

# Zwei Chefs, das funktioniert nur selten

Jobsharing auf der Chefetage hat in Schweizer Firmen kaum eine Chance – der Abschied von einem Führungsmodell.

Von **Judith Wittwer, Bern**

Die Personalentwickler haben schon bessere Zeiten erlebt. Phasen, in welchen ihre Arbeitsmodelle in den Führungsetagen auf offenere Ohren stiessen. Derzeit plagen die Firmenchefs aber andere Sorgen: Sparen, reorganisieren, konsolidieren lauten die Managementdevisen der Stunde. Um sich mit innovativen, flexiblen Beschäftigungsformen zu befassen, fehlt den Leadern die Zeit – und auch die Musse.

Das jüngste Modell, dem die Bosse eine Absage erteilt haben, ist die Doppelspitze. Hat sich vor vier Jahren noch mancher Firmenchef – zumindest mit den Lippen – zu Jobsharing im Kader bekannt, geht man heute klar auf Distanz: «Arbeit ist teilbar, Führung nicht», so das Fazit des Feintool-Chefs Reto Hartmann am 10. Meichle-Fo-

rum in Bern. Und Interdiscount-Leiter Rudolf Burger doppelt am Personalberatungskongress vor über 1000 Fachleuten nach: «Jobsharing auf Kaderstufe ist ineffizient und lässt keine direkte Führung zu.»

Für Renate Amstutz, Generalsekretärin der Berner Bau-, Verkehrs- und Energiedirektion, sind das harte Worte. Die Ökonomin, der 50 Mitarbeitende unterstellt sind, hat ihre kantonale Führungsfunktion sieben Jahre lang geteilt. Ihre Erfahrungen sind positiv: «Es kann funktionieren.»

Ihre Liste von Voraussetzungen, die die beiden Partner erfüllen müssen, ist dennoch lang: «Es klappt nur, wenn die Aufgaben klar getrennt sind», sagt Amstutz. Gleichzeitig müssten die Führungspartner aber auch die Dossiers des anderen kennen – für den Fall der Stellvertretung. Gezielte Zuständigkeiten braucht es auch bei den Mitarbeitenden: Jeder Angestellte, so empfiehlt die Fachliteratur, soll eindeutig einem der Ko-Chefs zugeteilt sein. Ein Grundsatz, den Amstutz unterstützt: «Wir hatten die Zuständigkeiten für die Mitarbeitenden unter uns aufgeteilt. Nur in einem Fall sahen wir davon ab. Das hat sich im Nachhinein als Fehler herausgestellt.»

Ein Vorteil ist es laut Amstutz zudem, wenn die beiden Ko-Führungskräfte ihre Stellen zur gleichen Zeit antreten. «Dann hat keiner einen Vorsprung.» Und wichtig sei natürlich auch die Kommunikation. «Die Chemie muss schon stimmen.» In ihrem Fall habe sie auch gestimmt. Bis ihr Arbeitskollege den Kanton verliess und seine Stelle aufgeben musste.

Hartmann lässt sich dennoch nicht umstimmen: Die öffentliche Hand könne solche Modelle schon fordern und leben. Sie müsse damit ja auch kein Geld verdienen, meint der eloquente Ex-Valora-Chef, der sich mit seiner ehemaligen Arbeitgeberin noch immer im Rechtsstreit befindet. In der Privatwirtschaft habe jedoch der Wind gedreht: «Wenn die Konjunktur gut läuft, nimmt bei den Arbeitnehmenden das Bedürfnis nach Freizeit zu.» Damit steige auch die Nachfrage nach flexiblen Arbeitsmodellen. In schwierigeren Zeiten erkenne man jedoch rasch, dass viele Bewe-

gungen Modeerscheinungen seien, die sich nur schlecht umsetzen liessen.

Aber selbst zu Beginn des neuen Jahrtausends, als auch die meisten Firmenchefs der Doppelführung noch nicht so ablehnend gegenüberstanden, hat kaum einer das Topsharing-Modell eingeführt. (Die frü-

here Doppelspitze bei der Credit Suisse Group zählt nicht, da diese nicht aus Überzeugung, sondern aus Not entstanden war.) Nach Beispielen gefragt, kommt Cordelia Kissling, Chefredaktorin der Fachzeitschrift «HR Today», spontan nur Ikea Schweiz in den Sinn: «Dort teilen sich im Kader einige An-

gestellte die Führung.» Auch die Personalfachfrau Esther Häberling hat Mühe, Namen zu nennen: «Am ehesten sind Doppelspitzen noch in Familienunternehmen anzutreffen – zum Beispiel in der Firma von Arbeitgeberpräsident Rudolf Stämpfli.» Dieser war am Meichle-Forum denn auch der einzige Wirtschaftsführer, der der «geteilten Führung» nicht abgeneigt war.

Es gibt in der Schweiz kaum Beispiele, in denen Topsharing gelebt wird.