

Top-Sharing ist im Trend

Sich Führungspositionen aufteilen, das ist in der Schweiz immer mehr gefragt, wie Expertinnen bestätigen. Für mehr Diversity etwa, oder gegen den Fachkräftemangel. Eine offene Kommunikation spielt dabei eine grosse Rolle.

Christopher Gilb

Letztes war ihre Tochter krank und sie musste zu Hause bleiben. Für Anna Hug kein Problem, denn sie ist auf ihrer Position als CEO von Hug in Maltes nicht alleine. Seit drei Jahren wird der Schweizer Backwarenhersteller im Top-Sharing geleitet. Erst Anna Hug gemeinsam mit ihrem Onkel Andreas Hug, nun gemeinsam mit der langjährigen Führungskraft Marianne Wüthrich Gross. «Das hat sich wirklich bewährt», sagt Anna Hug. Beide arbeiten in einem 70-Prozent-Pensum. «So habe ich beispielsweise am Mittwoch- oder Freitagnachmittag Zeit für meine Familie, das würde ich nicht missen wollen».

Geprägt wurde der Begriff Top-Sharing, also das Jobsharing in Kaderpositionen, von Julia Kuark und Hans Ulrich Locher. Kuark ist Beraterin für Organisationsentwicklung und Dozentin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Hochschule Luzern. Ende der Neunzigerjahre hätten sie sich gemeinsam auf Führungsfunktionen beworben, erinnert sie sich. «Doch wir stiessen auf Granit.» Als Konsequenz daraus lancierte sie, finanziert vom eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann, ein Projekt, um die Arbeitswelt für eine solche Aufteilung von Spitzenpositionen zu sensibilisieren. Der Begriff Top-Sharing war geboren.

Für Julia Kuark bringt das Modell mehrere Vorteile mit sich. «Aus Unternehmenssicht gewinnen Führungsentscheide mehr Akzeptanz, weil diese breiter abgestützt sind und mehrere Perspektiven einfließen.» Zudem werde die Diversität gefördert, weil beispielsweise beide Geschlechter die CEO-Position gleichzeitig innehaben. «Und das Unternehmen gewinnt Zu-

gang zu einem grösseren Kreis an Führungspersonal. Leute, die beispielsweise eine solche Stelle nicht alleine ausführen möchten, sie sich aber gerne teilen würden.» Aus der Perspektive der Angestellten sei der Vorteil, die Position im Unternehmen besser mit der Familienarbeit oder einer anderen ausserberuflichen Tätigkeit kombinieren zu können. Zudem fördere die stetige Reflexion und der Austausch zu den Themen die Sozialkompetenz.

Offenheit von Firmen nimmt zu

Sich die Spitzenposition teilen. Das ist seit 1. Januar auch beim Ferienanbieter Hapimag in Steinhausen der Fall. Dort leitet der bisherige CEO Hassan Kadbi das Unternehmen neu gemeinsam mit dem bisherigen CFO Silvan Odermatt. Kadbi begründet dies unter anderem damit, dass sich das Profil des CEO in den letzten Jahren geändert habe und er sich weniger als klassischen Chef, sondern mehr als Coach der Angestellten sehe, was entsprechend mehr Zeit und einen thematisch schärferen Fokus benötige. Auch der Unternehmensberater BDO hat kürzlich bekannt gegeben, die Zuständigkeit für die Abteilung Wirtschaftsprüfung in Luzern an zwei Personen zu übergeben.

Stephanie Briner hat den Eindruck, dass dieses Modell im Management immer beliebter wird. Briner ist Mandatsleiterin bei der Jörg Lienert AG in Luzern, die spezialisiert ist auf die Selektion von Fach- und Führungskräften. Gleichzeitig betreibt sie gemeinsam mit Karin Ricklin-Etter das Netzwerk WShare1, wo interessierte Unternehmen und Privatpersonen Informationen und Unterstützungsangebote rund ums Thema Job- und Top-Sharing erhalten.



Eine Spitzenposition im Team ausüben, das ist Top-Sharing.

