als Pflicht.

Oliver: Es tönt zwar nicht sehr romantisch, bei einem Glas Wein über die Firma zu diskutieren, ich erlebe es jedoch als ausserordentlich spannend.

Wie haben Sie Ihr Arbeitsmodell in der Firma eingeführt?

Sabine: Wir haben den Mitarbeitenden die Vor- und Nachteile des Modells aufgezeigt und ihnen erklärt, dass wir konstant daran arbeiten, um es zu verbessern. Zudem haben wir unsere persönlichen Stärken und Schwächen ehrlich offen

gelegt. Das Ziel dieser umfassenden Einführung war, dass die Mitarbeitenden von Anfang wussten, was sie erwartet.

Und wie haben die Mitarbeitenden auf Ihr Jobsharing reagiert?

Oliver: Wir waren jung, Quereinsteiger, die Firma gehörte meinem Vater, und mit unserem Arbeitsmodell haben wir gleich etwas komplett Neues eingeführt – alles Voraussetzungen, die negative Reaktionen vorhersehbar machten.

Sabine: Zudem haben wir beide nie in einer anderen Textilfirma gearbeitet. Dafür blieb keine Zeit, weil die Nachfolgeregelung drängte. Wenigstens sind wir nicht gleich ganz oben eingestiegen, sondern haben im Jobsharing in verschiedenen Abteilungen gearbeitet und so die Firma von Grund auf kennen gelernt. Zudem haben wir beide – allerdings nicht gleichzeitig – berufsbegleitend ein Nachdiplomstudium in Betriebswirtschaft absolviert.

Oliver: Die Kritik von den Mitarbeitenden war dennoch recht gross. Zuerst bezogen wir alles auf unser Arbeitsmodell. Julia Kuark, die Projektleiterin des Projekts Topsharing, an dem wir damals zusammen mit anderen Firmen teilnahmen, machte uns klar, dass wir mit den typischen Problemen junger Führungskräfte zu kämpfen hatten. Wir mussten uns in einer Firma behaupten, in der mehrheitlich ältere Mitarbeitende mit viel Wissen in seit Jahren festen Strukturen arbeiteten. Gerade bei Restrukturierungen, die ein effizienteres Arbeiten zum Ziel haben, sind oft die langjährigen Mitarbeitenden überzeugt, dass es so nicht funktionieren werde. Einige haben auch gekündigt.

Sabine: Wir mussten zuerst beweisen, was wir können. In den letzten fünf Jahren haben wir einige Projekte erfolgreich durchgeführt. So haben wir beispielsweise einen Online-Shop für ein eigenes Krawattenlabel eröffnet und in Zusammenarbeit mit der eidgenössischen Materialprüfungs- und Forschungsanstalt Empa Coocontec entwickelt, eine schmutz- und ölabweisende Ausrüstung für nicht waschbare Stoffe.

Oliver: Die Mitarbeitenden mussten sich nicht nur an den neuen Führungsstil gewöhnen, sondern auch bereit sein, selber anders zu arbeiten.

Wir haben weniger Chefs als früher und übertragen den Teams mehr Verantwortung. Gleichzeitig erwarten wir von ihnen, dass sie besser zusammenarbeiten: Sie sollen sich gegenseitig vertreten, füreinander einstehen, zu ihren Fehlern stehen können und insgesamt flexibler sein. Wir versuchen, ihnen Vorbild zu sein.

Sabine: Wir bekamen auch positive, ja bewundernde Bemerkungen für unser Modell. Gerade junge Leute finden es attraktiv, weil es ermöglicht, einen anspruchsvollen Job und die Familie zu verbinden. Eine Mitarbeiterin hat sogar gekündigt wegen dieses Modells...

... Wie bitte?

Sabine: Sie fand unser Modell so super, dass sie mit ihrem Mann zusammen einen Laden eröffnet hat und nun selber sehr erfolgreich im Jobsharing arbeitet.

Worauf müssen sich Mitarbeitende einstellen, wenn sich die Chefs eine Stelle teilen?

