

# Geteilte Führung: Status quo und how to get started

**Whitepaper** zur Einführung des Modells in der Branche der  
Elektrotechnik, Informationstechnik und Energiewirtschaft



# Inhalt

2	Vorworte
6	Pionierinnen des Topsharings
7	Executive Summary
8	Motivation
9	Status Quo
10	OVE Fem-Thesen
12	How to get started – wie Sie erste Schritte setzen können
15	Exemplarische Auszüge aus geführten Interviews
19	Quellenverzeichnis
20	Danksagung
21	Anhang

## Über OVE Fem

Die Mitgliederplattform OVE Fem des OVE Österreichischer Verband für Elektrotechnik vernetzt Frauen, die im Bereich der Elektrotechnik, Informationstechnik und Energiewirtschaft auf unterschiedlichen Hierarchieebenen tätig sind – von Schülerinnen, weiblichen Lehrlingen, Studentinnen und Berufseinsteigerinnen über Fachexpertinnen und Innovatorinnen bis hin zu weiblichen Führungskräften. (Elektro-)Technikerinnen in ihrer Karriereentwicklung und deren weiteren Aufstieg in der technischen Berufswelt zu unterstützen, ist eines der wesentlichen Ziele von OVE Fem.

# Vorwort

OVE Fem, das Branchennetzwerk für Expertinnen und weibliche Führungskräfte im OVE, setzt sich für mehr Frauen in der Elektrotechnik und hier ganz besonders in Führungspositionen ein.



**Peter Reichel**  
OVE-Generalsekretär

## Liebe Leserinnen, liebe Leser!

**W**ir leben in einer interessanten Zeit der Umbrüche, dominiert von der Digitalisierung und Dekarbonisierung der Gesellschaft mit all ihren Herausforderungen und Konsequenzen. Zur Bewältigung all der sich damit ergebenden Aufgaben braucht es entsprechende Fachkräfte, die vielfach nicht in der notwendigen Zahl und Qualität verfügbar sind. Damit gewinnt der Wettbewerb um die besten Köpfe eine neue Dimension.

Potenzielle Arbeitgeber:innen müssen attraktiv sein, um qualifizierte Arbeitskräfte für sich zu gewinnen, und auf die neuen Gegebenheiten in der Arbeitswelt eingehen. Dabei geht es vor allem um mehr Flexibilität am Arbeitsplatz, eine ausgewogene Relation von Arbeits- und Freizeit, den Wunsch nach einer kreativen und verantwortungsvollen Tätigkeit und im Weiteren darum, eine leitende Funktion zu übernehmen, die bestenfalls mit der Gründung einer Familie vereinbar ist.

Betrifft das Thema Familie und Beruf früher vor allem Frauen, so ist hier eine sehr positive Entwicklung feststellbar, wonach zunehmend auch Männer in Karenz gehen, um Verantwortung für Kinder und deren Betreuung zu übernehmen. Kinder und Karriere gleichzeitig zu ermöglichen, und das auch für Personen in leitenden Positionen, führte zum Modell der Geteilten Führung. Dabei werden Entscheidungskompetenz und Verantwortung auf mehrere gleichberechtigte Personen verteilt, was dazu führt, dass Angestellte mehr Entscheidungsbefugnisse bekommen und Verantwortung übernehmen, aber auch, dass sich das damit vorhandene Wissen auf mehrere Personen verteilt und damit flexiblere Arbeitszeiten ermöglicht werden. Kernpunkt von Geteilter Führung ist das Treffen gemeinschaftlicher Entscheidungen, wozu es den entsprechenden Willen und das wechselseitige Vertrauen braucht. Andererseits wird damit größere Eigeninitiative bei höherer Selbstbestimmung und das Einbringen individueller Stärken ermöglicht.

OVE Fem, das Branchennetzwerk für Expertinnen und weibliche Führungskräfte im OVE Österreichischer Verband für Elektrotechnik, setzt sich für mehr Frauen in der Elektrotechnik und hier ganz besonders in Führungspositionen ein.

Geteilte Führung ist dafür ein geeignetes Modell, das noch nicht so ganz in unserer Arbeitswelt angekommen ist. Die OVE Fem-Vorsitzende Michaela Leonhardt hat dieses Thema daher aufgegriffen und mit einem ambitionierten Team mit fachkundiger Unterstützung von Manuela Vollmann, Geschäftsführerin ABZ\*AUSTRIA, das vorliegende Whitepaper erarbeitet. Damit liegt eine lesenswerte Bestandsaufnahme mit Empfehlungen für eine Umsetzung dieses partnerschaftlichen Führungskonzepts vor.

Ich möchte mich bei allen Beteiligten, die zu dieser Studie beigetragen haben, ganz herzlich bedanken und hoffe, dass diese viele Leserinnen und Leser findet und Geteilte Führung zu einem integralen Bestandteil unserer im Wandel befindlichen Arbeitswelt wird.

# Vorwort

„Geteilte Führung“ oder auch „Topsharing“ – Sie werden sich vielleicht fragen, wie es kommt, dass ausgerechnet der OVE Österreichischer Verband für Elektrotechnik, eine – wie der Name schon sagt – in ihren Grundfesten technisch ausgerichtete Branchenplattform, sich eines wirtschaftlichen Themas aus dem New Work-Spektrum annimmt?



**Michaela Leonhardt**  
Vorsitzende OVE Fem

## Liebe Leserinnen, liebe Leser!

**A**ls vielseitig interessierte Technikerin, ambitionierte Netzwerkerin und Vorsitzende von OVE Fem, der Frauenplattform im OVE, setze ich mich, gemeinsam mit vielen Mitstreiterinnen und Mitstreitern, seit vielen Jahren für den weiblichen Nachwuchs in der Branche der Elektrotechnik, Informationstechnik und Energiewirtschaft ein. Ein großes Anliegen ist mir, nicht nur weitere Frauen in die Branche zu bringen, sondern – und das hat ebenso höchste Priorität für unseren Bereich – auch die Frauen, die in der Branche bereits Fuß gefasst und möglicherweise eine Führungskarriere gestartet haben, zu halten.

In unzähligen Gesprächen mit Expertinnen, weiblichen und männlichen Führungskräften sowie durch wissenschaftliche Studien bestätigt, zeigt sich leider immer noch ganz klar, dass trotz der enorm wachsenden Flexibilisierung am Arbeitsplatz, insbesondere Frauen-Karrieren (jedoch zunehmend auch Männer-Karrieren) mit der Familiengründung drastisch leiden. Eine Rückkehr nach der Karenzzeit in die vormals leitende Position – und das beginnt schon mit einer Projektleitung und zieht sich durch

bis in höhere Managementpositionen – ist mit reduzierten Wochenarbeitsstunden meist nicht möglich; wird die Stundenzahl reduziert, zieht dies meist auch eine nicht mehr im selben Ausmaß wie vorher qualifizierte Stelle nach sich. Seit Jahrzehnten findet sich dasselbe Muster, als müsste man sich zwischen (leitender) Vollzeit- und (nicht der Qualifikation entsprechender) Teilzeitarbeit entscheiden. Und wenn Führen in Teilzeit tatsächlich ermöglicht wird, arbeitet man meistens dankbar als Einzelperson mit „halbem Gehalt“, zwar flexibel, aber oft dennoch im Vollzeitausmaß weiter.

Wie schon erwähnt, kennen wir dieses gesellschaftliche Phänomen vor allem bei weiblichen Karrieren. Allerdings sind im Rahmen der positiven Entwicklungen unserer Branche, in der immer mehr Männer einen Teil der Karenzzeit bzw. Kinderbetreuung übernehmen, immer öfter auch Männer mit diesen negativen Konsequenzen konfrontiert.

