

Erfolgsfaktoren und Empfehlungen für Topsharing

Folgende Faktoren tragen dazu bei, dass Topsharing gelingt:

Fragen	Empfehlungen
<p>Mitarbeitende und Vorgesetzte sind offen für Neues, unterstützen das Modell und sind bereit, aus Erfahrungen zu lernen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • echte, ehrliche Unterstützung der übergeordneten Führungskräfte für das Modell sicherstellen; • offen sein, etwas Neues auszuprobieren; • Mitarbeitende in den Prozess und in die Ausgestaltung des Modells einbeziehen; • auf die Chancen fokussieren; • bereit sein, Risiken einzugehen und daraus zu lernen; • nicht die Erwartung haben, dass von Anfang an alles einwandfrei funktioniert; gelassen bleiben, wenn einmal etwas nicht so gut läuft; nicht sofort dem Modell «die Schuld geben»; • den Führungskräften und dem Team die Zeit geben, eigene Lösungen zu suchen und das Modell weiterzuentwickeln; • bisherige Erfahrungen mit dem Modell konstruktiv auswerten, Erkenntnisse festhalten und transparent machen; • interne und externe Widerstände ernst nehmen und aktiv managen; • Modell und Zusammenarbeit laufend reflektieren;

<p>Die Co-Leitenden (Tandem) passen auf die Stelle und passen zusammen.</p>	<p>bereits im Rekrutierungsgespräch prüfen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sind die notwendigen Kompetenzen für Topsharing vorhanden (z.B. Eigenverantwortung, Selbstorganisation, Teamwork, Sozial- und Kommunikationskompetenzen)? Im Idealfall ergänzen sich Fähigkeiten und Kompetenzen im Tandem und bieten gegenseitiges Lernpotenzial; auch erwünschte Weiterentwicklung einbeziehen; • Haben sich die Co-Leitenden mit dem Modell auseinandergesetzt? Ist ein Bewusstsein über Chancen (z.B. Erweiterung von Erfahrungen und Kenntnissen) und Nachteile / Risiken vorhanden (z.B. bezüglich beruflicher Vorsorge, verminderter Aufstiegschancen, Konfliktpotenzial, zusätzlichem Aufwand für Koordination)? Gibt es Überlegungen und Strategien zum Umgang mit Risiken? • Stimmen Werte und Vorstellungen im Tandem grösstenteils überein (z.B. zu Aufgabenteilung, Zusammenarbeit, Umgang mit Konflikten, Kommunikationsverhalten)? • Gibt es bisherige Erfahrungen mit diesem Modell (ev. auch im privaten Umfeld, z.B. Elternschaft, ehrenamtliche Tätigkeiten)? • falls sich Co-Leitende noch nicht kennen: frühzeitige (informelle) Kennenlernmöglichkeit schaffen und bereits im Bewerbungsprozess gemeinsame Übungen oder Aufgaben durchführen lassen;
<p>Es bestehen Möglichkeiten und Ideen zur Teilbarkeit der Führungsaufgabe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • spezifische Situation (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten) überprüfen und darauf zugeschnittene Lösungen zur Arbeitsteilung entwickeln; • dabei auch Möglichkeiten, Fähigkeiten und Präferenzen der Co-Leitenden einbeziehen; • die Co-Leitenden einen eigenen Weg suchen lassen; Handlungsspielraum in Bezug auf die Aufgabenteilung geben bzw. einfordern; auch Anpassungen sollen möglich sein; • Kaderfunktionen mit einem hohen Anteil an fachlichen Aufgaben sind einfacher aufzuteilen als reine Führungsfunktionen; daher kreativ werden, es gibt verschiedene Varianten, z.B.: <ul style="list-style-type: none"> ○ Führung je nach Themen, Personen, Tage usw. aufteilen; ○ eine Person hat die gesamte Personalführung, die andere nimmt die fachliche Führung wahr; ○ eine Person übernimmt die Bereichsleitung (Schnittstelle gegen oben und auf Linie); die andere Person ist Ansprechperson / Coach für Team (im daily business);

<p>Die Ausgestaltung des Modells und die Konditionen sind geklärt und werden laufend weiterentwickelt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Konditionen, Prinzipien zur Entlohnung vor dem Rekrutierungsgespräch klären (z.B. «gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit» / Verhandlungsspielraum / Selbstaufteilung eines Gesamtgehalts); • auch weitere Lohnbestandteile und Anreize einbeziehen (z.B. Beteiligung an Weiterbildungen); • vor allem folgende Punkte vor Stellenantritt klären: <ul style="list-style-type: none"> ○ grundsätzliches Modell ○ Aufteilung von Arbeitsaufgaben (inhaltlich), Verantwortung und Entscheidungsfindung (gemeinsam/einzel) ○ Auflösungsmöglichkeiten (was passiert, wenn eine Person geht? Wird das Topsharing weitergeführt? usw.) ○ Arbeitsorganisation / Präsenzzeiten, Überlappungszeiten, Arbeitswechsel, Stellvertretungsregelungen ○ gegenseitige Information & Grundsätze zur Kommunikation ○ Führungsverständnis/-stil ○ Umgang mit Konflikten, Widerständen ○ Teilnahme an Sitzungen, Veranstaltungen usw. ○ Weiterbildung, Lernkultur ○ Raumaufteilung, Arbeitsplätze, Arbeitsmittel
<p>Es steht genügend Zeit für die Koordination zur Verfügung.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • idealerweise 10-20% zusätzliche Zeit für Absprachen und Koordination einplanen: entweder Aufgaben reduzieren oder zusätzliche Stellenprozente freigeben (dafür erhält die Verwaltung als Arbeitgeber Erfahrungen, Kompetenzen und Fähigkeiten von zwei Personen);
<p>Die Tandems werden durch eine Fachperson begleitet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • interne und/oder externe Begleitung des Tandems (z.B. Coaching) vor, während und nach dem Stellenantritt organisieren; • regelmässige Inter-/Supervisionen, Reflexionsgespräche durchführen; ständige Weiterentwicklung des Modells und der Co-Leitung; • ehrlich über Erfahrungen sprechen (gegenüber Personalverantwortlichen, Vorgesetzten, Mitarbeitenden) -> Lerneffekt und Umgang mit Risiken für weitere Anwendungen des Modells sicherstellen; • sich Unterstützung im Umgang mit Konflikten suchen (zwischen Co-Leitenden, zwischen Co-Leitung und anderen Beteiligten);
<p>Die gegenseitigen Erwartungen sind geklärt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Erwartungen aller Beteiligten frühzeitig klären, z.B. bezüglich Erreichbarkeit, Arbeitsorganisation, Stellvertretung usw. • regelmässige Feedbacks geben und gegenseitig lernen;
<p>regelmässige Feedbacks geben und gegenseitig lernen;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bei Schwierigkeiten: <ul style="list-style-type: none"> ○ Unterstützung suchen; ○ Erfahrungen auswerten, Modell/Rahmenbedingungen verbessern, nochmals versuchen;