

Empfehlungen Rekrutierung Topsharing

Im Vorfeld zu überlegen (Personalverantwortliche / vorgesetzte Person):

- Unterstützt die **vorgesetzte Person** das Modell (echte, ehrliche Unterstützung)? Ist die vorgesetzte Person von den **Chancen** überzeugt? Ist sie auch bereit, die entsprechenden Nachteile / Risiken in Kauf zu nehmen? → Falls nicht, eher kein solches Modell anbieten.
- Passt das Modell in die **Organisationskultur**? Wo könnten Widerstände auftreten? → Im Bewerbungsgespräch offen über solche Risiken sprechen.
- Gibt es in der Verwaltung bereits Personen, die in einem solchen Modell arbeiten? Welche **Erfahrungen** haben sie gemacht? Worauf ist zu achten?
- Welche Grundsätze gelten bezüglich **Konditionen**? Gleicher Lohn für gleiche Arbeit? Verhandlungsspielraum? → Es ist davon auszugehen, dass sich die Co-Leitenden über ihre Konditionen austauschen werden; Abweichungen müssen gut begründet werden, auch bezüglich Beteiligungen an Weiterbildungen usw. Eine moderne Form wäre, dass sich die Co-Leitenden ein Gesamtgehalt bzw. Gesamtbudget für die Stelle selbst aufteilen, inkl. Leistungsanteile, Weiterbildungskosten, Teilnahme an Konferenzen usw.; diese Aufteilung könnte auch jährlich (neu) entschieden werden.
- Was sind die **Erwartungen** an die Tandems (von Personalverantwortlichen, Vorgesetzten, Mitarbeitenden; z.B. bezüglich Erreichbarkeit, Arbeits-/Selbstorganisation, Konfliktbearbeitung, Stellvertretung usw.)? Was ist davon verhandelbar, was nicht? → Diese Erwartungen im Bewerbungsgespräch klar und deutlich zum Ausdruck bringen.
- Wie können sich (potenzielle) Co-Leitende im Vorfeld (informell) **kennenlernen**?
- Was passiert, wenn eine Person das **Topsharing verlässt**? Hat die andere Person ein Anrecht auf Weiterführung des Topsharings? Wer ist an der Rekrutierung der Nachfolge beteiligt? Wer entscheidet über die Rekrutierung?
- Formelle **Weisungs-/Entscheidungsbefugnisse**
- Budget für **Begleitung** der Tandems

Im Rekrutierungsprozess:

Im Normalfall sollten mit den Bewerbenden Einzelgespräche geführt werden; falls sich ein Tandem zu zweit beworben hat, sind auch Gespräche mit beiden Bewerbenden gleichzeitig denkbar. In Einzelgesprächen können gewisse Fragen unter Umständen eingehender geklärt werden. Bei Bewerbenden, die sich nicht kennen, sollte ein vorgängiges (informelles) Kennenlernen ermöglicht werden.

Wichtig ist, im ersten Bewerbungsgespräch folgende **Fragen** zu klären:

- Haben sich die **Bewerbenden** eingehend mit einem solchen Modell auseinandergesetzt?
- Was ist ihre Motivation für ein solches Modell? Weshalb wollen sie in diesem Modell arbeiten?
- Sind sie sich auch der Risiken und Nachteile bewusst? Haben sie Strategien im Umgang mit Risiken?
- Verfügen die Bewerbenden über die nötigen Kompetenzen für Topsharing?
- Bei Einzelbewerbungen: Gibt es mögliche Paarungen, bei denen die grundsätzlichen Werte und Vorstellungen übereinstimmen?

Im ersten Bewerbungsgespräch ist somit vor allem auf folgende Punkte zu achten:

- **Vorstellungen** über das Modell ermitteln:
 - Welche Vorstellung von Job-/Topsharing hat die Bewerberin oder der Bewerber? Job Pairing (gemeinsame Verantwortung für Aufgaben) oder Job Splitting (aufgeteilte Aufgaben, Pflichten, Verantwortung)?
 - Weitere Modelle: Split-Level-Sharing (unterschiedliches Qualifikationsniveau der Co-Leitenden); Stafetten- oder Generationenmodelle (Kombination von Personen in der letzten Arbeitsphase (vor der Pensionierung) mit Personen während/direkt nach der Ausbildung)
 - Wie soll die Arbeitsteilung funktionieren?
- **Bisherige Erfahrungen** mit einem solchen Modell (Hinweis, dass solche Modelle im Grundsatz / «im Kleinen» auch im Privaten vorkommen können, z.B. bei Elternschaft, in ehrenamtlichen Tätigkeiten, bei der Organisation von Anlässen usw.); Was lief gut, was weniger?
- **Motivation** für ein solches Modell (ist es gut überlegt oder «passt es gerade praktisch zu meiner aktuellen Lebenssituation»?)
- Es ist wichtig, dass sich Co-Leitende über **Chancen und Risiken** von Topsharing bewusst sind → Prüfen, wie intensiv sich die Bewerbenden bereits mit dem Modell auseinandergesetzt haben:

Welche Chancen/Vorteile sehen die Bewerbenden in Topsharing?

