

---

# MASTERARBEIT

---

Frau Janine Stober

## **Topsharing in der sozialen Arbeit – Alternative mit Zukunft oder ewiger Kompromiss?**

Mittweida, 2021

Fakultät Soziale Arbeit

---

# MASTERARBEIT

---

---

# **Topsharing in der sozialen Arbeit – Alternative mit Zukunft oder ewiger Kompromiss?**

Autorin:  
**Frau**

**Janine Stober**

Studiengang:  
**Soziale Arbeit – Beraten, Leiten, Steuern**

Seminargruppe:  
**SB17w1-M**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. rer. nat. habil. Stefan Busse**

Zweitprüfer:  
**Prof. Dr. phil. Isolde Heintze**

Einreichung:  
**Mittweida, 29.01.2021**

Verteidigung/Bewertung:  
**Mittweida, 2021**

# Inhalt

<b>Inhalt</b> .....	<b>1</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>2</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Neue Wege beschreiten</b> .....	<b>4</b>
1.1 Aufbau der Arbeit .....	5
1.2 Definitionen und Abgrenzungen .....	6
1.3 Das Modell „Topsharing“ von Kuark .....	8
<b>2 Führung in der sozialen Arbeit</b> .....	<b>10</b>
2.1 Merkmale von NPOs .....	10
2.2 Führung und Leitung in sozialen Organisationen.....	11
2.3 Status Quo .....	14
<b>3 Gesellschaftliche Veränderungsprozesse</b> .....	<b>16</b>
3.1 Megatrends, VUCA und New Work .....	16
3.2 Demografie und Wertewandel .....	18
3.3 Generationenkonstellationen.....	20
3.4 Der Genderaspekt.....	22
<b>4 Topsharing</b> .....	<b>24</b>
4.1 Gründe für Topsharing .....	24
4.2 Voraussetzungen für Topsharing .....	25
4.3 Chancen des Modells.....	27
4.4 Herausforderungen des Modells .....	28
<b>5 Zusammenführung</b> .....	<b>31</b>
5.1 Kompetenzprofil 2.0 .....	36
5.2 Beispielkonstellationen in sozialer Arbeit.....	41
5.2.1 <i>Die noch effizientere dreiköpfige eierlegende Wollmilchsau</i> .....	41
5.2.2 <i>Verwaister Leitungsstuhl und ausgebrannte Stellvertretung</i> .....	43
5.2.3 <i>Weitere Einsatzmöglichkeiten in der sozialen Arbeit</i> .....	45
5.3 Fazit.....	46
<b>Literatur</b> .....	<b>49</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grundlagen des Topsharing Modells nach Kuark/Wyss.....	9
Abbildung 2: Führungspuzzle nach Simsa/Patak.....	13
Abbildung 3: "neue" Lebensphasen nach Horx.....	19
Abbildung 4: demografisch/gesellschaftlich bedingte Veränderungen nach Rump/Eilers	20
Abbildung 5: Geschlechteranteil in verschiedenen Berufsgruppen 2019 (Ausschnitt).....	23
Abbildung 6: Topsharing in der sozialen Arbeit (eigene Darstellung).....	34
Abbildung 7: Wortwolke Kompetenzprofil Topsharing (eigene Darstellung).....	36
Abbildung 8: Wortwolke Felder der sozialen Arbeit (eigene Darstellung).....	45

# Abkürzungsverzeichnis

<b>BMAS</b>	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
<b>bzw.</b>	beziehungsweise
<b>d.h.</b>	das heißt
<b>dt.</b>	zu Deutsch
<b>ESF</b>	Europäischer Sozialfonds
<b>etc.</b>	et cetera
<b>FK</b>	Führungskraft
<b>h</b>	Stunden
<b>Hrsg.</b>	Herausgeber*innen
<b>Min.</b>	Minute
<b>NPO</b>	Non-Profit-Organisation
<b>S.</b>	Seite
<b>TzBfG</b>	Teilzeit- und Befristungsgesetz
<b>USA</b>	United States of America
<b>VUCA<sub>1</sub></b>	Akronym aus „ <b>V</b> olatility, <b>U</b> ncertainty, <b>C</b> omplexity und <b>A</b> mbiguity“ zur Beschreibung der sich wandelnden Welt
<b>VUCA<sub>2</sub></b>	Akronym aus „ <b>V</b> ision, <b>U</b> nderstanding, <b>C</b> larity, <b>A</b> gility“ Als Lösungsvorschlag zur Begegnung der VUCA-Herausforderungen
<b>VOPA</b>	Akronym aus „ <b>V</b> ernetzung, <b>O</b> ffenheit, <b>P</b> artizipation und <b>A</b> gilität“ als Lösungsvorschlag zur Begegnung der VUCA-Herausforderungen
<b>VZÄ</b>	„Vollzeitäquivalent“ = Anzahl der gearbeiteten Stunden im Unternehmen geteilt durch übliche Arbeitszeit einer Vollzeitarbeitskraft
<b>z.B.</b>	zum Beispiel

# 1 Neue Wege beschreiten

*„Wenn wir nicht zusammenarbeiten, werden wir für unsere Probleme keine Lösung finden.“*

(Dalai Lama)

Aufgrund der tiefgreifenden Veränderungen wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen in der jüngsten Vergangenheit haben sich die Anforderungen an Führungskräfte wesentlich verändert. Die Komplexität ist stark gestiegen, die Aufgaben sind umfassender geworden. Umfangreiches Fachwissen wird ebenso benötigt, wie organisatorische und persönliche Qualifikationen,<sup>1</sup> um in diesen Zeiten, die von „Unsicherheit, Ungewissheit und Uneindeutigkeit gekennzeichnet“<sup>2</sup> sind, zu bestehen.

Insbesondere hinsichtlich der Problemstellungen zu Verantwortung im Führen und Leiten sozialer Organisationen ist ein enormer Wandel erkennbar. So stellen auch Fröse, Naake und Arnold fest, dass Führungskräfte in der sozialen Arbeit sich neben den ohnehin oft herausfordernden fachlichen Aufgaben vermehrt mit marktwirtschaftsähnlichen Strukturen auseinandersetzen und sich somit zunehmend im Wettbewerb beweisen müssen. Zudem gilt es, das Arbeitsumfeld in einer Art und Weise zu gestalten, die genügend Raum für Entwicklung bietet.<sup>3</sup> „Organisationen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft [...] sind ständigen Veränderungen [...] ausgesetzt, müssen sich stetig ändernden Konkurrenzbeziehungen bewähren und gleichzeitig auf gesellschaftliche Instabilitäten reagieren.“, so die Dresdner Autor\*innen.<sup>4</sup>

Der Fach- und Führungskräfemangel betrifft längst nicht mehr nur die Naturwissenschaftlichen Berufe, Mathematik, Technik und Informatik, sondern ist besonders auch in der sozialen Arbeit ausgeprägt.<sup>5</sup> Seit Jahren gehört die Sozialwirtschaft zu den Berufsgruppen mit den meisten Fehlzeiten durch Burn-Out-Erkrankungen<sup>6</sup>, da die zu wenigen Fachkräfte die Mehrarbeit für die fehlenden übernehmen und Verantwortung oft auf wenigen Schultern ruht.

---

<sup>1</sup> Werner, Andreas; Arlt-Palmer, Christine (2019): Leadership. Bewährte und aktuelle Aspekte der Führung. Stuttgart: Kohlhammer, S. 24.

<sup>2</sup> Geramanis, Olaf; Hermann, Kristina (2015): Vorwort. Geramanis, Olaf; Hermann, Kristina (Hrsg.) (2016): Führen in ungewissen Zeiten. Wiesbaden: Springer, S. VII-X, hier: VII.

<sup>3</sup> Fröse, Marlies W.; Naake, Beate; Arnold, Maik (2019): Quo Vadis - Leadership und Organisation. In: Fröse, Marlies W.; Naake, Beate; Arnold, Maik (Hrsg.) (2019): Führung und Organisation. Neue Entwicklungen im Management der Sozial- und Gesundheitswissenschaft. Wiesbaden: Springer, S. 1-32, hier: S. 2.

<sup>4</sup> ebd.

<sup>5</sup> Abrell, Brigitte (2015): Führen in Teilzeit. Wiesbaden: Springer, S. 13.

<sup>6</sup> Rehwald, Ricarda (2019): Hinter den Kulissen. In: Fröse/Naake/Arnold (2019), S.197-216, hier: S. 197.

Diese Arbeit beschäftigt sich deshalb mit dem Modell des Topsharing, einer aus der Wirtschaft stammenden Alternative zu klassischen Führungsansätzen und prüft dessen Geeignetheit in den Führungsebenen der Sozialwirtschaft auf Grundlage einer Literaturanalyse.

Im Kern sollen die folgenden beiden Hauptfragen beantwortet werden:

- **Unter welchen Umständen ist das Modell der geteilten Leitung für die soziale Arbeit geeignet?**
- **Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte, die in geteilter Leitung arbeiten wollen?**

## **1.1 Aufbau der Arbeit**

Zu Beginn werden wichtige Begriffe geklärt und gegeneinander abgegrenzt. Im Anschluss wird noch einmal detaillierter auf das Modell „TopSharing“ von Kuark eingegangen. Das anschließende Kapitel beschäftigt sich mit Besonderheiten der Führung in der Sozialen Arbeit, indem zuerst auf die Merkmale von NPOs eingegangen wird und dann im Speziellen, was dies für die Führung in der sozialen Arbeit bedeutet. Den Abschluss des Kapitels bildet ein kurzer, aktueller Überblick.

Im dritten Kapitel werden gesamtgesellschaftliche Veränderungen beleuchtet, da diese in engem Zusammenhang mit dem Thema dieser Arbeit stehen. Hierbei wird insbesondere auf die „VUCA-World“, und „New Work“, demographische Entwicklungen sowie Generationenkonflikte und den Genderaspekt eingegangen.

Der darauffolgende Abschnitt beinhaltet nähere Informationen zu dem hier thematisierten Topsharing-Ansatz. Gründe und Voraussetzungen werden ebenso vorgestellt, wie die Chancen und Herausforderungen, die dieses Modell bietet.

Anschließend werden die zusammengetragenen Informationen zusammengeführt, miteinander in Verbindung gebracht und mögliche Konstellationen aus der sozialen Arbeit gebildet, welche sich für die Arbeitsplatzteilung eignen. Anschließend wird das Kompetenzprofil für Führungskräfte im Topsharing in der sozialen Arbeit vorgestellt und das anschließende Fazit bildet den Abschluss.

Im nächsten Abschnitt werden nun einige Schlüsselbegriffe gemäß ihrer Verwendung in dieser Arbeit geklärt.

## 1.2 Definitionen und Abgrenzungen

**Non-Profit-Organisationen (NPO)** als „bunte Hunde der Organisationslandschaft“<sup>7</sup> sind private, gemeinnützige Körperschaften, die einem gesellschaftlich als sinnvoll und notwendig anerkannten Leistungsauftrag folgen. Sie sind weder auf Gewinnerzielung ausgelegt, noch gelten sie als öffentliche Behörden. NPOs zeichnet neben dem Verbot der Ausschüttung eines etwaigen Gewinns, ein Minimum an formalen Strukturen und Mitgliedschaftsregeln, die Selbstverwaltung im juristischen Sinn sowie ein Mindestmaß an Freiwilligkeit aus.<sup>8 9</sup> Nonprofit-Organisationen sind Teil des „dritten Sektors“ und damit zwischen Markt und Staat angesiedelt.<sup>10</sup>

**Führung bzw. Leadership** ist „[d]urch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele.“<sup>11</sup> Führung wird vor allem als Personalführung verstanden: **Personalführung** ist zielgerichtetes soziales Einflusshandeln auf Mitarbeiter\*innen bzw. Teams im Rahmen von Organisationen. Die Verantwortungsebenen sind das Umfeld, die Sachebene und die Beziehungsebene.<sup>12</sup> Beteiligte sind neben einer Führungskraft mindestens ein\*e dieser weisungsmäßig unterstellte\*r Mitarbeiter\*in.<sup>13</sup> Zum Umfeld zählen beispielsweise das Betriebsklima, die vorhandene Infrastruktur und räumliche Bedingungen; wohingegen die Sachebene Aufgabenzuteilung, Ziele und Personaleinsatz einschließt. Die Klarheit der Kommunikation und die Balance zwischen persönlich und dienstlichen Kontakten sind Beispiel für die Beziehungsebene.<sup>14</sup> Benötigte Kompetenzen einer Führungskraft sind u. a. die Kommunikationsfähigkeit, Beziehungsfähigkeit und Konfliktfähigkeit.

Unter **Leitung bzw. Management** wird gemeinhin alles verstanden, was mit der organisatorischen und kaufmännischen Gestaltung sowie zielorientierten Steuerung eines Unternehmens zu tun hat. Leiter\*innen planen, organisieren und kontrollieren, setzen Ziele und kümmern sich im Grunde um alles Betriebswirtschaftliche.<sup>15</sup> Auch in der englischen Sprache existiert ein Unterschied zwischen den Begriffen Leadership und Management, analog zur Unterscheidung im deutschen Sprachraum zwischen Führung und Leitung. Ein\*e Leaderin ist demnach eine innovative, kreative Person, die den Fokus auf Weiterentwicklung

---

<sup>7</sup> Simsa, Ruth; Patak, Michael (2008): Leadership in Nonprofit-Organisationen. Die Kunst der Führung ohne Profitdenken. Wien: Linde, S. 15.

<sup>8</sup> Vogelbusch, Friedrich (2019): Entwicklung einer Managementlehre für Sozialunternehmen. In: Fröse/Naake/Arnold (2019), S. 505-526, hier: S. 507.

<sup>9</sup> Fröse, Marlies W. (2015): Transformationen in „sozialen“ Organisationen. Würzburg: Ergon, S. 51.

<sup>10</sup> Helmig, Bernd (2018): Nonprofit-Organisation (NPO). Wiesbaden: Springer.

<sup>11</sup> Springer Fachmedien Wiesbaden (Hrsg.) (2019): 250 Keywords Personalmanagement. 2. Auflage 2019. Wiesbaden: Springer, S. 64.

<sup>12</sup> Werner/Arlt-Palmer (2019) S. 65.

<sup>13</sup> Springer Fachmedien Wiesbaden (2019) S. 143.

<sup>14</sup> Werner/Arlt-Palmer (2019) S. 66.

<sup>15</sup> Vogelbusch (2019) S. 507.



und auf die Menschen legt, langfristig denkt, Dinge infrage stellt, eine Vision hat und in der Lage ist, andere für ihre\*seine Idee zu begeistern. Manager\*innen hingegen verwalten und organisieren, steuern und kontrollieren, arbeiten systematisch und sind korrekt. Sie sind eher auf kurzfristige Erfolge fokussiert, arbeiten planvoll nach vorgegebener Struktur und überlegt. Führung beruht eher auf Vertrauen während Management sich auf Kontrolle verlässt. Während Leader\*innen nach dem was und warum fragen, wollen Manager\*innen wissen, wie und wann. Während Management sich bemüht, die Dinge richtig zu machen, bestimmt Führung, was das Richtige ist.<sup>16 17</sup> Im Folgenden wird deshalb Führung synonym zu Leadership und Management sinngleich zu Leitung verwendet. Zu einer Leitungsposition, insbesondere in Sozialunternehmen gehören sowohl Leadership als auch Managementaufgaben.<sup>18</sup>

**Teilzeitbeschäftigung** ist je nach Arbeitsverhältnis und Anzahl der Normalwochenstunden, alles, was unter dieser Anzahl liegt. Liegt die Vollzeit bei 40 Stunden, wird alles unter dieser Wochenstundenzahl als Teilzeittätigkeit bezeichnet. Ein\*e Arbeitnehmer\*in ist demnach dann teilzeitbeschäftigt, sobald ihre bzw. seine regelmäßige Wochenarbeitszeit unter der einer\*s Vollzeitbeschäftigten liegt „Vergleichbar ist ein vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer des Betriebes mit derselben Art des Arbeitsverhältnisses und der gleichen oder einer ähnlichen Tätigkeit.“<sup>19</sup>

Beim **Jobsharing** bzw. der Arbeitsplatzteilung handelt es sich um eine moderne und flexible Art des Teilzeitarbeitsverhältnisses auf Grundlage des § 13 Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG), wobei sich mindestens zwei Menschen vertraglich dazu verpflichten, die Arbeitszeit mindestens einer Vollzeitstelle partnerschaftlich untereinander aufzuteilen.<sup>20</sup> Im Unterschied zur klassischen Teilzeitarbeit ist durch die selbstständige Zeiteinteilung und die Zusammenarbeit als Team eine besondere Arbeitsweise möglich. Hierdurch können auch sehr anspruchsvolle Aufgaben bewältigt werden, die normalerweise in Teilzeit kaum realisierbar wären.<sup>21</sup> Aufgrund der verringerten Arbeitszeit und der enormen Flexibilität der konkreten Ausgestaltung lässt sich außerdem eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie erzielen.

---

<sup>16</sup> Fröse/Naake/Arnold (2019) S. 8.

<sup>17</sup> Unkrig, Erich R. (2020): Mandate der Führung 4.0. Wiesbaden: Springer, S. 221.

<sup>18</sup> Fuchshuber, Eva Maria (2019): Eine empirische Analyse der Herausforderungen, Spannungsfelder und Kompetenzen von Leitungskräften in der Wiener Sozialwirtschaft. In: Fröse/Naake/Arnold (2019), S. 267-290, hier: S. 267.

<sup>19</sup> § 2 TzBfG.

<sup>20</sup> Springer Fachmedien Wiesbaden (Hrsg.) (2018): 333 Keywords Arbeitsrecht Grundwissen für Fach- und Führungskräfte. Wiesbaden: Springer, S. 122.

<sup>21</sup> Tandemploy GmbH (2019b): Was ist Jobsharing – die wichtigsten Fakten. Berlin.

**Topsharing**, eine Sonderform des Jobsharing, beschreibt als Arbeitsplatzteilung auf Führungsebene und in hochqualifizierten Positionen ein flexibles Arbeitszeitmodell, bei dem die Verantwortung zu einem explizit definierten Anteil zwischen zwei oder auch mehr Arbeitnehmer\*innen geteilt wird.<sup>22</sup> Laut Werther ist geteilte Führung ein „dynamischer sozialer Einflussprozess innerhalb eines Teams oder einer Organisation, bei dem mehrere formelle oder informelle Führungspersonen gemeinsam (d.h. zur gleichen Zeit) oder rotierend (d.h. zu verschiedenen Zeiten) auf ein kollektives Ziel hinwirken.“<sup>23</sup> Diese Form der Arbeitsplatzteilung ermöglicht es gut ausgebildeten Führungskräften trotz familiärer Verpflichtungen ihre Karrierepläne zu verfolgen.<sup>24</sup> Geteilte Führung ist auch unter den Synonymen Co-Leadership bzw. Co-Leitung, Tandem-Leadership oder Doppelspitze bekannt.