Unsere Arbeit begann schon kurz vor der Coronapandemie. Die ersten Recherchen nach modernen Lösungsansätzen führten mich relativ schnell auf Geteilte Führung und damit auf das ABZ\*AUSTRIA, den Verein zur Förderung von Arbeit, Bildung und Zukunft von Frauen, und dessen Geschäftsführerin Manuela Vollmann, eine Pionierin auf diesem Gebiet – siehe hierzu auch der erste Abschnitt des vorliegenden Whitepapers „Pionierinnen des Topsharings“ auf der nächsten Seite.

Im Austausch mit Manuela entstand die Idee, das Thema Geteilte Führung für die Branche der Elektrotechnik, Informationstechnik und Energiewirtschaft aufzubereiten, denn: Mit Geteilter Führung ist es möglich, Flexibilität anzubieten, die – wie in jedem anderen Bereich auch – natürlich auch für diese Branche viele Vorteile bringen kann. Aktuell sind wir mit einem enormen Fachkräftemangel konfrontiert; die vorherrschende Ressourcenknappheit macht es notwendig, über neue Arbeitsmodelle nachzudenken und sich zu fragen: Wie werde ich als Unternehmen attraktiv für neue Mitarbeiter:innen?, oder: Wie kann ich das Know-how von Personen in leitenden Positionen behalten, auch wenn sich das private Umfeld der Mitarbeiter:innen ändert? – Stichwort Familiengründung, zu pflegende Angehörige, berufsbegleitende Aus-/Weiterbildung, gleitender Übergang in die Pension. Fragen, die letztlich nicht nur Frauen betreffen, sondern auch Männer.

Je tiefer ich in die Thematik eintauchte, umso klarer wurde, dass es sich bei Geteilter Führung um eine sehr komplexe Fragestellung handelt, die am besten aus – im wahrsten Sinne des Wortes – „diversen“ Blickwinkeln betrachtet werden sollte. So haben wir mit OVE Fem, in Kooperation mit ABZ\*AUSTRIA und Manuela Vollmann als Mitinitiatorin des Projekts und vorliegenden Whitepapers, eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, die diverser nicht hätte sein können: Von der Frau aus der Wissenschaft über einen Jungvater, eine HR-Expertin, einen männlichen Top-Manager bis hin zu einer Kollegin, die schon ganz tief in der New Work-Thematik drin war – sie alle hatten wir an Bord. Gemeinsam formulierten wir Thesen und entwickelten den Aufbau des vorliegenden Whitepapers, das von Anfang an ein „Leitfaden“ für all jene werden sollte, die sich für Geteilte Führung interessieren und das Modell bestenfalls in ihren Unternehmen verankern wollen. Die Projektleitung hat Gerda Habersatter, OVE-intern neben weiteren Agenden verantwortlich für OVE Fem und die Nachwuchsinitiative Girls! TECH UP, übernommen und das Projekt über die gesamte Laufzeit engagiert begleitet.

Im Rahmen unserer Recherchen fanden wir unzählige Beispiele von Topsharing im europäischen Raum – was für eine große Freude! Doch auch erste ernüchternde Erfahrungen mussten wir machen, wenn sich bei versuchter Kontaktaufnahme herausstellte, dass Führungsteams nicht mehr gemeinsam arbeiteten. Den naheliegenden Schluss, den man geneigt ist zu ziehen, nämlich, dass das Modell doch nicht so gut funktionieren würde wie angenommen, zogen wir nicht, denn: Konkrete Gespräche und weitere Recherchen ergaben klar, dass es sich bei Geteilter Führung in den meisten Fällen um eine lebensphasenorientierte Arbeitsweise handelt (siehe oben: Familiengründung etc.), die sich naturgemäß nach einiger Zeit wieder ändern kann. Topsharing ist also kein Modell für die Ewigkeit!

Alle unsere Erkenntnisse haben wir im vorliegenden Paper zusammengetragen und wollen damit nun einen Impuls für die Zukunft der Branche geben und gleichzeitig in unserem Netzwerk sowie darüber hinaus auch Raum für Austausch schaffen – ganz nach dem Motto:

Alles kann,  
aber nichts muss!

# Pionierinnen des Topsharings

Manuela Vollmann und Daniela Schallert leben ein partnerschaftliches Führungsprinzip, welches den Erfolg von ABZ\*AUSTRIA maßgeblich beeinflusst hat.

Seit 30 Jahren setzt sich die Social Profit-Organisation ABZ\*AUSTRIA für eine gerechte Verteilung von Arbeit und Einkommen ein und berät dazu Top-Manager:innen, Vorstände und Personalist:innen. 190 Mitarbeiter:innen engagieren sich in vier Bundesländern für die Gleichstellung von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt, in der Wirtschaft und in der Bildung.

## Vereinbarkeit ist Managementaufgabe

Manuela Vollmann und Daniela Schallert teilen sich die Geschäftsführung und die Ansicht, dass es eine Managementaufgabe ist, lebensphasenorientiertes Arbeiten zu ermöglichen. Um am Arbeitsmarkt mithalten zu können und qualifizierte Fachkräfte zu rekrutieren, benötigen Unternehmen flexiblere Arbeitszeitmodelle.



Manuela Vollmann und Daniela Schallert (v.l.) teilen sich die Geschäftsführung bei ABZ\*AUSTRIA

Manuela Vollmann: „Wir befinden uns in einer Zeit hoher Beschleunigung: Unternehmen müssen sich permanent wandeln und weiterentwickeln, die Welt ist volatil – dadurch steigt die Komplexität stark an. Führungskräfte sind massiv gefordert und hohem Druck ausgesetzt. Es lässt sich beobachten: Die Fehleranfälligkeit bei Manager:innen erhöht sich, was Kosten für das Unternehmen verursacht.“

## Executive Coaching im Bereich Topsharing und New Leadership

ABZ\*AUSTRIA bietet Executive Coaching für Manager:innen an, die neue Führungsmodelle in ihrem Unternehmen umsetzen möchten. Das Coaching ermöglicht es, auf individuelle Fragestellungen einzugehen und Handlungsoptionen zu erarbeiten. Das Angebot richtet sich auch an Personen, die sich gemeinsam mit einer zweiten Person für eine Führungsposition im Topsharing-Modell bewerben möchten oder ein Jobsharing-Modell oder Generationen-Tandem für ihr Unternehmen entwickeln möchten. Jobsharing oder Topsharing bieten gute Möglichkeiten, das Know-how älterer Mitarbeiter:innen im Unternehmen zu halten und altersgerechtes Arbeiten bzw. Führen zu ermöglichen. Eine lohnende Kombination: Tandem mit jüngeren Personen oder Wiedereinsteiger:innen.

## Vorteile für Unternehmen

Topsharing führt zu doppelter Kompetenz und Erfahrung, vielfältigen Perspektiven sowie breitem Know-how, was zu qualitativ hochwertigen, transparenten und nachhaltigen Entscheidungen beiträgt. Ergänzende Meinungen bieten ein Korrektiv und eine doppelte Kontrolle. Dass Geteilte Führung in allen Branchen und allen Führungsebenen funktioniert, hat kürzlich eine neue Studie zu Shared Leadership in Österreich (vgl. ABZ\*AUSTRIA, PwC Österreich, 2022) bestätigt: Topsharing sorgt für Entlastung, Kosteneinsparung, verbesserte Life-Work-Integration, höhere Arbeitszufriedenheit und Diversität.