Bild: Getty

«Aus Unternehmenssicht gewinnen Führungsentscheide mehr Akzeptanz, weil sie breiter abgestützt sind.»



Julia Kuark
HSLU-Dozentin

«Im Top-Sharing muss man bereit sein, sich in die Karten schauen zu lassen und offen zu kommunizieren.»



Stephanie Briner
Mandatsleiterin Jörg Lienert AG

Schon bei der Profilaufnahme mit einem Unternehmen spreche sie an, ob auch das Sharing von Positionen eine Möglichkeit wäre, viele Unternehmen würden dafür inzwischen Offenheit signalisieren, wohingegen dies vor fünf Jahren noch gar kein Thema gewesen wäre.

Einer der Treiber dafür sei der Fachkräftemangel, sagt Briner. Dieser zwingt Unternehmen, auf kreative Lösungen zu setzen. Und es funktioniere, so würden bei der Jörg Lienert AG auch vermehrt Bewerbungen von Duos eingehen, dabei handle es sich meist um zwei Personen, die sich aus einer Zusammenarbeit oder Weiterbildung bereits kennen und es sich gut vorstellen könnten, eine Position gemeinsam zu besetzen.

Für ein erfolgreiches Top-Sharing spiele die Kommunikation eine wichtige Rolle, so Briner. «Man muss bereit sein, sich in die Karten schauen zu lassen und offen zu kommunizieren.» Gerade, wenn ein Unternehmen zum ersten Mal auf das Modell setze, sei ein erhöhter Kommunikationsaufwand gegenüber dem anderen Personal festzustellen. «Das kann zeitintensiv sein, bis alle verstanden haben, wie diese Stelle neu funktioniert.»

Es gibt noch Luft nach oben

Dass die Kommunikation wichtig ist, musste auch Anna Hug feststellen. «Ich musste lernen, meine Gedanken öfters zu teilen, da ich nicht alleine die Verantwortung trage.» Bei Hug haben sie die Leitung nach Sachgebieten aufgeteilt. Während sich Marianne Wüthrich Gross um den Bereich Operations, also Produktion, Logistik und Finanzen kümmert, ist Anna Hug für Marketing und Vertrieb zuständig, gleichzeitig sind beide ihre jeweilige Stellvertretung und es gebe auch oft Themen, die in beide Bereiche reinspielten. Deshalb sei regelmässiger Austausch wichtig, so Anna Hug. Anfänglich hätten sie dies alle drei Wochen gemacht. «Das war aber zu wenig, inzwischen findet dieser alle zwei Wochen statt.»

Doch auch wenn Top-Sharing langsam an Akzeptanz gewinnt, wirklich verbreitet ist das Modell noch nicht. Das muss auch Anna Hug feststellen. «Wir hätten uns gewünscht, dass der Signaleffekt von uns beiden etwas grösser ist, und auch in den verschiedenen Bereichen im Unternehmen Stellen vermehrt im Top-Sharing oder Jobsharing besetzt werden.» Doch da gebe es wohl teils seitens Vorgesetzter noch Vorbehalte, die gerne nur eine Ansprechperson hätten.

Aussichten

Mehr Freiheit und weniger Abhängigkeit dank digitaler Münzen?

Die Geldflut der Notenbanken, die Verschuldung der Staaten und die immer grössere Entfernung der Finanz- von der Realwirtschaft werden zum Risiko von Privateigentum. Karl Marx, der grosse Kritiker des Kapitalismus, hat einmal gesagt, dass «in der Zuspitzung der Verhältnisse die Lösung liege». Könnte es sein, dass sich diese Zuspitzung heute mit neuen Kryptotechnologien als «Bank in der Hosentasche», wie sie der Bankier Karl Reichmuth nennt, noch einmal, diesmal aber binär, ankündigt? Denn je mehr digitale Münzsysteme aufkommen, desto mehr werden ihre Tokens als Wertaufbewahrungssysteme akzeptiert und eingesetzt. Und wenn für die Umsetzung nachhaltige Technologien zum Einsatz kommen, die energiesparsam und ressourcenschonend sind, dann

kann man dieser Art Eigentumssicherung doch sehr viel abgewinnen.