In Abgrenzung zum Stellvertretermodell wird Topsharing durch folgende Merkmale charakterisiert:

- beide Personen sind gleichberechtigt
- sie teilen sich ein und dieselbe Position jeweils in Teilzeit
- die Aufgabenteilung erfolgt nach exakt bestimmten Kriterien
- verfolgen ein gemeinsames Ziel nach gemeinsamen Werten
- beide Personen sind für Entscheidungen gemeinsam verantwortlich
- Zusammenarbeit auf Basis von Kommunikation und allumfassendem Informationsaustausch
- Überschneidung der Arbeitszeit zur Absprache und Organisation der gemeinsamen Aufgaben<sup>25</sup>

### 1.3 Das Modell „Topsharing“ von Kuark

Die Idee der Arbeitsplatzteilung entwickelte sich etwa ab den 1960er Jahren in den USA und wurde unter anderem von Barney Olmsted beschrieben. So sei Jobsharing eine freiwillige Vereinbarung zwischen zwei Arbeitnehmer\*innen, wobei diese eine gemeinsame Verantwortung innerhalb einer Vollzeitarbeitsstelle übernehmen, welche sie sich jeweils in Teilzeitbeschäftigung teilen.<sup>26</sup> Die Idee gewann in einer Zeit an Bedeutung, in der Arbeitsplätze für gesellschaftlich benachteiligte Menschen rar waren. In den 80er Jahren verbreitete sich Jobsharing auch in Deutschland. Und auch hierzulande war zu dieser Zeit eine

---

<sup>22</sup> Haarkotter, Julia (2018): Kann Topsharing ein agiles Arbeitsumfeld unterstützen? Artikel. Köln: HR Pioneers.

<sup>23</sup> Werther, Simon (2013): Geteilte Führung. Ein Paradigmenwechsel in der Führungsforschung. Wiesbaden: Springer, S. 13.

<sup>24</sup> Matuszewski, Roland (o.J.): Topsharing – ist Führung teilbar? Bonn: Zentrum für Management- und Personalberatung.

<sup>25</sup> Ellwart, Thomas; Russel, Yvonne; Blanke, Karla (2016): Führung als Doppelspitze: Co-Leitung erfolgreich managen, In: Felfe, Jörg; van Dick, Rolf (Hrsg): Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. Berlin/Heidelberg, S. 251-262, S. 253.

<sup>26</sup> Werther, Simon (2014): Geteilte Führung. Ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand. Wiesbaden: Springer, S. 12ff.

hohe Arbeitslosenquote zu verzeichnen. Die rechtlichen Rahmenbedingungen des Jobsharing sind seitdem im Teilzeit- und Befristungsgesetz verankert.<sup>27</sup>

Das Modell „Topsharing“, welches Julia K. Kuark im Jahre 2003 erstmals beschrieb, entstand in der Schweiz im Rahmen eines Projektes in Zusammenarbeit mit dem Verein Netzwerk Arbeitsgesellschaft Zürich und ist heute das bekannteste im deutschen Sprachraum. Topsharing wurde über mehrere Jahre in diversen Firmen implementiert und evaluiert. In Kuarks Modell geht es nicht nur um die inhaltliche Arbeitsteilung. Es geht auch um die gemeinsam getragene Verantwortung sowie das Treffen gemeinsamer Entscheidungen.<sup>28</sup>

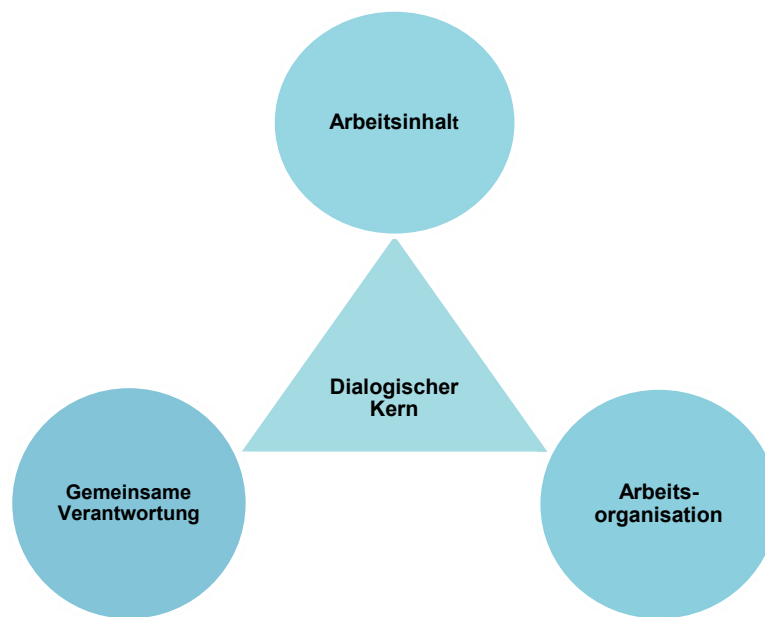


Abbildung 1: Grundlagen des Topsharing Modells nach Kuark/Wyss

Der erste Eckpfeiler des Modells ist der Arbeitsinhalt, also die alltäglichen Aufgaben, die die Position mit sich bringt und die sich im besten Fall je nach Können und Wollen zwischen den Sharenden aufteilen lassen. Die gemeinsame Verantwortung bildet die zweite Säule des Topsharing. Das gemeinsame Erarbeiten bzw. insbesondere das gemeinschaftliche Tragen von Entscheidungen sind essentielle Kernaufgaben für ein funktionierendes Führungsteam. Der dritte Pfeiler ist die Arbeitsorganisation, d.h. die Aufteilung der Arbeitszeit, Planung regelmäßiger Absprachen und Organisatorisches. Das Ganze basiert jedoch vor allem auf einer dialogischen Grundhaltung zwischen „gleichwertigen aber verschiedenartigen Partnern.“<sup>29</sup>

<sup>27</sup> Tandemploy GmbH (2019a): Ursprung und Fakten – Jobsharing in Deutschland. Berlin: Tandemploy.

<sup>28</sup> Haefeli, Rebekka (2004): Teamwork an der Spitze (2004) In: Neue Zürcher Zeitung.

<sup>29</sup> Kuark, Julia K.; Wyss, Marco (2016): Erfolgsfaktoren für Topsharing. Artikel. In: ZFO Jg. 85 (Heft 1), S. 37-43, hier: S. 39f.

## 2 Führung in der sozialen Arbeit

In diesem Abschnitt wird auf die Besonderheiten der Rahmenbedingungen und Strukturen in sozialen Organisationen eingegangen. Da der hier vorgestellte Ansatz seine Ursprünge in der Wirtschaft hat und diese Branche in Teilen sehr unterschiedlich zur sozialen Arbeit ist, gilt es, einige Besonderheiten zu beachten.

### 2.1 Merkmale von NPOs

„Wenn NPOs Besonderheiten haben, so äußern sich diese erstens in Form von Vielfalt und spezifischen Widersprüchen, die ausbalanciert statt einseitig aufgelöst werden müssen,“<sup>30</sup> stellt die Soziologin und Unternehmensberaterin Ruth Simsa fest. NPOs befinden sich oft an der Schnittstelle verschiedener gesellschaftlicher Subsysteme. Wie auch in Wirtschaft und Verwaltung treffen in sozialen Organisationen oft die Interessen, Erwartungen und Systemlogiken von unterschiedlichen Personengruppen und Personentypen sowie Angehörige verschiedener Bereiche aufeinander. Sie sollen sich anpassen aber gleichzeitig innovativ sein und ökonomisch handeln während sie Bedürftigen helfen. Außerdem werden schnelle, klare Entscheidungen verlangt, wobei aber alle demokratisch mitentscheiden dürfen. Führung ist oft ein Spagat.<sup>31</sup>

In NPOs wird Werten, Moral und Ideologien üblicherweise eine sehr hohe Bedeutung zugemessen. Es ist außerdem davon auszugehen, dass sowohl hohe Emotionalisierung, als auch ein höherer Grad an Widersprüchlichkeit vorliegt.<sup>32</sup> Aufgrund der hochgradigen Emotionalisierung und der starken Wertorientierung kommt es häufiger zu Grüppchenbildung und engen Freundschaftsbeziehungen zwischen Teammitgliedern. Gleichgesinnte schützen und unterstützen sich auch wechselseitig. Allerdings sind soziale Organisationen aufgrund von Konfliktpotentialen und der häufigen Personalisierung von Auseinandersetzungen auch vielfach von heftigen Aggressionen innerhalb des Teams betroffen. Durch die flachen Hierarchien und der hohen Informalität entsteht ein höheres Kränkungspotential.<sup>33</sup> Führungskräfte brauchen hier demnach ein gewisses Fingerspitzengefühl, oder um es mit den Worten von Simsa und Patak auszudrücken, müssen „soziale Mehrsprachigkeit“<sup>34</sup> beherrschen. Zusätzlich ist Flexibilität und Konfliktfähigkeit von Vorteil. NPOs stehen zudem

---

<sup>30</sup> Simsa, Ruth (2018): Führung in Nonprofit-Organisationen – zwischen Wirtschaft und Werten. Konstanz: Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik.

<sup>31</sup> Simsa/Patak (2008) S. 29-37.

<sup>32</sup> Fröse (2015): S. 51.

<sup>33</sup> Simsa/Patak (2008) S. 16.

<sup>34</sup> Simsa/Patak (2008) S. 19.

oft für die Vorherrschaft von Informalität und einem besonderen – oft sogar schwierigem Verhältnis zu Macht, Autorität und formalen Strukturen. Die Ziele in diesen Organisationen sind oft unerreichbar hochgesteckt oder nicht messbar.

Widersprüche ergeben sich insbesondere zwischen Wirtschaftlichkeit und Werten, zwischen Beziehungs- und Aufgabenorientierung aber auch zwischen Dienstleistung, politischer Arbeit und Gemeinschaftsbildung. Viele Umweltbedingungen sind herausfordernd. Privates Engagement und Eigenverantwortung wurden in den letzten Jahren immer wichtiger. Wohlfahrtsstaatliche Sicherung und Solidarität verloren dagegen mehr und mehr an Bedeutung. Soziale Aufgaben sind zu großen Teilen privatisiert worden. Staatliche Gelder sind schwieriger zu bekommen, während mindestens gleichwertige Leistungen gefordert werden und die konkurrierenden Wirtschaftsunternehmen erhöhen den Druck auf NPOs wesentlich.<sup>35</sup>

## 2.2 Führung und Leitung in sozialen Organisationen

Non-Profit-Organisationen bilden mittlerweile einen wichtigen Wirtschaftsfaktor. Führung in NPOs beeinflusst nicht nur die Personen in der Organisation selbst. Sie sind auch für die gesamte Gesellschaft bedeutsam, da NPOs die soziale Sicherheit, allgemeine Lebensqualität und das Vertrauen in die Gesellschaft mit beeinflussen.<sup>36</sup>

Hinsichtlich Leadership und Management finden sich sowohl übereinstimmende Merkmale als auch Unterschiede zwischen sozialen und wirtschaftlichen Unternehmen. Die Führung von NPOs ist aus mehreren Gründen sehr anspruchsvoll. Je nachdem, welche Art sozialer Organisation vorliegt, sind systemische Eigendynamiken zu beobachten, die für Führungskräfte zu einer enormen Herausforderung erwachsen können. Wie bereits erwähnt, stehen sich insbesondere im Spannungsfeld zwischen den einzelnen Parteien im sozialrechtlichen Dreiecksverhältnis verschiedene, teils gegensätzliche Erwartungen und Logiken gegenüber. Diese Spannungsfelder produktiv auszubalancieren gehört zu den Aufgaben der Führung.<sup>37</sup>

Aufmerksamkeit auf zwischenmenschliche Beziehungen und die Grundstimmung innerhalb des Teams sind für Führungskräfte im sozialen Bereich ein wesentlicher Aspekt. Die destruktive und innovationshemmende Wirkung von Konflikten ist hier so toxisch für die Kernfähigkeit, wie in kaum einer anderen Branche. Die Lösungsfindung bei Spannungen ist deshalb eine der wichtigsten Aufgaben einer Führungsperson im sozialen Bereich und eine

---

<sup>35</sup> Simsa (2018).

<sup>36</sup> Ebd.

<sup>37</sup> Simsa/Patak (2008) S. 30.

sehr kraft- und zeitraubende zugleich. Der Erfolg einer Führungskraft hängt allerdings nicht von deren Handeln und Entscheidungen allein ab, er ist vielmehr ein Zusammenspiel von mehreren Beteiligten, systemspezifischen Eigendynamiken und jeweiliger Situation. Eigentlich kann eine Führungskraft kaum mehr als Impulse setzen.<sup>38</sup> Dieser Umstand macht einen Teil des hohen Anforderungsgrades aus.

Aufgrund der sich rasch verändernden politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und der sich oft feindlich entgegenstehenden Ansprüche, sind Führungskräfte mit diversen Spannungsfeldern konfrontiert. Leiter\*innen von NPOs stehen auch bei ihren Mitarbeiter\*innen einer Fülle verschiedener Anforderungen, Problemen und Ängsten gegenüber.<sup>39</sup> Eine Balance zwischen diesen Spannungsfeldern herzustellen erfordert eine große Menge an unterschiedlichen Kompetenzen, sodass es beinahe eine „eierlegende Wollmilchsau“<sup>40</sup> braucht, um alle Anforderungen dieses „Führungskaleidoskops“<sup>41</sup> erfüllen zu können. Auch in sozialen Unternehmen kommt es aufgrund ihrer hohen Beziehungsorientierung oft zur Heroisierung von Führungspersonen. Die genannten Anforderungen können aber kaum von einer Person erfüllt werden.

„Führungskräfte in NPOs haben also ein komplexes Anforderungsbündel zu erfüllen: So soll das Führungshandeln auf ethischen Prinzipien basieren, finanzielle Ressourcen sichern, eine erfolgsorientierte Budgetgestaltung gewährleisten und operative Kennzahlen berücksichtigen. Hinzu kommt die Weiterentwicklung von Strukturen, das kreative Überdenken des eigenen Führungsstils und der Aufbau einer lernenden Organisation, die die alltägliche Praxis optimiert. Strategische Allianzen und Lobbying sind zu pflegen und Personalentscheidungen sollen hohe Diversitätsansprüche erfüllen.“<sup>42</sup>

Christa und Claußnitzer fassen ebenfalls spezifische Problemstellungen im Führen und Leiten sozialer Organisationen zusammen. Die Mehrfachverantwortung für Organisation, Mitarbeitende und Klient\*innen, der Balanceakt zwischen der Kernaufgabe und Markt sowie der Wettbewerb, die soziale Verantwortung und die Mammutaufgabe von Transparenz und Offenlegung im Bereich der Wohlfahrtspflege sind herausfordernd. Außerdem sind Modernisierung und Digitalisierung natürlich auch im sozialen Bereich angekommen und bedürfen Aufmerksamkeit und Zeit.<sup>43</sup>

---

<sup>38</sup> Simsa (2018).

<sup>39</sup> Fröse (2015) S. 64.

<sup>40</sup> Fuchshuber (2019) S. 267.

<sup>41</sup> Simsa (2018).

<sup>42</sup> Ebd.

<sup>43</sup> Christa, Harald; Claußnitzer, Sebastian (2006): Einleitung. In: Christa, Harald; Claußnitzer, Sebastian (Hrsg.) (2006): Verantwortung im Führen und Leiten in der Sozialen Arbeit. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt, S. 8ff.

Laut Simsa und Patak liegt die „Herausforderung [für die Führung einer verwaltungsnahen NPO] darin, sich nicht zu weit von den Mustern, Regeln und Ansprüchen der öffentlichen Verwaltung zu entfernen – ihnen aber dabei nicht zu ähnlich zu werden“<sup>44</sup> bzw. trotz aller „ökonomischen Vereinnahmungstendenzen“ den Charakter [wirtschaftsnaher] sozialer Organisation nicht zu verlieren. Kennzahlenbildung und die Budgetlogik der öffentlichen Hand sowie Bürokratie und politische Zusammenhänge stellen weitere Hindernisse dar. Zudem wird Führung bzw. Autorität nicht einfach akzeptiert, stößt sogar oft auf Widerstand. Auch formalen Strukturen gegenüber wird gefremdet. Verständnis für und Einblick in diese Kultur und gut entwickelte soziale Fähigkeiten helfen einer Führungskraft in NPOs deshalb signifikant bei der Bewältigung ihrer Aufgaben.<sup>45</sup>

Trotz aller Besonderheiten, die die soziale Arbeit mit sich bringt, „entspricht doch vieles dem klassischen Management von Organisationen, Verwaltungen und Wirtschaftsunternehmen.“<sup>46</sup> Damit finden sich auch viele übereinstimmende Probleme und Lösungsansätze aus der Wirtschaft lassen sich möglicherweise auf Organisationen der sozialen Arbeit übertragen. Simsa und Patak ermitteln sieben zentrale Aufgabenfelder der Führung in einer sozialen Organisation.

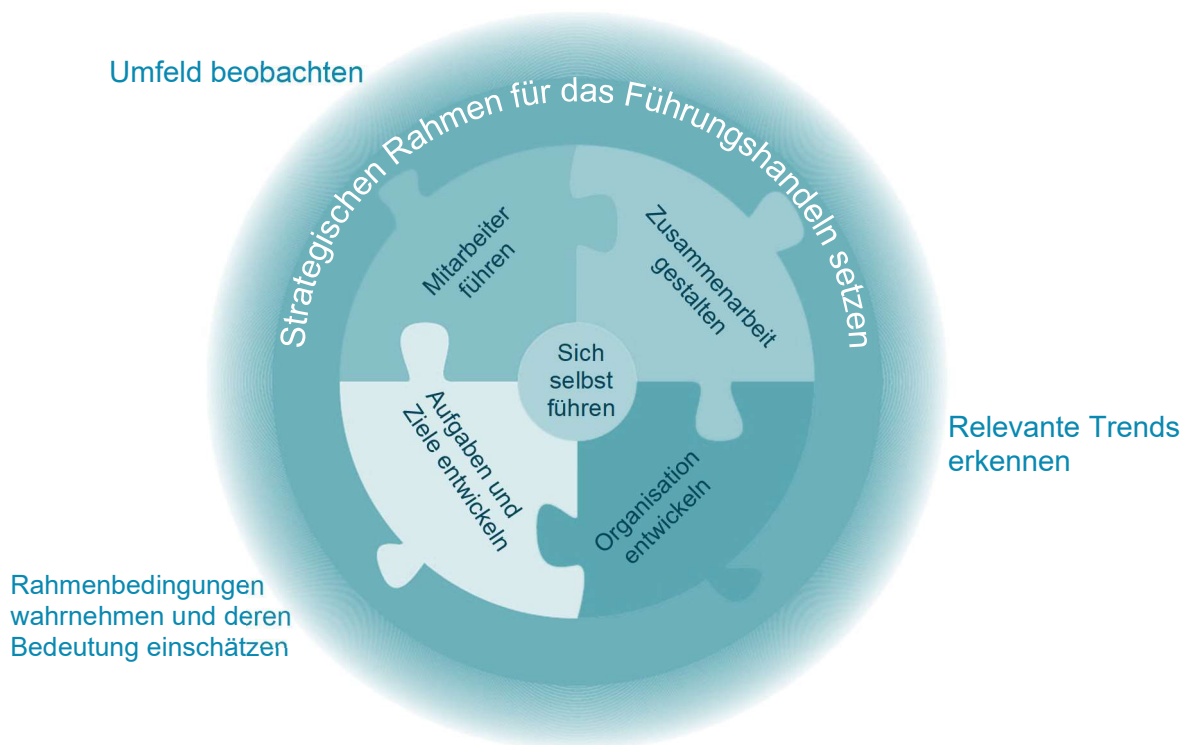


Abbildung 2: Führungspuzzle nach Simsa/Patak

<sup>44</sup> Simsa/Patak (2008) S. 26 [Ergänzungen: J.S.].

