



Schweizer
Kader
Organisation

Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte



Kalaidos
Fachhochschule
Schweiz

Die Hochschule für Berufstätige.



Die Schweizer Kader Organisation SKO vertritt die wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Interessen der Führungskräfte in der Schweiz. Sie versteht sich als Kompetenzzentrum für Führungskräfte aller Branchen und offeriert ihren Mitgliedern zahlreiche Angebote in den Bereichen Weiterbildung, KarriereService, Rechtsberatung, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen sowie einem Gratis-Handelszeitungs-Abo. Die gegen 12'000 Mitglieder erhalten Zugang zu einem wertvollen nationalen und regionalen Kontakt- und Beziehungsnetzwerk. Falls Sie's nicht schon sind, werden Sie jetzt Mitglied. www.sko.ch

SKO-Ratgeber «Agile Arbeitsformen für Führungskräfte - Top-Sharing und Portfolio-Working als Erfolgsmodelle?»



SKO
ASC
ASQ

Schweizer
Kader
Organisation

Das Kompetenzzentrum für Führungskräfte

Schweizer Kader Organisation SKO
Postfach
CH-8042 Zürich

Telefon +41 43 300 50 50
info@sko.ch / www.sko.ch

in Zusammenarbeit mit



Kalaidos
Fachhochschule
Schweiz

Die Hochschule für Berufstätige.

Bank
Banque
Banca
CLER
GENERALI

Einleitung

Rasche Veränderungen im organisationalen Kontext verlangen agile Arbeitsformen. Beispiele dafür sind das Modell der geteilten Führung (Top-Sharing) und Portfolio-Arbeit. Sowohl an Top-Sharer als auch an Portfolio-Worker und ihr Umfeld werden hohe Ansprüche gestellt.

So brauchen Top-Sharer eine hohe Eigenverantwortung, Organisationsvermögen, gute Kommunikation sowie grosses Vertrauen in die/den FührungspartnerIn. Hinzu kommt eine intensive Abstimmungsarbeit, die das Führungsteam zu erbringen hat: Wie werden die eigenen Vorstellungen in die Führungsarbeit eingebracht? Wie werden Entscheidungen gefällt und Verantwortung geteilt? Und wie sind die Arbeitsbeziehungen zu gestalten, sodass die Mitarbeitenden und das Umfeld wissen, woran sie sind?

Für Portfolio-Worker sind eine hohe Selbstorganisation und Selbstdisziplin sowie der Blick für die Koordination der verschiedenen Jobs unerlässlich. Fragen, worauf diese Multijobber eine Antwort finden müssen, sind: Wo liegen meine Prioritäten? Wieviel Engagement, Zeit und Energie stecke ich in die jeweiligen Arbeiten? Wie finde ich die Balance zwischen der Arbeit und meinem Privatleben? Wie beuge ich allfällige finanzielle Engpässe aufgrund der oft zeitlich begrenzten Arbeitsverhältnisse vor?

Agile Arbeitsformen bringen viele Vorteile mit sich – aber ebenso viele Herausforderungen. Somit rücken auch die Rahmenbedingungen ins Zentrum, die es braucht, damit Organisationen sowie Top-Sharer und Portfolio-Worker profitieren.

Autorin: Irene Willi Kägi, Content Managerin, Institut für Leadership & HR, Kalaidos Fachhochschule Schweiz

Inhalt

1. Was versteht man unter Top-Sharing und Portfolio-Working?
2. Wie verbreitet sind Top-Sharing und Portfolio-Working?
3. Vorteile für Arbeitgeber und Arbeitnehmende
4. Herausforderungen für Arbeitgeber und Arbeitnehmende
5. Rolle HR
6. Rechtliches
7. Top-Sharing-Modell für die Praxis
8. Top-Sharing Praxisbeispiele
9. Portfolio-Working in der Praxis
10. Fazit

1. Was versteht man unter Top-Sharing und Portfolio-Working?

Top-Sharing ist eine Form von Jobsharing für Kaderpositionen, die nicht nur mit dem Teilen von gemeinsamen Aufgaben, sondern auch mit dem gemeinsamen Tragen von Führungsverantwortung verbunden ist.¹ Ist das Führungsteam mit einem einzigen Vertrag an den Arbeitgeber verbunden, spricht man laut dem Verein Part Time Optimierung (PTO)² von «reinem» Jobsharing. Dies macht die PartnerInnen bezüglich der Arbeitsaufteilung gänzlich austauschbar und das Teilen eines einzigen E-Mailkontos stellt die Kontinuität sämtlicher Dossiers sicher. In der Praxis wird jedoch häufiger das „hybride“ Topsharing angewendet. Hier handelt es sich um zwei Teilzeitarbeitsverträge, die durch spezielle Abmachungen miteinander verbunden sind. Es besteht eine informelle Aufteilung der Dossiers zwischen den PartnerInnen, wobei einige Aufgaben völlig austauschbar sein können. Die Verantwortung für die Aufgaben tragen jedoch beide gemeinsam.

Der Begriff **Portfolio-Working** deckt eine Bandbreite von Arbeitsformen ab, die mit Selbständigkeit oder Freelancing in Verbindung stehen. Eine der ersten Definitionen für den Begriff Portfolio-Working findet man bei Chipman im Jahre 1993: «Jemand, der eine Vielzahl von Jobs oder Verträgen in zahlreichen Bereichen mit zahlreichen Firmen in den Händen hält.»³ Heutzutage versteht man unter Portfolio-Working im allgemeinen eine projektorientierte Selbständigkeit mit befristeten Aufträgen, die je nachdem auch in virtuellen Einheiten von Unternehmen erledigt werden können.

Auch Führungskräfte und Kaderpersonen können Portfolio-Worker sein. So gibt es beispielsweise den «**sequentiellen**» **Portfolio-Worker**, wie den Strategieberater, der für einen Monat bei einem Startup beauftragt ist oder den Interims Manager, der bei einem Unternehmen für eine zeitlich befristete Führungsaufgabe angestellt ist und sich danach einen neuen Auftraggeber bzw. Arbeitgeber sucht. Eine Spezialform des Portfolio-Workings übt der sogenannte **Cappuccino-Worker**⁴ aus, ein Freiberufler, der mehrere Jobs bei verschiedenen Arbeitgebern gleichzeitig ausübt. Die Haupttätigkeit, mit der er am meisten Geld verdient, entspricht dem Kaffee bei einem Cappuccino. Die Nebentätigkeiten bzw. die unregelmässigen Einzelprojekte stehen für den Milchschaum und das Schokopulver.

¹ Vgl. Kuark, J.K. (2003). Das Modell TopSharing. Gemeinsam an der Spitze.

² Der Verein PTO (Part Time Optimierung) ist gemäss eigenen Angaben eine private unabhängige Initiative, die darauf zielt, Jobsharing in der Schweiz zu fördern und Angestellte und Unternehmen über die Einzelheiten von Arbeitsstellen-Aufteilung zu informieren (www.go-for-job-sharing.ch)

³ Chipman, D. (1993). A Glossary of Managerese: Management Terms, Across the Board 30(9): 39–45.

⁴ Deloitte-Studie: Der Arbeitsplatz der Zukunft: Wie digitale Technologie und Sharing Economy die Schweizer Arbeitswelt verändern, 2016.