Weitere Informationen:  
[www.abzaustria.at](http://www.abzaustria.at),  
[www.neuesarbeiten.at](http://www.neuesarbeiten.at)

# Executive Summary

Unsere Arbeitswelt ist im Umbruch. Schlagworte wie Digitalisierung und Globalisierung sind allgegenwärtig – ihnen gegenüber steht eine zunehmende Individualisierung.

Moderne Formen der Arbeitsgestaltung und New Work-Themen im Allgemeinen rücken immer mehr in den Fokus. So waren bei einer von Deloitte im Juni und Juli 2019 unter österreichischen Unternehmen durchgeführten Umfrage 83 % der Befragten der Meinung, dass „alternative Arbeitsformen in Zukunft an Bedeutung gewinnen würden.“ (Deloitte, August 2019)

Vor allem bei der Gruppe der Berufseinsteiger:innen spielt ein gelungener Ausgleich zwischen Arbeits- und Privatleben – durchaus auch im Sinne einer zunehmenden Freizeitorientierung – eine immer wichtigere Rolle (vgl. MAKAM, 2019). Mit diesem Wertewandel einher geht die Tatsache, dass Arbeit in Teilzeit immer beliebter und vorstellbarer wird. Flexible Arbeitszeiten liegen für Frauen und Männer gleichermaßen im Trend – sowohl branchen- als auch positionsunabhängig.

## Definitionen von Geteilter Führung

Als eine relativ junge Entwicklung in diesem Zusammenhang darf das Arbeitsmodell der Geteilten Führung oder Topsharing betrachtet werden. Topsharing bietet mehrere Vorteile (vgl. Himmen, 2018): Der Rekrutierungspool von Unternehmen kann vergrößert werden, Führungskräfte werden entlastet, das Modell kann den Frauenanteil im Management-Bereich heben und dem Führungskräftemangel entgegenwirken.

## Im vorliegenden Whitepaper stützen wir uns auf folgende Definition(en) von Geteilter Führung:

„Geteilte Führung oder auch Topsharing: Die Wortkreation Topsharing kommt aus dem Zusammensetzen

der Worte Top Management und Job Sharing und meint die geteilte Führungsrolle.“ (Brinek, 2021)

„Topsharing ist ein partnerschaftliches Führungskonzept mit neuen Formen der Entscheidungsfindung und die Weiterentwicklung des Jobsharing-Modells für Top-Positionen, bei dem zwei Führungskräfte gemeinsam eine Position bekleiden, gleichberechtigt ein Team führen und Verantwortung gemeinsam übernehmen.“ (Mayerhofer-Trajkovski, 2018)

So können sich beispielsweise zwei Personen in Teilzeit eine Führungsposition teilen und mit einem Arbeitspensum von insgesamt 130 % oder 150 % realisieren, es können aber durchaus auch eine Vollzeit- und eine Teilzeitkraft in einem Tandem arbeiten. Als Synonyme zu Topsharing werden auch die Begriffe Co-Führung oder Co-Leitung verwendet.

Heute kann davon ausgegangen werden, dass Jobsharing vor allem in großen Organisationen – und zwar branchenunabhängig – angeboten wird. Zu den typischen Jobsharing-Positionen zählen dabei unter anderem auch Stellen mit komplexen Tätigkeiten, die für eine klassische Form der Teilzeit weniger geeignet sind. Hierbei handelt es sich häufig um Wissensarbeiten und Führungsaufgaben. (vgl. Edegger et al., 2022)

Ein wesentlicher Faktor ist, dass sich Diversität in der Führung stark positiv auf die Team-Performance in Richtung Kreativität und Innovation auswirkt. In Zeiten der Systemtransformation entsteht dadurch ein klarer Wettbewerbsvorteil, der sich auch in der gesamten Wirtschaftlichkeit widerspiegelt.

# Motivation

O VE Fem, das Netzwerk für Berufseinsteigerinnen, Fachexpertinnen, Innovatorinnen und weibliche Führungskräfte aus der Branche der Elektrotechnik, Informationstechnik und Energiewirtschaft, verfolgt das Ziel, Klischees und Vorurteile aufzubrechen und mehr Frauen in die Führung zu bringen. Wir möchten vielfältige sowie zeitgerechte Vorbilder schaffen und neue Inspiration bringen – für Frauen und Männer. Die Motivation zur vorliegenden Untersuchung entstand aus der geringen Faktenlage zu dem, aus Sicht von OVE Fem, hochinteressanten und noch relativ unerforschten Arbeitsmodell der Geteilten Führung. Geteilte Führung bringt nicht nur Flexibilität in der Arbeitszeit und fördert die Entwicklung von Expert:innen, Fachkräften und Führungskräften, sondern bietet auch Unternehmen den nicht zu unterschätzenden Bonus der Diversität, welche Teams nicht nur stärkt, sondern auch innovativer macht.



Die Faktenlage ist dürrig, und die Untersuchungen im deutschsprachigen Raum beschränken sich größtenteils auf Interviews und Erhebungen in deutschen Konzernen. Weder der Arbeitsmarkt noch die Organisationsstrukturen, vor allem hinsichtlich der Größenordnung, sind mit österreichischen Standards und Bedürfnissen vergleichbar. Ein guter Grund für OVE Fem, verschiedene Unternehmen zu befragen. Die gewonnenen Kernaussagen überraschen zum einen im Kontext Führung und bestätigen zum anderen im Kontext Wiedereinstieg. Die

Untersuchung beruht auf einer 2021 durchgeführten Befragung von sechs Unternehmen, in denen Jobsharing im Sinne von Geteilte Führung bereits praktiziert wird.

## Methodische Herangehensweise

Zur Datenerhebung und Analyse wurden

1. Vertreter:innen von Personalabteilungen über die Regeln und die Praxis des Topsharings im jeweiligen Unternehmen befragt und
2. Interviews mit Personen, die sich die Führung mit einer zweiten Person in ein und demselben Unternehmen teilen, durchgeführt.

Insgesamt wurden 13 Personen befragt. Die Befragungen erfolgten im Zeitraum März bis Oktober 2021 und April bis Mai 2023. Die aus den Interviews gewonnenen Erkenntnisse in Kombination mit dem Know-how und der Expertise der OVE Fem-Projektgruppe „Geteilte Führung“ halfen uns dabei, unsere Rückschlüsse zu ziehen.

## Folgende Unternehmen nahmen mit den angeführten Befragten an den von Projektgruppen-Mitgliedern geführten Interviews teil:

- **Beiersdorf AG**  
Befragte: Gesa-Meike Muhr, Teamleitung Forschung, Interviewerin: Beatrix Hausner (ÖGUT – Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik)
- **Deutsche Bahn AG**  
Befragte: Janina Schönitz, Leitung Digitale Transformation bei der DB AG Konzernleitung, Interviewer: Lukas Schwalt (TU Graz)
- **Stadtwerke München GmbH**  
Befragte: Nicole Gargitter, Clara Kronberger (gemeinsame Leitung „Bäder“), Interviewerin: Andrea König (Wien Energie)
- **Deutsche Telekom IT**  
Befragte: Nicole Dorazil, Tanja Niebert (gemeinsame Leitung Innovationsabteilung), Interviewerin: Daniela Schlüsselberger (zum Zeitpunkt der Befragung: Verbund Hydro Power GmbH, derzeit Elektrizitätswerk Gösting V. Franz GmbH)

- **Robert Bosch AG**  
Befragte: Ana Rodriguez-Guerrero, Stefanie Kopka (gemeinsame Gruppenleitung Softwareentwicklung), Interviewerin: Gerda Habersatter (OVE)
- **SAP Deutschland SE & Co. KG**  
Befragte: Danielle Loew-Wiebach (HR) (berichtet über das Modell der Geteilten Führung und wie es bei SAP Deutschland gelebt wird), Interviewerinnen: Michaela Leonhardt (OVE Fem-Vorsitzende), Gerda Habersatter (OVE)
- **Verbund AG**  
Befragte: Domenika Koller (Verantwortliche Recruiting und Personalmarketing, Holding/HPR), Eva Köllner-Aulehla (HR-Managerin), Interviewerin: Alexandra Singer (Jobaffairs Personal und Medienagentur GmbH)



Die Interviews wurden telefonisch, via Webex sowie Teams bzw. schriftlich geführt.