<sup>45</sup> Simsa/Patak (2008) S. 24-29.

<sup>46</sup> Fröse (2015) S. 52.

Zentraler Kern des Führungshandelns ist laut den beiden Autoren die Persönlichkeit der Führungskraft. Diese muss sich selbst führen. Außerdem enthält das Führungspuzzle vier Aufgabenfelder der operativen Führung: das Führen der Mitarbeiter\*innen, die Gestaltung der Zusammenarbeit, die Entwicklung der Organisation und die Erfüllung von Aufgaben und Zielen. Diese Aufgaben sind umrahmt von einem sechsten Aufgabenfeld, dem des strategischen Führungshandelns und finden in einem bestimmten Kontext unter gewissen Umweltbedingungen statt, die es zu beachten gilt.

## 2.3 Status Quo

Um diversen arbeitsmarktpolitischen, betrieblichen bzw. auch lebensweltlichen Problemen zu begegnen, wird bereits seit geraumer Zeit die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Tätigkeitsorten diskutiert. Im internationalen Vergleich ist zu erkennen, dass Deutschland zu den Ländern zählt, in denen noch eher an den klassischen Modellen festgehalten wird. Führungskräfte arbeiten für gewöhnlich in Vollzeit. Selbstverständlich sind sie jederzeit erreichbar und präsent an ihren Arbeitsplätzen. Überstunden sind eher die Regel als die Ausnahme und all dies wird kaum infrage gestellt. Sowohl weibliche als auch männliche Führungskräfte arbeiten regelmäßig mehr Wochenstunden, als sie eigentlich möchten und der Wunsch nach einer Reduzierung der Arbeitszeiten bzw. mehr Flexibilität ist bei beiden nachweislich vorhanden.<sup>47</sup>

Aktuell sind nur wenige Führungspositionen von Personen, die in Teilzeit arbeiten, besetzt. Noch weniger sind im Sinne eines Topsharing geteilt. Im Jahr 2019 arbeiteten im gesamten Bundesgebiet von über 2.000.000 Führungskräften nur rund 150.000 in Teilzeit, davon 111.000 Frauen.<sup>48</sup> Deutschland weist im europäischen Vergleich eine unterdurchschnittliche Teilzeitquote bei Führungskräften auf. Im Kontrast hierzu arbeiteten in der benachbarten Schweiz von insgesamt 967.000 Führungskräften etwa 309.000 in Teilzeit, davon 223.000 Frauen.<sup>49</sup> Topsharing scheint in unserem Nachbarland eine ungleich wichtige Rolle zu spielen. Für Mitarbeiter\*innen bedeutet die Entscheidung für eine Teilzeitleistung noch oft das Wegfallen der Führungsverantwortung und ein Aufstieg auf der Karriereleiter wird verhindert. Vorurteile und voreingenommene Geschäftsführer\*innen verhindern bisher noch die weitere Verbreitung des Topsharingmodells.<sup>50</sup>

---

<sup>47</sup> Gärtner, Marc; Garten, Thea; Huesmann, Monika (2016): Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte. Zum Stand der Forschung. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Ausgabe 4/2016. Heidelberg: Springer, S. 221.

<sup>48</sup> Europäische Kommission (2020): Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung nach Geschlecht, Alter, Beruf.

<sup>49</sup> Bundesamt für Statistik Schweiz (2020): Berufliche Stellung der Vollzeit- und Teilzeiterwerbstätigen nach Geschlecht, Nationalität, Altersgruppen, Familientyp.

<sup>50</sup> Matuszewski (o.J.).



In höheren Führungspositionen sind noch immer vorwiegend Männer zu finden, Frauen hauptsächlich dann, wenn sie keine Familie haben. Nur knapp jede dritte Führungskraft (29,4 %) war 2019 weiblich.<sup>51</sup> Esther Himmen weist aber darauf hin, dass Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden flexible Arbeitsmodelle wie Topsharing anbieten, einen signifikant höheren Frauenanteil auf allen Managementstufen aufweisen. Die Unternehmen, die den Schritt wagen, berichten von gestiegener Motivation und Qualität. Überzeugungsarbeit musste zu Anfang aber bei fast allen geleistet werden, um das Modell zu etablieren.<sup>52</sup>

Während meiner Recherchen bin ich auf zahlreiche, meist sehr erfolgreiche Topsharing-Beispiele in Wirtschaft, Verwaltung und sogar der Kirche gestoßen, aber kaum im dritten Wirtschaftssektor. Trotz einer akademischen Ausbildung verdienen viele Führungskräfte in sozialen Unternehmen nur einen Bruchteil dessen, was in der freien Wirtschaft an Leader\*innen gezahlt wird. Die Arbeitsinhalte sind umfangreicher und komplexer geworden. Aber die finanziellen Mittel sind in der sozialen Arbeit für gewöhnlich knapp bemessen.

Vereinzelt finden sich Anstöße in Form von Projekten, in denen für flexible Arbeitsformen wie das Topsharing geworben und die Verbreitung des Modells in den Führungsebenen von NPOs gefördert wurde. Als Beispiel soll hier das vom BMAS und ESF geförderte Projekt „Debora“ der Diakonie dienen.<sup>53</sup> Ausgangspunkt war hier vor allem, Frauen bessere Aufstiegsmöglichkeiten zu eröffnen und sie damit zu motivieren, in Spitzenpositionen zu arbeiten. Die Diakonie stellte fest, dass nur langfristige und lebensphasenorientierte Personalentwicklung sowie Familiengerechtigkeit ein Umdenken ermöglicht. Insbesondere die Chancen, die durch eine andere Erwartungshaltung hinsichtlich der Dauerpräsenz am Arbeitsplatz und durch arbeitsteiliges Führen entstehen können, wurden hervorgehoben.<sup>54</sup> Für diesen kulturellen Umschwung werden jedoch Repräsentant\*innen benötigt, die Veränderungen vorleben, sich vernetzen und die Entwicklung vorantreiben.

*„Führungsteams und Führung in Stellenteilung sind wichtige Rahmenbedingungen für mehr Frauen in Führungsverantwortung.“<sup>55</sup>*

Die Diakonie weist aber ausdrücklich darauf hin, dass die beschriebenen Vorteile nicht nur für Frauen gelten, da alle von einer höheren Flexibilität profitieren können.

---

<sup>51</sup> Statistisches Bundesamt (2020): Frauen in Führungspositionen. Wiesbaden: Destatis.

<sup>52</sup> Himmen, Esther (2019): Topsharing. Eine Studie zum Interesse an Jobsharing auf Führungsebene. Best-Masters-Reihe. Wiesbaden: Springer, S. 1.

<sup>53</sup> Hipp, Barbara (2014): Frauen auf dem Weg in Führung – Das Projekt „Debora“. In: Kaufmann, Dieter; Hipp, Barbara (Hrsg.) (2014): In Führung gehen. Impulse für Leitungskräfte in Diakonie und Kirche. Stuttgart: Diakonie Württemberg, S. 10-16, hier S. 11.

<sup>54</sup> Ebd. S. 16.

<sup>55</sup> Drews-Galle, Veronika; Hofmann, Beate; Barz, Monika (2014): Hürden und Sprungbretter – Mechanismen auf dem Weg an die Spitze. In: Kaufmann/Hipp (2014), S. 17-26, hier S. 25.

## 3 Gesellschaftliche Veränderungsprozesse

Weltweit ist seit Jahren ein weitreichender Wandel zu beobachten. Dieser betrifft im Prinzip alle Lebensbereiche und besonders in der Arbeitswelt stehen Unternehmen aber auch Arbeitnehmer\*innen vor der Aufgabe, auf die Veränderungen zu reagieren, ja sie möglicherweise sogar für sich zu nutzen.

Veränderungen sind hinsichtlich des sozioökonomischen Rahmens, der subjektiven Orientierungs- und Handlungsmuster, sowie der betrieblichen Strukturen und Kulturen zu erkennen. Neue Kommunikationstechnologien und Globalisierung, demografische Veränderungen, Individualisierungs- und Flexibilisierungstendenzen, die Entstehung neuer Arbeitsformen, ein sich vollziehender Wertewandel und eine Pluralisierung der Lebensentwürfe lassen langsam eine modernere Welt entstehen.<sup>56</sup>

### 3.1 Megatrends, VUCA und New Work

Die Errungenschaften der letzten Jahrzehnte haben sowohl Chancen als auch Herausforderungen für die Sozialwirtschaft mit sich gebracht. Die Digitalisierung samt ihrer Folgen für die Wirtschaft, die Globalisierung und die daraus erwachsende steigende Komplexität, die Individualisierung und die Bedürfnisse der verschiedenen aufeinandertreffenden Generationen stellen sich gleichzeitig als Fluch und Segen heraus.<sup>57</sup> Sie bringen eine riesige Anzahl von Handlungsoptionen mit sich und führen neben der Wissensgesellschaft, dem demographischen Wandel und dem Wertewandel zu Transformationen in der Arbeitswelt.<sup>58</sup>

Schlagworte wie Wandel, Unsicherheit und Umbruch beschreiben die globalen Geschehnisse und deren Folgen. In den letzten Jahren etablierte sich das Akronym „VUCA“ zur Charakterisierung der veränderten Umwelt. VUCA besteht aus den englischen Begriffen Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity (dt. Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Vieldeutigkeit). Informationen sind nun weltweit und zeitgleich verfügbar, neue Ideen etablieren sich, viele neue Strömungen bilden sich heraus.<sup>59</sup>

Die Veränderungen geschehen in enormer Geschwindigkeit, denn die Arbeitswelt ist ständig in Bewegung und verändert sich rasant. Die sprunghaften Veränderungen, der Aufstieg

---

<sup>56</sup> Gärtner/Garten/Huesmann (2016) S. 221.

<sup>57</sup> Sulzberger, Markus (2016): Geleitwort. In: Geramanis/Hermann (2016) S. V.

<sup>58</sup> Stuck, Sabine; Böhmer, Nicole; Schinnenburg, Heike (2020): Führung und Macht. In: Schwerpunkt Macht und Transparenz, ZFO Jg. 89 (Heft 3), S. 140-145, hier: S. 140.

<sup>59</sup> Betz, Marco (2019): Management im Umfeld von Komplexität und fundamentalem Wandel. Wiesbaden: Springer, S. 5f.

flexibler Geschäftsmodelle, Innovationen, Umstrukturierungen und neue Wertvorstellungen sind für viele herausfordernd. Daraus ergeben sich laut Marco Betz folgende Herausforderungen der modernen Welt:

- die Digitalisierung und die neuen Märkte für sich zu nutzen, anstatt Gefahr darin zu sehen oder sich von den neuen Konkurrent\*innen verdrängen zu lassen
- sich dem Wandel der gesellschaftlichen Werte anpassen, sich entfalten und entsprechende Entscheidungen treffen um die Entwicklungen aktiv mitzugestalten
- sich nicht von Erwartungen der Stakeholder verunsichern lassen.<sup>60</sup>

Klassische Führungs- und Managementtheorien kommen hier an ihre Grenzen. Neue Leadership-Haltungen sind notwendig, um den Dynamiken entgegenzutreten und ein entsprechendes Klima für Veränderungen zu schaffen. Verantwortung sei „nicht länger an formale Hierarchien und disziplinarische Macht gebunden,“<sup>61</sup> so auch Stuck, Böhmer und Schinnenburg. Gemeinsames Arbeiten ist neu zu definieren, „New Work“ ist gefragt.<sup>62</sup> Der ursprünglich aus Amerika stammende Begriff entstand als Gegenentwurf zu althergebrachten Arbeitsformen und stellte Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe in den Mittelpunkt. Heute steht New Work als Oberbegriff für innovative Ansätze, bei denen die Arbeitskräfte und deren Bedürfnisse in den Mittelpunkt rücken.<sup>63</sup>

Coaching, Feedback und Dialog haben sich als wichtige Methoden für moderne Führung herauskristallisiert. Durch einen unterstützenden Führungsstil fördern Führungskräfte die Entwicklung ihrer Mitarbeiter\*innen. Den Herausforderungen der VUCA-Welt kann man mit demselben Akronym als Lösungsansatz entgegen: Vision, Understanding, Clarity, Agility (dt. Zukunftsbild, Verständnis, Klarheit, Wendigkeit/Flexibilität). Werner und Arlt-Palmer schlagen mit „VOPA“ ähnliches vor: Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität.<sup>64</sup>

Führung in der neuen Arbeitswelt ist nun durch folgende Facetten charakterisiert: Innerhalb einer Vertrauenskultur und einer lernorientierten Umwelt stehen Sinnvermittlung, Förderung von Entwicklung, Selbstführung und die Überzeugung von Mitarbeiter\*innen ebenso im Vordergrund wie Verantwortung abzugeben, einen Rahmen aufzuzeigen, Koordination, Moderation sowie individuelle Führung.<sup>65</sup> Empathie, Fairness, Klarheit sowie Orientierung sind essentiell für Führungskräfte geworden.<sup>66</sup>

---

<sup>60</sup> Betz (2019) S. 6.

<sup>61</sup> Stuck/Böhmer/Schinnenburg (2020) S. 140.

<sup>62</sup> von Appen, Kerstin (Hrsg.) (2020): New Work: Eine neue Leadership Haltung für die VUCA World. Berlin: Work Boutique.

<sup>63</sup> Warkentin, Nils (o.J.): Jobsharing: Vor- und Nachteile geteilter Arbeit. Kerpen: Karrierebibel.

<sup>64</sup> Werner/Arlt-Palmer (2019) S. 279.

<sup>65</sup> Stuck/Böhmer/Schinnenburg (2020) S. 144.

<sup>66</sup> Unkrig (2020) S. 248.

## 3.2 Demografie und Wertewandel

Nicht nur die durchschnittliche Lebenserwartung der Menschen in Deutschland ist heute höher als noch vor 50 Jahren, es werden auch weniger Kinder geboren als vor einem halben Jahrhundert. Das Heiratsalter ist in den letzten Jahren stark angestiegen, viele konzentrieren sich erst einmal auf andere Dinge. Die Familienplanung beginnt somit später. Diese Familien sind dann oft schlicht und ergreifend zu alt, um noch viele Kinder zu zeugen. Somit überaltert unsere Gesellschaft bekanntermaßen.<sup>67</sup> Die ursprüngliche Bevölkerungspyramide wird langsam auf den Kopf gestellt und wirkt instabil. Diese älteren Menschen sind jedoch heute agil und fit, haben noch Pläne und Ziele, reisen und konsumieren. Sie wollen und können auch noch arbeiten. Während die jungen Fachkräfte nur langsam nachwachsen, müssen die Erfahrenen die Stellung halten. Deutschland schrumpft und altert also und der Fachkräftemangel nimmt zu. In der Arbeitswelt sind damit alle Altersgruppen mit ihren spezifischen Bedürfnissen zu beachten und zu umwerben.<sup>68</sup>

Der Zukunftsforscher Dr. Matthias Horx weist darauf hin, dass die Biografie der Menschen bis in die 70er Jahre überwiegend eine dreigeteilte war. Nach der Jugend folgten Berufstätigkeit (vorwiegend Männer) oder Familie (vorwiegend Frauen), um sich anschließend in den Ruhestand zu verabschieden. Heute und auch in Zukunft stellt sich die Normalbiografie ein wenig anders dar. Insbesondere sieht sie nun für alle Geschlechter ähnlich aus. Nach der Jugend folgt meist eine Phase des Ausprobierens und der Selbstfindung. Viele sammeln Erfahrungen in ausgedehnten Auslandsreisen, Praktika und ähnlichem. Erst danach schließt sich die Familien- und Erwerbsphase an. Zwischen diesem Lebensabschnitt und dem Eintritt ins Rentenalter hat Horx eine weitere Zwischenstation erkannt. Er hat festgestellt, dass es im mittleren Alter häufig zu einer Neuorientierung, einem „zweiten Aufbruch“ kommt. In diesem Alter gibt es nicht nur eine erhöhte Scheidungsrate, sondern auch häufig berufliche Neuanfänge und Umorientierungen. Bei manchen sind sogar noch mehr als diese fünf „neuen“ Lebensphasen zu verzeichnen.<sup>69</sup>

Insgesamt sind Berufsbiografien im Vergleich heute wesentlich fragmentierter. Mehrere Jobwechsel, ja sogar mehrere berufliche Umorientierungen und selbst längere Pausen (Sabbatical, Familienzeiten, etc.) sind längst nicht mehr ungewöhnlich. Horx weist wiederholt auf diese nun „fluiden“ Arbeitsbiografien hin und stellt fest, dass sich die Arbeit mehr und mehr von der Zeit löst.<sup>70</sup>

---

<sup>67</sup> Franken, Svetlana (2016): Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Wiesbaden: Springer, S. 19.

<sup>68</sup> Simsa/Patak (2008) S. 102f.

<sup>69</sup> Horx, Matthias (2017): Demografie Gipfel 2017 - Zukunftsforscher Mathias Horx [YouTube-Video], Min. 21:00.

<sup>70</sup> Ebd., Min. 24:00.