2. Wie verbreitet sind Top-Sharing und Portfolio-Working?

Jobsharing und **Top-Sharing** bedingen die Möglichkeit zur Teilzeitbeschäftigung. Gemäss dem Bundesamt für Statistik nimmt **Teilzeitarbeit in der Schweiz** seit einigen Jahrzehnten stetig zu⁵: Während im Jahre 2015 mehr als ein Drittel (36%) der Erwerbstätigen Teilzeit arbeiteten, waren es 1970 erst 12%. Gründe für diesen Anstieg liegen in der zunehmenden Erwerbstätigkeit der Frauen und dem expandierenden Dienstleistungssektor. Die Mehrheit der Teilzeiterwerbstätigen wird zwar von den Frauen (76%) gestellt, doch nimmt der Anteil der Männer tendenziell zu. Allerdings arbeiteten Personen mit Führungsaufgaben im Jahre 2015 nur zu 20% in einem Teilzeitbeschäftigungsverhältnis.

Gemäss einer vom Verein PTO in Auftrag gegebenen Studie⁶ hat das **Jobsharing** in der Schweiz klar zugenommen: In mehr als einem Viertel (27%) der Arbeitsstätten in der Schweiz ist Jobsharing zu finden und wird im Durchschnitt seit 7 Jahren praktiziert. In den verschiedenen Sprachregionen sind keine signifikanten Unterschiede in der Verbreitung von Jobsharing auszumachen. So verzeichnen die Deutschschweiz rund 30%, die französische Schweiz und der Tessin je rund ein Fünftel der Arbeitsstätten Jobsharing als Arbeitsform.

Ferner zeigt die Studie, dass bei zunehmender **Grösse des Unternehmens** der Anteil an Jobsharing-Beschäftigten zunimmt. Während Arbeitsstätten mit weniger als 100 Beschäftigten nur zu gut einem Fünftel (22%) und Arbeitsstätten mit 100 bis 250 Beschäftigten zu rund einem Viertel (26%) Jobsharing aufweisen, gilt dies bereits für knapp ein Drittel (32%) der Arbeitsstätten mit 251 bis 1'000 Beschäftigten und immerhin für 44% der Arbeitsstätten mit 251 bis 1'000 Beschäftigten.

Von den Betrieben, die Jobsharing praktizieren, sind 28% der Jobsharing-Stellen auf **Kaderstufe** angesiedelt. Bei zunehmender Hierarchiestufe bis zum mittleren Kader wächst der Anteil der Jobsharing-Beschäftigten an und ist im mittleren und oberen Kader mit jeweils über 8% ebenfalls recht hoch (vgl. Abb.1).

⁵ PANORAMA © Bundesamt für Statistik, März 2017.

⁶ Amstutz, N., Jochem, A. (2014). Teilzeitarbeit und Jobsharing in der Schweiz, FHNW. Eine Untersuchung im Auftrag des Vereins PTO.

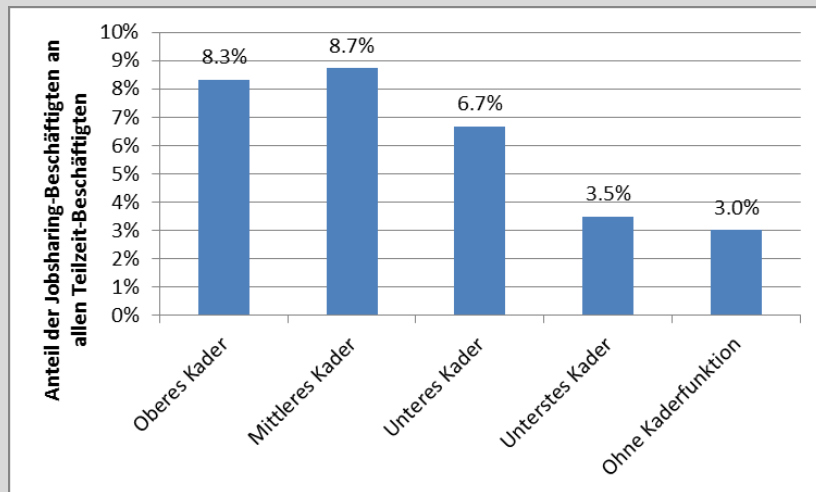


Abb. 1: Anteile der Jobsharing-Beschäftigten an Teilzeit-Beschäftigten pro Hierarchiestufe, Amstutz, N., Jochem, A. (2014): Teilzeitarbeit und Jobsharing in der Schweiz, FHNW. Eine Untersuchung im Auftrag des Vereins PTO.

Portfolio-Working ist in der Schweiz noch nicht so verbreitet wie Jobsharing. Die Sharing Economy macht jedoch immer mehr Angestellte zu „Mikrounternehmern“ und Portfolio-worker, sogenannte "Patchwork-Identitäten", zu einem häufigeren Erscheinungsbild. Laut einer von Deloitte durchgeführten Studie⁷ gingen 2015 ein Viertel aller Personen in der Schweiz im erwerbsfähigen Alter projektbasierten, temporären und zusätzlichen Arbeiten nach. Von den restlichen 75% beabsichtigt dies in den nächsten 12 Monaten jeder Dritte zu tun.

Dass Portfolio-Working gehäuft bei den **Millennials** (auch bekannt als Generation Y) vorkommt - wie man vielleicht annehmen könnte - ist (noch) nicht Realität. Die Vollzeitstelle ist gemäss einer von Manpower durchgeführten internationalen Studie⁸ bei den jungen Schweizern am meisten verbreitet (77%) und dies soll auch so bleiben (vgl. Abb. 2). Immerhin sind 46% der Gen Y zukünftig für Teilzeit- und 23% für freiberufliche Beschäftigungsmodelle offen. Den Wunsch nach Arbeitsportfolios, die mehrere Jobs enthalten, hegen «nur» 15% der jungen Schweizer.

⁷ Deloitte-Studie: Der Arbeitsplatz der Zukunft: Wie digitale Technologie und Sharing Economy die Schweizer Arbeitswelt verändern, 2016.

⁸ Studie ManpowerGroup: Millennials im Karriere-Marathon, Juni 2016.

BESTEHT DIE WELT NUR NOCH AUS PROJEKTARBEIT? NICHT WIRKLICH!

In der Schweiz sind 77% der berufstätigen Millennials derzeit vollzeitbeschäftigt.

ABER

Mehr als 1/3 sind für unkonventionelle Beschäftigungsformen in der Zukunft offen.

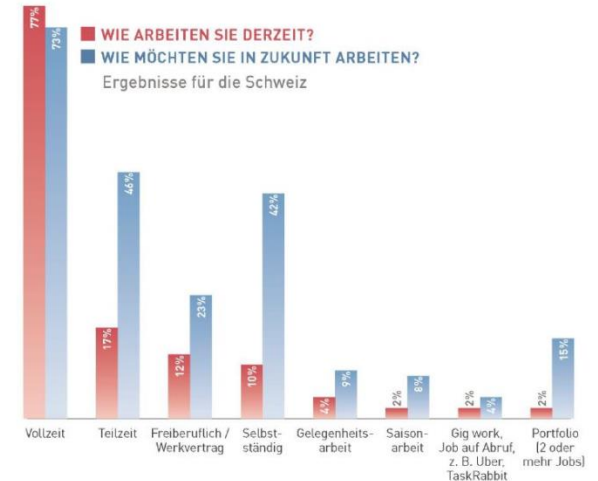


Abb.2: Studie ManpowerGroup: Millennials im Karriere-Marathon, Juni 2016.

