

Executive Summary

Topsharing als Form von Teilzeitarbeit in Führungspositionen

Bedeutung, Chancen und
Herausforderungen in einer Arbeitswelt im
Wandel

Pia Steiner

Executive Summary

Topsharing als Form von Teilzeitarbeit in Führungspositionen: Bedeutung, Chancen und Herausforderungen in einer Arbeitswelt im Wandel

Angesichts des demografischen Wandels, der Globalisierung, technologischer Fortschritte und zunehmender Komplexität gewinnen flexible Arbeitsmodelle an Bedeutung. Verstärkt wird dieser Trend durch den zunehmenden Wunsch nach einer Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben wie auch Selbstbestimmung. Topsharing ist ein derartig anpassungsfähiges Arbeitsmodell, bei dem sich zwei Personen eine Stelle mit Führungsverantwortung teilen. Trotz seines Potenzials ist Topsharing in der Schweiz noch ein Nischenphänomen: nur 6,3 % der Teilzeitbeschäftigten sind in diesem Modell tätig. Diese Arbeit hat die Relevanz von Topsharing sowie seine Auswirkungen auf die beteiligten Führungskräfte und Anspruchsgruppen im Kontext der modernen Arbeitswelt untersucht. Durch Analyse und Bewertung des Modells aus verschiedenen Blickwinkeln werden das Potenzial und die Herausforderungen dieser Arbeitsform beleuchtet. Ausgehend von den Erfahrungen der Führungstandems und den Erkenntnissen von Stakeholdern sowie Fachexpertinnen und -experten werden konkrete Erfolgsfaktoren identifiziert. Diese geben Aufschluss darüber, wie Topsharing erfolgreich implementiert werden kann. Die Arbeit orientiert sich an drei leitenden Fragestellungen:

1. Welche Relevanz hat Topsharing in der sich wandelnden Arbeitswelt?
2. Welche Auswirkungen hat Topsharing auf den Arbeitsalltag von Topsharing-Tandems sowie auf deren Anspruchsgruppen¹?
3. Welche Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Implementierung von Topsharing in Unternehmen können festgestellt werden?

In der wissenschaftlichen Literatur war das Konzept des Topsharing bislang nur begrenzt Gegenstand von Forschungsarbeiten. Die vorliegende umfassende Untersuchung von Topsharing leistet daher einen wirksamen Beitrag zum Verständnis und zur Weiterentwicklung dieses Modells in der heutigen Arbeitswelt. Neben der sich verändernden Arbeitswelt wird das Konzept des Jobsharing, eine moderne Arbeitsform im Kontext von New Work, in der Theorie aufgegriffen. Die Potenziale und Herausforderungen des Jobsharing-Modells mit Führungsverantwortung bilden den theoretischen Schwerpunkt.

Um das Topsharing-Modell im Kontext einer im Umbruch befindlichen Arbeitswelt hinsichtlich seiner Bedeutung, Chancen und Herausforderungen zu analysieren, sind zwei Modelle heran- gezogen worden. Zum einen das „TopSharing“-Modell von Julia Kuark, welches einen strukturierten, praxisnahen Ansatz darstellt, um die verschiedenen Facetten des Topsharings systematisch zu organisieren. Zum anderen bietet das aus dem New-Work-Bereich stammende Empowerment-Modell nach Schermuly wichtige Antworten auf die Frage, wie gemeinsame Führung unter Berücksichtigung des Empowerment-Gedankens erfolgreich in die Praxis umgesetzt und weiterentwickelt werden kann. Denn Topsharing stellt eine Massnahme im Sinne des strukturellen Empowerments dar, welches das individuelle Erleben der beteiligten Personen zunächst nicht berücksichtigt. Hierfür agiert das psychologische Empowerment als Bindeglied zwischen den neu etablierten Strukturen und den angestrebten New-Work-Effekten.

Die Theorie und die beiden Modelle bilden das Fundament der qualitativen Untersuchung. Anhand von 23 halbstandardisierten, qualitativen Interviews mit aktiven und ehemaligen Topsharing-Führungskräften, Vorgesetzten, direkt unterstellten Mitarbeitenden, HR-Fachleuten sowie Expertinnen und Experten für geteilte Führungsmodelle und New Work wurden sieben

¹ Untersuchte Anspruchsgruppen neben Topsharing-Tandems im Kontext dieser forschungsleitenden Frage: direkt unterstellte Mitarbeitende sowie vorgesetzte Personen

verschiedene Perspektiven für die Einschätzung dieses Phänomens anhand eines qualitativen Stichprobenplans gewonnen. Zudem beschränkt sich diese Forschungsarbeit nicht auf eine spezifische Branche, sondern berücksichtigt Befragte aus unterschiedlichen Unternehmen und Berufen. Es wurde ein einheitliches Codebook für die Auswertung verwendet, welches alle relevanten Aspekte abdeckt.

