

TOP SHARING

GETEILTE FÜHRUNG

Teilzeitmodelle sind aus der modernen Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken. Auch auf Führungsetagen halten sie zunehmend Einzug. Schließlich bietet Top Sharing viele Vorteile, sowohl für die Unternehmen als auch für die Mitarbeiter.



Ein Co-Leadership von Junior und Senior bietet sich als Instrument bei der Nachfolgeregelung an.

Teilen will gelernt sein. Das gilt auch im Arbeitsleben – und erst recht bei Führungspositionen, wo zwei gemeinsam die Verantwortung für ein Team oder eine Abteilung übernehmen. Was früher undenkbar gewesen wäre, ist bei Großkonzernen wie BASF, SAP oder der Deutschen Telekom längst Alltag. Wie die Doppelspitze bei Chefärztinnen funktionieren kann, zeigt das Beispiel von Dr. med. Imogen Scheef und Dr. med. Susanne Molitor vom Verbundkrankenhauses Linz-Remagen (s. Interview).

Top Sharing ist attraktives Arbeitszeitmodell für Angestellte in Schlüsselpositionen, die Flexibilität brauchen, um beispielsweise Beruf und Privates unter einen Hut zu bringen, in einem zweiten Job aktiv zu sein oder eine Gründungsidee zu verfolgen. Auch aus unternehmensstrategischer Sicht sind geteilte Leitungsfunktionen ein innovatives Personalentwicklungsinstrument, das wertvolle Führungskräfte hält und gleichzeitig neue gewinnt. Außerdem lässt sich mit einem jeweiligen Stellenumfang von über 50 Prozent mehr Arbeitszeit abdecken als mit einer einzelnen Führungskraft. Nicht zuletzt kann ein Co-Leadership in Form eines Junior-Senior-Modells eine gute Lösung für die Nachfolgeregelung sein.

Ladies first

Im Geschlechtervergleich entscheiden sich in Deutschland immer noch wesentlich mehr Frauen für Teilzeit als Männer. 2023 hat laut Statistischem Bundesamt (Destatis) fast jede zweite erwerbstätige Frau (49,9 Prozent) mit reduzierter Wochenstundenzahl gearbeitet, während die Teilzeitquote bei den erwerbstätigen Männern nur bei 13,3 Prozent lag.

In der Führungsebene sind Frauen hierzulande immer noch unterrepräsentiert. 2022 war in Deutschland laut Statistischem Bundesamt (Destatis/Eurostat) nicht einmal ein Drittel (28,9 Prozent) der Führungspositionen von Frauen besetzt.

Dass es auch anders geht, beweist Lettland, das mit einem Frauenanteil von 45 Prozent in den Führungsetagen EU-Spitzenreiter ist. Relativ hohe Quoten verzeichnen auch Polen (42,9 Prozent) und Schweden (41,7 Prozent).

Top Sharing könnte also auch in Deutschland den Anteil an Frauen in Führungspositionen erhöhen – und ebenso den der Männer, die ihre Arbeitszeit bewusst reduzieren, um sich beispielsweise mehr in die Kindererziehung und Haushaltsführung einzubringen. Denn so ein Tandem kann schließlich auch zuhause funktionieren.

Vorteile überwiegen

Teilzeit-Modelle in der Führungsebene sind interessant für Arbeitskräfte, die aus Elternzeit zurückkehren, Angehörige pflegen oder eine neue Work-Life-Balance suchen. Sie erleichtern den Arbeitnehmern außerdem den Umgang mit steigenden Job-Anforderungen, da die Verantwortung sich auf mehrere Schultern verteilt. Außerdem können unterschiedliche Perspektiven und Fähigkeiten zu innovativen Lösungen und einer besseren Entscheidungsfindung führen. Auch Personalbeurteilungen werden durch das Vier-Augen-Prinzip objektiver.

Auf Seiten des Arbeitgebers gehen vermehrte Jobsharing-Stellen natürlich mit einer größeren Anzahl an Beschäftigten einher und einem entsprechend höheren Zeitaufwand für Rekrutierung, Einarbeitung und Personalverwaltung. Doch der Fachkräftemangel erfordert neue Wege, um insbesondere das Potenzial der weiblichen Führungskräfte auszuschöpfen. Und nicht zuletzt steigert ein Top-Sharing-Modell die Attraktivität der Arbeitgebermarke und ist damit ein echter Wettbewerbsvorteil. MS ■

Wie Top Sharing funktioniert, haben uns zwei Chefärztinnen im folgenden Interview erzählt. »



Die Cheförzistinnen Dr. med. Susanne Molitor (re.) und Dr. med. Imogen Scheef sind mit ihrem Top-Sharing-Modell sehr zufrieden.

Wie funktioniert eine Doppelspitze?

Dr. med. Imogen Scheef (52) und Dr. med. Susanne Molitor (60), Fachärztinnen für Innere Medizin/Pneumologie, leiten seit Sommer 2019 gemeinsam den Bereich Lungenheilkunde in der internistischen Abteilung des Verbundkrankenhauses Linz-Remagen; mit einem Stellenumfang von jeweils 80 Prozent.