3. Vorteile für Arbeitgeber und Arbeitnehmende

Agile Arbeitsformen sind mit zeit- und ortsunabhängigem Arbeiten verbunden. Dies erfordert das Teilen von Wissen und Führungsarbeit. Beides sind zentrale Elemente im Job- bzw. **Top-Sharing**. Funktionierende Top-Sharing-Tandems sorgen für Transparenz, vertrauen ihrem/ihrer TandempartnerIn und dem Team, entwickeln eine hohe Kompetenz in der Kommunikation und im Organisieren. Sie sind im regen Austausch, was die Kreativität fördert, und ergänzen sich idealerweise in ihren Stärken und Schwächen. Diese sind wichtige Elemente für die Agilität einer Organisation.

Job-/Top-Sharing: Mögliche Vorteile für Arbeitgeber und Arbeitnehmende

- Motivation von qualifizierten Arbeitnehmenden, die gerne Teilzeit arbeiten
- Aufstiegsmöglichkeit für Frauen trotz Teilzeitarbeit
- Synergie-Effekte durch unterschiedliche Kompetenzen und Erfahrungen
- «Verdopplung» des Wissens: Durch das Zusammenspiel der Kompetenzen und Erfahrung erhält der Arbeitgeber zwei spezialisierte Mitarbeitende bzw. Führungskräfte zum Preis von einem
- Effektivere Entscheidungen: Da die Meinungen beider TandempartnerInnen gegeneinander abgewogen werden, kommen ausgereifere Entscheidungen zustande
- Produktivitätssteigerung: Tandempartner können während der Freizeit Distanz einnehmen und effizienter während der Arbeitszeit sein
- Durchgehende Präsenz: Job-/Topsharing ermöglicht es, in vielen Fällen eine hundertprozentige Präsenz im Unternehmen zu gewährleisten
- Leichtere Stellvertretung: Die Vertretung des/der PartnerIn bei Ausfällen führt zur Sicherstellung einer kontinuierlichen Arbeit
- (Bessere) Vereinbarung von Berufs- und Privatleben. Das Risiko von Burnout wird dadurch reduziert
- Erhöhung der Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber: Wer mit seinem Job zufrieden ist, fühlt sich seinem Unternehmen stärker zugehörig, was sich in einer geringeren Personalfuktuation auszahlt
- Erweiterung des Netzwerks: Beide TandemparterInnen profitieren durch die Kontakte des/der anderen
- Steigerung der Arbeitgeber-Attraktivität

Der Hauptvorteil des Top-Sharings liegt auf der Hand: Teilzeitarbeitende oder bisherige Vollzeitarbeitende können zum einen in reduzierter Arbeitszeit (weiterhin) Führungsfunktionen besetzen. Zum andern gehen dem Unternehmen qualifizierte Arbeitskräfte, in die es viel Geld investiert hat, nicht verloren.

Die Beschäftigung von **Portfolio-Workern** bedeutet für Unternehmen mehr Flexibilität und tiefere Kosten. Nicht nur Start-ups sondern auch KMUs brauchen oft innert kurzer Zeit spezialisierte Hilfe - beispielsweise für ein spezifisches Projekt. Portfolio-Working bietet für Arbeitnehmende die Möglichkeit, neben einer Haupttätigkeit oder anderen bezahlten Tätigkeiten zusätzliches Einkommen zu generieren - teils freiwillig und aus eigenem Antrieb, teils gezwungen aufgrund der Veränderungen in der Arbeitswelt. Portfolio-Worker aus Überzeugung lieben es, eine flexible Arbeitsform zu leben: Sie arbeiten wann sie wollen und wieviel sie wollen. Ebenso ermöglicht Portfolio-Working persönliches Wachstum durch die Verschiedenartigkeit der Herausforderungen.

Portfolio-Working: Vorteile für Arbeitgeber und Arbeitnehmende⁹

- Autonomie und Selbstmanagement: Die direkte Verknüpfung zwischen Beschaffung, Ausübung und Entlohnung der Arbeit führt zu einer Art „Besitztum“ über die eigene Arbeit, was zu einem hohen Engagement und Arbeitseinsatz führt
- Möglichkeit zu zeit- und ortsungebundenem Arbeiten: frei von Büropolitik oder zu lautem Arbeitsplatz
- Vielfalt der verschiedenen Arbeiten: sorgt für Abwechslung und Befriedigung
- Mehr Freizeit, Energie und Spontanität
- Höhere Lebensqualität

⁹ Vgl. Clinton, M. et al. (2006). A Grounded Theory of the Portfolio Working. International Small Business Journal, Vol 24: 1- 000.

4. Herausforderungen für Arbeitgeber und Arbeitnehmende

Die Anforderungen an ein erfolgreiches **Top-Sharing** sind hoch. Bei der Einführung braucht es Begleitung, um erste Erfahrungen produktiv zu nutzen. Zudem ist der Planungs- und Organisationsaufwand gross: Es braucht eine gepflegte Ablage, Absprachen und eine sehr gute Koordination. Top-Sharing-Tandems müssen flexibel sein, sich intensiv abstimmen und diszipliniert arbeiten. Und natürlich muss die Chemie im Tandem stimmen. Dabei hilft es, die Aufgabenteilungen und Entscheidungsbefugnisse klar zu definieren und dies im Team auch zu kommunizieren.

Top-Sharing ist kein Selbstläufer. Vorgesetzte müssen aktiv mitgestalten, in dem sie dem Tandem Vertrauen entgegenbringen, Reibungsverluste am Anfang akzeptieren und auf Kooperation setzen. Sie müssen fähig sein, mit unterschiedlichen Ansprechpartnern umzugehen und deshalb selber Teamplayer sein, um den höheren Koordinationsaufwand zu akzeptieren und partnerschaftlich zu führen. Dies bedingt eine Kultur, die Werte wie Wertschätzung, Verlässlichkeit und Respekt fördert. Wichtig ist auch, dass strukturelle oder System-bezogene Regeln, die auf Einzelpersonen in der Führung ausgerichtet sind, nicht zu mühsamen Barrieren für die Tandemarbeit werden.