Sabine: Sie müssen lernen, flexibel zu sein und zu akzeptieren, dass zwei Personen dieselbe Verantwortung tragen und daher auch über alles informiert sind.

Oliver: Ein Beispiel: Ein Mitarbeiter spricht am Donnerstag mit Sabine über ein Anliegen. Wenn er nun am Montag wieder kommt und mich antrifft, muss er davon ausgehen können, dass auch

ich darüber informiert bin und er nicht warten muss, bis Sabine wieder da ist.

Sabine: Natürlich können hier auch Fehler passieren. Generell versuchen wir die Übergaben jeweils so umfänglich und vollständig wie möglich zu machen.

Oliver: Das ist auch absolut nötig, denn nur so können wir verhindern, dass wir gegeneinander ausgespielt werden. So hat in den Anfangszeiten ein Mitarbeiter mir gegenüber behauptet, Sabine habe ihm eine Lohnerhöhung versprochen. Ich war zuerst völlig konsterniert, weil sie mich darüber nicht informiert hatte – bis sich herausstellte, dass auch sie nichts davon wusste. Der Mann arbeitet inzwischen nicht mehr für uns.

Sabine: Ein Vorteil für die Mitarbeitenden ist, dass die Sitzungen besser vorbereitet sind. Wenn

«Die Mitarbeitenden mussten sich nicht nur an den neuen Führungsstil gewöhnen, sondern auch bereit sein, selber anders zu arbeiten»

Oliver Weisbrod-Steiner

wir sie zusammen organisieren, spielen wir sie vorher beinahe durch. Sie sind effizienter und es geht weniger vergessen, zwei Köpfe denken eben mehr als einer.

Oliver: Ganz eindeutig positiv ist, dass die Mitarbeitenden mit der Zeit gelernt haben, wer von uns welche Stärken hat, und automatisch zu dem gehen, der für ihr Anliegen besser geeignet ist.

Wie unterscheiden Sie sich charakterlich?

Oliver: Wir haben die gleiche Grundeinstellung, aber unsere Begabungen liegen jeweils auf anderen Gebieten. Sabine kann gut organisieren. Wichtiges von Unwichtigem trennen, sie arbeitet strukturiert, wägt mehr ab und versucht, alle Gegebenheiten miteinzubeziehen. Sie braucht daher auch länger, bis sie zu einer Entscheidung kommt. Wenn ein Anliegen sicher erledigt werden soll, gehen die Mitarbeitenden zu ihr.

Sabine: Oliver ist mehr der Visionär, ein Querdenker mit vielen Ideen. Wenn etwas schnell erledigt sein muss, wenden sich die Mitarbeitenden eher an ihn. Er ist aber manchmal oberflächlicher oder vergisst Dinge.

Was braucht es für eine erfolgreiche Teamarbeit auf oberster Kaderstufe?

Oliver: Es braucht gleichwertige, aber verschiedenartige Partner, die sich gegenseitig ergänzen und so eine Einheit bilden. Unterschiedliche Ansichten ermöglichen zudem ein erweitertes Blickfeld und erschliessen neue Ressourcen.

Sabine: Es braucht die Bereitschaft, auf andere Einstellungen und Meinungen einzugehen. Toleranz, Vertrauen und Respekt sind unabdingbar. Und man muss akzeptieren, dass jeder seine Schwächen hat.

Oliver: Das haben wir bereits im Studium geübt. Meistens war ich in den Fächern nicht sehr begabt, die Sabine liebte und umgekehrt.

Sabine: Und man muss gegen aussen als Team auftreten, das heisst, manchmal auch für etwas geradestehen, das man nicht selber zu verantworten hat.

Oliver: Ja, du musstest mehr Fehler für mich ausbügeln als ich für dich.

Sabine: Die gegenseitige Kommunikation ist sicher sehr wichtig. Sie muss offen, transparent und vollständig sein. Für uns war es ein Lernprozess, bis wir richtig kommunizieren und die

Dinge so ausdrücken konnten, dass sie vom anderen auch richtig verstanden wurden.