# Status Quo

Bereits 2016 befasste sich die Betriebswirtin Anja Karlshaus mit Führung in Teilzeit und Jobtan- dems und hielt fest: „Da die Aufgaben je nach Interesse auf die beiden Jobsharingpartner:innen verteilt werden können, liegt es auf der Hand, dass zukünftige Arbeitszeitmodelle bzw. die aktuellen Anforderungen des Bewerber:innenmarktes in Richtung Jobsharing abzielen bzw., dass die Vorteile des Modells für eine rasche Verbreiterung sprechen würden, jedoch holpert die Umsetzung im Detail, zum Beispiel fehlen Empirische Analysen der tatsächlichen Arbeitssituationen der Jobsharer:innen vollkommen.“ (Karlshaus, 2016)

Ein guter Grund für OVE Fem, sich dieses Themas vertiefend anzunehmen.

## Neue Modelle

In der gegenwärtigen Diskussion über die Zukunft der Arbeit gehören neue Modelle der Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsorganisation zu den Kernthemen. Dies nicht zuletzt aufgrund von Veränderungen im Hinblick auf die gewünschte Länge der Arbeitszeiten, Balance zwischen Arbeitszeit, Familienzeit und freier Zeit für Erholung, Weiterbildung und andere Zwecke. (vgl. Allmendinger et al., 2013; Bernhardt et al., 2016)

Eines der Gestaltungsmodelle, mit denen betriebliche Anforderungen und individuelle Arbeitszeit- und Karriereerwünsche unter einen Hut gebracht werden sollen, ist Jobsharing auf Führungsebene – auch bekannt unter den Bezeichnungen Topsharing, Co-Sharing oder Shared Leadership. Der Begriff Topsharing bezeichnet Arbeitsmodelle, in denen sich zwei Personen im Tandem einen Arbeitsplatz teilen, wobei in Teilzeit gearbeitet werden kann, aber nicht muss. Grundsätzlich ist das Modell des Topsharings auch in Vollzeit möglich.

In Führungs- und Expert:innen-Positionen bedeutet die Teilung der Aufgaben aufgrund des Verantwortungsumfangs, des Abstimmungsbedarfs, der Akzeptanz und weiterer Aspekte, die wir hier betrachten werden, eine besondere Herausforderung. In den letzten Jahren haben immer mehr Unternehmen das Thema Topsharing entdeckt und begonnen, in Pilotprojekten entsprechende Arbeitsmodelle anzubieten und zu erproben – allerdings ist Geteilte Führung bislang nur in wenigen Unternehmen systematisch etabliert und in größerem Maßstab verbreitet. Das wachsende Interesse stößt auf das Problem fehlender Daten über die Verbreitung und die Funktionsweise des Modells. Wie erfolgreich ist Geteilte Führung wirklich?

# OVE Fem- Thesen

Bei Jobsharing kommt es anfänglich zwar zu Mehrkosten für Unternehmen, unter anderem durch Abstimmungszeiten, den erhöhten administrativen Aufwand sowie eventuelle Sozialleistungen, doch diese werden durch eine erhöhte Bindung der Beschäftigten (Kane, 1999), Arbeitgeberattraktivität (Daniels, 2011; Branine, 2004), eine geringere Arbeitsbelastung (Harris, 1997; Kane und Kartha, 1992) sowie kreativere und produktivere Arbeit (Daniels, 2011) ausgeglichen. Hinzuzufügen wären auch noch bessere Vertretungsregelungen, ein permanenter Wissenstransfer durch enge Kommunikation, mehr Kapazitätsausgleichsmöglichkeiten bei gesteigerter Arbeitsbelastung sowie zunehmende Motivation und Zufriedenheit und dahingehend direkt zuordenbar eine sinkende Fluktuation. Allesamt Parameter, die sich in den Ergebnissen der Expertinnen-Interviews der vorliegenden Untersuchung widerspiegeln und aus denen die folgenden Thesen formuliert werden können:

**These 1** Geteilte Führung erlaubt flexiblere Arbeitszeiten und eine flexiblere Arbeitsplatzgestaltung mit hohem Selbstbestimmungscharakter.

„Das Topsharing-Modell ist nicht nur ein Thema für junge Mütter, sondern eignet sich für verschiedene Phasen und Situationen: für die Zeit vor dem Pensionsantritt oder auch, wenn man mehrere berufliche Standbeine hat.“

Tanja Niebert, Deutsche Telekom IT

Basierend auf der großen Flexibilität, die das Geteilte Führen hinsichtlich (freierer) Zeiteinteilung sowie Organisation und Schwerpunktsetzung der Arbeit bietet, lässt sich als übergeordneter Benefit für den/

die Arbeitnehmer:in „Zufriedenheit“ festmachen. Diese Zufriedenheit als Ergebnis von flexiblerer Gestaltung der Arbeit führt zu einer Win-win-Situation, wirkt sie sich doch in vielerlei Hinsicht vorteilhaft für Arbeitnehmer:in als auch Arbeitgeber:in aus. Im Gegensatz zu Personen, die im „Dienst-nach-Vorschrift“-Modell verhaftet sind, sind zufriedene Mitarbeiter:innen flexibler einsetzbar. Im Vordergrund stehen hier nicht Position und Tätigkeit per se, sondern viel mehr das Gestalten im Team. Vielfach wird das Engagement der Mitarbeiter:innen erhöht, und die Leistungsbereitschaft steigt. Daran gekoppelt sind einerseits die Bereitschaft zur Weiterbildung sowie auch die Offenheit für Karriere-möglichkeiten. Auch Jobrotation-Angebote können hier ins Spiel kommen: Für Arbeitnehmer:innen ist es von Vorteil, Neues kennenzulernen, persönliche Stärken und Schwächen bewusst auszuloten. Arbeitgeber:innen stärken unternehmensintern das Wir-Gefühl und können Personalengpässen entgegenwirken.

Eng verbunden mit einem gestärkten Wir-Gefühl auf Unternehmensseite ist eine erhöhte Loyalität von Mitarbeiter:innen gegenüber dem/der Arbeitgeber:in. Dass zufriedene Arbeitnehmer:innen, die sich emotional und mit ihrer Wertewelt einem Unternehmen verbunden fühlen, wiederum ein positives Unternehmensbild nach außen tragen, stellt einen nicht zu unterschätzenden Vorteil dar.

Schließlich ist Arbeitnehmer:innen-Zufriedenheit ein wichtiger Faktor, wenn es um die Reduzierung von Krankenständen geht. Zufriedene Mitarbeiter:innen weisen eine erhöhte Stressbelastungsfähigkeit auf. Somit kann Zufriedenheit als präventive Maßnahme gegen etwaige Belastungsstörungen gewertet werden.