Top-Sharing: Herausforderungen für Arbeitgeber und Arbeitnehmende¹⁰

- Für ein effektives Top-Sharing erforderliche Qualitäten sind: Selbstorganisation, Grosszügigkeit, Vertrauen, Transparenz, Fähigkeit zur Selbstreflexion
- Erfolgsdruck: Oft wird von den neuen und alternativen Arbeitsmodellen erwartet, dass sie sich in der Praxis bewähren
- Kompatibilität und anfänglich hoher Zeitaufwand bis sich das Tandem untereinander abgestimmt und organisiert hat
- Sehr grosse Flexibilität: wenn z.B. dringende Entscheide ausserhalb der Arbeitszeit getroffen werden müssen
- Dialog ist ein Muss
- Entscheidungsprozesse sollten im Voraus festgelegt und eingesetzt werden können, falls eine Unstimmigkeit bei einer wichtigen Entscheidung auftritt
- Komplexeres Rekrutierungs- und Führungsverfahren: Obwohl das Tandem eine Einheit darstellt, besteht es doch aus zwei Personen
- Höhere Fixkosten: Es braucht je nachdem zwei Computer bzw. zwei Arbeitsbereiche
- Unterschiedlicher Weiterbildungsbedarf sorgt für zusätzliche Kosten

Die Zusammenarbeit mit **Portfolio-Workern** mag für Unternehmen auf den ersten Blick nur Vorteile haben. Auf den zweiten Blick gibt es jedoch einige Herausforderungen zu bewältigen: Trotz des passenden spezifischen Wissens kann ein kultureller «Missmatch» zwischen dem Portfolio-Worker und einem Unternehmen bestehen. Ebenso generiert der wechselnde Einsatz von Freelancern einen hohen Organisationsaufwand. Darüber hinaus können Sicherheitsaspekte den Einsatz eines Portfolio-Workers verunmöglichen, wenn es zum Beispiel um vertrauliche Daten geht.

Für Arbeitnehmende bedeutet Portfolio-Working die Abkehr von einer klassischen beruflichen Laufbahn, einer „Karriere“, die vorhersehbar und gradlinig ist. Die zeitliche und mentale Belastung dieser Multijobber, die Work-Life-Balance sowie der potenzielle finanzielle Druck aufgrund oft befristeter Arbeitsverhältnisse dürfen nicht ausser Acht gelassen werden. Portfolio-Worker müssen damit zurechtkommen, mal tagelang bis spät in den Abend zu arbeiten und dann wieder Leerlauf zu haben. Sie müssen sich selbst gut vermarkten und mit einer Vielzahl verschiedener Auftraggeber umgehen können. Auch stehen sie nicht mehr unter dem geltenden Arbeitnehmerschutz (Kündigungsschutz, Sozialversicherungsbeiträge etc.) des Arbeitgebers, da sie meistens selbständig erwerbend sind.

¹⁰ Vgl. Verein PTO (Part Time Optimierung), www.go-for-job-sharing.ch

Portfolio-Working: Herausforderungen für Arbeitgeber und Arbeitnehmende¹¹

- Für ein effektives Portfolio-Working vorteilhafte Qualitäten sind: Selbst-Bewusstsein, Selbst-Motivation, niedrige Geneigtheit zur Angst
- Kontrolle über Arbeitszeit und Work-Life-Balance: Fähigkeit zwischen Arbeit und Freizeit eine Grenze zu ziehen
- Hoher Grad an Eigenmotivation und Selbstdisziplin: Man sollte sich auch ohne Autorität zur Arbeit motivieren können
- Ungewisse Zukunft: Unsicherheit an den nächsten Auftrag zu gelangen und den Karriereweg zum eigenen (finanziellen) Vorteil gestalten zu können
- Soziale Isolierung durch das Arbeiten ausserhalb des Unternehmens oder in virtuellen Teams: beschränkte Gelegenheiten für soziale Interaktion und Entwicklung von Beziehungen.
- Mögliche Schuldgefühle in der Freizeit, da diese auch zur Klientenaquise genutzt werden könnte
- Möglicherweise fällt es schwer, sich für Ferien zu entscheiden oder Zeit mit der Familie zu verbringen, weil diese unbezahlt ist

5. Rolle HR

Eine gute HR-Strategie sollte klare Richtlinien sowohl für Top-Sharing-Modelle als auch für alternative Arbeitsmodelle wie Smart Working (flexibel wählbare Arbeitsplätze in Kombination mit flexiblen Arbeitszeiten), Freelancing, Portfolio-Working etc. enthalten. Die Rolle des HR besteht zunächst darin, solche neuen Arbeitsmodelle einzuführen, sprich, das Management dafür zu gewinnen und gegenüber den Mitarbeitenden zu vertreten. Ebenso ist es die Aufgabe von HR, Führungstandems zu begleiten und zu coachen. Mit Hilfe der Kommunikationsabteilung können diese agilen Arbeitsformen in die Unternehmenskultur eingebunden werden.

Die gezielte Rekrutierung von Top-Sharern ist eher selten anzutreffen. Bei der Ausschreibung von **Führungspositionen** könnte systematisch vermerkt werden, dass die Stelle auch im Jobsharing besetzt werden kann. So ist es nicht nur für Vollzeit-Beschäftigte sondern auch für Jobsharing-Interessierte möglich, sich zu bewerben. Führungspositionen mit mehr Prozenteinheiten (z.B. 150%) könnten auch im Jobsharing ausgeschrieben werden. Fordert man die Bewerber dazu auf, in ihrem Schreiben anzugeben, wie viel sie arbeiten möchten, lassen sich allfällige PartnerInnen anhand der Prozenteinheiten einfacher verbinden. Unternehmen können sogar noch effektiver vorgehen, indem sie Stellen ausschreiben, die sich gezielt an qualifizierte Personen richten, die im Top-Sharing arbeiten möchten. Dabei darf der kulturelle Match nicht ausser Acht gelassen werden. Während sich ergänzende Kompetenzen sich durchaus vorteilhaft auswirken können, führen unterschiedliche Denk- und Handlungsweisen eher zu Konflikten.

Die Ausschreibung von temporär befristeten Jobs oder Mandaten, die für **Portfolio-Worker** interessant sein könnten, ist eher verbreitet. Aber auch da braucht es nach einer erfolgreichen Rekrutierung eine effiziente Einführung durch HR (Bereitstellung von Infrastruktur und Tools) sowie Förderung des Zusammengehörigkeitsgefühls durch die Linie. Haben Portfolio-Worker den Eindruck, einen direkten Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele zu leisten, werden sie sich wohl eher mit ihrem Arbeitgeber bzw. Auftraggeber identifizieren und ihr Potenzial möglichst entfalten.

¹¹ Vgl. Clinton, M. et al. (2006). A Grounded Theory of the Portfolio Working. International Small Business Journal, Vol 24: 1- 000.

6. Rechtliches

Jobsharer und Top-Sharer sollten sich über die Rechtslage im Klaren sein, um Konflikte vorzubeugen. Für beide Arbeitsformen gelten zwar die üblichen Bestimmungen des Einzelarbeitsvertrages (OR 319 – 343), beim Vertragsabschluss ist der Arbeitgeber jedoch berechtigt, besondere Klauseln hinzuzufügen. So müssen die Vertragsparteien folgende Punkte besonders beachten:

Arbeitsrechtliche Bestimmungen, die Jobsharer und Führungstandems besonders beachten sollten*

- Es besteht kein Rechtsverhältnis zwischen den Partnern, sie sind aber gemeinsam verantwortlich für die Ausführung der Arbeiten und teilen sich die Mitarbeiterführung (bei leitenden Positionen).
- Die Haftung (Art. 321e OR) betreffend sind sie solidarisch für gemeinsam verursachte Schäden haftbar. Wenn jedoch einer der Partner einen Schaden verursacht, während er alleine arbeitet, ohne das Einverständnis des Partners, kann letzterer nicht haftbar gemacht werden.
- Der Arbeitgeber verzichtet darauf, Arbeitsstunden und eine bestimmte Arbeitsorganisation festzulegen. Im Idealfall arrangieren sich die Arbeitnehmer so, dass die Arbeitsstelle ständig besetzt ist und den Erfordernissen der Stelle Rechnung getragen wird, unabhängig davon, welcher von ihnen gerade arbeitet. Ein Konsens wird zu dritt gefunden.
- Für den Fall einer längeren Abwesenheit oder des Ausscheidens eines Partners sind schon bei Vertragsabschluss die Formalitäten für die Vertretung vorzusehen.
- Für Ferienabwesenheiten wird der Arbeitnehmer die Partner wohl auffordern, zu unterschiedlichen Zeiten in Urlaub zu gehen.