- Prüfen, ob nur die eigenen Vorteile gesehen werden oder ob auch ein Bewusstsein für den **Mehrwert** solcher Modelle für die Verwaltung besteht (wie z.B.

Erweiterung von Erfahrungen, Kompetenzen und Ideen, Förderung von Vielfalt und Innovation, breiter abgestützte Entscheidungen usw.)

- Bestehen Vorstellungen darüber, wie die **Chancen gestärkt** werden können?

Welche Risiken/Nachteile sehen die Bewerbenden in Topsharing?

- Hier gilt es auch darauf zu achten, ob sich jemand wirklich mit Risiken **auseinandergesetzt** hat oder eher «blauäugig» in ein solches Modell einsteigt.
 - Sehen die Bewerbenden Risiken nur bei der Verwaltung (z.B. erhöhter Aufwand) oder sind sie sich auch Nachteilen für ihre **persönliche Situation** bewusst (z.B. bezüglich beruflicher Vorsorge, geringerer Profilierungsmöglichkeiten, erhöhtem Konfliktpotenzial etc.)?
 - Bestehen Vorstellungen darüber, wie die **Risiken abgedeckt** werden könnten und wie mit Nachteilen umgegangen wird (auf Ebene Verwaltung, Team und Person)?
 - Wie ist der Umgang mit **Konflikten** (zwischen den Co-Leitenden, zwischen Co-Leitung und anderen Beteiligten)?
 - Wie gehen die Bewerbenden mit **Widerstand** um, z.B. von Mitarbeitenden oder vom Gemeinderat gegen das Modell? Wie würden sie auf Vorurteile reagieren?
- Stimmen die **Vorstellungen** zwischen potenziellen Co-Leitenden in folgenden Punkten im Grundsatz **überein**?
 - **Werte** → Es ist sehr zentral, dass die wichtigsten **Werte** der Co-Leitenden übereinstimmen.
 - **Zusammenarbeit** (eigenverantwortliches Handeln, Teamwork, Austausch, Abstimmung, Arbeitsteilung, FlexWork usw.)
 - **Vision/Ziele**: Welche Vision / welche Ziele haben die Bewerbenden für diese Stelle? Wo wollen sie hin?
 - **Kommunikation**: Im Tandem, gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitenden; Einsatz von IT für die Kommunikation, bevorzugte Kommunikationswege und -menge usw.
 - **Führungsverständnis**: Welches Führungsverständnis bringen die Bewerbenden mit? Wie haben sie bisher geführt (nach konkreten Situationen fragen)? Welche Rückmeldungen zu ihrem Führungsstil haben die Bewerbenden bisher erhalten? Wo wollen sie sich noch verbessern? (→ Anhaltspunkt für mögliche Ergänzungen / Lernpotenzial durch die jeweils andere Person)
 - **Entscheidungsfindung** (bevorzugter Modus, Umgang mit Entscheidungen der anderen Person, die nicht der eigenen Meinung entsprechen usw.)
 - **Vertrauen vs. Kontrolle**; Umgang mit Fehlern
 - **Lernkultur, Weiterentwicklung** (persönlich, im Team, Organisationsentwicklung)
 - **Erreichbarkeit** der anderen Person, eigene Erreichbarkeit
 - **Konfliktmanagement** (Konflikte ansprechen, austragen, bearbeiten, eskalieren)

