

Topsharing in der Führung

Entscheidend ist die zwischenmenschliche «Chemie»

Jobsharing – oder, wenn richtig ausgeführt, Topsharing – wird in Führungspositionen immer salonfähiger. Die beiden Personen müssen von ihrer Persönlichkeit her zusammenpassen: Ist die Passung gross, dann funktioniert. Organisatorische Fragen wie Jobübergabe, Informationsbeschaffung oder Zuständigkeiten lösen sich dann mit grosser Selbstverständlichkeit.

Von Dr. Urs Tschanz

Welche Persönlichkeiten passen zusammen?

Oft wird gemunkelt. «Topsharing? Sehr gute Idee. Aber ich habe noch nicht gesehen, dass es wirklich funktioniert.» Die Diskrepanz zwischen lobenden Worten aus der Onlinecommunity sowie in der Literatur und einer ernüchternden Haltung diesem Thema gegenüber in der Praxis ist aktuell vielerorts gut sichtbar. Oft wird der zwischenmenschliche Faktor unterschätzt: Für ein gutes Gelingen ist entscheidend, dass sich die beiden Persönlichkeiten in einigen Faktoren sowohl ergänzen als auch in gewissen Dimensionen gleichen.

«Gleich und gleich gesellt sich gern.»

Vor allem hinsichtlich Werten, Ambitionen und Konventionen sind ähnliche Grundhaltungen in einem Topsharing wesentlich für eine konstruktive Zusammenarbeit. Insbesondere in Führungspositionen ist demzufolge ein geteiltes Verständnis dafür, wie geführt werden soll, unabdingbar. Hier ein paar Faktoren, die für ein erfolgreiches Topsharing auf Führungsebene gleichgeschaltet sein sollten.

- Führungsverständnis und seine Umsetzung
- Qualitätsanspruch bezüglich auszuführender Arbeit
- Vorstellung punkto Zuverlässigkeit
- Soziales Verhalten und Umsetzung von gesellschaftlichen Konventionen
- Erfolgsorientierung
- Termintreue

Der Anspruch an die Qualität der Dienstleistung oder das Produkt muss bei beiden Personen, die sich die Führungsposition

teilen, in derselben Ausprägung ausgestaltet sein. Die Kompetenzen zur Umsetzung dieses Anspruchs hingegen müssen nicht zwingend bei beiden Personen gleich vorhanden sein. Entsprechende Kompetenzen können auch delegiert oder extern eingekauft werden.

«Gegensätze ziehen sich an.»

Bezüglich einiger Persönlichkeitsfaktoren ist es in einem Topsharing opportun, wenn sich die beiden Stellenbesetzenden unterscheiden und sich dadurch sinnvoll ergänzen. Wo sind nun die Unterschiede erwünscht?

- Innovation und Kreativität
- Konzeptuelle Fähigkeiten
- Fähigkeit, andere zu inspirieren
- Betriebswirtschaftliche Fokussierung

- Strategische Fähigkeiten
- Ausprägung der Persönlichkeitsfaktoren «Introversion» und «Extraversion»

Es kann von Nutzen sein, wenn eine stellenbesetzende Person mit einem sehr hohen Innovations- und Gestaltungswillen sowie einem Tatendrang, regelmässig grössere Veränderungen anzureissen, durch eine Person ergänzt wird, die sich diesbezüglich reflektiert und tendenziell kritisch gibt. So werden stetig potenzielle Veränderungsschritte besprochen und eingeleitet, die aber auch wohlüberlegt hinterfragt werden.

Fallbeispiele

Im Assessment hat sich gezeigt, dass eine Person ihre Führungsposition eher

VORTEILE DES TOPSHARINGS

Bei erfolgreicher Besetzung der Kaderstelle im Rahmen eines Topsharings warten folgende Vorteile:

- **Gegenseitige Bereicherung**
Wenn zwei sich konstruktiv austauschen und Lösungen erarbeiten, hat dies einen guten Effekt auf die Qualität der getroffenen Entscheidungen.
- **Geregelte Stellvertretung**
Immer eine Person ist als Ansprechperson für die Mitarbeitenden präsent.
- **Steigende Produktivität**
Dadurch, dass beide Personen nicht 100% arbeiten, können sie meist mehr Dynamik und Energie für die verbleibende Arbeitszeit aufbringen und sind dadurch produktiver und belastbarer.
- **Gegebene Diversität**
Unterschiede, nicht nur hinsichtlich des Geschlechts, des Alters oder des kulturellen Hintergrunds, sondern vor allem auch in der Persönlichkeitsstruktur, sind das Salz in der Suppe und steigern die Chancen, zusammen Ausserordentliches zu leisten.
- **Employer Branding**
Heute arbeiten vielerorts gute Fachkräfte nur Teilzeit. Wenn in der Führung vorgelebt wird, dass auch dort eine Teilzeitanstellung auf Kaderebene möglich ist, dann wird die Firma oder die Organisation für Arbeitnehmende attraktiver.