* Vgl. PTO (Part Time Optimierung), www.go-for-job-sharing.ch

Auch für **Portfolio-Worker** existieren keine speziellen gesetzlichen Bestimmungen oder Rechtsprechungen. Das schweizerische Recht kennt keinen gesetzlich geregelten Vertragstyp „Portfolio-Working“ oder „freie Mitarbeit“ bzw. „Freelancing“. Bei Freelancern gilt das **Auftragsrecht**.

Unternehmen bieten neben unbefristeten **befristete Arbeitsverträge** an, insbesondere wenn es um das Überbrücken von Absenzen (Ferienabwesenheiten, Schwangerschaft etc.) geht. Diese Vertragsform ist häufig bei Kulturschaffenden anzutreffen. Geht man ein befristetes Arbeitsverhältnis ein, wird im Vorfeld ein Arbeitsvertrag für eine bestimmte Dauer abgeschlossen, welcher dann ohne Kündigung endet. Steht der Endtermin des Arbeitsverhältnisses nicht von vornherein fest, muss er für den Arbeitnehmenden wie Arbeitgeber aufgrund objektiver Kriterien (z.B. Abschluss eines konkreten Projekts) erkennbar sein.

Portfolio-Worker, die für den gleichen oder für mehrere Arbeitgeber in verschiedenen Jobs arbeiten, fallen in die Kategorie der **Mehrfachbeschäftigung**. Hier gibt es folgende rechtliche Aspekte zu beachten:

Arbeitsrechtliche Bestimmungen, die es bei der Mehrfachbeschäftigung zu beachten gilt*

- Mehrfachbeschäftigung ist aus Sicht des Arbeitsgesetzes (ArG) grundsätzlich zulässig
- Arbeitsgesetzliche Vorschriften dürfen dadurch aber nicht verletzt werden => sie sind unter Betrachtung aller Beschäftigungsverhältnisse insgesamt einzuhalten und Konfliktsituationen müssen beseitigt werden
Beispiel: Wenn ein(e) Arbeitnehmer(in) normale Tagesarbeit beim Erstarbeitgeber und zusätzlich noch für den Zweitarbeitgeber Nacharbeit leistet, so darf die effektive Arbeitszeit insgesamt 9 Stunden nicht überschreiten und muss in einem Zeitraum von 10 Stunden liegen. Ausserdem muss nach dem zweiten Arbeitseinsatz die tägliche Ruhezeit von 11 Stunden eingehalten werden
- Verantwortung zur Einhaltung der arbeitsgesetzlichen Vorschriften über Arbeits- und Ruhezeiten liegt vollumfänglich beim Arbeitgeber bzw. bei den Arbeitgebern => erhöhte Kontrollanforderungen, insbesondere an einen Zweitarbeitgeber, der Arbeitnehmende zu einem Teilpensum anstellt
- Ausführung: Arbeitgeber, die Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmer in Teilpensum beschäftigen wollen, haben bei der Einstellung die Situation des Arbeitnehmers / der Arbeitnehmerin bezüglich Mehrfachbeschäftigung besonders zu beachten.

* Wortlaut des MERKBLATTS MEHRFACHBESCHÄFTIGUNG BEIM GLEICHEN BZW. BEI MEHREREN ARBEITGEBERN, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

7. Top-Sharing-Modell für die Praxis

Eine Führungskraft in einem agilen Umfeld muss sich in verschiedenen Rollen wohlfühlen: Einmal ist sie Promoterin, in einem Projekt ist sie vielleicht nur Mitglied, einmal coacht und berät sie, einmal moderiert sie Aushandlungsprozesse, um Rollen, Erwartungen und Verantwortungen zu klären, oder sie moderiert in Konfliktsituationen. Damit die Führungsarbeit zur Agilität einer Organisation beiträgt, ist eine Auseinandersetzung mit der Führungskultur Voraussetzung. In vielen Firmen, vor allem dort, wo stark projektorientiert mit Wissensmitarbeitenden gearbeitet wird, treten agile Führungsansätze verstärkt auf. Denn in solchen Settings muss Führungsverantwortung geteilt werden.

Das Top-Sharing-Modell für die Praxis nach Kuark¹² vereint partnerschaftliche Zusammenarbeit in einem flexiblen Arbeitsmodell (Abb. 3). Das verbindende Element dieses Führungsmodells ist der «**Dialogische Kern**», welcher für eine gemeinsame prozessorientierte Grundhaltung steht.

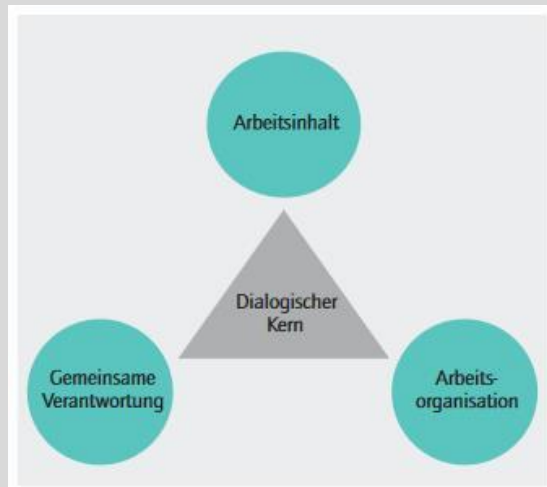


Abb. 3: Prozessorientierung und dialogische Basis als Kern umgeben von den drei Eckpfeilern des Modells Top-Sharing, Kuark, J.K. & Wyss, M. (2016). Erfolgsfaktoren für TopSharing.

Für die Co-LeiterInnen bedeutet dies, sich fortwährend mit unterschiedlichen Sichtweisen auseinanderzusetzen bzw. Probleme aus verschiedenen Perspektiven zu beurteilen und zu gemeinsamen Lösungen zu gelangen. Entscheidungen werden dadurch effektiver.

Dieses Top-Sharing-Modell beschreibt Aufgaben, für die ein/e Einzelne/r die Verantwortung trägt, aber auch genauso Aufgaben, die gemeinsam getragen werden. Die Aufgaben, die in den **gemeinsamen Verantwortungsbereich** fallen, sind die sogenannten Kernaufgaben. Während bei den individuellen Aufgaben eher die fachlichen Kompetenzen zum Tragen kommen, erfordern Kernaufgaben persönliche und soziale Kompetenzen wie Kommunikation und Koordinationsgeschick. So nützen diese Kompetenzen auch, um gemeinsame strategische Entscheidungen zu fällen.

