

**Tribüne** Das Jobsharing von Führungskräften muss genau geplant werden. *Stephan D. Aebersold*

# Herausforderungen für Teilzeitchefs

Jobsharing stellt eine gute Möglichkeit dar, anderes nicht zu kurz kommen zu lassen - sei es Familie, Nebenbeschäftigung oder Weiterbildung. Allerdings muss deutlich unterschieden werden zwischen Jobsharings für Sachbearbeiter-, Fachspezialisten- und Führungsfunktionen. Vor allem was Letztgenanntes, das «Topsharing» betrifft, gilt es ganz genau abzuwägen, ob dies in einer Organisation angebracht ist.

Teilzeit-Führungskräfte sind gute Multiplikatoren für flexible Arbeitszeitmodelle und Teilzeitarbeit im Allgemeinen. «Topsharing» bietet unbestritten Chancen: Einem gut eingespielten, selbstkritischen Führungsduo unterlaufen weniger Fehlentscheidungen. Es vereinigt auch mehr Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen auf sich. Ein gut organisiertes Führungsduo ist zudem produktiver. Und zu zweit ist man stärker, wenn es darum geht, übergeordnete Stellen zu überzeugen.

Doch es gibt Herausforderungen:

- Ob das Jobsharing funktioniert, kann erst nach einiger Zeit festgestellt werden. Eine anfängliche Begleitung ist angezeigt, was Mehraufwand bedeutet.
- Der Aufwand an Information und gegenseitiger Aufdatierung ist im «Topsharing» wesentlich höher. Und im Bereich Sozialversicherung muss eine Firma schlichtweg mehr bezahlen.
- Problem Ansprechperson: Am einen Tag spricht man mit A, am nächsten mit B. Möglicherweise muss die Besprechung von Neuem begonnen werden, was Gesprächspartner vertäuben kann.

Auch externe Kunden wollen nicht zwei verschiedene Ansprechpersonen, sondern eine. Und zwar eine, die kundenorientiert, vertrauenswürdig und kompetent ist. Was Kunden nicht hören wollen: «Das muss ich erst mit meinem Partner besprechen.»

- Was geschieht bei Fehlern? Wer trägt die Verantwortung, wenn Führungskraft A wiederholt grobe Fehler unterlaufen? Trägt B die Verantwortung dann auch wirklich mit?

- Achillessehne «Aufsplitterung»: Mitarbeiter C versucht, Führungskraft A gegen B auszuspielen. In solchen Fällen ist vom Führungsduo schnelles, konsequentes und vor allem gemeinsames Reagieren und Handeln angezeigt.

Eine Herausforderung stellt auch die Trennung dar: Will das Management sich von Person A des Duos trennen, B aber unbedingt behalten, dann gehen aus «Solidarität» oft gleich beide. Oder: A geht, aber für die frei gewordenen Stellenprozente gibt es keine Bewerber. Oder: Das Management findet zwar Ersatz, die «Chemie» im neuen Führungsduo stimmt aber nicht. Schlimmstmögliche Wendung: Der Konflikt eskaliert, das Team bildet zwei Lager; die Produktivität sinkt dramatisch.

Fazit: Jobsharing in der Führung hat nicht nur Vorteile, sondern beinhaltet gewichtige, von Fall zu Fall unterschiedliche Herausforderungen, die vorher sorgfältig und vorzugsweise in Szenarien durchgedacht werden müssen.

*Stephan D. Aebersold ist freischaffender Organisationsberater und Coach in Bern.*