

**Workshop mit Julia K. Kuark, JKK Consulting, Lenzburg  
Elsbeth Eschbach und Irene Luethi, Alterszentrum Wesley-Haus, Basel**

## **Neue Perspektiven mit dem Modell *TopSharing***

**Kaderleute, die gemeinsam Führungsverantwortung übernehmen, sind selten. Partnerschaftliche Führungsansätze und innovative Arbeitsmodelle leisten einen Beitrag zur Realisierung. In einigen Organisationen ist das Modell *TopSharing* bereits erfolgreich umgesetzt worden.**

Zum Alterszentrum Wesley-Haus gehören ein Pflegeheim, eine Pflegewohngruppe, eine Alterssiedlung und eine Arztpraxis. Die Häuser sind gut ausgestattet und nach neuesten fachlichen Erkenntnissen eingerichtet. Die vielfältigen Aufgaben der Zentrumsleitung wurden am 1. November 2006 in *TopSharing* aufgeteilt. Durch das partnerschaftliche Führungsmodell wird das Zentrum sowohl vom Erfahrungswissen der Zentrumsleiterin, Elsbeth Eschbach, als auch der bisherigen Pflegedienstleiterin, Irene Luethi, an oberster Stelle profitieren. Frau Eschbach schätzt es bei reduziertem Pensum „voll dabei“ bleiben zu können, während Frau Luethi sich auf die Möglichkeit freut ihre beruflichen Kompetenzen weiter zu entwickeln und gleichzeitig ihr Arbeitspensum ebenfalls zu reduzieren.

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?

### **Das Potenzial erkennen und umsetzen**

Jede Arbeitsorganisation ist arbeitsteilig 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.

Die Attraktivität für Führungskräfte liegt nahe: Mehr Zeit für die Familie, Kapazität, um andere Verantwortungen wahrzunehmen oder 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.» (Prognos 2005, 60). Effekte wie häufige Rückkehr, Ermöglichung von Pensenerhöhungen und Ermöglichung von qualifizierten Berufslaufbahnen mit familiären Aufgaben sind ausschlaggebend.

### **Teilzeitarbeit**

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 Dänemark 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 unterschiedlich zwischen 45 bis 50 Stunden pro Woche. Die 40- bzw. 42-Stundenwoche als Vollzeitbeschäftigung ist jedoch verbreitet.

### **Jobsharing**

Jobsharing ist mehr als nur ein Arbeitszeitmodell. Die Idee stammt aus den 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**

*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 (Kuark 2003).

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 Personen, die im *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, z.B. eine beschränkte Stellvertretungspflicht.

### **Gemeinsame Verantwortung ist entscheidend**

Die sorgfältige Definition der gemeinsamen Verantwortung ist entscheidend. Während Einzelaufgaben an eine einzelne 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.

Das Modell *TopSharing* fördert ein partnerschaftliches Führungsmodell und stellt damit einen innovativen Ansatz dar, der es auch Kaderleuten erlaubt, Beruf und Privatleben unter einen Hut zu bringen. Das Modell wurde bereits in verschiedenen Organisationen erfolgreich eingeführt.

### **Literaturquellen**

Kuark, J.K. (2003). *Gemeinsam an der Spitze: Das Modell TopSharing*. Zürich: Netzwerk Arbeitsgesellschaft nag.

Prognos (2005a). Betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Unternehmenspolitik in der Schweiz. *Beruf und Familie* (Hrsg.), [www.worklife.ch](http://www.worklife.ch), S.19 & 23.

Prognos (2005b). Familienfreundliche Unternehmenspolitik. Eine Kosten-Nutzen-Analyse für die Wirtschaftsregion Basel. Gleichstellungsbüro Basel-Stadt (Hrsg.), [www.gleichstellung.bs.ch](http://www.gleichstellung.bs.ch).

**Die Broschüre „Gemeinsam an der Spitze: Das Modell TopSharing“** ist für CHF 8.- zzgl. Versandkosten erhältlich. Weitere Informationen und Bestellung [www.topsharing.ch](http://www.topsharing.ch)

Das Projekt *TopSharing* wurde vom Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann finanziell unterstützt und vom „Netzwerk Arbeitsgesellschaft“ sowie vom „Verein UND Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen“ getragen.

**Autorin Dr. sc. techn. Julia K. Kuark**

Geschäftsführerin JKK Consulting, Organisationsberaterin mit den Schwerpunkten Projektleitung, Integration und Coaching. Dozentin für Sozialkompetenz und Gender Management.

Kontakt: JKK Consulting, Poststrasse 5, 5600 Lenzburg, 062 892 36 40, [info@jkk.ch](mailto:info@jkk.ch), [www.jkk.ch](http://www.jkk.ch)

**Praxisbeispiel Alterszentrum Wesley-Haus**

Zentrumsleitung Elsbeth Eschbach und Irene Luethi, Alterszentrum Wesley-Haus, Hammerstr 88, 4058 Basel, 061 686 66 60, [info@aph-wesley-haus.ch](mailto:info@aph-wesley-haus.ch), [www.aph-wesley-haus.ch](http://www.aph-wesley-haus.ch)