Oliver: Gerade bei den Übergaben müssen die Verhältnisse klar sein. Sabine muss wissen, was zu erledigen ist, wer anrufen sollte. Und sie sollte das Pult in einem ordentlichen Zustand vorfinden, auch wenn dort viele Erinnerungszettel liegen.

Sabine: Unser gemeinsamer Arbeitsplatz und das Homeoffice erleichtern uns die Kommunikation und die Koordination.

Oliver: Der Kommunikationsstil gegenüber den Mitarbeitenden ist ein ebenso elementarer Punkt. Er sollte föhlich sein, weil sonst die Mitarbeitenden nicht wissen, woran sie sind. Beispielsweise spricht Sabine ausführlich mit den Mitarbeitenden, wenn sie eine Anweisung gibt. Ich fasse mich eher kurz und knapp. Es kam daher schon vor, dass eine Mitarbeiterin meine Anweisung als reine Orientierung verstand, nur weil ich sie nicht so ausführlich kundtat, wie sie es von Sabine gewohnt war.

Was sagen Sie zu der Aussage, Topsharing sei bei Kundenkontakt oder in sehr hohen Positionen, wo eine Stimme zu einem Kopf gehören muss, kaum möglich?

Oliver: Wir sind ein Beispiel dafür, dass es sehr wohl funktioniert. Der Kunde möchte prinzipiell fachkundig, schnell und von jemandem mit Entscheidungskompetenz bedient werden. Es ist ein Mythos, dass er immer denselben Ansprechpartner vorfinden will. Kein Manager ist rund um die Uhr erreichbar, auch mein Vater war viel auf Reisen oder an Sitzungen.

Sabine: Es ist auch eine Frage der Gewohnheit. Wir haben einen sehr konservativen Kunden, der mit unserem Modell zuerst Mühe bekundet hat. Inzwischen stellt es für ihn kein Problem mehr dar, mit uns beiden zu verhandeln.

Oliver: Einzig bei Messen erwarten die Kunden, dass ihre Ansprechpartner da sind. Hier bemühen wir uns, dass wir jeweils beide anwesend sind.

Glauben Sie, dass sich Topsharing in Zukunft vermehrt durchsetzen kann?

Sabine: Es findet zurzeit ein Generationenwechsel statt. Noch sind viele Entscheidungsträger an der Macht, die sich nicht mit solchen Modellen anfreunden können oder wollen. Von der jüngeren Generation erhalten wir jedoch sehr viel positives Feedback. Auch Personalverantwortliche, mit denen wir bei Symposien oder Kongressen ins Gespräch kommen, zeigen sich sehr offen für kreative Arbeitsmodelle.

Oliver: Topsharing hat durchaus eine Zukunft in den Unternehmen, auch wenn es nie stark verbreitet sein wird. Dafür müssen zu viele Aspekte sehr gut zusammenspielen und funktionieren – gerade auf der zwischenmenschlichen Ebene.

Marianne Rupp

Die Weisbrod-Zürcher AG

Das Familienunternehmen wurde 1825 von Jakob Zürcher gegründet. Seine Enkelin Fanny Zürcher heiratete Gustav Weisbrod, und mit dem Eintritt ihrer Söhne bekam das Unternehmen seinen heutigen Namen: Weisbrod-Zürcher AG. Es wird heute in der 6. Generation von Sabine und Oliver Weisbrod-Steiner geführt. Das KMU besteht aus drei Textilabteilungen, einem Stoffladen und einem Krawattenladen in Zürich. Die rund 120 Mitarbeitenden entwerfen und produzieren vom Garn bis zum fertigen Produkt alles am Produktionsstandort Hausen am Albis. Jährlich werden rund 1 Million Meter Textilien auf den 50 Webmaschinen gefertigt und in 62 Länder exportiert. Hauptmärkte sind Deutschland, die Schweiz, Italien, England, Japan, die USA und Frankreich.