- Stimmen die **Arbeitsweisen** der Co-Leitenden im Grundsatz überein? Wie gehen die Bewerbenden an eine Aufgabe heran? Wie gehen sie mit unterschiedlichen Arbeitsweisen um?
- Folgende **Kompetenzen** sind für ein Topsharing besonders wichtig:
 - Eigenverantwortung
 - Selbstorganisation
 - Teamwork
 - Vertrauen
 - Hohe Sozialkompetenzen
 - Kommunikationskompetenzen, insbesondere auch Fähigkeit und Bereitschaft, Informationen weiterzugeben
 - Konfliktkompetenzen, v.a.
 - Mehrperspektivität / Umgang mit anderen Meinungen
 - Empathie
 - Fähigkeit und Bereitschaft, Konflikte anzusprechen/auszutragen
 - Flexibilität
 - Offenheit gegenüber anderen Meinungen, Herangehens- und Sichtweisen usw.
 - ausgewiesene Führungskompetenzen
- Nicht nur fragen, ob die Bewerbenden diese Kompetenzen mitbringen, sondern nach konkreten Erlebnissen nachfragen, wo sie diese Kompetenzen eingesetzt haben
- Hierzu können **Critical-Incident-Aufgaben** hilfreich sein.
- Auch fragen, wo sich die Bewerbenden noch entwickeln wollen und wie
 - ➔ Anhaltspunkte für Ergänzungen / gegenseitiges Lernpotenzial zwischen den Co-Leitenden
- **Erwartungen** klären:
 - Welche Erwartungen haben die Bewerbenden an ihre vorgesetzte Person? Stimmen diese Vorstellungen mit dem überein, was die vorgesetzte Person «bieten» kann und will?
 - Welche Erwartungen haben die Bewerbenden an ihre Co-Leitenden?
 - Welche Erwartungen haben Personalverantwortliche, vorgesetzte Person und Mitarbeitende an das Tandem?
 - Was ist für die Bewerbenden «verhandelbar» und was nicht? Wo können Sie Kompromisse eingehen, wo nicht (z.B. arbeitsfreie Tage bei Kinderbetreuung)?
- Klärung von möglichen **Stellvertretungsregelungen** (wer z.B. Kinder betreut, kann häufig keine Stv. an den Betreuungstagen übernehmen)

Ergänzend:

- Auf Topsharing ausgerichtete Assessments
- Gemeinsame Arbeitsproben / Aufgaben während des Bewerbungsprozesses

Zusammenstellung von Tandems bei Einzelbewerbungen:

- Die Erfolgchancen sind grösser, wenn sich die Co-Leitenden bereits kennen. Eine gewisse Sympathie zwischen den Bewerbenden muss vorhanden sein. Falls zwei Personen zu einem Tandem «zusammengestellt werden», wird deshalb dringend empfohlen, dass sich die potenziellen Co-Leitenden noch im Bewerbungsprozess gegenseitig kennen lernen, am besten im Rahmen eines ersten informellen Kennenlernens und danach durch Arbeitsproben, Assessments (mit gemeinsamen Übungen) oder Aufgaben, die sie für ein späteres Bewerbungsgespräch gemeinsam vorbereiten/lösen müssen.
- Künftige Co-Leitende zusammenstellen, bei denen Vorstellungen über Modell, Arbeitsteilung, Werte, Visionen, Führungsverständnis, Umgang mit Risiken und Konflikten übereinstimmen.
- Erfahrungen, Kompetenzen, Kenntnisse, Fach-Know-how der Co-Leitenden sind im Idealfall komplementär, sollten sich also möglichst gegenseitig ergänzen; so kann der grosse Vorteil von Topsharing – nämlich die Erweiterung von Erfahrungen, Kenntnissen, Know-how usw. – bestmöglich genutzt werden.

In Folgegesprächen:

- Zu zweit **im Grundsatz klären** (ggf. durch Bewerbende vorbereiten und am letzten Gespräch vorstellen lassen):
 - Grundsätzliches Modell
 - Aufteilung der Arbeitsaufgabe (inhaltlich)
 - Aufteilung der Verantwortung, Entscheidungsfindung (gemeinsam/einzeln)
 - Auflösung des Topsharing-Modells / Konsequenzen bei Austritt einer Co-Leitung
 - Arbeitsorganisation / Präsenzzeiten, Überlappungszeiten, Arbeitswechsel
 - Gegenseitige Information
 - Grundsätze der Kommunikation
 - Führungsverständnis/-stil
 - Umgang mit Konflikten, Widerständen
 - Stellvertretungsregelungen
 - Teilnahme an Sitzungen, Veranstaltungen usw.
 - Weiterbildung, Lernkultur
 - Raumaufteilung, Arbeitsplätze, Arbeitsmittel

Nach der Rekrutierung:

- Onboarding-Plan unter Berücksichtigung der An-/Abwesenheiten
- Professionelles **Coaching** für die Tandems für die ersten Monate
- Regelmässige Inter-/Supervisionen, **Reflexionsgespräche**
- Laufende Weiterentwicklung und Anpassung des Modells
- Ehrliche Kommunikation über die Erfahrungen (gegenüber Personalverantwortlichen, vorgesetzten Personen, Mitarbeitenden) → Lernen aus Schwierigkeiten, laufende Verbesserungen
- Nicht gleich aufgeben, wenn es schwierig wird → Erfahrungen auswerten, Modell/Rahmenbedingungen verbessern, nochmals versuchen