Der frühere deutsche Bundeskanzler Helmut Kohl glaubte, dass «wer die Vergangenheit nicht kennt, die Gegenwart nicht verstehen und die Zukunft nicht gestalten könne». Im Buch «Keltengeld» stellt der Numismatiker Bernward Ziegau Münzen der Kelten und den benachbarten Völkern vor. Um Eigentumssicherungstechnologie nachhaltig zu nutzen, so stellte ich mir die Zukunft der Kryptotechnologie während der Lektüre des Buches bildlich vor, könnten wir die Tokens doch als ein «Remake» des keltischen Münzsystems gestalten.

Vor zwei Jahrtausenden brachte dieses System, wie es die im

Buch vorgestellte Sammlung zeigt, offenbar wohlstandsfördernden Handel von Schottland bis Italien, von Portugal und Spanien bis in die Türkei mit sich. Hierfür sollen bei den Kelten auch Bäume eine Rolle bei der Eigentumssicherung gespielt haben: Wenn sie Land rodeten, liessen sie angeblich einen «Lebensbaum» stehen, der ihnen Nahrung bot. Aber wie macht man das digital? Vielleicht macht es für eine keltenspielerische Kryptoumsetzung analog zum Wurzelwerk eines Baums Sinn, dass digitale Münzsysteme mit (unserer Kryptowelt externem) Fiatgeld oder Edelmetall gedeckt werden. Die wertgesicherten Tokens, respektive unser «keltisches Münzsystem 2.0», könnten uns doch so mit Liquidität versorgen?

Im Sommer 52 v. Chr. siegte Cäsar über Vercingetorix. Sehr verkürzt brachte sein Sieg den freien keltischen Völkern oder Stämmen, die zuvor mal zusammenarbeiteten und mal nicht, das Prinzip des «Teils und Herrschens». Das Herz dieses Binärdenkens, das sich heute als 0/1-Code auch in der Digitalwelt festbeisst, ist wohl mit ein Grund, dass sich gegenwärtig kaum zwei Menschen (mehr) verstehen. Dieses Weltbild gewann seit damals aber an Boden und treibt in der aktuellen Digitalisierung die Maschinerie unserer Finanzwelt an. Bloss stehen dieser Maschinerie heute immer mehr autonome Kryptosysteme entgegen. Und so sehe ich diese Technologie mit ihrer grossen Abwicklungssicherheit als eine dezentralisierte Zukunftsalternative, wie sie vielleicht auch

die Kelten genutzt hätten. Denn Eigentum und dessen Erwerb ist letztlich eine der besten Strategien, um dafür zu sorgen, dass es uns gut geht.

Die Energie der Digitalisierung muss zu den Wurzeln zurück. Kryptowährungen wie der Bitcoin sind leider etwas (zu) verknüpft und vermutlich (noch) zu weit weg von der Realität der Menschen, somit nicht «geerdet». Wir sollten Technologie aber so verwenden, dass sie unsere Gemeinschaften dabei unterstützen, auch im Sinne des Umweltschutzes zu wirken. Dazu muss ihre Umsetzung nicht nur nachhaltig ausgerichtet werden. Mit realen Werten wie Anteilscheinen, Immobilien und Rohstoffen mitsamt gängigen Edelmetallen können Tokens in ein in der Abwicklung digitales Münzsystem

integriert werden. Wenn die Realwerte dieser Tokens unsere Gemeinschaften nachhaltig stützen, können wir uns (wieder) autonom machen, und darauf liesse sich ein politisch und wirtschaftlich stabiles System bauen.



Edy Portmann
wirtschaft@luzernerzeitung.ch

Hinweis

Der gebürtige Luzerner Edy Portmann ist Informatikprofessor und Förderprofessor der Schweizerischen Post am Human-IST-Institut der Universität Freiburg.