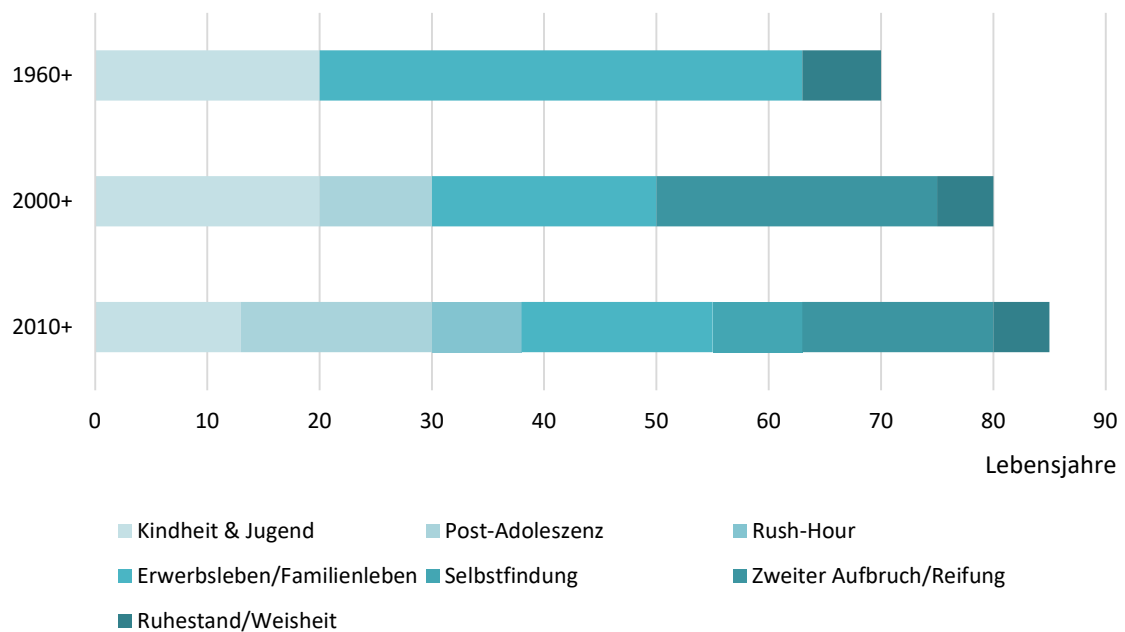


Abbildung 3: "neue" Lebensphasen nach Horx

Im Vergleich teilt sich das durchschnittliche Leben eines Menschen in Deutschland in immer mehr, viel kürze Abschnitte. Um also auch zukünftig wettbewerbsfähig zu sein, bleibt Unternehmen nichts weiter übrig, als die Entwicklungen zu akzeptieren und möglichst zu ihren Gunsten zu nutzen. Das heißt, insbesondere bezogen auf die täglichen Arbeitszeiten, aber auch im Hinblick auf die unterschiedlichen Lebensphasen mehr Variabilität zuzulassen. So ist mehr Flexibilität nötig, während aber gleichzeitig eine höhere Sicherheit geboten werden muss („Flexicurity“).<sup>71</sup> Gesundheitsmanagement und flexible Arbeitszeiten sind nicht nur für die älteren Mitarbeitenden von Bedeutung.<sup>72</sup> Betriebliches Gesundheitsmanagement umfasst neben der Möglichkeit zur Teilzeitbeschäftigung die Unterstützung bei Kinderbetreuung und Pflege. Flexible und individuelle Regelung hinsichtlich Vereinbarkeit von Job und Privatleben und kommt nicht nur in der „Rushhour“ des Lebens bei Mitarbeitenden gut an. Auch Tätigkeiten im sogenannten Homeoffice erfreuen sich nicht erst seit der Corona-Pandemie einer gewissen Beliebtheit.<sup>73</sup>

Rump und Eilers stellen ebenfalls fest, dass es vor allem die demografisch bzw. gesellschaftlich bedingten Veränderungen sind, die neben dem technisch-ökonomischen Wandel Einfluss auf die die Arbeitswelt nehmen.<sup>74</sup> Die in der nachfolgenden Darstellung gezeigten Bereiche beeinflussen sich gegenseitig. Zum Beispiel führt der Fachkräftemangel dazu,

<sup>71</sup> Rump, Jutta;/Eilers, Silke (2015): Führung für die Zukunft – neue Arbeitskultur und soziale Beziehungen. In: Widuckel, Werner et al. (Hrsg.) (2015): Arbeitskultur 2020, Wiesbaden: Springer, S.291-306, hier: S. 294.

<sup>72</sup> Franken (2016) S. 19.

<sup>73</sup> Bundesministerium des Innern und Bundesagentur für Arbeit (2012): Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung, Bonn: BMI, S. 13.

<sup>74</sup> Rump/Eilers (2015) S. 293.

dass sich Arbeitgeber\*innen umsehen und versuchen, „neue“ Zielgruppen für sich zu gewinnen. Hierdurch nimmt die Vielfalt innerhalb der Belegschaften zu.



Abbildung 4: demografisch/gesellschaftlich bedingte Veränderungen nach Rump/Eilers

Die Unternehmen setzen ihr Vertrauen vermehrt in Frauen mit Familie, Personen mit Migrationshintergrund und ältere Mitarbeiter\*innen und stellen sich auf deren Belange ein. Nachfolgend wird näher auf zwei besondere Aspekte hinsichtlich des gesellschaftlichen Wandels eingegangen: eine Generationen- und eine Geschlechterperspektive.

### 3.3 Generationenkonstellationen

Die Bedürfnisse der jüngeren Arbeitnehmer bedingen einen großen Teil des aktuellen Wandels der Arbeitswelt. Die Generation Y ist auf dem Arbeitsmarkt angekommen, gründet eigene Familien und versucht beides zu vereinbaren. Diese Altersgruppe, d.h. Menschen, die zwischen den Jahren 1980 und 1995 geboren wurden, zweifeln und hinterfragen. Sie legen Wert auf Freundschaften, Selbstverwirklichung, Wertschätzung, Mitgestaltungsmöglichkeiten und flexible Arbeitsbedingungen. Bezüglich einer Arbeitsstelle sind eine gute Work-Life-Balance, persönliche Freiheiten und Freude an der Arbeit für sie häufig wichtiger als der Verdienst.<sup>75 76</sup>

<sup>75</sup> Abrell (2015) S. 15.

<sup>76</sup> Grimm, Alexander (2016): Mitarbeiterbindung in der Generation Y. Artikel. In: Führung. ZFO Jg. 85 (Heft 1), S. 45-50, hier S. 48.

Als Ideengeber und Träger von Potentialen wird durch die Generation Y vor allem das Feld der Personalgewinnung und -entwicklung beeinflusst. Durch den „War of Talents“ befinden sich diese jungen Arbeitnehmer\*innen in einer recht komfortablen Position wieder. Um sie wird geworben und die Unternehmen versuchen sie an sich zu binden.<sup>77</sup> Die gut ausgebildete Generation Y ist sich ihrer Stellung bewusst, zeichnet sich durch geringere Loyalität aus, fordert offensiver, steht stärker für sich ein und sie stellt eher den Zwang zur dauerhaften Präsenz am Arbeitsplatz infrage als vorhergehende Altersgruppen.<sup>78</sup> Um diesen Anforderungen gerecht zu werden und die jungen Arbeitskräfte langfristig an sich zu binden, erwägen Arbeitgeber neue Modelle und bieten flexiblere Arbeitsformen an.<sup>79</sup>

Am Arbeitsplatz steht der Generation Y momentan oft noch die Generation der Babyboomer gegenüber. Dieses Aufeinandertreffen sehr verschiedenartiger Arbeitnehmer\*innen birgt Konfliktpotential.

Die Generation der „Baby-Boomer“, wurde nach dem Ende des zweiten Weltkrieges in den 1950er- und 1960er-Jahren geboren. Ihre Eltern setzten in der Hoffnung auf eine bessere Zukunft besonders viele Kinder in die Welt, förderten und forderten sie, zogen optimistische und fleißige Menschen groß. Diese erzielten sehr gute Abschlüsse und bestiegen die Karriereleitern. Auch die Wirtschaft boomte. So hatten viele Babyboomer die Möglichkeit, sich ein Leben mit einem hohen Standard und mit recht hohem Einkommen aufzubauen. Allerdings hinterlässt diese Generation ein „angefressenes und unbewegliches Erbe.“<sup>80</sup> Sie sparten viel für sich an, investierten aber kaum in die Zukunft. Sie hängen an bestehenden Strukturen und sind wenig offen für Neues. Das alles soll möglichst erst nach ihrem Renteneintritt geschehen. Alternativen Arbeitsformen, die sich die jungen Arbeitnehmer wünschen, stehen die Babyboomer oft erst einmal skeptisch gegenüber.

Ist die Generation Y selbst in einer Führungsposition, sind ihr häufig Mitarbeitende aus verschiedenen Generationen unterstellt. Hierunter befinden sich natürlich weitere Menschen aus der Generation Y, aber auch oft aus der Generation X (zwischen 1966 und 1980 geborene), der Babyboomer und bald auch aus der Generation Z (ab 2005 geborene). Jede Konstellation für sich birgt ihre ganz eigenen Besonderheiten und Problemstellungen.<sup>81</sup>

Die Generation Z, genau wie die Generation Y sind auch sie „digital natives“, unterschieden sich aber ansonsten wesentlich von ihren Vorgängern. Sie trennen wieder scharf zwischen

---

<sup>77</sup> Ebd., S. 45.

<sup>78</sup> Abrell (2015) S. 15.

<sup>79</sup> Karlshaus, Anja; Kaehler, Boris (2016): Vorwort. In: Karlshaus, Anja; Kaehler, Boris (Hrsg.) (2017): Teilleitführung. Wiesbaden: Springer, S. V-VII, hier: S. V.

<sup>80</sup> Würfel, Carolin; Öhler, Andreas (2019): Generation Babyboomer: Zeit, Platz zu machen? In: Die Zeit. 07/2019.

<sup>81</sup> Schulenburg, Nils (2016): Führung einer neuen Generation. Wiesbaden: Springer, S. 171.

Berufs- und Privatleben, sind schnell zufrieden mit dem was sie erreicht haben und streben weniger nach oben. Um die Generation Z, die in den nächsten Jahren erst richtig auf dem Arbeitsmarkt ankommen wird, für Unternehmen zu gewinnen, sind individuelle Vorgehensweisen nötig, die wiederum deren Bedürfnisse beachten. Insgesamt wird auch in Zukunft ganzheitliches Generationenmanagement eine der wichtigsten Führungsaufgaben sein.<sup>82</sup>

*„Nur wenn man individuell auf jedes Mitglied der Belegschaft eingeht, kann man Mitarbeiter auch langfristig begeistern und an Unternehmen binden.“*

(Svetlana Franken)

### 3.4 Der Genderaspekt

Unumgänglich bei der Bearbeitung des vorliegenden Themas ist auch die Betrachtung von Gender und Geschlechterverhältnissen sowie Chancengerechtigkeit. „Obwohl heutzutage vieles theoretisch in einen neuen Diskurs gestellt worden ist, scheint die Veränderung des Geschlechterverhältnisses schwieriger und komplexer zu sein als vielfach angenommen“, stellt Marlies Fröse fest.<sup>83</sup>

Obwohl junge Frauen heute besser denn je ausgebildet sind, besser sogar als die Männer, sind sie noch immer kaum in den höheren Führungspositionen vertreten. Frauen studieren schneller, brechen seltener ab und erzielen bessere Ergebnisse. Trotzdem liegt ihr Potential vielfach brach.<sup>84</sup> Was für Männer selbstverständlich ist, wird bei Frauen eher als exotisch und ungewöhnlich betrachtet. Eine Karriere ist nicht selbstverständlich und ein Aufstieg nach ganz oben wird kaum angestrebt. Sie haben gegen Vorurteile zu kämpfen, am meisten gegen die eigenen. Weibliche Arbeitnehmer haben häufiger den Wunsch nach einer geringeren Wochenarbeitszeit und der Arbeit in Teilzeit und benötigen eher einen Job, in dem sich Familie und Karriere vereinbaren lassen.<sup>85</sup>

Wie bereits erwähnt, sind in den höheren Führungsebenen kaum Frauen zu finden.<sup>86</sup> Nur bei ihnen scheint die Gründung einer Familie und Nachwuchs häufig ein „Karrierekiller“ zu sein. Viele Unternehmen scheuen sich, Frauen bis zu einem gewissen Alter zu fördern, da dies das Risiko für die Unternehmen birgt, dass diese Förderungen am Ende ergebnislos bleiben. Bei männlichen Arbeitnehmern ist diese Befürchtung nicht vorhanden. Das

---

<sup>82</sup> Franken (2016) S. 22, 92.

<sup>83</sup> Fröse, Marlies W. (2009): Mixed Leadership – Presencing Gender in Organisations. In: Fröse, Marlies W.; Szebel-Habig, Astrid (Hrsg.) (2009): Mixed Leadership: Mit Frauen in die Führung! Bern: Haupt, S. 17-58, hier. S. 25.

<sup>84</sup> Abrell (2015) S. 10.

<sup>85</sup> Szebel-Habig, Astrid (2009): Mixed Leadership – eine Nutzen-Kosten-Betrachtung. In: Fröse/Szebel-Habig (2009) S. 59-83, S. 63.

<sup>86</sup> Koch, Angelika (2008): Allzeitverfügbar? Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 10.



Gründen einer Familie wird für eine männliche Führungskraft sogar eher positiv ausgelegt. Diese statistische Diskriminierung führt dazu, dass sich Frauen noch immer genötigt fühlen, sich zwischen Familie und Karriere zu entscheiden.<sup>87</sup> Viele fügen sich und passen sich damit den männerdominierten Führungsebenen an. Wenige fordern sich die Anpassung der Arbeitsbedingungen auf ihre Bedürfnisse ein.

Nun ist aber die soziale Arbeit noch immer eine eher frauendominierte Branche (2019 83,7%),<sup>88</sup> wodurch weiblichen Fach- und Führungskräften für gewöhnlich eher entgegengekommen wird. Dies begründet sich unter anderem dadurch, dass die sich in der Mehrzahl befindlichen Frauen gemeinsam eine Stimme mit großem Gewicht haben und hier ihre Forderungen eher durchsetzen konnten und können. Anders als beispielsweise in der Wirtschaft haben die weiblichen Führungskräfte hier eine Lobby.<sup>89</sup> Topsharing bietet gut ausgebildeten Frauen offenbar eine Möglichkeit, Beruf und Privatleben auf eine Weise zu verbinden, die es möglich macht, beiden Lebensbereichen genügend Zeit und Energie zu widmen. Aber das Modell kann mehr als das.

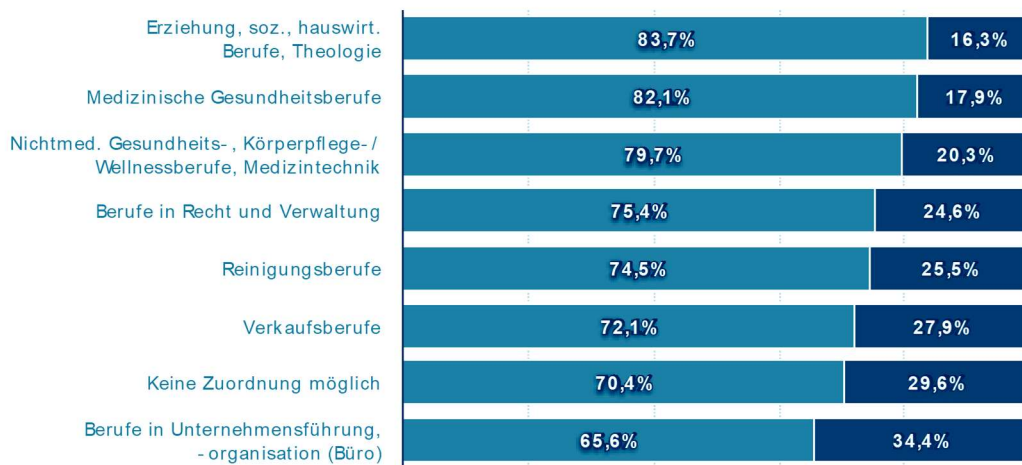


Abbildung 5: Geschlechteranteil in verschiedenen Berufsgruppen 2019 (Ausschnitt)<sup>90</sup>

<sup>87</sup> Abrell (2015) S. 59.

<sup>88</sup> Statista GmbH (2020): Anteil von Frauen und Männern in verschiedenen Berufsgruppen in Deutschland am 30. Juni 2019. Köln: Statista.

<sup>89</sup> Simsa/Patak (2008) S. 120.

<sup>90</sup> Statista GmbH (2020).

## 4 Topsharing

Bei geteilter Führung als moderne Art von Leadership, die es ermöglicht, aktuellen Herausforderungen zu begegnen, geht es um ein gemeinsames Ziel. Es soll durch gegenseitige dynamische Beeinflussung erreicht werden. Mehrere Führungspersonen wirken gemeinsam (zur gleichen Zeit) oder rotierend (zu verschiedenen Zeiten) auf ein kollektives Ziel hin. Die Basis des Topsharing bilden Selbstführung und eine dialogische Grundhaltung. Geteilte Führung ist aber auch ein Paradox. Das Team kann einerseits von der Teilung profitieren, aber gleichzeitig birgt sie ein erhöhtes Konfliktpotential.

### 4.1 Gründe für Topsharing

Die Motive, weshalb jemand den Wunsch entwickelt, seine Tätigkeit in Teilzeit auszuüben sind vielfältig und entstehen größtenteils aufgrund privater Umstände. Hierbei handelt es sich oft um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, d.h. die Erziehung von Kindern oder Pflege von Angehörigen.<sup>91</sup> Aber auch zur Wiedereingliederung im Anschluss an eine längere Erkrankung, für den Übergang in den Ruhestand oder um eine länger dauernde Qualifizierung zu ermöglichen, wird Jobsharing bzw. Topsharing in Teilzeit in Erwägung gezogen.<sup>92</sup> Nicht zuletzt spielt oft auch der Gedanke an die eigene Gesundheit eine Rolle, um kürzer zu treten und Burn-Out-Erkrankungen entgegenzuwirken. Manch einer möchte seinem Ehrenamt oder anderen Projekten mehr Zeit und Energie zuwenden.<sup>93</sup>

Gründe für Unternehmen, in ihren Führungsetagen Positionen mittels Jobsharing an mehrere Mitarbeiter\*innen zu vergeben, liegen vor allem in der Mitarbeiterbindung. Den Führungskräften kann hohe Flexibilität und lebensphasenfreundliches Arbeiten in Verbindung mit einer verantwortungsvollen Aufgabe geboten werden. Außerdem sind Unternehmen in der Lage, schwer zu besetzende Stellen schneller zu vergeben. Es gibt Aufgabenbereiche, die von der kooperativen Zusammenarbeit zweier Menschen extrem profitieren. Das geschieht insbesondere dann, wenn sehr breitgefächerte Fähigkeiten und konträre Kompetenzen gefragt sind, die sich selten in einer Person vereinen. Die Besetzung der Stelle mit zwei unterschiedlich ausgebildeten Fachkräften kann recht effektiv sein.

---

<sup>91</sup> Matuszewski (o.J.).

<sup>92</sup> Abrell (2015) S. 19.

<sup>93</sup> Rassek, Anja (o.J.): Topsharing: Können sich Führungskräfte den Job teilen? Kerpen: Karrierebibel.

