

«Top-Sharing»: Erfolgreich als Kadertandem unterwegs



Blick auf das Luzerner Seetal und Hitzkirch.

Die Aufteilung einer Kaderstelle auf zwei Personen ist in vielen Schweizer Gemeinden noch eine Seltenheit. Dabei kann dieses Arbeitsmodell zahlreiche Vorteile mit sich bringen – wie das Beispiel aus der Gemeinde Hitzkirch (LU) zeigt. Melanie Lienhard und Phuntsok Namgyal-Hofstetter teilen sich dort die Stelle als Abteilungsleiterinnen Bau, Umwelt und Wirtschaft und haben der «Schweizer Gemeinde» erzählt, weshalb ihre Zusammenarbeit gut funktioniert.

• **Attraktivitätssteigerung als Arbeitgeberin**

Top-Sharing sei in Schweizer Gemeindeverwaltungen bisher noch nicht stark verbreitet, informieren Karin Freiermuth, wissenschaftliche Mitarbeiterin, und Christoph Vogel, Dozent an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW); sie beschäftigen sich unter anderem mit Arbeitsmodellen in der öffentlichen Verwaltung. «Unser Eindruck ist, dass immer mehr Gemeinden dem Modell gegenüber offener werden. Gerade der Fachkräftemangel zwingt viele Gemeinden diesbezüglich auch zum Umdenken.» Das Top-Sharing-Modell ermögliche es, kompetente, erfahrene und gut ausgebildete Mitarbeitende zu gewinnen und langfristig zu halten. Zudem können innerhalb einer Funktion unterschiedliche fachliche und persönliche Kompetenzen gebündelt werden. Nicht zuletzt trage dieses Arbeitsmodell zur Steigerung der Attraktivität der Gemeindeverwaltung als Arbeitgeberin bei.

Weitere Informationen für Gemeinden:
<https://toolbox-gemeinden.ch>

Melanie Lienhard und Phuntsok Namgyal-Hofstetter sind grundlegend unterschiedlich, und doch haben sie beruflich einiges gemeinsam: Sie verfügen zum Beispiel beide über berufliche Erfahrungen aus der Raum-, Umwelt und Verkehrsplanung sowie dem Bereich Städtebau und Arealentwicklung, teilen die gleiche Arbeitsethik, legen den gleichen Arbeitsweg zurück – und arbeiten für denselben Arbeitgeber, wo sie sich seit Oktober 2024 die Stelle als Abteilungsleiterinnen Bau, Umwelt, Wirtschaft (BUW) der Gemeinde Hitzkirch (LU) teilen. Als die Kaderstelle im April 2024 als Einzelpensum oder im Jobsharing durch ein renommiertes Schweizer Personalberatungsunternehmen für Führungskräfte ausgeschrieben wurde, bewarben sich Melanie Lienhard und Phuntsok Namgyal-Hofstetter bewusst im Top-Sharing-Modell, also einer Aufteilung der Stelle auf zwei Personen. «Die Gemeinde zeigte sich von Anfang an offen für die Idee einer Co-Leitung», erinnert sich Melanie Lienhard.

Ausschlaggebend für diesen Schritt war vor allem die Tatsache, dass beide bereits vorher die Ortsentwicklung im Ressort Planung und Bau einer anderen Gemeinde zusammen geleitet hatten, sowie ihre sich bestens ergänzenden Profile: Melanie Lienhard bringt unter anderem eine reichhaltige Erfahrung als Dozentin und Projektleiterin am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR) der Hochschule Luzern im Bereich Raumentwicklung, Regionalökonomie sowie strategischer und partizipativer Planung mit; Phuntsok Namgyal-Hofstetter arbeitete als versierte Architektin lange in der Immobilien- und Arealentwicklung, Gesamtprojektleitung und Bauherrenvertretung in der Baubranche und dem Baudepartement der Stadt Zug.

Unterschiedliche Blickwinkel

«Die direkte Anwendung eines Co-Leitungsmodells speziell im Baudepartement steckt seitens Verwaltung vielerorts noch in den Anfängen. Für uns ist diese Lösung ideal, da wir beide so Arbeit und Familie gut organisieren können», sagt Phuntsok Namgyal-Hofstetter. «An gewissen Projekten arbeiten wir bewusst zu zweit dran, um unterschiedliche fachliche Blickwinkel hineinzubringen.» Sie pflegen einen sehr engen Austausch untereinander, vor Ort wie auch in der Diskussion auf dem Arbeitsweg. «Noch bringt diese Arbeitsteilung kaum Nachteile mit sich», schmunzeln die beiden. Essenziell sei, so Phuntsok Namgyal-Hofstetter, eine stets intakte Koordination der immer komplexer werdenden Aufgaben auf allen Flughöhen und über alle Projektmeilensteine hinweg.

Aufteilung nach Schwerpunkten

Ursprünglich starteten die beiden Frauen mit je einem 60-Prozent-Pensum, mittlerweile sind sie temporär zu je 80 Prozent angestellt, um die Arealentwicklung der gemeindeeigenen Grundstücke im Zentrum von Hitzkirch mit den vorhandenen Fachkenntnissen intern voranzutreiben. Das Arbeitsvolumen ist aufgrund verschiedener laufender Arealentwicklungen innerhalb der 24 Quadratkilometer grossen Gemeinde durchaus beachtlich. Aufgrund ihrer bisherigen beruflichen Erfahrungen teilen sich Melanie Lienhard und Phuntsok Namgyal-Hofstetter ihre Arbeiten in der Abteilung Bau, Umwelt, Wirtschaft (BUW) der Gemeinde Hitzkirch nach Schwerpunkten auf: Melanie Lienhard konzentriert sich mehr auf die Raumplanung, Phuntsok Namgyal-Hofstetter eher auf den Hoch- und Tiefbau.

«Wir achten stets darauf, dass beide in etwa auf dem gleichen Stand der Projekte sind», sagt Melanie Lienhard. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Top-Sharing-Modells ist, dass sich das Kadertandem auch auf menschlicher Ebene versteht und partnerschaftlich auf Augenhöhe zusammenarbeitet. Zentrale Grundvoraussetzungen für die erfolgreiche Anwendung eines Co-Leitungsmodells auf operativer und strategischer Ebene sind laut Melanie Lienhard eine vertrauensvoll gelebte Diskussionskultur sowie Mut und Engagement auf der Führungsebene wie auch auf der politischen Ebene. Nur so könnten konsistente, gut abgestimmte Entscheide getroffen werden, die Schnittstellen berücksichtigen, Brücken bauen und zu einer prosperierenden Gemeinde wie Hitzkirch beitragen.

Koordination und Organisation

Karin Freiermuth, wissenschaftliche Mitarbeiterin, und Christoph Vogel, Dozent an der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), beschäftigen sich unter anderem mit Arbeitsmodellen in der öffentlichen Verwaltung und bestätigen die Aussagen der Abteilungsleiterinnen. Damit Top-Sharing funktioniert, brauche es von allen Beteiligten eine höhere Flexibilität und einen grösseren Koordinationsaufwand. «Ein wichtiger Aspekt dabei ist, ob sich die jeweiligen Personen bezüglich Qualifizierung, Persönlichkeit, Kommunikationsfähigkeit und Verantwortungsbereitschaft zueinanderpassen.» Kaderfunktionen mit einem hohen Anteil an fachlichen Aufgaben seien einfacher aufzuteilen als reine Führungsfunktionen, denn sie erlaubten, die Führungsarbeit auf Themen oder auf die Fach- und Personalführung aufzuteilen.