**These 2** Geteilte Führung steigert die Attraktivität des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin.

Aus der Attraktivität des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin lässt sich als primärer Vorteil die Arbeitsplatzsicherheit – sowohl für Arbeitnehmer:in als auch für Arbeitgeber:in – ableiten. Ein Führungsduo, das sich eine Position teilt, zahlt nachweislich in die Arbeitgebermarkenbildung (Employer Branding) ein: Aufgebaut wird ein modernes zukunftsweisendes Unternehmensbild, das von potenziellen Jobsu-

„Geteilte Führung muss als alternatives Modell zum Personalab-/aufbau gesehen werden. Notwendig für die Umsetzung sind Offenheit und Flexibilität, Interesse und Neugierde sowie das Vertrauen, dass es effizienter ist.“

Domenika Koller, Recruiting und Personalmarketing, Verbund AG

chenden und Bewerber:innen als solches wahrgenommen wird – ein wichtiger Aspekt in Zeiten des Fachkräftemangels und dem daraus resultierenden Kampf um Talente. Ausgehend von der Tatsache, dass Mitarbeiter:innen das wichtigste Kapital eines Unternehmens sind, geht es vor allem in Hinblick auf die Lösung der Fachkräftemangel-Thematik darum, sich als attraktive:r Arbeitgeber:in zu positionieren, geeignete Mitarbeiter:innen zu finden und diese dann auch zu halten (Retention Management). Im besten Fall treten bestehende Mitarbeiter:innen, die individuelle Arbeitsplatzsicherheit in ihrem Unternehmen erfahren und schätzen, als Multiplikator:innen auf. Employer Branding wirkt somit nach innen und nach außen.

Arbeitsplatzsicherheit wird schließlich sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeitenden durch geteiltes Wissen gewährleistet. Ein Führungsduo zahlt in das Wissensmanagement eines Unternehmens ein – für Knowledge Sharing und gegen Know-how-Verlust.

**These 3** Geteilte Führung ermöglicht die bewusste Stärkung einer diversen Wir-Kultur als Basis für innovatives Arbeiten.

Mit dem fortschreitenden Wertewandel in unserer Arbeitswelt wächst die Bedeutung der Wir-Kultur für Unternehmen. In diesem Zusammenhang darf das Konzept der Geteilten Führung als Vorzeigemodell gesehen werden, denn mit der Einführung von Co-Lead-Positionen schaffen Unternehmen Rollenbilder auf Führungsebene, die das Mindset des Arbeitgebers/der Arbeitgeberin widerspiegeln: gelebte Diversität, Gemeinschaft, Kollaboration, Dialog, Vernetzung, Zukunftsdenken, Visionen, Offenheit für Neues ...

Im Rahmen einer Geteilten Führung, der das oben angeführte Mindset des Unternehmens zugrunde liegt, ist es möglich, Herausforderungen aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Die Perspektivenvielfalt unterstützt kreative Prozesse und „Out of the Box“-Denken als Basis für Innovationen. Ein derart gestaltetes Setting fördert wiederum optimale Ressourcennutzung: Im Idealfall ergänzen die Führungspartner:innen einander, lernen voneinander, coachen einander und entlasten einander durch Schwerpunktsetzung bei der Arbeit. Ein so arbeitendes Führungsduo wirkt motivierend und hat positiven Einfluss auf das Team-Commitment (gemeinsames Verfolgen von Zielen) und damit auch auf die Team-Performance (Effizienz bei der Verfolgung der gemeinsamen Ziele).

„Bosch sind Vielfalt, Chancengerechtigkeit und die Förderung von Teilhabe generell wichtig. Denn dies fördert die Kreativität und Leistung durch zufriedene Mitarbeiter:innen, erhöht die Innovation, führt zu höherer Arbeitgeberattraktivität und geringerer Fluktuation.“

Ana Rodriguez-Guerrero und Stefanie Kopka, Gruppenleitung Softwareentwicklung, Robert Bosch AG

# How to get started – wie Sie erste Schritte setzen können

Unsere Recherchen, zahlreiche Gespräche mit Expert:innen sowie die im Rahmen der für das vorliegende Paper geführten Interviews zum Modell der Geteilten Führung zeigen durchwegs positive Erfahrungen und Auswirkungen. Die publizierten Interview-Ausschnitte (vgl. Abschnitt „Exemplarische Auszüge aus geführten Interviews“, S. 15-18) sowie die oben beschriebenen Thesen führen vor Augen, warum sich Arbeitnehmer:innen unterschiedlicher Positionen sowie immer mehr Unternehmen für das Modell der Geteilten Führung entscheiden und zeigen auf, welchen Nutzen sie daraus ziehen konnten/können. Daraus lassen sich folgende allgemeine Fragestellungen in Bezug auf Geteilte Führung ableiten, welche als Hilfestellung die Einführung des Arbeitsmodells in Unternehmen/Organisationen begünstigen könnten:

- Wer kann einen Nutzen aus Geteilter Führung ziehen? (Führungs-Tandem, Team, Unternehmen ... Je mehr Personen einen Nutzen für sich ableiten können, umso besser wird das Modell in der Kultur verankert.)
- Warum soll die aktuelle Situation durch Geteilte Führung verändert werden? (Anlassfälle, Pain Points/Change Points, transparente Kommunikation als Erfolgsfaktoren)
- Welche Konsequenz hat diese Umstellung? (ausschließlich individuelle Lösungen; bei Bedarf: Einführung von neuen Unternehmensstandards)
- Wie wird Geteilte Führung im Unternehmen initiiert/umgesetzt und gelebt? (Coaching für das Tandem, Einbeziehung von HR, Vorgesetzten sowie des Teams, Entwicklung von Regeln für Kommunikation, Treffen von Entscheidungen, Tragen der Verantwortung etc.)

- Wie können die Veränderungen sichtbar gemacht und für das Employer Branding genutzt werden?
- Ist das Unternehmen/die Organisation bereit für New Work – New Leadership – New Thinking?

Wenn Geteilte Führung über eine „individuelle Not-Lösung“ hinaus als integrales Unternehmenskonzept gedacht werden soll, ist der Einsatz des Modells sehr eng mit einem Transformationsprozess im Unternehmen verbunden: Der Ausgangspunkt für New Leadership ist New Work, und beides fußt wiederum auf New Thinking als Auftrag für alles, was in Zukunft passieren wird.

## New Work – New Leadership – New Thinking

Die Trias New Work – New Leadership – New Thinking ist ein Abbild der drei von Otto Scharmer, Ökonom, Transformationsexperte und Mitbegründer des Leadership Lab am Massachusetts Institute of Technology (MIT), genannten Geisteshaltungen „Open Mind“, „Open Heart“ und „Open Will“ (vgl. Scharmer, 2020). Durch das Sich-Öffnen und eine natürliche Neugierde (Open Mind) wird es möglich, mit anderen in Dialog zu treten (Open Heart), was wiederum den Horizont für Neues eröffnet (Open Will). Unabhängig davon, welcher der beiden o. a. Terminologien man sich bedient, liegt der Umsetzung von Geteilter Führung ein Prozesskreislauf zugrunde: Wurde in einem Unternehmen bereits ein Pain Point/Change Point identifiziert, der eine Umstrukturierung personeller Ressourcen erfordert, und möchte man dabei das Konzept der Geteilten Führung mitdenken, ist in diesem Zuge die Analyse dreier wesentlicher Faktoren unerlässlich: Es bedarf eines Kulturchecks, eines Ressourcenchecks und eines Potenzialchecks (vgl. Abb. 1).

Im Folgenden werden essenzielle Aspekte und Fragestellungen zu jeder der drei Säulen des Prozesskreislaufs aufgelistet, wobei kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben wird.