Top: Was waren Ihre Motive für das Teilzeitmodell?

Susanne Molitor: „Für die Leitungsposition in Linz waren wir beide im Gespräch, doch keiner von uns wollte den Job alleine machen. Daher war die Doppelspitze ein gut vorstellbares Modell. Die Motivation war zum einen die Option der Teilzeitmöglichkeit, um sowohl dem Job mit allen Herausforderungen als auch der Familie gerecht werden zu können. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der des möglichen Austauschs und der gegenseitigen Unterstützung und Vertretungsmöglichkeit in Zeiten der großen Herausforderung in der Medizin.“

Imogen Scheef: „Wir haben beide Familie und gleichzeitig einen hohen fachlichen Anspruch, was die Qualität der medizinischen Versorgung betrifft. Für beide Bereiche unsers Lebens bedarf es viel Zeit, und beidem gleichermaßen gerecht zu werden, kann nur gelingen, wenn man sich bei Abwesenheit gleichwertig vertreten weiß. Gleichzeitig sahen wir einen Vorteil darin, zu zweit zu sein bei Verhandlungen um Personal und Investitionen.“

Top: Wie haben Sie sich damals vorbereitet?

Imogen Scheef: „Wir haben uns in den Monaten davor häufig getroffen und ein Konzept erdacht, wie wir die Abteilung leiten und weiterentwickeln wollen. Auch die gemeinsame Gestaltung haben wir bis hin zur einzelnen Aufgabenverteilung genau besprochen. Am Ende entwarfen wir eine Art Stundenplan für die zeitliche Aufteilung der Woche sowie einen verbindlichen Verhaltens-Kodex für den Umgang miteinander und das Verhalten bei auftretenden Problemen.“

Susanne Molitor: „Das Wissen um bereits erlebte Konflikte und problematische Zeiten machte es mir im Vorfeld möglich, diese klar zu benennen und meine Vorstellungen des gewünschten Miteinanders sehr konkret zu thematisieren. Beide Seiten eines Top Sharings müssen bereit sein, Konfliktfelder anzusprechen, und das haben wir für uns auch so festgehalten.“

Top: Welche Probleme tauchten auf und wie sind Sie damit umgegangen?

„Voraussetzung für ein Gelingen der Leitung im Tandem ist zuallererst die Einstellung.“

„Als Tandem-Partner muss man ein Team-Player sein, dem die Kommunikation natürlich gegeben ist.“

Imogen Scheef: „Die fünfeinhalb Jahre Chefarzt-Tätigkeit haben uns vor viele Herausforderungen gestellt. Es galt die Abteilung in Hinblick auf die Krankenhausreform neu aufzustellen, Zertifizierungen standen ins Haus sowie die fortwährende Weiterbildung der Assistenzärzte. Auch die ein oder andere schwierige Personalfrage galt es zu entscheiden und in allen Punkten bin ich dankbar, diese Dinge nicht alleine zu tragen. Ich denke, dass wir gemeinsam bessere Entscheidungen treffen, dabei hilft auch das gemeinsame Diskutieren.“

Susanne Molitor: „Rückblickend kann ich sagen, dass es tatsächlich keine gravierenden internen Probleme in unserer Zusammenarbeit gab. Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass wir die gleichen Werte leben, zum anderen unsere beidseitige Bereitschaft, kleine Unstimmigkeiten direkt anzusprechen und zu klären und dies auf dem Boden eines generell vertrauensvollen Miteinanders. Und auf dieser soliden Grundlage haben wir dann die externen Probleme wie zum Beispiel Personalfragen und Strategieentscheidungen gemeinsam angehen und lösen können.“

Top: Welche Skills braucht man als Tandem-Partner?

Susanne Molitor: „Voraussetzung für ein Gelingen der Leitung im Tandem ist zuallererst die Einstellung. Ich erlebe unsere Zusammenarbeit als eine von Anfang an zutiefst gemeinsame Sache und Aufgabe. Des Weiteren ist es wichtig, dass wir uns immer beide auf dem gleichen Wissensstand der Situation in der Abteilung und dem interdisziplinären Miteinander halten. Nach außen müssen wir bei Entscheidungen mit einer Stimme sprechen, da unser Modell sonst schnell angreifbar wäre.“

Imogen Scheef: „Als Tandem-Partner muss man ein Team-Player sein, dem die Kommunikation natürlich gegeben ist. Wir erkennen die Stärke der jeweiligen Kollegin an und freuen uns, dass wir uns immer wieder ergänzen können. Da jede von uns neben der gemeinsamen fachlichen Qualifikation auch ein wenig andere Fähigkeiten mitbringt, entsteht keine Konkurrenz. Das gemeinsame Tragen schwieriger Situationen macht auch diese leichter. In der Zusammenarbeit gelingt außerdem deutlich mehr Effektivität, eher exponentiell als linear.“ ■