Ausgehend vom Modell „TopSharing“ nach Kuark sowie vom Empowerment-Modell macht die Untersuchungsauswertung deutlich, dass Topsharing zwar den aktuellen Zeitgeist wider- spiegelt, aufgrund seiner geringen Bekanntheit und des fehlenden Verständnisses ihm gegen- über jedoch noch unterrepräsentiert ist. Die Forschung zeigt, dass Topsharing als Instrument zur Fachkräftegewinnung und zur Personalentwicklung sowie als Angebot für die Nachfrage nach Sinn und Work-Life-Balance fungieren kann. Das Modell ermöglicht, eine verantwortungsvolle Führungsaufgabe auch in Teilzeit wahrzunehmen. Die Erhebung verdeutlicht, dass durch Topsharing das Stressempfinden reduziert und die Qualität der Entscheidungsfindung verbessert werden kann, während gleichzeitig die individuelle Weiterentwicklung unterstützt wird. Die Anspruchsgruppen profitieren ebenfalls von der Vielfalt der Ressourcen und Fähigkeiten, die durch zwei Führungskräfte geboten werden. Als grösste Herausforderung hingegen wird der Koordinationsaufwand zwischen den Führungskräften hervorgehoben. Hier kann nicht abschliessend beurteilt werden, ob sich der Zusatzaufwand rechnet. Ein gut abgestimmtes Tandem, eine unterstützende Unternehmenskultur, ein durchdachter Rekrutierungsprozess und die Förderung durch das Management sowie die Personalabteilung sind in diesem Kontext entscheidend.

Eine zentrale Handlungsempfehlung der Arbeit ist es, Topsharing in die Unternehmensstrategie für Diversität und Inklusion zu integrieren. Als Basis des Modells braucht es klare Regeln und Strukturen. Des Weiteren wird die Bedeutung der Personalabteilung als Kompetenzzent- rum für die Implementierung von Topsharing betont. Sie sollte gezielt Fachwissen aufbauen und Ressourcen bereitstellen, um Topsharing-Partnerinnen und -Partnern sowie deren Stakeholdern Unterstützung anzubieten. Insbesondere die den Topsharing-Führungskräften vorgesetzten Personen werden als Schlüsselpersonen identifiziert, die zusätzliche Hilfestellung benötigen. Hinsichtlich der Auswirkungen auf den Arbeitsalltag zeigt sich, dass das Modell „Topsharing“ nach Kuark zwar einen praktikablen Rahmen bietet, jedoch einer Überarbeitung bedarf. Daher wird es um die Dimension der individuellen Entwicklung ergänzt, da dieser Entwicklungsprozess in einem kollektiven Gefüge eine Herausforderung darstellt.

Hinsichtlich der Weiterentwicklung im HR-IT Fachgebiet zeigt die Arbeit eine zentrale Limitation auf, denn die aktuelle Ausrichtung gängiger IT-Systeme ist primär für die Führung durch eine einzelne Person ausgelegt. Es wird angenommen, dass Topsharing an Bedeutung gewinnen würde und ein Effizienzgewinn in der Zusammenarbeit eines Topsharing-Arrangements erzielt werden könnte, wenn führende HR-Lösungen dieses Arbeitsmodell integrieren würden.

Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit basieren auf subjektiven Wahrnehmungen. Trotz um- fassender Nutzung der vorhandenen Ressourcen und der Befragung von 23 Personen bleibt deren Generalisierbarkeit aufgrund des explorativen Charakters eingeschränkt. Entsprechend kann kein Anspruch auf repräsentative Aussagen erhoben werden.

Diese Arbeit verdient den Umantis HR Student Award. Auf 264 Seiten, einschliesslich Anhang, zeigt sich eine immense Leidenschaft und liefert einen qualitativ hochwertigen Beitrag, um dem Thema Topsharing in der modernen Arbeitswelt mehr Bedeutung zu verleihen.

Literaturliste

- Amstutz, N. & Jochem, A. (2014). *Teilzeitarbeit und Jobsharing in der Schweiz* (PTO, ed).
<http://hdl.handle.net/11654/10748>
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L. & Baumann, D. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16266-5>
- Jobst-Jürgens, V. (2020). *New Work: Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen - eine empirische Betrachtung*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31132-2>
- Junghans, S. & Schönitz, J. (2023). *Co-Leadership: Jobsharing als Antwort auf eine veränderte Arbeitswelt*. Verlag Franz Vahlen.
- Kuark, J. (2003). *Das Modell Topsharing: Gemeinsam an der Spitze*. JKK Consulting. Müller, S. (2016). *Jobsharing: Nützliche Tipps für ein modernes Arbeitsmodell*. ISLAND-BOOKS.
- Olmsted, B. (1977). Job Sharing – A New Way to Work. *Personnel Journal*, 56 (2), 78-81. Peyer, T. & Sander, G. (2016). Topsharing – geteilte Führung als Lösung für die Zukunft? In I. Krone-Germann & A. M. Guénette (Hrsg.), *Le partage d'emploi - Job sharing: Nou-velles opportunités et défis du travail - New Opportunities and Challenges of Work* (S. 237-249). L'Harmattan.
- Schermuly, C. (2021). *New Work - Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern* (3. Aufl.). Haufe-Lexwar
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.