## Kulturcheck

- Evaluierung der aktuellen Führungsstruktur (Zusammensetzung nach demografischen Merkmalen, Fluktuation, Kennzahlen-Set Leadership/Personalstand)
- Schnittstellen und Überschneidungen – aktuelle vs. neue Kultur (nach Implementierung des Arbeitsmodells Geteilte Führung)
- Was verändert sich mit der Einführung von Geteilter Führung?
- Welche strategischen Bereiche sind betroffen/gefordert? (Kommunikation, Qualitätssicherung, HR, Wissensmanagement und alle Führungskräfte)
- Welche operativen Maßnahmen sind kurz-/mittel-/langfristig notwendig für eine ressourcenorientierte Einführung?



## Prozesskreislauf

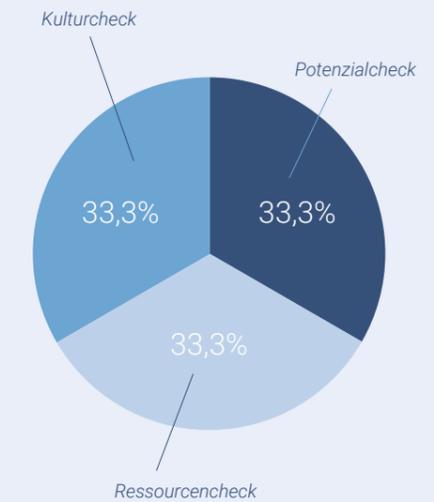


Abb. 1. Kulturcheck, Potenzialcheck und Ressourcencheck als Voraussetzungen für Geteilte Führung sind als Prozesskreislauf zu verstehen.

## Ressourcencheck

- Welche Kriterien sind für die Planung und Auswahl der Kandidat:innen relevant? (Orientierung an den Daten des internen Performance-/Talentmanagements)?
- Wie kann ich das Konzept im Zusammenhang mit Karenzmanagement und innerhalb der Personalentwicklung (Aus- und Weiterbildung) zur Förderung und Entwicklung von Führungskräften berücksichtigen (beginnend mit dem Lehrlingsmanagement über Praktikant:innen, Kontakt zu Netzwerken von Fachhochschulen und Universitäten)?
- Welche zusätzlichen Assets sind im Recruiting notwendig, welche können auch im internen Active Sourcing eingesetzt werden?
- Wie kann ich Geteilte Führung zur Verbesserung meiner Bewertung als Arbeitgeber:in einsetzen (Employer Branding)?

## Potenzialcheck

Im Rahmen des Potenzialchecks liegt es nahe, die Schnittstellen von Mindset (Denken), Skillset (Erlern) und Toolset (Methoden) genauer ins Visier zu nehmen und daraus resultierend Parameter für das Matching zu formulieren:

- **Wer passt zu wem?**  
Mix & Match von Persönlichkeit, fachlicher Kompetenz, Verfügbarkeit, Arbeitszeitmodell ...
- **Wie erfolgt der Match?**  
Aus internen/externen Ressourcen ...
- **Generationenübergreifendes Leadership**  
Junior und Senior als Teil eines lebensphasenorientierten Arbeitszeitmodells
- **Nachbesetzung oder Neubesetzung?**  
Onboarding-Modell, Umstände sind individuell zu prüfen
- **Expert:in und Führungskraft**  
Aufteilung inhaltlich, kaufmännisch bzw. nach Budget- und Personalverantwortung

Zusammenfassend sei angemerkt, dass die o. a. Fragestellungen lediglich eine Hilfestellung darstellen und als lebendig und agil betrachtet, somit natürlich je nach Anwendungsgebiet und Unternehmen angepasst und flexibel gestellt/erweitert werden müssen.

Als grundsätzliche Maßnahmen bei einer möglichen bzw. angedachten Einführung des Konzepts der Geteilten Führung in die gesamte Unternehmenskultur können in jedem Fall folgende drei Schritte empfohlen werden:

- **Pilotierung**  
Genauere Analyse möglicher Chancen und Konsequenzen, die sich durch die Einführung des Arbeitsmodells ergeben
- **Best Practice**  
Orientierung an Erfahrungen anderer, Know-how-Generierung und Umlegung auf das eigene Unternehmen/die eigene Organisation

- **Netzwerken**  
Aufbau und Pflege von (beruflichen) Kontakten mit dem Ziel des wechselseitigen Austauschs, aber auch Kennenlernen von potenziellen neuen Mitarbeiter:innen, die sich evtl. für eine Geteilte Führung entscheiden.

Sowohl für die Pilotierung als auch bei der Untermauerung mit Best Practices und bei der Vernetzung können OVE Fem, ABZ\*AUSTRIA mit der Geschäftsführerin Manuela Vollmann und ihrem Team, sowie Alexandra Singer, Managing Partner Jobaffairs Personal und Medienagentur GmbH, unterstützend zu Rate gezogen werden.

Als Pionierin der ersten Stunde und basierend auf der gemeinsam mit PwC PricewaterhouseCoopers Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung GmbH durchgeführten Studie *Einführung von Dualer Führung & Shared Leadership Modellen. Erfolgsfaktoren und Auswirkungen auf Organisationen* kann Manuela Vollmann aus dem Vollen schöpfen, wertvolle Ratschläge, professionelle Beratung und Coaching bei der Einführung des Modells und während der Umsetzung geben.

Als Wirtschaftswissenschaftlerin greift Alexandra Singer bei ihrer Arbeit als HR-Strategin und Unternehmensberaterin zusätzlich auf eine kommunikationswissenschaftliche Ausbildung zurück. Mit ihrem umfangreichen Know-how und ihrer Expertise coacht sie sowohl Personen als auch Unternehmen und bietet praxisorientierte Begleitung.

OVE Fem schließlich fungiert als Schnittstelle zwischen Einzelpersonen untereinander sowie zwischen Einzelpersonen und Unternehmen, und wird dadurch zum potenziellen Mix&Match-Ermöglicher. Im Rahmen der Netzwerkarbeit wird das Thema weiterverfolgt und für die nötige Dissemination gesorgt.

# Exemplarische Auszüge aus geführten Interviews

## Deutsche Bahn AG



**Befragte:** Janina Schönitz (zum Zeitpunkt der Befragung: gemeinsame Leitung Digitale Transformation bei der Deutsche Bahn AG-Konzernleitung mit Miriam Kotte; aktuell: Leitung Strategie und Reporting Nachhaltigkeit & Umwelt, gemeinsam mit Miriam Kotte)

**Interviewer:** Lukas Schwalt (TU Graz)

**OVE Fem:** Wie haben Sie Ihre Tandempartnerin gefunden?

**Schönitz:** Wir waren Führungskräfte und Kolleginnen aus dem erweiterten Umfeld. Die Chance auf eine geteilte Position, die wir mit einer gemeinsamen Tandembewerbung ergriffen haben, ist aus einer Reorganisation entstanden.

**OVE Fem:** Wie erfolgt die Wissensweitergabe im Topsharing-Team bzw. vom Topsharing-Team an die Mitarbeiter:innen?

**Schönitz:** Untereinander informieren wir uns über geteilte Dokumente über das Tool OneNote, in welchem alle wichtigen Informationen, Notizen

und Aufgaben enthalten sind. Zusätzlich planen wir pro Woche 1,5 Stunden für Rücksprache miteinander ein. Der Austausch mit dem Team unterscheidet sich nicht von einer Einzelführungskraft. Es gibt einen gemeinsamen Avatar (MiJa) mit E-Mail-Adresse und Kalender, für Infos wird Microsoft Teams verwendet. Strategisch relevante Meetings und Team-Meetings nehmen wir gemeinsam wahr, und Projekt-Meetings werden je nach Themen betreut.

