

Jobsharing in Führungspositionen

Partnerschaftlich führen

Kaderleute, die gemeinsam Führungsverantwortung übernehmen, sind selten. Das arbeitsorganisatorische Modell «Topsharing» setzt Leitplanken für Jobsharing auf Kaderebene.

von Dr. sc. techn. Julia K. Kuark (*)

In Hausen am Albis ist die Seidenweberei Weisbrod-Zürcher AG seit 1825 tätig. In diesem traditionsbewussten und zugleich innovativen Familienbetrieb teilt sich das Ehepaar Sabine und Oliver Weisbrod-Steiner eine Stelle als Führungskraft. Sie leben eine Rollenteilung in Beruf und Familie und arbeiten beide je 60 Prozent in der Firma. Indem sie je an zwei Tagen die Betreuung ihrer drei Kinder übernehmen, nehmen sie ihre Familienverantwortung ernst. Beide schätzen es, ihre beruflichen Kompetenzen weiter zu entwickeln und gleichzeitig nicht nur Feierabend- und Wochenendeltern zu sein, sondern aktiv am Alltagsleben ihrer Kinder teilnehmen zu können.

Potenzial erkennen und umsetzen

Teilzeitarbeit in qualifizierter Stellung kommt wenig vor und ist eine Frauendomäne. Während der Frauenanteil an allen Arbeitskräften in der Schweiz bei 44.6% liegt, beträgt der Anteil an Frauen in leitenden Positionen nur 26%. Von den Frauen mit Vorgesetztenfunktion, sind 48% Teilzeit beschäftigt. Die Veränderungen der Rollen in der Gesellschaft und in der Arbeitswelt zeigen, dass neue Führungsverständnisse gefunden werden müssen. Innovative Arbeitsmodelle sind gefragt – doch was heisst das konkret? Jede Arbeitsorganisation ist ar-

beitsteilig aufgebaut. Genau in diesem Gestaltungsspielraum liegt der Schlüssel für zukunftsweisende Arbeitsmodelle. Die Integration von Zusammenhängen ausserhalb der Arbeit fördert die Sozialkompetenz. Mehr Gleichgewicht zwischen Arbeits- und Privatleben wirkt gegen Stress, Übermüdung und Burnout. Durch die bessere Balance zwischen Arbeits- und Privatleben steigt zudem die Produktivität am Arbeitsplatz.

Erhöhte Motivation

Die Attraktivität für Führungskräfte liegt nahe: Mehr Zeit für die Familie, mehr Kapazität, um andere Verantwortungen wahrzunehmen oder mehr Spielraum um den eigenen Zielen wie Weiterbildung nachzugehen. Aus Sicht der Unternehmen spielt die erhöhte Motivation eine wichtige Rolle. Zudem kommt eine empirische Studie bei ausgewählten Schweizer Unternehmen zum Schluss: «Die Einführung einer familienfreundlichen Personalpolitik, das heisst gezielter Massnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, ist für Unternehmen wirtschaftlich sinnvoll.» Dabei sind Pensenerhöhungen und qualifizierte Berufslaufbahnen in Verbindung mit familiären Aufgaben wichtig.

Teilzeitarbeit wird immer definiert in Bezug zu dem, was als volles Arbeitspensum verstanden wird. Interessanterweise ändert sich die Definition sowohl in der historischen Entwicklung als auch im internationalen Vergleich. In Däne-

mark galten 1965 schon 35 Arbeitsstunden als Vollzeitbeschäftigung. Im Oktober 1997 hat die Regierung in Frankreich die Senkung der wöchentlichen Arbeitszeit von 39 auf 35 Stunden beschlossen. In der Schweiz ist die Höchstarbeitszeit im Arbeitsgesetz festgehalten, je nach Branche zwischen 45 bis 50 Stunden pro Woche. Die 40 bzw. 42 Stundenwoche als Vollzeitbeschäftigung ist jedoch verbreitet.

Jobsharing und Topsharing

Jobsharing ist mehr als nur ein Arbeitszeitmodell. Die Idee stammt aus der USA: Jobsharing wird als ein freiwilliges Arbeitsarrangement bezeichnet, in dem zwei Personen die Verantwortung für das übernehmen, was vorher als eine Vollzeitstelle definiert war. Als Idealvorstellung wird es als eine Lösung angestrebt, welche die Sicherheit einer Vollzeitstelle mit der Flexibilität einer Teilzeitstelle kombiniert. Jobsharing wird jedoch oft unklar als Begriff gebraucht.

Topsharing ist Jobsharing in Führungspositionen mit einem explizit definierten Anteil gemeinsam getragener Verantwortung. Das arbeitsorganisatorische Modell «Topsharing» setzt Leitplanken für die Planung und Umsetzung von Jobsharing auf Kaderebene, kann aber auch für qualifizierte Arbeitsstellen angewendet werden.

Im Topsharing wird die Möglichkeit, individuelle Arbeits- und Lebensbedürfnisse der beteiligten Personen umzusetzen, genutzt. Die Aufteilung kann im Prinzip auf zwei oder mehrere Personen erweitert werden, beispielsweise kann für die Leitung einer Abteilung im Schichtbetrieb ein Team von drei Personen in Jobsharing eingesetzt werden. Denkbar wären aber auch fünf Perso-

nen, die in Topsharing ein Arbeitspensum von 300% übernehmen.

Innovativ am Modell «Topsharing» ist, dass ein Anteil gemeinsamer Verantwortung explizit definiert wird. Damit unterscheidet sich das Topsharing-Modell vom Job-Splitting, das eine komplette Aufteilung der Arbeitsgebiete und der Verantwortung vorsieht, aber auch vom Job-Pairing, in dem alles gemeinsam entschieden wird.

In der Praxis werden verschiedene Möglichkeiten angewandt, die zwischen diesen extremen Polen eingeordnet werden können.

Gemeinsame Verantwortung

Die sorgfältige Definition der gemeinsamen Verantwortung ist entscheidend. Während Einzelaufgaben an eine Person delegiert werden können, umfasst die Kernaufgabe jene Aufgabenanteile, die Abstimmung erfordern. Sie enthält Planungsentscheide, die Definition von Qualitätszielen oder die Klärung strategischer Fragen. Diese Kernaufgabe macht partnerschaftliche Führung aus. Dieses partnerschaftliche Führungsverständnis stellt aber auch eine nicht zu unterschätzende Herausforderung dar: Einerseits für das Topsharing-Team selber, andererseits auch für die Unternehmung als Ganzes.

Bedingung einer erfolgreichen Realisierung ist, dass die Einführung als Projekt definiert und abgestützt wird. Diese sichert den Einbezug aller beteiligten Personen und trägt dem weiteren Entwicklungsprozess Rechnung. Bei der Einführung von Topsharing sind nicht nur mit den direkt betroffenen Personen Lösungen zu erarbeiten, sondern auch mit den Vorgesetzten und deren Mitarbeitenden. So wird ein Teamentwicklungsprozess in Gang gesetzt.

(*) Julia K. Kuark ist Geschäftsführerin der JKK Consulting, Organisationsberaterin mit den Schwerpunkten Projektleitung, Integration und Coaching sowie Dozentin für Sozialkompetenz und Gender Management. Die Broschüre «Gemeinsam an der Spitze: Das Modell TopSharing» kann unter www.topsharing.ch bestellt werden. (www.jkk.ch, info@jkk.ch)



Julia K. Kuark