SCHWIERIGKEITEN DES TOPSHARINGS

- **Höherer Organisationsaufwand**

Da sich die beiden Führungspersonen absprechen müssen, ist der Organisationsaufwand meistens höher.

- **Komplexerer Informationsfluss**

Damit die beiden immer auf dem aktuellen Stand sind, ist der Komplexitätsgrad für einen zielführenden Informationsfluss höher. Geeignete Instrumente müssen gefunden werden.

- **Anspruchsvollere Kundenbetreuung**

Kunden möchten meist einen Ansprechpartner. Dies zu organisieren, wird im Topsharing anspruchsvoller.

- **Aufwendigere Wiederbesetzung**

Falls eine der beiden Personen kündigt, ist eine Wiederbesetzung der Stelle sehr anspruchsvoll. Die gesuchte Person muss nicht nur über Führungs- und Fachkompetenz verfügen, sondern auch noch zwischenmenschlich zur anderen Person passen und in einer Teilzeitanstellung arbeiten wollen.

- **Höhere Sozialabgaben**

Meist generiert ein Topsharing höhere Sozialabgaben als eine Stellenbesetzung durch eine Person.

reaktiv, zurückhaltend und noch wenig souverän versteht sowie ausfüllt. Dabei zeigte sie bezüglich ihres Führungsverständnisses ein ausgeprägtes Harmoniebedürfnis und eine tiefe Durchsetzungsfähigkeit. Die zweite Person zeigte eine proaktive und entschlossene Haltung, konnte auch unangenehme Entscheide vertreten und trat in Entscheidungssituationen sehr bestimmt und mit konkreten Erwartungen auf. Dies deutet auf ein eher tiefes gemeinsames Führungsverständnis hin. Es besteht die Gefahr, dass die eine Person von den Mitarbeitenden in ihrer Position wahrgenommen und akzeptiert wird und die andere Person deutlich im

Schatten steht und keinen zielführenden Sparringspartner für ein erfolgreiches Topsharing darstellt. Daher ergibt sich im Punkt «Führungsverständnis und seine Umsetzung» eine eher tiefe Topsharing-Kompatibilität.

In einem anderen Fall zeigten beide Kandidierenden für ein Topsharing auf Führungsebene einen hohen Qualitätsanspruch. Beide verfolgten das Ziel, die Dienstleistungen und die Produkte der Abteilung kontinuierlich zu verbessern. Ebenso waren beide sich selbst gegenüber kritisch und suchten nach Mitteln und Wegen, ihren Output laufend zu op-

timieren. Zudem verfügten sie über eine ausgeprägte Zuverlässigkeit, die ihnen zugeordneten Aufträge mit Präzision und in hoher Qualität zu erfüllen oder dies so in Auftrag zu geben. Insofern eignen sich die beiden Bewerbenden in diesem Punkt für ein Topsharing.

Risiko bleibt!

Topsharing kommt, der Trend zeichnet sich zunehmend ab. Die erfolgreiche Besetzung einer Kaderposition durch zwei Personen bleibt eine Herausforderung. Wenn es nicht klappt, kann viel Geschirr zerschlagen werden. Es lohnt sich daher, genau hinzuschauen, ob die beiden Personen vom zwischenmenschlichen Aspekt her zusammenpassen. Gelingt eine optimale Passung, kann ein Topsharing ein Unternehmen durchaus erfolgsversprechend in die Zukunft lenken!



Dr. Urs Tschanz, promovierter Psychologe, ist Gründungsmitglied der Firma DIACOVA AG und sitzt seit über 20 Jahren in der Geschäftsleitung des Unternehmens. Seine Spezialgebiete sind: Assessments, Organisationsentwicklung, Führungs- und Teamcoaching, Schulungen und Trainings in Führung und Kommunikation. Urs Tschanz ist seit Februar 2020 Mitglied im Vorstand von Swiss Assessment. Das Vereinsziel ist, einen Beitrag zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Assessment-Methode zu leisten. Die Firma DIACOVA ist zertifiziertes Mitglied des Vereins. info@diacova.ch/www.diacova.ch