**OVE Fem:** Wie, wo, wann und welche Reflexions-schleifen sind bei Topsharing notwendig? Innerhalb des Teams? Mit den Mitarbeiter:innen?

**Schönitz:** Wir nehmen uns ca. alle sechs Wochen Zeit für eine gemeinsame Retrospektive im Tandem, in der wir unsere Zusammenarbeit, die Aufteilung usw. reflektieren und iterieren.

**OVE Fem:** Welche Formen der Flexibilität eröffnen sich im Rahmen von Geteilter Führung (Zeitflexibilität, inhaltliche Flexibilität)? Wo sind die Grenzen der Flexibilität?

**Schönitz:** Die zeitliche Flexibilität ist vergleichbar mit Stundenreduzierung. Das Modell hilft, weil es kompensiert, ist aber keine Wunderlösung. Wahrscheinlich arbeite ich mehr als 60 %, aber das war bei 40 Wochenstunden auch so und liegt in der Natur einer Führungsposition und der Organisation der Aufgaben. Für die Inhalte, Aufgaben und Projekte hilft es, dass das Modell zeitlich flexibel ist. Einfache Teilzeitmodelle, bei der eine Führungskraft allein die Stunden reduziert, funktionieren oft nicht gut. Der Vorteil im Jobsharing liegt darin, dass jede:r Einzelne reduziert arbeitet, insgesamt aber immer jemand erreichbar ist; wir teilen die Woche auf.

## Deutsche Telekom IT



**Befragte:** Nicole Dorazil (l.), Tanja Niebert (r.); gemeinsame Leitung der Innovationsabteilung

**Interviewerin:** Daniela Schlüsselberger (zum Zeitpunkt der Befragung: Verbund Hydro Power GmbH, derzeit Elektrizitätswerk Gösting V. Franz GmbH)

**OVE Fem:** Was war Ihre Motivation, eine Stelle in Geteilter Führung anzutreten?

**Dorazil:** Als ich die Stelle angenommen hatte, hatte ich zwei kleine Kinder und wollte in Teilzeit arbeiten, um mich mehr um die Familie kümmern zu können.

**Niebert:** Anfangs war ich zwiespalten. Ich wollte eine Führungsaufgabe, und die Stelle war als Tandem ausgeschrieben. Einerseits war es ein Risiko, weil ich noch niemals in dieser Konstellation gearbeitet habe, andererseits hat es mich gereizt. Dann war die Neugierde im Vordergrund. In Teilzeit hatte ich vorher schon gearbeitet, weil die Kinder noch klein waren.

**OVE Fem:** Wie wurden die Zuständigkeiten aufgeteilt?

**Dorazil und Niebert:** Jede von uns konnte unabhängig voneinander alleine entscheiden und hat erledigt, was gerade angefallen ist. Beide waren in allen Bereichen voll entscheidungsbefugt, nach Möglichkeit oder Bedarf haben wir uns miteinander abgestimmt.

**OVE Fem:** Welche speziellen Charaktereigenschaften bringen Sie mit, um im Tandem zu arbeiten?

**Dorazil:** Ich würde mich als unterstützend und uneitel beschreiben.

**Niebert:** Humorvoll, keine Einzelkämpferin. Ich kann mich zurücknehmen und andere Entscheidungen akzeptieren, bin kommunikativ und organisiert.

**OVE Fem:** Welche organisatorischen und strukturellen Rahmenbedingungen gelten für den Erfolg des Topsharing-Modells als notwendig? (z. B. Kopfstellenproblematik)

**Dorazil:** Notwendig ist, dass Kopfstellen kein Thema sind! Durch Topsharing soll Teilzeit gefördert, aber auch eine Rückkehrgarantie in Vollzeit gegeben werden.

**Niebert:** Wichtig für das Gelingen der guten Zusammenarbeit ist eine Adaptierung der IT-Systeme. Diese waren nicht darauf ausgelegt, dass es zwei gleichberechtigte Führungskräfte gibt, SAP kennt nur eine:n Chef:in. Die IT-Systeme sollten unbedingt Varianten kennen.

## Robert Bosch AG



**Befragte:** Stefanie Kopka (l.), Ana Rodriguez-Guerrero (r.); gemeinsame Gruppenleitung Softwareentwicklung

**Interviewerin:** Gerda Habersatter (OVE); das Interview wurde schriftlich geführt.

**OVE Fem:** Wie erfolgen die Aushandlungsprozesse der inhaltlichen Zuständigkeit im Tandem?

**Rodriguez-Guerrero, Kopka:** Wir teilen nicht die Verantwortlichkeit auf, aber die Zuständigkeiten für einzelne Projekte, Mitarbeiter:innen und

aktuelle Themen, wie z. B. Qualität, Entwicklungszusammenarbeit im Unternehmen, Stakeholder-Handling. Das organisieren wir über ein digitales Tool, das so genannte „Teamboard“. Das heißt: Jedes Thema erhält ein Kärtchen und wird für den betrachteten Zeitraum einer von uns zugeeignet. Die Aufteilung ändern wir nicht sehr oft, nur in „Retrospektiven“ ca. alle sechs bis zwölf Monate. Tagtägliche Themen, die nicht in eindeutige Zuständigkeiten fallen oder übergreifend anstehen bzw. akut sind, werden im Synchronisationsmeeting (30 Minuten, fast täglich) abgeglichen. Das nutzen wir auch, um die Meinung der anderen zu einem Thema zu bekommen.

**OVE Fem:** Wer ist eingebunden (z. B. Zustimmung von CEO?) bzw. welche Aushandlungsprozesse sind im Vergleich zu „normaler“ Führung notwendig/nicht notwendig?

**Rodriguez-Guerrero, Kopka:** Alle Entscheidungen (auch Teilschritte) müssen terminaktuell protokolliert und kommuniziert werden, damit die andere Person im Fall nahtlos darauf aufsetzen kann. Bei „normaler“ Führung wird viel mehr im eigenen Kopf behalten und ausgehandelt. Der Vorteil: Unser Ansatz erlaubt uns, die Entscheidungsfindung genauer nachzuverfolgen. Eingebunden in unsere interne Aushandlung ist niemand, wir lösen die Zuständigkeiten bilateral. Wir machen die Termine in der Linie nach oben gemeinsam. Die Teams (Teamleiter) bekommen einen Hauptansprechpartner, aber im dringenden Fall kann hier direkt die andere Gruppenleiterin übernehmen.

**OVE Fem:** Erlaubt Ihnen die Arbeit eine klare Trennung der Zuständigkeit?

**Rodriguez-Guerrero, Kopka:** Teilweise. Inhaltliche Themen zu den von uns entwickelten Produkten lassen sich nicht immer eindeutig trennen, daher sind wir auf dezentrale Entscheidungsfindung, z. B. durch Dokumentation der Ergebnisse und klare Zuständigkeiten/Entscheidungen für Teilschritte angewiesen. Die Mitarbeiter:innen-Führung haben wir grundsätzlich aufgeteilt, wie die jährlichen Mitarbeiter:innen-Gespräche oder laufende Feedback-Gespräche. Doch die Verantwortlichkeit können wir nicht auftrennen. Die Mitarbeiter:innen wenden sich auch meist an die jeweils anwesende bzw. verfügbare Gruppenleiterin.

**OVE Fem:** Inwiefern wird Geteilte Führung im Unternehmen mit Lebensphasenmodellen (z. B. Elternschaft, Vorruhestand) kombiniert?