Die Last einer Aufgabe mit viel Verantwortung oder sehr komplexer Tätigkeiten kann mittels Topsharing ebenfalls geteilt werden. So kann einer Überlastung durch Überarbeitung bereits bei der Stellenbesetzung vorgebeugt werden.<sup>94</sup>

Nicht zuletzt können Leitungspositionen, die eine mehr als 100%ige Besetzung erfordern, leichter vergeben werden. Nicht nur Susanne Broel erkannte die Gelegenheit, ein Leitungstandem zu gründen, als eine frei gewordene Abteilungsleiter\*innenstelle in Vollzeit aufgrund fehlender Bewerbungen nicht besetzt werden konnte. Broel und ihre Kollegin teilten sich über einen längeren Zeitraum äußerst erfolgreich diese Stelle, auf die sie sich initiativ als Tandem beworben hatten.<sup>95</sup> Gemeinsame Gründer\*innen eines Vereins oder Unternehmens greifen zumindest für die Wachstumsphase gern auf die geteilte Führung zurück, da sie ohnehin bereits eine gemeinsame Idee verfolgen und ähnliche Ziele haben. Auch sehr konfliktreiche Situationen können durch Topsharing gelöst werden. Vorstellbar ist das Einsetzen einer Doppelspitze nach Konzernfusionen, indem man Personen aus jedem der Fusionspartner als Führungsteam zusammenbringt. Möglich ist auch der geregelte Übergang zwischen Generationen. Diesem Vorgang kann so eine beträchtlich längere Zeit eingeräumt werden, wovon alle Beteiligten profitieren können. Topsharing ist außerdem vorstellbar, um unterschiedliche Flügel einer Partei zusammenzubringen.<sup>96</sup>

## 4.2 Voraussetzungen für Topsharing

Um eine Führungsposition mit mehr als einer Fachkraft zu besetzen ist zu allererst der Wille zu dieser Veränderung bei allen Beteiligten erforderlich.<sup>97</sup> Es braucht zudem das Bewusstsein für all die Herausforderungen, die das Modell des Topsharing mit sich bringt und den Mut, sich darauf einzulassen. Der Zeitaufwand für Absprachen vor Entscheidungen ist nicht unerheblich. Topsharing erfordert außerdem Loyalität untereinander, um nicht gegeneinander ausgespielt werden zu können.<sup>98</sup> Coaching kann zu Anfang helfen. Die potentiellen Führungskräfte brauchen neben dem Mut, Neues zu wagen, einen hohen Grad an Flexibilität und Selbstdisziplin um den Anforderungen der Zusammenarbeit mit einer\*inem Teampartner\*in gerecht zu werden. Außerdem müssen sie in der Lage sein, effizient (zusammen)zuarbeiten und ihre Mitarbeiter\*innen erfolgreich zu führen.<sup>99</sup>

Da Kommunikation ein wichtiger Grundpfeiler des Modells ist, ist ein gewisses Kommunikationstalent hilfreich. Die Partner\*innen müssen sich regelmäßig strukturiert austauschen

---

<sup>94</sup> Tandemploy GmbH (2014): Für diese Stellen eignet sich Jobsharing besonders. Berlin: Tandemploy.

<sup>95</sup> Tandemploy GmbH (2013): „Ein Modell für die Zukunft“ – Susanne Broel über Topsharing. Berlin: Tandemploy.

<sup>96</sup> Costa-Patry, Judith (2019): Herausforderungen und Chancen des Shared-Leadership-Modells in der Sozialwirtschaft. Norderstedt: GRIN, S. 11.

<sup>97</sup> Abrell (2015) S. V.

<sup>98</sup> Costa-Patry (2019) S.19.

<sup>99</sup> Abrell (2015) S. 118.

und auf den aktuellsten Stand halten. Es reicht also nicht aus, für sich selbst eine funktionierende Struktur zu erarbeiten. Sie muss immer auch für die jeweils andere Person funktionieren. Eine weitere Voraussetzung sind außerordentliche organisatorische Fähigkeiten, denn alle Aufgaben und Abläufe müssen gut abgestimmt werden. Grundlage ist eine strukturierte Arbeitsweise und die Fähigkeit, stets den Überblick zu behalten. Wichtig ist auch, dass die „Chemie“ zwischen den Jobsharing-Partnern stimmt. Es sollte jedoch zwar Überschneidungen geben, aber auch hinreichend Unterschiede zwischen beiden Partner\*innen sind wichtig, um sich gegenseitig zu ergänzen zu können. Sie müssen in der Lage sein, offen miteinander umzugehen, Kritik anzunehmen und konstruktiv zu äußern. Sie sollten zumindest im Groben ein gemeinsames Grundverständnis aufweisen, die gleichen Ziele verfolgen, eine übereinstimmende Arbeitsweise haben, ihrem Tun ähnliche Werte zugrunde legen und sich gegenseitig vertrauen. Da es utopisch ist, dass die Tandempartner\*innen stets einer Meinung sind, ist Kompromissbereitschaft eine weitere essentielle Eigenschaft. Die beste Lösung zu finden ist das Ziel, auch wenn es nicht immer der eigene Vorschlag ist.<sup>100</sup>

In Vorbereitung auf den Wechsel zur Teilung einer Führungsstelle ist eine gründliche Aufgabenanalyse und eine exakte Definition der Führungsaufgaben nötig. Zeitfresser und Stressfaktoren sind herauszufinden und zu eliminieren. Gründliche Überlegungen hinsichtlich gemeinsamer bzw. geteilter Aufgaben sind wichtig, um unnötige Mehrkosten zu vermeiden und das Potential der Co-Leitenden optimal auszuschöpfen.<sup>101</sup>

Die Partner müssen im Team gleichermaßen akzeptiert sein, unabhängig davon, ob sie von außen rekrutiert werden oder die Aufgabe aus dem Team heraus übernehmen. Es ist ratsam, dass die potentiellen Partner\*innen schon zu Beginn über Vorstellungen, Erwartungen und Wünsche sprechen. Broel hält die Wertschätzung und Achtung des jeweils anderen für besonders wichtig. Außerdem weist auch sie aus der Erfahrung heraus auf die Relevanz einer offenen, wertschätzenden, konstruktiven und ehrlichen Kommunikation hin. In ihrer Zeit in einem Führungsstandem seien nie die getroffenen Entscheidungen der jeweils anderen angezweifelt worden. Sie haben sie auch bei Meinungsverschiedenheiten stets umgesetzt. Die Reflexion erfolgte immer im Nachgang im Vier-Augen-Gespräch. Man müsse sich gegenseitig unbedingt vertrauen, da die Verantwortung für Entscheidungen beim Führungsteam liegt und nicht bei einer Person allein. Angriffspunkte, die Partner\*innen gegeneinander auszuspielen, müssen minimiert werden. Sie können den Erfolg der geteilten Leitung gefährden.<sup>102</sup>

---

<sup>100</sup> Warkentin (o.J.).

<sup>101</sup> Abrell (2015) S. 92, 135.

<sup>102</sup> Tandemploy GmbH (2013).

### 4.3 Chancen des Modells

Flexible Modelle wie das Topsharing können ein Erfolgsfaktor zur Bewältigung diverser Aufgaben sein. Hierzu gehören, wie bereits erwähnt, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie aber auch die Erhöhung der Arbeitsmotivation, -zufriedenheit und damit letztendlich der Lebensqualität. Topsharing vereinfacht zudem den Übergang in den Ruhestand und bietet sogar die Möglichkeit einer längerfristigen, geordneten Übergabe an eine\*n Nachfolger\*in.<sup>103</sup> Die Topsharing-Erfahrene Susanne Broel hebt hervor, dass die gestiegenen Anforderungen an Führungskräfte auf mehrere Schultern verteilt werden und somit besser für Ausgleich gesorgt ist. Die „Einsamkeit“, die eine Leitungsposition mit sich bringen kann, verringert sich durch den Austausch mit einer\*m verlässlichen Partner\*in.<sup>104</sup> Vorteilhaft ist außerdem die Fehlerminimierung durch das Vier-Augen-Prinzip und gegenseitige Kontrolle. Aufgrund der flexiblen Einteilung ist es möglich, dass jede\*r Partner\*in den Teil der Stelle innehat, den sie\*er am besten beherrscht und/oder der am meisten Freude bereitet.<sup>105</sup>

Für Unternehmen steht die Mitarbeiter\*innengewinnung bzw. -bindung durch das Anbieten flexibler Arbeitsmodelle im Vordergrund. Die Vertretung bei Ausfällen ist von vornherein geklärt und die Weiterführung der Arbeit kann relativ problemlos durch eine kompetente und perfekt eingespielte Vertretung sichergestellt werden. Durch Fluktuation verursachte Kosten können gesenkt werden. Die gebotene Flexibilität kann zu höherer Motivation führen und auch zur Erhöhung der Produktivität. Außerdem wird die Entlastung auch als betriebliche Gesundheitspolitik bzw. Prävention gesehen.<sup>106</sup> Es kann auch helfen, die Elternzeit einer Führungskraft zu verkürzen und sie somit eher wieder als Arbeitskraft zur Verfügung zu haben, anfänglich eben auf Teilzeitbasis. Außerdem ist es dem Image eines Unternehmens eher zuträglich, wenn Diversität und Inklusion auch in den Führungspositionen nicht außer Acht gelassen werden.<sup>107</sup> Frauen in Führungspositionen erhöhen vielfach den Unternehmenserfolg.<sup>108</sup> Für Organisationen kann es durch Topsharing einfacher sein, den Personaleinsatz an betriebliche Bedarfe anzupassen und sowohl Kompetenzen als auch Erfahrungen von zwei Führungskräften in einer Führungsposition zu bündeln. Die eigenständige Arbeitsorganisation der Sharenden trägt zudem Potential für mehr Kreativität und Innovation.<sup>109</sup>

---

<sup>103</sup> Gärtner/Garten/Huesmann (2016) S. 228.

<sup>104</sup> Tandemploy GmbH (2013).

<sup>105</sup> Rassek (o.J.).

<sup>106</sup> Kägi, Irene Willi (2017): SKO-Ratgeber „Agile Arbeitsformen für Führungskräfte – Top-Sharing und Portfolio-Working als Erfolgsmodelle? Zürich: Schweizer Kader Organisation, S. 8.

<sup>107</sup> Abrell (2015) S. 32ff.

<sup>108</sup> Mägli, Rene (2009): Warum Frauen erfolgreich Führungspositionen besetzen. In: Fröse/Szebel-Habig (2009) S. 235-244, hier: S. 242.

<sup>109</sup> Gärtner/Garten/Huesmann (2016) S. 228.

Arbeitgeber\*innen sichern sich durch dieses Modell mehrere Arbeitskräfte samt ihren Talenten, Ideen und Fähigkeiten. Die unterschiedlichen Stärken der Führungskräfte ermöglichen die bessere Erfüllung der Anforderungen einer Führungsposition. Ein Führungsteam ist somit durchaus in der Lage, Probleme zu lösen, an denen eine einzelne Führungskraft sich die Zähne ausgebissen hätte. Gemeinsame Entscheidungen können eine höhere Qualität aufweisen, was besonders in strategisch wichtigen Führungspositionen vorteilhaft ist. Mehrere komplexe Positionen, Themen und Projekte können parallel laufen bzw. bearbeitet werden. Das bedeutet, dass auch die temporäre Übernahme von weiteren Projekten erleichtert wird.<sup>110</sup>

Sowohl Arbeitnehmer\*innen als auch Arbeitgeber\*innen können also vom Ansatz des Top-Sharings profitieren. Es kann dazu beitragen, dass die Überlastung durch die Privatleben der Mitarbeitenden nicht mehr deren Arbeitsleistung beeinflussen.<sup>111</sup>

Die durch Topsharing ermöglichte Chancengerechtigkeit kann als Chance für Unternehmen begriffen werden. Da die Arbeitswelt komplexer, schneller und globaler wird und gesellschaftliche Rahmenbedingungen sich verändern, ist es nötig, mitzuhalten. Vorhandenes Bildungsniveau ist zu nutzen, auf den Wandel der Bevölkerungsstruktur ist zu reagieren und auf veränderte Bedürfnisse der Mitarbeitenden ist einzugehen.<sup>112</sup> Führungskräfte, die im Topsharing arbeiten, zeichnen sich oft durch ein anderes Verständnis für ihre Mitarbeitenden aus. Teilzeitführungskräfte führen einfach ein wenig anders.<sup>113</sup>

Ellwart, Russel und Blanke führen zudem noch wechselseitigen Lerngewinn, gegenseitiges Feedback und Unterstützung, die erhöhte Erreichbarkeit, sich ergänzende Perspektiven und einen breiteren Fokus bei Störungen als offensichtliche Vorteile des Modells an.<sup>114</sup>

## 4.4 Herausforderungen des Modells

Das Topsharing in der Realisierung erst einmal teurer ist, als eine Ein-Personen-Spitze, lässt sich nicht abstreiten. Neben höheren Sozialabgaben können auch durch einen unterschiedlichen Weiterbildungsbedarf oder die Einrichtung zusätzlicher Arbeitsplätze Mehrkosten gegenüber klassischen Modellen entstehen.<sup>115</sup> Auch die doppelte Anschaffung von Materialien kann die Kosten erhöhen. Wird eine Vollzeitstelle aufgeteilt, werden häufig einige Stunden mehr benötigt, um eine sich überlagernde Zeit für gemeinsame Absprachen

---

<sup>110</sup> Wiench, Katharina; Himmen Esther (2019): Topsharing – ein Modell für Männer und Frauen. Brühl: Doppel(t)spitze.

<sup>111</sup> Haarkotter, Julia (2018).

<sup>112</sup> Strutz, Eric; David, Barbara (2009): Chancengleichheit als Chance des Unternehmens begreifen. In: Fröse/Szebel-Habig (2009) S. 317-330, hier: S. 317.

<sup>113</sup> Gärtner/Garten/Huesmann (2016) S. 139.

<sup>114</sup> Ellwart/Russel/Blanke (2016): S. 252, 260.

<sup>115</sup> Kägi (2017) S. 11.

einzurichten. Dies entfällt natürlich bei der Vergabe der Stelle an eine einzelne Person. Abstimmungsprobleme zwischen Tandem und den Vorgesetzten aber auch innerhalb des Führungsteams können leicht entstehen, wenn es nicht gelingt, besonders auf eine gute Kommunikation zu achten. Arbeitsabläufe müssen umstrukturiert und Rahmenbedingungen an Toshiaring-Partner\*innen angepasst werden.

Ein Führungsstandem bietet außerdem nicht die gleiche Klarheit im Vergleich zu einer\* einem klassischen Einzelkämpfer\*in. Auch die maximale Diversität, die sich durch die Aufteilung einzelner Leitungskompetenzen an mehrere Verantwortliche innerhalb des Teams ergibt, kann nicht erreicht werden.<sup>116</sup> Mithin wird es häufig als Kompromisslösung bewertet.

Nicht jede Person und damit auch nicht jede Führungskraft, mag sie noch so gut ausgebildet sein, ist geeignet, in einem Topsharing-Team zu arbeiten. Wie bereits erwähnt sind viele – vor allem zwischenmenschliche Fähigkeiten und zudem eine bestimmte Haltung nötig, um ein funktionierendes Leitungsteam zu bilden. Der anfängliche Aufwand zur Einrichtung einer geteilten Führungsposition ist hoch. Es kann schnell zu Konkurrenz und Konflikten zwischen den Co-Führenden führen. Sei es, weil diese nicht zusammenpassen oder aufgrund unklarer Absprachen.<sup>117</sup> Neben der Aufgabenanalyse und der Definition der Führungsaufgaben kann es herausfordernd sein, die richtigen Partner zu finden und zusammenzubringen. Das komplexere Rekrutierungsverfahren kostet natürlich Zeit und Geld. Kommt der Wunsch, ein Führungsteam zu bilden, initiativ von Führungskräften, die sich bereits gefunden haben, so bedarf es dennoch einer umfänglichen Prüfung des Vorschlages. Sie werden plausibel darlegen müssen, warum gerade sie als Tandem geeignet sind und wo sie den Mehrwert gegenüber einer Einzelperson sehen. Im besten Fall können sie bereits auf eine gemeinsame Zusammenarbeit, z.B. im Rahmen eines Projektes zurückblicken. Hat man alle Vorbereitungen abgeschlossen, lastet auf den Beteiligten ein hoher Erfolgsdruck, da neue Modelle meist hohe Erwartungen wecken.<sup>118</sup>

Erfahrungsberichte zeigen, dass die Reduktion von Stunden aufgrund falscher Aufteilung oder schlechter Vorbereitung nicht immer die Reduktion der Arbeitslast bedeutete. Damit stieg die Belastung für die Partner durch erhöhten Druck sogar. Auch im Homeoffice ist es zu ungünstigen Überlagerungen von Büro- und Familienarbeit gekommen.<sup>119</sup> Nicht wenige berichten, dass sie besonders hart und oft auch länger als vereinbart arbeiteten, um das Teilzeitarangement innerhalb der Organisation zu verteidigen und sich zu behaupten. Auch die veränderten Arbeitsinhalte nach der Arbeitszeitreduktion und der Teilung der Stelle

---

<sup>116</sup> Costa-Patry (2019) S. 15.

<sup>117</sup> Ellwart/Russell/Blanke (2016) S. 254.

<sup>118</sup> Kägi (2017) S. 11.

<sup>119</sup> Gärtner/Garten/Huesmann (2016) S. 225.

waren nicht immer zufriedenstellend für die zusammenarbeitenden Führungskräfte. Einige waren zumindest anfangs eher frustriert, fühlten sich jedoch an ihre Organisation gebunden, da die Gewährung solcher Teilzeitarangements auf höheren Leitungsebenen noch eher eine Seltenheit ist.<sup>120</sup>

Zahlreiche Vorurteile gegen das Führen in Teilzeit bei Führungskräften verhindern oft das Austesten des Modells, obwohl das Interesse daran nachweislich groß ist.<sup>121</sup> Teilzeit sei aufgrund der Aufgabenfülle nicht durchführbar. Die Führungskräfte seien schlechter erreichbar und wenig flexibel, dagegen aber teurer und alles ist aufwändiger. Die Einheitlichkeit der Führung wird infrage gestellt und die Mitarbeitenden versuchen nicht selten, die Partner\*innen gegeneinander auszuspielen. Die Antwort auf die Gretchenfrage, ob man Führung überhaupt teilen kann, ist für viele von vornherein „Nein.“<sup>122</sup>

Mehrere Studien deuten bezüglich der Karrierechancen darauf hin, dass einige flexible Arbeitsmodelle sich sogar negativ auf die Karriereaussichten auswirken können. Wirtschaftsprüfungsgesellschaften beurteilten die Arbeitsleistung von Teilzeitführungs Kräften zum Teil schlechter und Teilzeitarangements im Lebenslauf können bei einer Bewerbung nachteilig ausgelegt werden. Zu erwähnen sind auch Diskriminierungseffekte gegenüber weiblichen Führungskräften, die in flexiblen Arbeitsmodellen, wie dem Topsharing, arbeiten. Einschränkungen hinsichtlich des Gehaltes und des Zugangs zu betrieblichen Zusatzleistungen sind keine Seltenheit.<sup>123</sup> Es ist auch nicht außer Acht zu lassen, dass in Teilzeit weniger Rentenpunkte gesammelt werden.

Praxisorientierte Studien brachten trotz der genannten Bedenken hervor, dass es vergleichsweise wenige rationale Gründe gegen Arbeitsplatzteilung in Führungspositionen gibt, bzw. dass diese durch die Vorteile aufgewogen werden. Es seien vielmehr sozio-emotionale Gründe, die dafür sorgen, dass sich das Konzept bisher kaum verbreitet und in der sozialen Arbeit so gut wie unbekannt ist. Wenig reflektiert wird Topsharing oft pauschal abgelehnt.<sup>124</sup>

---

<sup>120</sup> Gärtner/Garten/Huesmann (2016) S. 226.

<sup>121</sup> Himmen (2019) S. 114.

<sup>122</sup> Gärtner/Garten/Huesmann (2016) S. 6.

<sup>123</sup> Gärtner/Garten/Huesmann (2016) S. 226f.

<sup>124</sup> Ellwart/Russell/Blanke (2016) S. 254.



## 5 Zusammenführung

Wie kann sich also Topsharing bezüglich der vorgestellten Merkmale von NPOs positiv auf die Effektivität der Führung auswirken?