Bei den **Arbeitsinhalten und arbeitsorganisatorischen Aspekten** geht es um die Arbeitsaufteilung: Wer macht was wann. Noch wichtiger ist, dass die Arbeitszeiten Überlappungen aufweisen, damit diese für wichtige gemeinsame Aufgaben wie Absprachen, Entscheidungen, Teambesprechungen und Zielvereinbarungsgespräche genutzt werden können.

Partnerschaftliche Führung im Sinn des Top-Sharing-Modells nach Kuark kann als eine Art partizipativ geführte Projektorganisation verstanden werden. Diese fördert autonomes Handeln, verlangt aber auch Reflexionsarbeit und die Initiative aller Beteiligten, um gemeinsame Lösungen zu finden und sich agil an Veränderungen anzupassen. So trägt die Führungsarbeit auch wesentlich zum organisationalen Lernen bei.

¹² Kuark, J.K. & Wyss, M. (2016). Erfolgsfaktoren für TopSharing. Voraussetzungen für partnerschaftliche Führung im organisationalen Kontext. Zeitschrift für Führung und Organisation zfo, 1/2016, S. 37-43.

8. Top-Sharing Praxisbeispiele

Welche Erfahrungen haben Unternehmen mit Top-Sharing-Modellen? Und wie erleben Top-Sharing-PartnerInnen das Modell der geteilten Führung? Zwei Praxisbeispiele – einmal aus der Unternehmensperspektive von AXA-Winterthur und einmal aus Sicht eines Führungstandems bei der CAP Rechtsschutzversicherung – zeigen auf, wie Top-Sharing erfolgreich umgesetzt werden kann.

Interview mit Yvonne-Seitz,

Diversity-Verantwortliche der AXA Winterthur über Top-Sharing bei der AXA

Frau Seitz, wie verbreitet ist Top-Sharing bei der AXA Winterthur und welchen Nutzen ziehen Sie als Unternehmen aber auch die Führungstandems daraus?



Bei der AXA Winterthur fördern wir generell flexible Arbeitsmodelle. Dazu zählen neben Job- und Top-Sharing auch Teilzeitarbeit, das regelmässige und unregelmässige Arbeiten von zu Hause aus sowie Arbeiten im Co-Working. Verbreiteter als Job- und Top-Sharing ist Teilzeitarbeit – und zwar auf allen Stufen. Gegenwärtig arbeiten 18% des Senior Managements sowie ein Mitglied der Geschäftsleitung Teilzeit. Zudem arbeiten 13% aller Mitarbeitenden regelmässig von zu Hause aus. Job- und Top-Sharings gibt es weniger, doch auch hier gibt es eine steigende Nachfrage.

Wir fördern flexible Arbeitsmodelle, weil wir dadurch einerseits als Arbeitgeber attraktiver werden und andererseits Mitarbeitende auch dann behalten können, wenn sich private Veränderungen ergeben wie etwa Familiengründung, Aus- und Weiterbildung oder Wohnortswechsel. Dadurch können wir das Know-how im Unternehmen behalten, das spart Kosten und Kundenbeziehungen werden aufrechterhalten.

Welche Voraussetzungen braucht es, damit Top-Sharing erfolgreich ist? (Seitens des Tandems, der Mitarbeitenden, des Umfelds, der Arbeitsbedingungen, etc.)

Zunächst braucht es den Willen der Job- beziehungsweise Top-Sharenden, sich darauf einzulassen, eine Funktion gemeinsam zu verantworten. Das bedingt Kommunikationsfähigkeit, Empathie und Teamfähigkeit. Zudem muss die vorgesetzte Person dieses Modell unterstützen und – im Falle eines Top-Sharings – müssen sich die Mitarbeitenden darauf einlassen, von zwei Personen geführt zu werden. Wichtig ist dabei eine klare Abmachung hinsichtlich Kommunikation und Verantwortlichkeiten.

Mit welchen Schwierigkeiten, Risiken und Nachteilen sind Unternehmen und Führungstandems konfrontiert?

Wie bei jedem anderen Modell gibt es auch hier Vor- und Nachteile. Die Vorteile liegen darin, dass zwei Personen gemeinsam über mehr Fähigkeiten, Blickwinkel und Erfahrungen verfügen als eine Person. Zudem können Aufgaben aufgrund der individuellen Stärken aufgeteilt werden. Kommt hinzu, dass bei Abwesenheiten immer eine Person anwesend ist und dass das zwei Personen über den Aufgabenbereich Bescheid wissen. Der Nachteil liegt im Initialaufwand, denn dieser will sorgfältig geplant werden. Und es braucht – sofern ein Arbeitsplatz respektive Geräte nicht geteilt wird – mehr Infrastruktur.

Eignet sich Top-Sharing eher für erfahrene Führungskräfte oder können auch frischgebackene Führungskräfte für Top-Sharing in Frage kommen?

Führungserfahrung muss nicht zwingend bei beiden Personen vorhanden sein, wobei es natürlich hilfreich ist, wenn dem so ist. Das Modell eignet sich zudem gut, um Wissen an eine andere Person weiterzugeben – dies beispielsweise im Sinne einer sukzessiven Nachfolgelösung. In einem solchen Fall kann die Person, die über Führungserfahrung verfügt aber auch vom Erfahrungsschatz der anderen Person profitieren. Im optimalen Fall ist dies ein Mehrwert für beide Personen.

Wie finden Top-Sharing-Interessierte und AXA zusammen?

Bis anhin meldeten sich Job- oder Top-Sharing-Interessierte beim Recruiting, bei der Diversity-Stelle oder bei der vorgesetzten Person und bekundeten ihr Interesse. Da es meist nur eine Person war – sich also fast nie ein Tandem gemeinsam gemeldet hat – planen wir in Zukunft Veranstaltungen sowie eine Plattform, wo sich interessierte Personen melden können. Dies um das Zusammenführen zweier Job-Sharenden zu vereinfachen.

Welche Key Learnings zu Top-Sharing gibt es aus Ihrer Unternehmenspraxis?

Das Set-Up muss gut geplant werden und man sollte sich beim Implementieren – gerade wenn es das erste Job- oder Top-Sharing in einer Unternehmung handelt - von Personen oder Stellen Inputs holen, die damit bereits Erfahrung gesammelt haben. Zudem sollte man anfangs klären, welche Spielregeln man aufstellt, wenn etwas nicht gut funktioniert. Job- oder Top-Sharings sind gute Modelle, sie erfordern jedoch gegenseitiges Vertrauen und Dialogbereitschaft aller involvierter Personen.

Welche 2-3 Tipps haben Sie für Top-Sharing-Interessierte?

Man sollte sich zuerst fragen, ob man wirklich bereit ist, Verantwortung zu teilen. Wenn man dies mit einem ehrlichem JA beantworten kann, sollte man sich seine/n Tandem-Partner/in sorgfältig aussuchen und sich gegenseitig darin prüfen, ob man bezüglich Arbeitshaltung, Leistungswille, Führungsprinzipien und Zielsetzungen übereinstimmende Vorstellungen hat. Danach sollte man sich hinsichtlich der Stelle überlegen, wo allfällige Chancen aber auch Stolpersteine vorhanden sein könnten und das Set-Up darauf ausrichten. Und last but not least sollte man auch nach der Implementierung immer offen bleiben für gegenseitiges Feedback.