Hinsichtlich der Vielfalt spezifischer Widersprüche besteht durch Topsharing die Möglichkeit, sie aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten und zu diskutieren. So können leichter Mittelwege gefunden werden um diese dann zu beschreiten. Wie bereits in Kapitel 2.1 ausgeführt, ist Führung oft ein Spagat. Mehrere Personen in Zusammenarbeit sind in der Lage, diesen ohne Verrenkungen zu bewältigen. Mehrere Führungskräfte können auch gleichzeitig ihre Antennen ausfahren, beobachten und auf Konflikte sowie Schwingungen im Team achten. Mehrere Personen können natürlich mehr wahrnehmen. Im Anschluss können sie in Austausch über Beobachtetes und Gehörtes treten und gemeinsam Lösungsfindung betreiben. Die Suche nach der „eierlegenden Wollmilchsau“ vereinfacht sich, wenn die Eigenschaften sich nicht auf eine Person vereinen müssen. Nicht zuletzt besteht sogar die Möglichkeit in Führungs- und Leitungsaufgaben aufzuteilen, je nachdem, welche Präferenzen und Kompetenzen jeweils vorliegen. Innerhalb des Führungsteams sind die Zuständigkeiten dann so aufgeteilt, dass es eine\*n gibt, der überwiegend Management betreibt und eine\*n, der überwiegend die Führungsaufgaben innehat. Das bietet sich insbesondere dann an, wenn die beruflichen Qualifikationen entsprechend unterschiedlich vorliegen.

Auch hinsichtlich der „sozialen Mehrsprachigkeit“ erkenne ich Vorteile, da nicht eine Person aller „Sprachen“ mächtig sein muss. Eine einzelne Führungskraft könnte in die Verlegenheit geraten, sich in Widersprüche zu verstricken, indem sie versucht, alle „Sprachen“ zu beherrschen. Dieses Risiko minimiert sich natürlich durch die Bündelung von Kompetenzen zweier Personen.

Auf Anforderungen flexibel zu reagieren ist oft eine große Herausforderung, insbesondere, wenn gleichzeitig zeitnahe Lösungen in verschiedenen Angelegenheiten gefragt sind. Mehrere Personen können an mehreren Orten gleichzeitig tätig sein, verschiedene „Felder bewirtschaften“ und jeweils entsprechend ihrer Fähigkeiten mit anderen kooperieren. Durch einen Austausch im Nachgang können alle Informationen und Errungenschaften im Führungsteam kommuniziert werden. Dieser augenscheinlich simple Aspekt trägt maßgeblich zur Effizienz des Führungsteams bei und kann enormen Einfluss auf die Work-Life-Balance der Beteiligten haben, da Stress minimiert und Überforderung vorgebeugt wird.

Die strukturelle Absicherung kann sich durch die Arbeitsplatzteilung vereinfachen, da mehr Flexibilität möglich ist. Die Anwesenheit und Ansprechbarkeit mindestens einer Führungsperson kann die meiste Zeit gewährleistet werden. Anliegen müssen somit nicht aufgeschoben werden und Aufgaben türmen sich seltener zu einem Berg auf, der bis zur Rückkehr aus der Abwesenheit liegen bleibt. Allerdings kann es hinsichtlich der Akzeptanz der Führungsrolle problematisch sein, dass es mehrere Personen gibt, unter denen die Verantwortung aufgeteilt ist. Die jeweiligen Rollen sind somit ein wenig anders zu definieren bzw. sind andere Aspekte einzubeziehen. Die Akzeptanz und die Wahrnehmung als Führungseinheit in der Belegschaft sind möglicherweise schwieriger zu erreichen. Da in der sozialen Arbeit aber ohnehin eher eine Abneigung gegen formale Strukturen und Autorität vorliegt, kann es in der Belegschaft auch als gutes Vorbild gelten, diese ein wenig aufzubrechen. Die Beachtung der Bedürfnisse Mitarbeitender von Arbeitgeberseite wird sehr positiv wahrgenommen. Die Arbeitsplatzteilung findet möglicherweise sogar Nachahmer\*innen. Aus diesem Grund ist Transparenz von enormer Bedeutung.

Da das Modell – wie bereits ausgeführt – etwas teurer für die Arbeitgeber\*innen ist, kann man nicht gerade von einem effektiven Umgang mit Ressourcen sprechen. Allerdings ist die Ersparnis durch den positiven Effekt auf die Gesundheit gegenzurechnen: Die Minimierung von krankheitsbedingtem Ausfall und erschöpfungsbedingter Qualitätsminimierung der Arbeit sparen bares Geld. Ein reflektierter Umgang mit Werten und Ideologien und vor allem die Gratwanderung zwischen Wirtschaft und Werten lässt sich durch Topsharing gut bewerkstelligen. Einen regelmäßigen Austausch vorausgesetzt, können z.B. die unterschiedlichen Fähigkeiten und Perspektiven aufgrund verschiedener beruflicher Hintergründe das Entwickeln von Kompromissen einfacher machen. Auch hinsichtlich des Managements des Widerspruchs zwischen Person und Organisation können sich die Partner gegenseitig ergänzen.

Solange eine gemeinsame Strategie entwickelt und verfolgt wird, steht auch der Wahrnehmung eines strategischen Personalmanagements nichts im Wege. Die enge Zusammenarbeit, gegenseitiges Vertrauen und gemeinsame Ziele sind aber zwingend notwendige Voraussetzungen hierfür. Für die Mitarbeitenden kann es vorteilhaft sein, eine Auswahl zwischen mehreren Ansprechpartner\*innen zu haben bzw. stets jemanden erreichen zu können., insbesondere hinsichtlich der steigenden Diversität in Belegschaften und hierdurch entstehende Generationen- und Geschlechtermanagementaufgaben. Unternehmen können sich Topsharing also zunutze machen um sich den Führungsaufgaben, die sich aus der demografischen Entwicklung ergeben, optimal zu stellen. Wenn bei der Zusammensetzung des Führungsteams auf die Struktur der Belegschaft und deren Bedürfnisvielfalt geachtet wird, kann sich das sehr positiv auswirken. So fühlen sich möglicherweise ältere und

jüngere Beschäftigte, Frauen und Männer oder auch Menschen mit und ohne Behinderung gleichermaßen gut vertreten, wenn sie sich im Führungsteam wiederfinden.

Die Arbeitswelt befindet sich – wie bereits ausgeführt – im Wandel. Hierdurch ergibt sich ein Zusammenspiel verschiedener Beziehungen, Konstellationen und Rahmenbedingungen, die bestimmte Aspekte nach sich ziehen. Der Unsicherheit der Mitarbeitenden kann Topsharing allein nur bedingt etwas entgegensetzen. Allerdings hilft es möglicherweise vielen schon, dass stets ein Ansprechpartner zu erreichen ist. Das Arbeiten in geteilter Leitung verbildlicht die geforderte „Flexicurity“ und Mitarbeitende nehmen wahr, dass Arbeitgeber\*innen heute für verschiedene individuelle Lösungen offen sind. So manchen ermutigt dies vielleicht auch für sich selbst flexible Arbeitsmodelle in Erwägung zu ziehen. Da die Begleitung von Arbeitnehmer\*innen an Bedeutung gewinnt, erhöht sich auch der zeitliche Anteil dieser Aufgabe für die Führungskräfte. Eine Aufteilung der Aufgaben kann helfen – einerseits, um die einzelne Führungskraft nicht zu überlasten, andererseits aber auch, um sich zeitnah um die Belange der Mitarbeitenden kümmern zu können.

Wirksame Führung heißt vor allem, ein positives Klima aufzubauen, Effizienz und Effektivität zu beachten, zu fördern, weiterzuentwickeln, zu verbessern und zu gestalten. Es spielt nicht unbedingt eine Rolle, ob dies von einer einzelnen Führungskraft oder einem Führungsteam getan wird. Manches gestaltet sich besser allein, vieles wird durch Arbeitsteilung aber einfacher.

Die Personalführung ist bei einem eingespielten Führungsteam mithilfe des Topsharing optimierbar. Da einer einzelnen Führungskraft für die Personalarbeit nur begrenzt Zeit zur Verfügung steht, kann bei gut geplanter Arbeitsteilung mittels Topsharing systematischer und effektiver geführt werden. Hiermit in Zusammenhang steht, dass eine individuellere Personalführung möglich ist, da flexibler auf jeden einzelnen Mitarbeitenden eingegangen werden kann. Die Führenden können ihre Methodenkenntnisse bündeln und haben so ein größeres Repertoire zur Verfügung und können wohlbedacht diejenigen einsetzen, die höheren Nutzen stiften. Durch entsprechende Gesprächsführung im Zuge von Feedback und Kritik und den Mitarbeitenden entgegengebrachtes Vertrauen ist eine optimale Berücksichtigung der jeweiligen Stärken und Schwächen möglich. Regelmäßiger Austausch innerhalb des Leader\*innenteams ist deshalb zwingend erforderlich. Insbesondere hinsichtlich der Entscheidungsfindung in grundlegenden Angelegenheiten kann der Austausch mit einer anderen Führungsperson hilfreich sein. Allerdings müssen die einzelnen Führungskräfte auch in der Lage sein, alltäglich tragfähige Entscheidungen allein zu treffen.<sup>125</sup>

---

<sup>125</sup> Schulenburg (2016) S. 163.

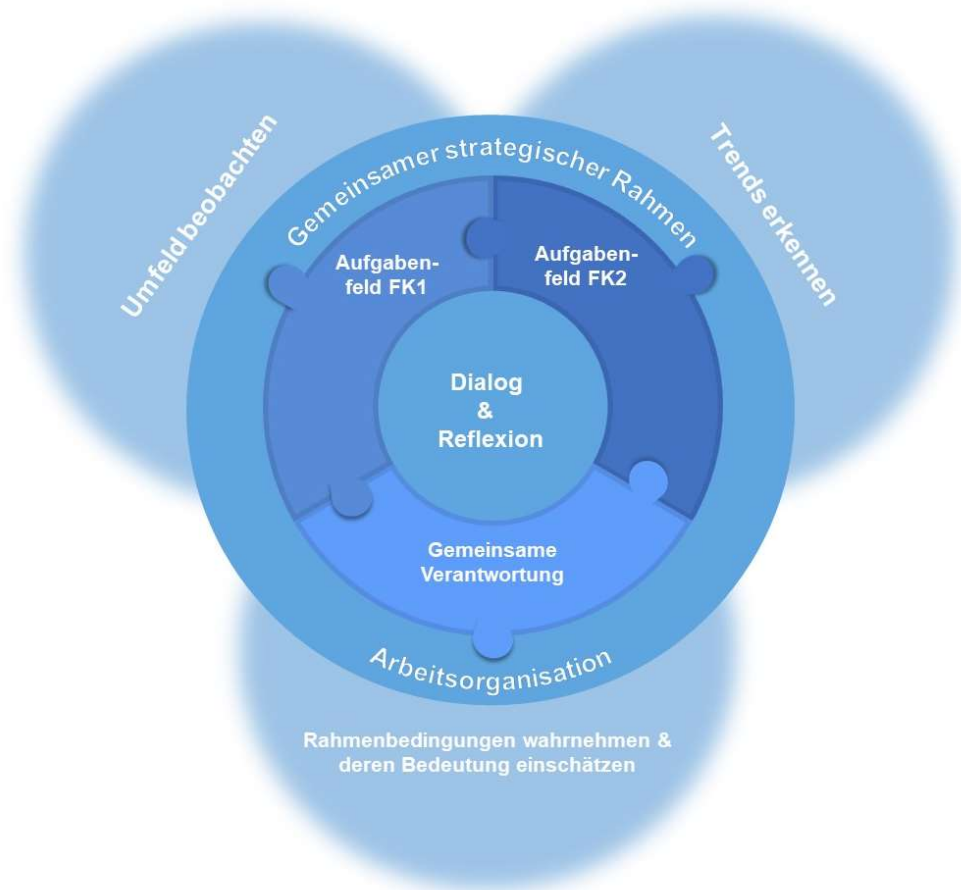


Abbildung 6: Topsharing in der sozialen Arbeit (eigene Darstellung)

Durch Kombination des in Kapitel 1 vorgestellten TopSharing-Modells von Julia K. Kuark und des Führungs-Puzzles von Ruth Simsa und Michael Patak aus Kapitel 2 möchte ich aufzeigen, in welcher Art und Weise Topsharing in einer sozialen Organisation aufgebaut sein kann. Die Basis des gemeinsamen Leaderships bilden der dialogische Ansatz und die regelmäßige gemeinsame Reflexion der Zusammenarbeit, um gegebenenfalls nachjustieren zu können. So kann gegenseitige Kontrolle stattfinden und hierdurch entsteht sozusagen die „Selbstführung“ des Führungsteams.

Hinsichtlich der alltäglichen Arbeitsteilung wird es intern Aufgaben geben, die vorwiegend in der Verantwortung der einen Führungskraft (FK1) liegen und Aufgabenfelder, um die sich die andere Führungskraft (FK2) überwiegend kümmert. Die Partner\*innen haben sich im besten Fall entsprechend ihrer Fähigkeiten und Kenntnisse durch Absprache aufgeteilt. Nach außen hin sind beide für alle Entscheidungen als Einheit verantwortlich. Nicht alltägliche, weitreichendere Entscheidungen, hierzu zählt z.B. die gemeinsame Zielsetzung, werden von Beginn an dialogisch bearbeitet und gemeinsam entschieden.

Um ein erfolgreiches Führungsteam in Teilzeit zu bilden, muss ein gemeinsamer strategischer Rahmen festgelegt werden, damit die Führungspersonen auch für Einzelentscheidungen einen roten Faden zur Orientierung haben. Um auch in Teilzeittätigkeit auf dem aktuellen Stand zu bleiben und nicht den Überblick zu verlieren, ist eine gute Planung der Arbeitsorganisation nötig. Hierbei geht es unter anderem darum, wer wann für wen erreichbar ist, wann und in welcher Form die Topsharer\*innen sich gegenseitig informieren und wann eine gemeinsame Anwesenheit stattfindet.

Letztendlich passiert Führung nicht im „luftleeren Raum“, so dass das alles vor dem Hintergrund von Umwelteinflüssen, Trendbewegungen und sich stetig ändernden Rahmenbedingungen geschieht. Beobachtung, Wahrnehmung und entsprechende Reaktionen sind deshalb ebenfalls Teil des Leaderships.

Geteilte Führung kann allerdings nicht „verordnet“ werden, der Schritt zum Topsharing muss von allen Beteiligten akzeptiert und mitgetragen werden. Hierzu gehört auch, dass klargestellt wird, dass es möglicherweise Reibungspunkte und Startschwierigkeiten geben wird und dass die geteilte Führung auch paradox ist. Das Team kann von den unterschiedlichen Führungsstilen der einzelnen Führungskräfte profitieren, dieser Umstand birgt aber auch Konfliktpotential. Diese Unterschiede ergeben sich natürlich, da trotz aller Absprachen und festgelegter Strategien unterschiedliche Menschen agieren.

## 5.1 Kompetenzprofil 2.0



Abbildung 7: Wortwolke Kompetenzprofil Topsharing (eigene Darstellung)

Erfolgreiches Führen hängt unter anderem auch von den Persönlichkeitsmerkmalen der Führungspersonen ab. Soll dies innerhalb eines Führungsteams funktionieren, so gibt es natürlich Eigenschaften, die dem Erfolg eher zuträglich sind. Bei meiner Recherche offenbarten sich aber auch Persönlichkeitsmerkmale, die einer Zusammenarbeit im Sinne eines Topsharing eher entgegenstehen. Sicherlich kann sich das ein oder andere auch ausgleichen, allerdings nur in gewissem Maße.

Hinsichtlich der „Big Five“ der Persönlichkeitsmerkmale<sup>126</sup> ist es natürlich vorteilhaft, wenn Partner\*innen zusammenarbeiten, die neuen Erfahrungen gegenüber eher aufgeschlossen sind. Sie dürfen allerdings nicht zu enthusiastisch und überstürzt handeln, weshalb zum Ausgleich auch ein Mindestmaß an Gewissenhaftigkeit nötig sein wird, um den ganzheitlichen Blick zu behalten. Kommunikative, energische und aktive Menschen sind eher geeignet als introvertierte Personen, insbesondere, da die Kommunikation die Basis des Modells bildet. Hiermit in Zusammenhang steht die Verträglichkeit. Gegenseitige Rücksichtnahme, eine wertschätzende Haltung und die Bereitschaft zur Kooperation sind unerlässlich. Nicht zuletzt brauchen die Partner\*innen genügend emotionale Stärke und Stabilität, um mit Rückschlägen und Problemen adäquat umgehen zu können.

<sup>126</sup> Fröse/Naake/Arnold (2019) S. 377.

Wie bereits erwähnt, ist eine strukturierte und systematische Arbeitsweise und ein gutes Zeitmanagement zwingend notwendig, um als Führungsteam den Überblick zu behalten und die begrenzte Zeit optimal zu nutzen, insbesondere unter Berücksichtigung der stark limitierten gemeinsamen Anwesenheit. Nicht nur im Hinblick auf das Teamwork ist eine Stärkenorientierung der defizitären Denkweise überlegen. Besonders in der Arbeit mit und für Menschen ist eine solche Haltung essentiell. Eine durchdachte Prioritätensetzung ist ebenso wesentlich. Hierzu gehört beim Topsharing allerdings unbedingt der regelmäßige Austausch darüber, um nicht am Ende gegeneinander zu arbeiten. Während eine einzelne Führungskraft in der Lage sein muss, systematisch, entschlossen und klar Entscheidungen zu treffen, müssen Topsharing-Partner\*innen in der Lage sein, im Dialog auf gemeinsame tragfähige Entscheidungen hinzuarbeiten. Das heißt im Umkehrschluss aber auch, dass der einzelne sich zurücknehmen können muss und kompromissbereit ist. Das Ergebnis, also das gemeinsame Ziel zu verfolgen, muss die gemeinsame Grundlage der Zusammenarbeit sein.

Neben Fach- und Methodenkompetenz brauchen Führungskräfte, die sich einen Arbeitsplatz teilen also noch einige andere Eigenschaften und Fähigkeiten. Einige treffen auch auf „Einzelkämpfer“ an der Spitze zu, andere werden speziell in diesem flexiblen Tätigkeitsmodell benötigt und einige wenige gelten entweder für das eine oder für das andere Modell. Führungskräfte müssen belastbar sein, brauchen Selbstdisziplin und Planungsfähigkeit sowie Koordinationskompetenzen. Sie benötigen insbesondere in der sozialen Arbeit eine gute Menschenkenntnis und Beobachtungsgabe ebenso wie Empathie und „soziale Mehrsprachigkeit“. Führung in sozialen Organisationen bedeutet auch Moderation, das Zusammenführen und halten von Fäden und das kommunikative Verbinden von Schnittstellen. Leader\*innen müssen sich ihrer Vorbildfunktion bewusst sein und entsprechend handeln. Außerdem ist die Gestaltung von Beziehungen, ein offenes Ohr und regelmäßiges Feedback essentiell, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen und hierdurch die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten.<sup>127</sup>

Um sich einen Arbeitsplatz zu teilen, brauchen die Teampartner Flexibilität, Teamfähigkeit, Vertrauen, Ehrlichkeit, Kritikfähigkeit und genügend Bescheidenheit, um eben die Macht, die eine Führungsposition mit sich bringt, teilen zu können. Sie müssen mit Konflikten umgehen können und brauchen ein realistisches Bewusstsein von eigenen Stärken und Schwächen ebenso von den Eigenschaften des Gegenübers. Unerlässlich ist die Fähigkeit zur Partizipation und Delegation, denn durch die Arbeitszeitbegrenzung ist es nicht möglich, alles selbst zu überwachen, geschweige denn zu erledigen. Vertrauen bildet die\*den

---

<sup>127</sup> Rump/Eilers (2015) S. 297ff.

anderen ist die Basis zur Arbeitsteilung. Außerdem müssen die Mitglieder des Führungsteams in der Lage sein, gemeinsame Werte und gemeinsame Ziele definieren können.