Das Interview führte Irene Willi Kägi, Content Managerin, Institut für Leadership und HR, Kalaidos Fachhochschule.

Top-Sharing-Erfahrungsbericht

von Diana Pasquariello Schmid und Angelika Eckenstein-Haffer von der CAP Rechtsschutzversicherung

Als wir uns im Jahre 2012 für die Leitung des Spezialgeschäfts der CAP Rechtsschutzversicherung, Tochter der Allianz Suisse Versicherung, bewarben, waren wir schon seit rund 10 Jahren im Unternehmen, arbeiteten beide Teilzeit und hatten beide eine Familie mit zwei kleinen Kindern. Die Idee, die Stelle zu teilen, wurde nicht an uns herangetragen, sondern kam von uns selbst. Dass wir die Idee verwirklichen konnten, lag zum einen daran, dass die Unternehmensleitung für eine Co-Leitung empfänglich war und zum anderen, dass wir uns damals schon gut kannten und ähnliche Vorstellungen bezüglich Arbeitsqualität, Motivation und Führungsverhalten hatten. Ausschlaggebend für die Zustimmung war jedoch unser fundiertes Konzept – das den Grundbaustein für unsere Zusammenarbeit legte.

Anfängliche Hürden und Schwierigkeiten

Am Anfang waren unsere Mitarbeitenden wie auch interne und externe Kunden verunsichert, ja sogar skeptisch, ob dieses Arbeits-Modell überhaupt funktionieren würde. Wir begegneten ihnen mit Transparenz und Kommunikation: Wir teilten und diskutierten unsere Ideen, Prioritäten und Ziele entweder einzeln oder in Gruppen mit allen Beteiligten. Auch gab es unter uns Co-Leiterinnen einige Hürden zu meistern: Wer von uns beiden sollte die Kostenstellenverantwortung übernehmen und wer für den Mitarbeiterbeurteilungsprozess zuständig sein? So kam es anfangs zwischen uns immer mal wieder zu Missverständnissen und Diskussionen. Mit der Zeit wurden wir jedoch lockerer, ja trugen die Dinge sogar mit Humor. Wenn beispielsweise eine wichtige Information nur eine von uns erhielt, leiteten wir jeweils die betreffende E-Mail an die andere mit einem Smiley weiter.

Gemeinsame Entwicklung

Unser Führungstandem besteht nun schon seit 4.5 Jahren. Top-Sharing hat uns herausgefordert und gleichzeitig persönlich bereichert. Es bedingt einen regelmässigen, beinahe täglichen Informationsaustausch, um jederzeit einen Überblick über die Tätigkeiten der Kollegin zu haben. Obwohl jede Co-Leiterin den Lead in gewissen Bereichen hat, tragen wir die Gesamtverantwortung gemeinsam. Unser Umfeld hat sich mit uns entwickelt und profitiert sowohl von den individuellen Stärken bzw. der breiteren Kompetenz unseres Führungstandems.

Positive Bilanz

Vertrauen, ähnliche Wertvorstellungen, Flexibilität und Kompromissbereitschaft bezeichnen wir als ausschlaggebend für den Erfolg unseres Modells. Die Zusammenarbeit immer wieder zu hinterfragen und der Wille uns stetig zu verbessern haben uns geholfen, in Momenten des Zweifels, Energien zu mobilisieren und positiv nach vorne zu schauen. Heute sind wir überzeugte Top-SharerInnen und betrachten die Zweiteilung einer Führungsfunktion als möglichen Vorteil. Danken möchten wir unserem näheren Arbeitsumfeld sowie unserer Unternehmensleitung und unserer Familien, ohne deren Unterstützung erfolgreiches Top-Sharing nicht möglich gewesen wäre.



Diana Pasquariello Schmid studierte Rechtswissenschaften an der Universität Zürich und absolvierte eine Mediationsausbildung an der FHNW. Sie ist Mutter von zwei Kindern und arbeitet in einem Teilzeitpensum von 70%. In Co-Leitung mit Angie Eckenstein führt sie seit Ende 2012 das Grosskunden- und Verbandsgeschäft bei der CAP und ist damit Teil des ersten Führungsdoppels der Allianz Suisse.



Angelika Eckenstein-Haffer bildet mit Diana Pasquariello die Co-Leitung des Spezialgeschäfts bei der CAP Rechtsschutz-Versicherungsgesellschaft AG. Sie ist Rechtsanwältin und wechselte 2003 von einer Wirtschaftskanzlei zur CAP. Sie ist Mutter von zwei Kindern und arbeitet in einem Teilzeitpensum von 50%.

9. Portfolio-Working in der Praxis

Wie kann Portfolio-Working in der Praxis funktionieren? Regula Zellweger, Psychologin und erfahrene Portfolio-Workerin, gibt dazu Auskunft.

Interview mit Portfolio-Working-Expertin

Regula Zellweger, Psychologin, Laufbahnberaterin und erfahrene Portfolio-Workerin

Frau Zellweger, warum entscheiden sich Menschen für Portfolio-Working?

Wenn sich Menschen mit der eigenen Laufbahngestaltung auseinandersetzen, konzentrieren sie sich oft darauf, wie man sich effizient und erfolgreich in der Berufswelt positioniert. Wie angelt man sich eine sichere, lukrative Stelle mit optimalen Entwicklungsmöglichkeiten? Doch – solche sicheren Stellen sind rar. So suchen viele Menschen Alternativen, um sich Optionen zu schaffen, welche berufliche Entwicklung und Herausforderung ermöglichen, eine gewisse Sicherheit gewährleisten und eine individuelle Gestaltung der Work-Life-Balance begünstigen.

Menschen, die einen «Portfolio-Lifestyle» aus Überzeugung leben, passen sich nicht nur strategisch dem Markt an, sondern zielen darauf, durch eine individuelle Kombination einzigartig zu sein. Ihr einzigartiges Profil nutzen sie, um die weiteren Lebensjahre befriedigend, sinngebend und lustvoll zu gestalten.

Welche Voraussetzungen braucht es damit Portfolio-Working klappt?

Wer als Portfolio-Workerin erfolgreich sein will, muss zuerst definieren, was er an verschiedenen Kompetenzen/Produkten/Dienstleistungen anzubieten hat. Diese sollen von nachweisbar hoher Qualität sein. Das heisst, Portfolio-Worker verfügen über verschiedene anerkannte Abschlüsse und haben sich stetig weitergebildet. Sich beruflich in mehreren Bereichen fit fühlen, reicht aber nicht aus. Man muss fähig sein, sich immer wieder beruflich neu zu positionieren oder Mandate zu generieren. Mit anderen Worten: man muss sich verkaufen können. Dazu braucht es stetes Networking.

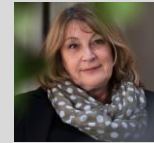
Was sind denn die Vor- und Nachteile von Portfolio-Working?

Die Vorteile bestehen darin, ein abwechslungsreiches, weitgehend selbst bestimmtes Erwerbsleben zu haben und, dass die Existenz beim Verlust einer Teilzeitstelle oder eines Mandates nicht in Frage gestellt ist. Insbesondere hierarchieunfähige Menschen schätzen dies sehr. Für einen Erfolg oder Misserfolg trägt man selbst die Verantwortung, man kann sich nicht auf Vorgesetzte beziehen.