*„Leaders need a flexible and supportive mindset to creatively change organisational structures, strategies and cultures due to the increased demands of managing complexities [...]“*

(Maik Arnold)<sup>128</sup>

Und um sich durchzusetzen und die Arbeitsplatzteilung auf Führungsebene zu implementieren bzw. deren Daseinsberechtigung zu zeigen, sind Mut zur Konfrontation, eine hohe Leistungsmotivation, eine transparente Arbeitsweise, Durchhaltevermögen, flexibles Reaktionsvermögen und Verlässlichkeit nötig. Außerdem braucht es die Fähigkeit zur ehrlichen Selbstreflexion und ein „dickes Fell“. Wahrscheinlich ist außerdem besonders zu Beginn Geduld und eine hohe Frustrationstoleranz nötig. Die Beteiligten müssen Vertrauen haben und auch von Seiten der Mitarbeitenden und Vorgesetzten genießen. Gerade am Anfang ist es wichtig, den Rückhalt und die Unterstützung der\*des Vorgesetzten zu haben. Bei Akzeptanzproblemen im Umfeld ist dieser Rückhalt essentiell und kann über Erfolg oder Scheitern des Modells entscheiden. Bei Arbeitgeber\*innen, die ihre Führungspositionen von vornherein mit der Möglichkeit zum Topsharing ausschreiben, ist diese Rückendeckung sehr wahrscheinlich vorhanden.

Simsa und Patak machen auf die Relevanz der Selbstführung hinsichtlich der Führung in NPOs aufmerksam. Hierzu gehören insbesondere psychosoziale Kompetenz, persönliche Reife und die Bereitschaft zur Weiterentwicklung. Coaching und Supervision sind in der sozialen Arbeit bereits seit längerem weit verbreitet und diese Tradition können sich (potentielle) Führungskräfte zunutze machen. Ein Führungsteam kann von Anfang an die Möglichkeit nutzen, sich auf diese Art Unterstützung zu holen und so etwaigen Fehlern vorbeugen. Hierzu ist sowohl Einzelcoaching als auch eine gemeinsame Inanspruchnahme denkbar. Aufgrund der Informalität sind formale Autorität und Zwänge innerhalb sozialer Organisationen weniger geeignet, Mitarbeitende zu führen.

Führung geschieht deshalb auch über die Persönlichkeiten der Führungskräfte. Psychosoziale Kompetenzen können die Abneigung gegen Führung abmildern und zur klaren Abgrenzung und zum Selbstschutz beitragen. Topsharer\*innen können von der Bündelung ihrer Fähigkeiten profitieren. Führungskräfte im NPO-Bereich müssen außerdem zu einer gesunden Rollendistanz fähig sein, ohne dass das Engagement zu sehr darunter leidet.

---

<sup>128</sup> Arnold, Mike (2019): Leading Change in Human Service Organisations in the 21st Century. In: Fröse/Naake/Arnold (2019) S. 159.



Besonders diesem Punkt können sich Partner, die sich die Führungsposition teilen, gegenseitig unterstützen und auf sich Acht geben. Möglicherweise macht es auch die Rollenakzeptanz einfacher, indem die Führungsposition in Teilung weniger einsam ist. Hierbei ist allerdings eine Balance zwischen den Partnern zu finden. Eine Mitarbeiter\*innenführung im Stil „guter Bulle, böser Bulle“ bietet sich gerade nicht an, da die Partner\*innen eine Einheit bilden sollten.<sup>129</sup>

*„Eine Kernfrage, die sich jede Führungskraft in einer NPO stellen sollte, lautet damit: Ist diese Arbeit mein Leben oder ist sie Teil meines Lebens?“*

(Ruth Simsa & Michael Patak)

Die Partner in einem Topsharing-Team sollten glaubwürdig und authentisch sein und eine Fehlerkultur unterstützen, da auch sie selbst davon profitieren. Diese Eigenschaften können zum Gelingen der Führung beitragen. Das zwingende Beobachten des Wandels, das Erkennen von Trends und die entsprechenden Reaktionen darauf sind nicht nur in Wirtschaftsunternehmen von Bedeutung. Führungskräfte sind in der Position, Veränderungen anzustoßen und sollten diese Chance nicht ungenutzt lassen.

Friedrich Glasl konkretisiert, welche Punkte zu den Kernkompetenzen hinsichtlich des Konfliktmanagements gehören. Konfliktfähigkeit ist, wie bereits ausgeführt, unerlässlich für Führungskräfte in der sozialen Arbeit. Laut Glasl brauchen Leader\*innen eine geschärfte Wahrnehmungsfähigkeit, um Konflikte bereits im Keim erkennen und zu bearbeiten. Es ist außerdem außerordentlich hilfreich, die interpersonellen Dynamiken und die spezifischen Konfliktpotentiale innerhalb der Organisation zu kennen und zu verstehen. Dies stellt freilich eine besondere Herausforderung dar, sobald eine Führungskraft einem bereits bestehenden Team vorgesetzt wird.

Der Umgang mit eigenen Emotionen und denen des Gegenübers ist ebenso wichtig wie das Verstehen der eigenen und der fremden Bedürfnisse. Einige elementare Methoden der vermittelnden Kommunikation sollten bekannt und anwendbar sein um in Auseinandersetzungen als Mediator agieren zu können. Die Fähigkeit, etwaige Folgen abschätzen zu können sowie die eigene Haltung runden diese Liste ab.<sup>130</sup> Im Topsharing sind diese Kernkompetenzen für Konfliktmanagement sowohl auf die Teamführung als auch die auf Zusammenarbeit innerhalb des Führungsteams zu beziehen.

---

<sup>129</sup> Simsa/Patak (2008) S. 52-57.

<sup>130</sup> Glasl, Friedrich (2019): Konfliktmanagement als Führungskompetenz. In: Fröse/Naake/Arnold, S. 78.

*„Führung und Selbstführung im Sozial- und Gesundheitsbereich erfordern vor allem, dass den Beziehungen unter den Mitarbeitenden und dem Klima in der Organisation größte Aufmerksamkeit zuteilwird, weil in dieser Art von Organisation die Leistungsqualität immer das Produkt von Beziehungsqualität und Produktqualität ist. Und Konflikte schwächen die Innovationsfähigkeit einer jeden Organisation.“*

(Friedrich Glasl)

Es gibt demnach auch Persönlichkeitsmerkmale, die das Arbeiten im Topsharing schwer bis unmöglich machen. Machthungrige Menschen mit hohem Geltungsbedürfnis und großem Ego sind dafür ebenso ungeeignet wie Menschen, die nicht in der Lage sind, sich in ein Team einzuordnen. Introvertiertheit steht dem Erfolg des Modells ebenso im Weg, wie Menschen, die Konflikten eher ausweichen, als ihnen lösungswillig entgegenzutreten. Unaufmerksame Personen und solche, denen die Wahrnehmung zwischenmenschlicher Schwingungen eher schwerfällt, werden auf Dauer mit unlösbaren Problemen konfrontiert. Nicht zuletzt werden unstrukturiert arbeitende Menschen im Topsharing schnell an eigene Grenzen bzw. auch an die des Gegenübers stoßen.<sup>131</sup>

---

<sup>131</sup> Werther (2014) S. 22.

## 5.2 Beispielkonstellationen in sozialer Arbeit

In meiner beruflichen Tätigkeit sind mir selbst Strukturen begegnet, die sich für eine Arbeitsplatzteilung auf Leitungsebene eignen würden. Aber auch durch den Austausch mit anderen Führungskräften wurden mir Konstellationen offenbart, in denen sich Topsharing anbietet und wo dieses von den betreffenden Personen auch als Alternative in Erwägung gezogen wird.<sup>132</sup>

### 5.2.1 Die noch effizientere dreiköpfige eierlegende Wollmilchsau

Zu dem großen überörtlichen freien Träger der Kinder- und Jugendhilfe, bei dem ich derzeit tätig bin, gehören neben Jugendtreffs, Schulsozialarbeit, Beratungsstellen und Jugendberufshilfe insgesamt 18 Kindertagesbetreuungseinrichtungen, welche Kinder Alter von wenigen Monaten bis hin zur vierten Klasse betreuen. Eine dieser Einrichtungen, bestehend aus Hort-, Kindergarten- und auch Krippenbereich, die sich auf zwei räumlich voneinander getrennte Häuser sowie Räume einer Grundschule verteilen, soll hier als erstes von zwei Beispielen aus der Praxis vorgestellt werden.

Die Kindertageseinrichtung bietet insgesamt Platz für 318 Kinder, was circa 24 Vollzeitstellen (VZÄ) sowie eine Leitungs-VZÄ Leitung von etwa 2,4 ergibt. Das sind insgesamt circa 95 Stunden, die den Führungskräften zur Verfügung stehen. Naturgemäß entstehen aufgrund der altersgruppengemäßen und örtlichen Aufteilung mehrere Kleinteam, deren Tätigkeiten und auch Arbeitszeiten sich aufgrund unterschiedlicher Öffnungszeiten sehr unterscheiden. Momentan ist die Einrichtungsleitung im klassischen Stellvertretersystem strukturiert. Eine (Haupt-)Leitungskraft (35 Jahre) ist für alle Bereiche und alle Häuser hauptverantwortlich, arbeitet in Vollzeit (40h/Woche) und sitzt in Gebäude A. Ihre Stellvertretung (61 Jahre) sitzt in Haus B und arbeitet ebenfalls in Vollzeit (40h/Woche). Von 95 Leitungsstunden sind demnach hier formell nur 80 vergeben. Beide Führungskräfte tragen viel Verantwortung und haben sich die Aufgaben mehr oder weniger untereinander aufgeteilt. Die Stellvertretung ist in einer Gehaltsklasse unter der Leitung eingruppiert. Die Kommunikation erfolgt vorrangig über Telefon bzw. Email und nur teilweise in persönlichen Gesprächen.

Die Einrichtungsleitung hat vor kurzem Nachwuchs bekommen und versucht, Familien- und Berufsleben in guter Weise zu verbinden. Die Stellvertretung hingegen hat nur noch wenige Jahre bis zum Renteneintritt, wird also in nicht allzu ferner Zukunft an eine\*n Nachfolger\*in

---

<sup>132</sup> Die anonymisierten Informationen in diesem Kapitel entstammen Gesprächen der Autorin mit den genannten Führungskräften. Die Daten und Zahlen wurden mithilfe der trägerinternen Informationssysteme und der Konzeptionen der einzelnen Einrichtungen zusammengetragen.

übergeben. Bei jeweiliger Abwesenheit, ist die Vertretungsregelung von vornherein klar. Allerdings steigt in diesen Zeiten auch die Belastung für die jeweils anwesende Führungskraft beachtlich.

In diesem Fall würde sich Topsharing aus verschiedenen Gründen anbieten. Einerseits könnten die 95 Leitungsstunden vollständig verteilt werden, indem eine weitere Führungskraft eingesetzt wird. Je nachdem, wie diese Stunden verteilt werden, besteht für die beiden bisherigen Leitungskräfte die Möglichkeit, zumindest für eine gewisse Zeit ihre Wochenarbeitszeit zu reduzieren, die eine, um mehr Zeit für familiäre Angelegenheiten zu haben, die andere, um vor ihrer Verrentung kürzer zu treten. Für die dritte Person wäre es eine Möglichkeit, sich beispielsweise kurz nach einer Elternzeit oder neben einem Studium eine Führungsposition in Teilzeit auszuüben und gleitend in die Arbeitswelt überzugehen. Sie könnte sich in Ruhe einarbeiten und sobald die jetzige Stellvertretung in Rente geht, ihre Wochenarbeitszeit erhöhen und nachrücken. Zu diesem Zeitpunkt könnte noch einmal über die Stundenverteilung im Team gesprochen werden und dementsprechend die freie Stelle neu ausgeschrieben werden. Die Belastung und die Verantwortung könnten auf die hier beschriebene Weise auf sechs Schultern verteilt werden. Somit dürfte es sich auf die Work-Life-Balance und somit die Gesundheit der Führungskräfte positiv auswirken.

*„Wir gestalten Arbeitsbedingungen, die Gesunderhaltung und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter unterstützen.“<sup>133</sup>*

Die Arbeitsplatzteilung hätte aber auch inhaltlich Vorteile. Je nach Kompetenzen wäre eine Aufteilung der Hauptzuständigkeiten zwischen Krippe, Kindergarten und Hort denkbar aber ebenso auch nach jeweiligem Fachgebiet, Kompetenzen und oder Interessen. Da zum jetzigen Zeitpunkt zwei Pädagog\*innen diese Einrichtung leiten, wäre es denkbar, bei der dritten Fachkraft im Bunde nach einer Person mit einem anderen beruflichen Background zu suchen. Jemand mit einer Profession aus der Wirtschaft könnte eine neue Perspektive in die Führung hereinbringen und das könnte wiederum helfen, mit den gestiegenen marktwirtschaftlichen Anforderungen umzugehen. Aber auch jemand aus der Verwaltung oder beispielweise auch der Heilpädagogik könnte neue Möglichkeiten eröffnen. Da viele die Pädagogik auf dem zweiten Bildungsweg wählen, ist es nicht ausgeschlossen, dass sich jemand findet, der eine geeignete Berufsausbildung vorweisen kann und zusätzlich einen pädagogischen Beruf erlernt oder ein entsprechendes Studium absolviert hat. Die vielen zusätzlichen „artfremden“ Aufgaben, die zur Tätigkeit einer solchen Einrichtungsleitung

---

<sup>133</sup> Zitat entstammt dem Trägervorwort der Konzeption der vorgestellten Einrichtung.

hinzugehören (z.B. Öffentlichkeitsarbeit, Vernetzung und Kooperation etc.) können durch eine Arbeitsplatzteilung möglicherweise effizienter als bisher erfüllt werden.

Aktuell steht zudem eine Erweiterung des Angebotes mithilfe eines Anbaus auf dem Programm. Die Anzahl der angebotenen Plätze wird sich aufgrund dessen noch einmal erhöhen, sodass sich in relativ naher Zukunft auch die VZÄ für die Einrichtungsleitung, die Anzahl der Mitarbeitenden und somit natürlich auch das Arbeitspensum noch einmal erhöhen wird. Dies alles ist über das derzeitige Führungsmodell kaum noch zu bewältigen. Einer Überlastung könnte mittels Topsharing vorgebeugt werden.

Natürlich würde der Träger wahrscheinlich aufgrund der höheren Kosten, die sich aus dem Topsharing ergeben, diese Mehrkosten gegen die Vorteile abwägen. Die konzerninterne Philosophie enthält unter anderem den Wunsch nach einer Balance zwischen sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Werten. Hier stehen sich die Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden und der verantwortungsbewusste Umgang mit Finanzen wahrscheinlich in Konkurrenz gegenüber.

## **5.2.2 Verwaister Leitungsstuhl und ausgebrannte Stellvertretung**

Aus einem Gespräch mit einer Führungskraft bei einem offenen Freizeittreff für Kinder- und Jugendliche in Trägerschaft eines überörtlichen christlichen Trägers erhielt ich Einblicke in die dortige aktuell schwierige Situation.

Im Freizeittreff arbeiten und wirken normalerweise eine Führungskraft (32 h/Woche), zwei pädagogische Fachkräfte (beide 40h/Woche, eine davon formale Stellvertretung) sowie ein Auszubildender zur\*zum Erzieher\*in und jedes Jahr auch ein\*e Freiwilligendienstleistende\*r. Zwei Hauswirtschaftskräfte komplettieren das Team und zeitweise bieten Praktikant\*innen Unterstützung. Das Angebot der Einrichtung ist mit Hausaufgabenhilfe, Betreuung und Beschäftigung, Beratungsgesprächen, diversen Projekten und familienergänzender Arbeit vielfältig. Die Öffnungszeiten beschränken sich vor allem auf den Nachmittag, in den Ferien können sie abweichen. Die Führungs- und Leitungstätigkeiten finden normalerweise am Vormittag statt.

Seit einiger Zeit befindet sich die Führungskraft im Mutterschutz. Für sie wurde eine weitere pädagogische Fachkraft (32h/Woche) befristet eingestellt, allerdings nicht als Ersatz für die fehlende Führungsperson. Die Stellvertretung soll in der Zeit bis zum Wiedereinstieg deren Aufgaben und Verantwortung übernehmen. Probleme ergeben sich aufgrund der mangelnden Einarbeitung der Stellvertretung, unklarer Aufgabenverteilung sowie der damit

einhergehenden Überforderung und der nun fehlenden Stellvertretung für sie. Die eigentlich für die sozialpädagogische Betreuung eingestellte Fachkraft hat nun fast ausschließlich mit den Führungs- und Leitungsaufgaben zu kämpfen und kann ihrer eigentlichen Tätigkeit kaum noch nachgehen. Im Team wiederum fehlt ihre Arbeitskraft. Die Überstunden und Abwesenheiten aufgrund von Krankheit häufen sich und Überlastungsanzeichen und Frustration sind bei mehreren Mitarbeiter\*innen zu erkennen. Sobald ein\*e Mitarbeiter\*in Urlaub hat oder sich krankmeldet, potenziert sich die Belastung für alle Mitarbeitenden. Aus der Not heraus und um die überforderte Stellvertretung zu entlasten, übernehmen einige der anderen einen Teil ihrer Aufgaben.

Temporäres Topsharing würde sich in diesem Fall einerseits anbieten, um die Überlastung der Fachkräfte einzudämmen und um die Leitung der Einrichtung in professioneller Art und Weise bis zur Rückkehr der eigentlichen Führungskraft zu gewährleisten. Ich schlage hierzu vor, dass sich zwei der bereits im Freizeittreff arbeitenden Fachkräfte die 32h Leitung aufteilen und ihre restliche Wochenarbeitszeit weiterhin für die Betreuung der Kinder und Jugendlichen nutzen können. Hieraus ergeben sich neben der günstigeren Verteilung der Verantwortung eine höhere Flexibilität bei der Erledigung der Führungsaufgaben und die Möglichkeit für die Leitungskräfte, nahe an der Kerntätigkeit zu bleiben und somit besser tragfähige Entscheidungen zu treffen. Die pädagogischen Fachkräfte können zumindest zeitweise noch ihre eigentliche Tätigkeit ausführen, die ihnen Freude bereitet und wofür sie eingestellt wurden.

Schwierigkeiten ergeben sich allerdings eventuell durch die diversen Rollenwechsel. Einerseits ist es nötig, im Alltag immer wieder zwischen Führungsrolle und der als Teammitglied switchen zu können. Andererseits müssen die Fachkräfte auch in der Lage sein, den Schritt zurück gehen, sobald die eigentliche Führungskraft zurückkehrt. Da der Träger leider nicht bereit war, die Stellvertretung auch formell zur Einrichtungsleitung zu ernennen und sie entsprechend zu bezahlen, kann es sein, dass es eher schwierig ist, den hier unterbreiteten Vorschlag bei der Geschäftsleitung durchzusetzen.





ein breitgefächertes Angebot haben, ist ebenfalls eine Arbeitsplatzteilung auf Führungsebene denkbar. Insbesondere weil sich die einzelnen Felder oft inhaltlich und strukturell maßgeblich unterscheiden.

Durch interne Besetzungen kommt es nicht selten zu Problemen beim Rollenwechsel vom Teammitglied in die Führungsetage. Wünschenswert ist zudem aufgrund des Wandels in der sozialen Arbeit häufig ein ökonomischer Background. Aber Hardliner aus der Wirtschaft in der sozialen Arbeit einzusetzen, kann ebenfalls zu Problemen führen. Erstere\*r ist zu sehr Freund\*in, während die\*der andere zu fremd ist. In dem Fall kann das Teilen der Führungsposition die Kompromisslösung bilden, indem zwei Fachkräfte ihre Fähigkeiten und Erfahrungen bündeln und auf Grundlage des dialogischen Kerns effizient und effektiv zusammenarbeiten.

### **5.3 Fazit**

Ich möchte nun auf die eingangs gestellten Fragen zurückkommen.

Unter welchen Umständen das Modell der geteilten Leitung für die soziale Arbeit geeignet ist, wurde in Abschnitt 4 ausführlich behandelt. Sicher ist Topsharing nur eines von vielen flexiblen Varianten, das Arbeitsleben neu zu gestalten. Es kann aber, wie an den vorgestellten Praxisbeispielen zu erkennen, sehr wohl in diversen Situationen die passende Alternative sein und für einige Menschen zumindest einen gelebten Kompromiss darstellen. Probleme lösen sich allerdings nicht durch „Anstarren“, sondern durch Vielfalt und Varianz. Nicht immer wird sich Topsharing anbieten, denn nicht jede Führungsposition ist zur Teilung geeignet. Häufig ist es auch nur zeitweise sinnvoll und hilft, einen Übergang zu gestalten.

In Abschnitt 5.1 wurde geklärt, welche Kompetenzen Führungskräfte, die in geteilter Leitung arbeiten wollen, brauchen. Viele davon sind essentiell für das Modell, andere eher wünschenswert und notfalls ausgleichbar. Einige sind sicherlich auch erlernbar. Außerdem ist deutlich geworden, dass es auch Charaktereigenschaften gibt, die den Erfolg des Topsharing-Modells gefährden würden. Klar ist, nicht jeder Mensch ist in der Lage, in einem geteilten Arbeitsverhältnis zu arbeiten, allerdings stimmen meines Erachtens zahlreiche der beschriebenen Eigenschaften und Kompetenzen mit denen überein, die in sozialen Berufen ohnehin abverlangt werden. Für viele Führungskräfte in der sozialen Arbeit könnte es daher eine Chance sein, ihr Leben und ihren Beruf in Einklang zu bringen und sich selbst vor einer Burn-Out-Erkrankung zu schützen. Den Wohlfahrtsunternehmen bleiben sie so samt ihrer Expertise erhalten und dem Fach- und Führungskräfte-mangel, der auch in der sozialen Arbeit herrscht, kann mit Topsharing ein weiteres wirksames Mittel entgegengesetzt werden.



Geteilte Führung geht zwar mit zahlreichen Voraussetzungen einher, verbessert dafür aber häufig die Arbeitsmotivation sowie die Gesundheit der Mitarbeitenden. Eine Führungstätigkeit in Teilzeit eignet sich nicht nur für Frauen, um nach der Elternzeit wieder ins Arbeitsleben zu starten. Es bietet für viele Fachkräfte eine gute Alternative zu klassischen Arbeitsmodellen und ist für soziale Unternehmen ein probates Mittel zur Erschließung neuer Zielgruppen, zur Mitarbeiter\*innenbindung und für ganzheitliches Generationenmanagement. Die hier vorgestellten konkreten Beispiele aus der Praxis zeigen mögliche Vorteile auf, die das Teilen der Führungsposition mit sich bringen würde. Insbesondere, da in beiden Fällen bereits Anzeichen von Überlastung zu erkennen sind, ist eine Umstrukturierung erforderlich. Zahlreiche weitere Konstellationen sind denkbar.

Einige gut ausgebildete Fachkräfte wagen den Schritt in die Führung vielleicht erst durch die „Sicherheit“, erst einmal jemanden an der Seite zu haben. Sie können in dieser Konstellation wertvolle Erfahrungen sammeln. Im Studium erlernte theoretische Kenntnisse können unter gemilderten Umständen in der Praxis erprobt und vertieft werden.

Hier soll klargestellt werden, dass Topsharing keinesfalls eine Patentlösung ist. Es kann sehr erfolgreich funktionieren, die Zusammenarbeit kann aber auch scheitern. Der gemeinsam ausgearbeitete Führungsstil kann bei der Belegschaft gut ankommen, eine Ablehnung ist aber auch möglich. Die gemeinsame Strategie kann wirksam sein oder eben fehlschlagen. Der Erfolg des Modells hängt von vielen miteinander in Verbindung stehenden Faktoren ab. Topsharing bringt zudem geringere Profilierungsmöglichkeiten für die\*den Einzelne\*n mit sich und ein gemeinsamer Aufstieg als Tandem ist oft nicht möglich.

Ich gehe aber davon aus, dass die neueren Generationen kaum bestrebt sind, nach alten Mustern zu führen und sich deshalb mit der Zeit modernere Führungsstile durchsetzen werden, wenngleich diese zum Teil Mehrkosten mit sich bringen. Auch in Zukunft wird nach Lösungen für den Fachkräftemangel gesucht. Geschlechtergerechtigkeit wird ein Diskussionssthema bleiben und der demografische Wandel wird uns weiterhin beschäftigen. Ich sehe deshalb gute Chancen, dass sich die geteilte Führung auch in der sozialen Arbeit verbreiten kann. Steht nicht gerade die soziale Arbeit für Offenheit hinsichtlich Neuem? Besonders in dieser Branche werden häufig ungewöhnliche Wege gegangen und alternative Methoden ausprobiert. Toleranz, Akzeptanz und Wertschätzung sind doch besonders im sozialen Sektor zu Hause.

Führungspositionen zu teilen, kann also eine „Win-Win-Win-Situation“ sein, da es sowohl Vorteile für die Arbeitgeberschaft als auch die Mitarbeitenden mit sich bringt und zusätzlich gegen verschiedene gesellschaftliche Problemlagen wirkt.

Diversität und Chancengleichheit werden gerade in der sozialen Arbeit großgeschrieben und können mittels Topsharing gefördert werden. Wer Arbeitsplatzteilung anbietet, kann auch Fachkräfte für sich gewinnen, die vorher durch das klassische Raster gefallen sind, weil sie entweder für sich allein nicht alle Anforderungen der Stelle erfüllen oder nicht bereit sind, in Vollzeit zu arbeiten. Wohlfahrtsunternehmen bekommen die Chance vorhandenes Know-how zu bewahren und durch höhere Produktivität und weniger Fehlzeiten Kosten einzusparen.

Eine bewusste Veränderung klassischer Leit- und Rollenbilder sowie eine kritische Überprüfung von Stellenbeschreibungen werden allerdings erforderlich sein. Arbeitszeitmodelle müssen sich mehr an modernen Lebensentwürfen orientieren. Führungsansprüche und Rekrutierungswege müssen neu gedacht werden. Ein fragmentierter Lebenslauf ist heute gang und gäbe und Karriereunterbrechungen wirken sich längst nicht immer nachteilig auf Aufstiegschancen aus. Vielmehr wird der „Blick über den Tellerrand“ geschätzt, Lebenserfahrung wirkt sich positiv aus und bringt Vorteile beim (Wieder-)Einstieg ins Arbeitsleben. Frauen und Männer haben heute gleichermaßen den Wunsch, Karriere zu machen, ohne dabei auf ein erfülltes Familienleben verzichten zu müssen. Wo, wenn nicht in sozialen Unternehmen, sind die Voraussetzungen dafür ideal?

Topsharing ist aktuell ein Exot in der Welt der bunten Hunde, der meines Erachtens etwas mehr Beachtung verdient, da er großes Potential in sich trägt.

# Literatur

- Abrell, Brigitte (2015): Führen in Teilzeit. Wiesbaden: Springer.
- von Appen, Kerstin (Hrsg.) (2020): New Work: Eine neue Leadership Haltung für die VUCA World. Berlin: Work Boutique. Verfügbar unter: <https://www.work-boutique.de/new-work-leadership-fuer-die-vuca-world/> [02.01.2021].
- Betz, Marco (2019): Management im Umfeld von Komplexität und fundamentalem Wandel. Wiesbaden: Springer.
- Bundesamt für Statistik Schweiz (2020): Berufliche Stellung der Vollzeit- und Teilzeiterwerbstätigen nach Geschlecht, Nationalität, Altersgruppen, Familientyp. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erhebungen/sake/publikationen-ergebnisse.assetdetail.14715193.html> [02.01.2021].
- Bundesministerium des Innern und Bundesagentur für Arbeit (2012): Demografiesensibles Personalmanagement in der Bundesverwaltung. Bonn: BMI.
- Christa, Harald; Clausnitzer, Sebastian (Hrsg.) (2006): Verantwortung im Führen und Leiten in der Sozialen Arbeit. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt.
- Costa-Patry, Judit (2019): Herausforderungen und Chancen des Shared-Leadership-Modells in der Sozialwirtschaft. Norderstedt: GRIN.
- Ellwart, Thomas; Russel, Yvonne; Blanke, Karla (2016): Führung als Doppelspitze: Co-Leitung erfolgreich managen. In: Felfe, Jörg; van Dick, Rolf (Hrsg): Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. Berlin/Heidelberg, S. 251-262.
- Europäische Kommission (2020): Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung nach Geschlecht, Alter, Beruf. Verfügbar unter: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa\\_epgais/default/table?lang=de](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_epgais/default/table?lang=de) [02.01.2021].
- Franken, Svetlana (2016): Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Wiesbaden: Springer.
- Fröse, Marlies W. (2015): Transformationen in „sozialen“ Organisationen. Würzburg: Ergon.
- Fröse, Marlies W.; Naake, Beate; Arnold, Maik (Hrsg.) (2019): Führung und Organisation. Neue Entwicklungen im Management der Sozial- und Gesundheitswissenschaft. Wiesbaden: Springer.

- Fröse, Marlies W.; Szebel-Habig, Astrid (Hrsg.) (2009): Mixed Leadership: Mit Frauen in die Führung! Bern: Haupt.
- Gärtner, Marc; Garten, Thea; Huesmann, Monika (2016): Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte. Zum Stand der Forschung. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Ausgabe 4/2016. Heidelberg: Springer.
- Geramanis, Olaf; Hermann, Kristina (Hrsg.) (2016): Führen in ungewissen Zeiten. Wiesbaden: Springer.
- Grimm, Alexander (2016): Mitarbeiterbindung in der Generation Y. Artikel. In: ZFO Jg. 85 (Heft 1), S. 45-50.
- Haarkotter, Julia (2018): Kann Topsharing ein agiles Arbeitsumfeld unterstützen? Artikel. Köln: HR Pioneers. Verfügbar unter: <https://hr-pioneers.com/2018/04/topsharing-partnerschaftliches-arbeitszeitmodell-masterarbeit-esther-himmen/> [02.01.2021].
- Haefeli, Rebekka (2004): Teamwork an der Spitze (2004) In: Neue Zürcher Zeitung. Verfügbar unter: <https://www.nzz.ch/article9UUUB-1.328416> [02.01.2021].
- Helmig, Bernd (2018): Nonprofit-Organisation (NPO). Wiesbaden: Springer. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/nonprofit-organisation-npo-39562> [02.01.2021].
- Himmen, Esther (2019): Topsharing. Eine Studie zum Interesse an Jobsharing auf Führungsebene. Best-Masters-Reihe. Wiesbaden: Springer.
- Horx, Matthias (2017): Demografieipfel 2017 - Zukunftsforscher Mathias Horx [YouTube-Video] Verfügbar unter: <https://www.youtube.com/watch?v=DfZx3dPEW6E> [02.01.2021].
- Kägi, Irene Willi (2017): SKO-Ratgeber „Agile Arbeitsformen für Führungskräfte – Top-Sharing und Portfolio-Working als Erfolgsmodelle? Zürich: Schweizer Kader Organisation.
- Karlshaus, Anja/ Kaehler, Boris (Hrsg.) (2017): Teilzeitführung. Wiesbaden: Springer.
- Kaufmann, Dieter; Hipp, Barbara (Hrsg.) (2014): In Führung gehen. Impulse für Leitungskräfte in Diakonie und Kirche. Stuttgart: Diakonie Württemberg. Verfügbar unter: [https://www.diakonie-wuerttemberg.de/fileadmin/Diakonie/Themen/Debora/Deb\\_Sammelband-Fuehrungskraefte-In-Fuehrung-gehen.pdf](https://www.diakonie-wuerttemberg.de/fileadmin/Diakonie/Themen/Debora/Deb_Sammelband-Fuehrungskraefte-In-Fuehrung-gehen.pdf) [02.01.2021].
- Koch, Angelika (2008): Allzeitverfügbar? Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Kotter, John P. (2011): Leading Change. Übersetzt von Werner Seidenschwarz. München: Franz Vahlen.

- Kuark, Julia K.; Wyss, Marco (2016): Erfolgsfaktoren für Topsharing. Artikel. In: ZFO Jg. 85 (Heft 1), S. 37-43.
- Mannherz, Thorsten (2017): New Leadership models for the VUCA world. Five leadership approaches to cope with uncertainty. Norderstedt: GRIN.
- Matuszewski, Roland (o.J.): Topsharing – ist Führung teilbar? Bonn: Zentrum für Management- und Personalberatung. Verfügbar unter: <https://www.zfm-bonn.de/blog/top-sharing-ist-fuehrung-teilbar/> [02.01.2021].
- Rassek, Anja (o.J.): Topsharing: Können sich Führungskräfte den Job teilen? Kerpen: Karrierebibel. Verfügbar unter: <https://karrierebibel.de/topsharing/> [02.01.2021].
- Rump, Jutta; Eilers, Silke (Hrsg.) (2014): Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung. Wiesbaden: Springer.
- Rump, Jutta; Eilers, Silke (2015): Führung für die Zukunft – neue Arbeitskultur und soziale Beziehungen. In: Widuckel, Werner et al. (Hrsg.) (2015): Arbeitskultur 2020, Wiesbaden: Springer, S. 291-306.
- Schulenburg, Nils (2016): Führung einer neuen Generation. Wiesbaden: Springer.
- Simsa, Ruth (2018): Führung in Nonprofit-Organisationen – zwischen Wirtschaft und Werten. Konstanz: Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik. Verfügbar unter: <https://www.forum-wirtschaftsethik.de/fuehrung-in-nonprofit-organisationen-zwischen-wirtschaft-und-werten/> [02.01.2021].
- Simsa, Ruth; Patak, Michael (2008): Leadership in Nonprofit-Organisationen. Die Kunst der Führung ohne Profitdenken. Wien: Linde.
- Springer Fachmedien Wiesbaden (Hrsg.) (2018): 333 Keywords Arbeitsrecht Grundwissen für Fach- und Führungskräfte. Wiesbaden: Springer.
- Springer Fachmedien Wiesbaden (Hrsg.) (2019): 250 Keywords Personalmanagement. 2. Auflage 2019. Wiesbaden: Springer.
- Statista GmbH (2020): Anteil von Frauen und Männern in verschiedenen Berufsgruppen in Deutschland am 30. Juni 2019. Köln: Statista. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/167555/umfrage/frauenanteil-in-verschiedenen-berufsgruppen-in-deutschland/> [02.01.2021].
- Statistisches Bundesamt (2020): Frauen in Führungspositionen. Wiesbaden: Destatis. Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/frauen-fuehrungspositionen.html> [02.01.2021].

- Stuck, Sabine; Böhmer, Nicole; Schinnenburg, Heike (2020): Führung und Macht. In: Schwerpunkt Macht und Transparenz, ZFO Jg. 89 (Heft 3), S. 140-145.
- Tandemploy GmbH (2013): „Ein Modell für die Zukunft“ – Susanne Broel über Topsharing. Berlin: Tandemploy. Verfügbar unter: <https://www.tandemploy.com/de/blog/job-sharing-interview-susanne-broel/> [02.01.2021].
- Tandemploy GmbH (2014): Für diese Stellen eignet sich Jobsharing besonders. Berlin: Tandemploy. Verfügbar unter: <https://www.tandemploy.com/de/blog/fuer-welche-stellen-eignet-sich-jobsharing/> [02.01.2021].
- Tandemploy GmbH (2019a): Ursprung und Fakten – Jobsharing in Deutschland. Berlin: Tandemploy. Verfügbar unter: <https://www.tandemploy.com/de/blog/die-jobsharing-bewegung-in-deutschland/> [02.01.2021].
- Tandemploy GmbH (2019b): Was ist Jobsharing – die wichtigsten Fakten. Berlin: Tandemploy. Verfügbar unter: <https://www.tandemploy.com/de/blog/jobsharing-was-ist-das/> [02.01.2021].
- Unkrig, Erich R. (2020): Mandate der Führung 4.0. Wiesbaden: Springer. Verfügbar unter: <https://karrierebibel.de/jobsharing/> [02.01.2021].
- Warkentin, Nils (o.J.): Jobsharing: Vor- und Nachteile geteilter Arbeit. Kerpen: Karrierebibel. Verfügbar unter: <https://karrierebibel.de/jobsharing/> [02.01.2021].
- Werner, Andreas; Arlt-Palmer, Christine (2019): Leadership. Bewährte und aktuelle Aspekte der Führung. Stuttgart: Kohlhammer.
- Werther, Simon (2013): Geteilte Führung. Ein Paradigmenwechsel in der Führungsforschung. Wiesbaden: Springer.
- Werther, Simon (2014): Geteilte Führung. Ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand. Wiesbaden: Springer.
- Wiench, Katharina; Himmen Esther (2019): Topsharing – ein Modell für Männer und Frauen. Brühl: Doppel(t)spitze. Verfügbar unter: <https://doppeltspitze.de/topsharing/> [02.01.2021].
- Würfel, Carolin; Öhler, Andreas (2019): Generation Babyboomer: Zeit, Platz zu machen? In: Die Zeit. 07/2019. Verfügbar unter: <https://www.zeit.de/2019/07/generation-babyboomer-klimawandel-generationenvertrag-rente-generationenwechsel/seite-2> [02.01.2021].

# Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Mittweida, den 29.01.2021

Janine Stober