Für diese Vorteile bezahlt man seinen Preis. Portfolio-Working beinhaltet ein gewisses Risiko, man arbeitet oft mehr als 100 Prozent, muss flexibel sein und nicht zu bezogen auf Sicherheit – die es in der Arbeitswelt aber heute sowieso nicht mehr gibt.

Welche Tipps möchten Sie interessierten Portfolio-Workern geben?

Definieren Sie ehrlich, was Sie anzubieten haben und ergänzen Sie was fehlt mit einer Weiterbildung oder einem zeitlich begrenzten Einsatz in der Arbeitswelt. Machen Sie sich Ihr berufliches Netzwerk bewusst, pflegen und erweitern Sie es bewusst. Machen Sie auf sympathische Art PR für sich selbst. Schätzen Sie das Risiko ein und überprüfen Sie, ob Sie das wirklich wollen. Besprechen Sie Ihre Ziele mit anderen und nehmen Sie deren Einschätzungen ernst. Machen Sie sich bewusst, welchen Einsatz Sie leisten wollen. Wem Work-Life-Balance ein grosses Anliegen ist, soll bereits vorher festlegen, wie er diese erhalten will. Vor allem aber überprüfen Sie Ihr Bauchgefühl: Passt Portfolio-Working wirklich zu mir?



Regula Zellweger arbeitet sie als Psychologin und Laufbahnberaterin in ihrer Praxis in Obfelden (www.rz-laufbahn.ch). Daneben ist sie als Kursleiterin und freie Journalistin tätig und hat einen Reise-Lifestyleblog (www.altwerden-spaeter.blog).

Das Interview führte Irene Willi Kägi, Content Managerin, Institut für Leadership und HR, Kalaidos Fachhochschule.

10. Fazit

Der Erfolg von Top-Sharing und Portfolio-Working hängt zu einem grossen Teil von den Personen ab, die es praktizieren. Natürlich müssen auch das Umfeld und die Rahmenbedingungen stimmen.

Klar ist: Sowohl Top-Sharing als auch Portfolio-Working ist nicht jedermanns Sache. Menschen, die Mühe haben, Informationen und Verantwortung zu teilen oder alleinigen Machtanspruch erheben, eignen sich nicht für eine partnerschaftliche Führung. Demgegenüber müssen Portfolio-Worker mit verschiedenen Jobs, Arbeitgebern und Auftraggebern, aber auch mit Zeiten geringer Arbeitsbelastung souverän umgehen können. Dies verlangt Leistungsbereitschaft, Flexibilität und Risikofreude. Für Menschen, die stabile Strukturen wünschen und auf ein regelmässiges Einkommen angewiesen sind, kommt Portfolio-Working wohl nur eingeschränkt in Frage.

Wenn Führungsarbeit in Organisationen erfolgreich geteilt wird, kann Teilen hingegen zu einem zentralen Produktivitätsfaktor werden. Dies bedingt die Offenheit für agile Führungsansätze und Vertrauen in die Kompetenz des Führungstandems. Bringen diese meist hochqualifizierten Kadermitarbeitende auch Teamorientierung, Dialog- und Kommunikationsbereitschaft mit und dürfen sie ihre Arbeitszeit soweit reduzieren, dass sich ihre individuelle Work-Life Balance erheblich verbessert, ist die Basis für funktionierendes Top-Sharing gelegt. Dies kann sogar die Identifikation mit ihrem Arbeitgeber erhöhen und die Anbindung an ihr Unternehmen stärken.

Erfolgreiches Portfolio-Working beginnt mit Menschen, die ihre Talente und Präferenzen erkennen, sowie immer wieder neue Arbeitsbereiche und Branchen erproben. So fördern sie ihre persönliche Entwicklung und bereichern ihr einzigartiges Portfolio. Menschen mit solchen Verhaltensweisen werden auch in Zukunft Arbeiten finden, von denen wir heute noch nicht wissen, welche Kompetenzen dafür nötig sein werden. Treffen Portfolio-Worker auf Organisationen, die mit einer agilen Workforce umzugehen wissen, profitieren beide Seiten: Portfolio-Worker gewinnen neue Arbeitserfahrungen und Organisationen gelingt es, auf schwankende Auslastungen und schnelle Veränderungen flexibel zu reagieren.

Wenn Organisationen und Unternehmen Top-Sharer und Portfolio-Worker richtig rekrutieren und motivieren sowie ihnen die erforderlichen Rahmenbedingungen bieten, wird es ihnen gelingen, auch diese Art von agile Arbeitsformen als Wettbewerbsvorteil zu nutzen.

Quellen und weiterführende Literatur

- Amstutz, N., Jochem, A. (2014). Teilzeitarbeit und Jobsharing in der Schweiz, FHNW. Eine Untersuchung im Auftrag des Vereins PTO.
- Chipman, D. (1993). A Glossary of Managerese: Management Terms, Across the Board 30(9): 39–45.
- Clinton, M. et al. (2006). A Grounded Theory of the Portfolio Working. International Small Business Journal, Vol 24: 1- 000.
- Deloitte-Studie: Der Arbeitsplatz der Zukunft: Wie digitale Technologie und Sharing Economy die Schweizer Arbeitswelt verändern, 2016.
- Eggenberger, J., Storz, N., Weber, R., Willi Kägi, I. (2017). «Flexible Workforce - Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt?», SKO-Ratgeber, Kalaidos Fachhochschule.
- Gillies, C. (2013). Totgesagte lenken länger: Führungsmodell Doppelspitze. Management, ManagementSeminare, 189, S. 22 - 26.
- Kuark, J.K. (2003). Das Modell TopSharing. Gemeinsam an der Spitze.
- Kuark, J.K. & Wyss, M. (2016). Erfolgsfaktoren für TopSharing. Voraussetzungen für partnerschaftliche Führung im organisationalen Kontext. Zeitschrift für Führung und Organisation zfo, 1/2016, S. 37-43.
- ManpowerGroup-Studie: Millennials im Karriere-Marathon, Juni 2016.
- PANORAMA © Bundesamt für Statistik, März 2017.
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.
- Storz, N. (2015). „Arbeitsmodelle von morgen“, SKO-Ratgeber, Kalaidos Fachhochschule.
- Verein PTO - Part Time Optimierung (www.go-for-job-sharing.ch)
- Weber, R., Fichter, C., Basel, J. (2014). Leadership-Barometer – Analyse der Herausforderungen von Führungskräften in der Schweiz, Kalaidos Fachhochschule: <https://www.kalaidos-fh.ch/Athemia-Angebote-fuer-Unternehmen/Leadership-Barometer>
- Willi Kägi, I. (2016). „Führen in der digitalen Arbeitswelt“, SKO-Ratgeber, Kalaidos Fachhochschule.
- Willi Kägi, I. (2015). „Was heisst Führungsarbeit heute?“, SKO-Ratgeber, Kalaidos Fachhochschule.

Blog

- «HR und Leadership»-Blog» der Kalaidos Fachhochschule: <https://www.kalaidos-fh.ch/Blogs/Themen/HR-und-Leadership>