**Rodriguez-Guerrero, Kopka:** Bosch fördert eine offene und flexible Arbeitskultur, die alle Mitarbeitenden in ihren unterschiedlichen Kompetenzen und Lebensmodellen wertschätzt und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben unterstützt. Dabei setzt Bosch auf verschiedene Maßnahmen. So werden vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten und eine flexible und familienbewusste Arbeitskultur wie Smart Work, Working Abroad oder Jobsharing (um nur einige Beispiele zu nennen) angeboten, um die individuellen Stärken, passend zur jeweiligen Lebenssituation, ideal einsetzen zu können.

**OVE Fem:** Wo ist der größte Mehrwert für Sie persönlich?

**Rodriguez-Guerrero, Kopka:** Wir haben beide kleine Kinder und können so auch unsere familiären Verpflichtungen besser mit den Führungsansprüchen kombinieren.

**OVE Fem:** Welche begleitenden Change-Maßnahmen wurden (seitens HR) gesetzt?

**Rodriguez-Guerrero, Kopka:** Es gibt das Angebot eines individuellen Führungskräfte-Coachings sowie Trainingsmaßnahmen bei Bedarf. Die HR-Abteilung erkundigt sich immer wieder nach dem Status und hinterfragt, ob Coachings benötigt oder gewünscht werden.

**OVE Fem:** Werden Stellen im Unternehmen grundsätzlich als „geteilte Stellen“ ausgeschrieben?

**Rodriguez-Guerrero, Kopka:** Die Stellenausschreibungen bei Bosch können neben „Vollzeit“ oder „Teilzeit“ auch als „für Jobsharing geeignet“ gekennzeichnet werden. Daneben können die Mitarbeitenden durch Eigeninitiative vorschlagen „normale“ Vollzeitstellen durch ein Tandem zu besetzen.



**Befragte:** Domenika Koller (l.), Verantwortliche Recruiting und Personalmarketing, Holding/HPR; Eva Köllner-Aulehla (r.), HR-Managerin

**Interviewerin:** Alexandra Singer (Jobaffairs Personal und Medienagentur GmbH)

**OVE Fem:** Inwieweit schlägt sich Geteilte Führung in der Team-Performance nieder?

**Köllner-Aulehla:** Die Geteilte Führung hat positiven Einfluss auf die Performance im Team, weil die Entscheidungswege kürzer sind. Das hohe Maß an Flexibilität trägt zur Effizienz und zu einem größeren Sicherheitsverständnis bei, weil zwei da sind, die für einen zuständig sind, im Sinne von: Ich habe immer jemanden, zu dem ich gehen kann.

**OVE Fem:** Wie wirkt sich Topsharing auf die innovativen Kräfte im Unternehmen aus, bzw. auch im Bereich, in der Abteilung, im Team, im Projekt?

**Koller:** Es ist ein Vorbildmodell, das für die Organisation auf jeden Fall von Vorteil ist, da wir zu zweit effizienter und produktiver sind – wir haben mehr Drive zu zweit. Die Präsenz, die Stärke und wie man als Team auftritt, hängt von den Einzelnen ab. Aber nach außen hin haben wir das Ansehen gestärkt. Es gibt keine Versäumnisse, die Verfügbarkeit als Expertinnen ist jederzeit gegeben.

**OVE Fem:** Welche Formen von Kreativität werden durch Topsharing gefördert/nicht gefördert?

**Koller:** Zu zweit haben wir mehr Ideen als alleine, es gibt gemeinsame Lösungen. Wichtig dabei ist allerdings, dass niemand an seiner Idee hängt. Manchmal steht man beruflich an, dann ist ein Sparring wichtig und sinnvoll, denn die eigene Zielvorgabe wird schneller zu zweit erreicht.

**OVE Fem:** Welche Learnings ziehen Sie aus der Erfahrung?

**Köllner-Aulehla:** Damit Topsharing funktioniert, ist ein hohes Maß an Vertrauen in das Tandem erforderlich, außerdem: Respekt, Wertschätzung und auch die Bereitschaft, etwas nicht alleine machen zu müssen und zu wollen. Die Ergänzung steht im Vordergrund, nicht die Position.



# Quellenverzeichnis

**ABZ\*AUSTRIA, PwC Österreich (2022).** Einführung von Dualer Führung & Shared Leadership Modellen. Erfolgsfaktoren und Auswirkungen auf Organisationen. <https://www.abzaustria.at/sites/default/files/publikationen/ABZAUSTRIA-PwC-Oesterreich-Studie-Duale-Fuehrung.pdf>.

**Allmendinger, J. Haarbrücker, J. und Fliegner, F. (2013).** Lebensentwürfe heute: Wie junge Frauen und Männer in Deutschland leben wollen. Kommentierte Ergebnisse der Befragung 2012, WZB Berlin. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:zbw:wzbpre:p2013002>.

**Bernhardt, J., Hipp, L. und Allmendinger, J. (2016).** Warum nicht fifty-fifty? Betriebliche Rahmenbedingungen der Aufteilung von Erwerbs- und Fürsorgearbeit in Paarfamilien, WZB Berlin. <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2016/i16-501.pdf>.

**Branine, M. (2004).** Job sharing and equal opportunities under the new public management in local authorities, in: International Journal of Public Sector Management 17(2), 2004. DOI:10.1108/09513550410523269.

**Brinek, A.-B. (2021).** die businesscoach: Vor- und Nachteile von Topsharing. <https://diebusinesscoach.at/topsharing-geteilte-fuehrungsrolle/>.

**Daniels, L. (2011).** Jobsharing at Senior Level – Making it work. Report by Capability Jane, Guildford, UK.

**Deloitte Österreich (2019).** Alternative Arbeitsformen. <https://www2.deloitte.com/at/de/seiten/consulting/artikel/alternative-arbeitsformen-in-oesterreich.html>.

**Edegger, F., Jalali, A., Lampert, J. und Neuländtner, M. (2023).** Part-time Leadership – Results of our Literature Research and of our Interviews, Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8142841>.

**Harris, G. (1997).** Is job sharing worthwhile? A cost-benefit analysis in UK universities, in: Higher Education 33(1):29-38, 1997. DOI:10.1023/A:1002927803336.

**Himmen, E. (2018).** Topsharing: Eine Studie zum Interesse an Jobsharing auf Führungsebene, Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24413-2>.

**Kane, D. (1999).** Job Sharing: A Retention Strategy for Nurses, in: Canadian Journal of Nursing Leadership 12 (4): 16–22.

**Kane, D. und Kartha, A. (1992).** Job Sharing: Impact on the General Well-Being of Female Nurses, in: Canadian Journal of Nursing Administration 5 (1): 6–10.

**Karlshaus, A. (2016).** Führung in Teilzeit: Herausforderung und Chance für eine nachhaltige Personalpolitik, Springer Berlin Heidelberg.

**MAKAM Research GmbH (2019).** Bedeutung der Work-Life-Balance in Österreich nach Altersgruppen. <https://makam.at/work-life-balance-gewinnt-durch-digitalisierung-wieder-an-bedeutung/>.

**Mayerhofer-Trajkovski, C. (2018).** Topsharing | Jobsharing in der Geschäftsführung?, in: HR Web, Das frische Online-Magazin für Human Resources. <https://www.hrweb.at/2018/03/jobsharing-topsharing/>.

**Scharmer, O. (2020).** Theorie U: Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik, Carl-Auer Verlag.

# Danksagung

Viele Experten:innen-Gespräche, wertvolle Hinweise und Inputs haben den Entstehungsprozess des vorliegenden Whitepapers begleitet. Auf dem Weg von einer vagen Projektidee zur Ausformulierung des Projektziels gab es einen regen Austausch vieler Mitwirkender. Im Rahmen der Interviewphase bedurfte es ebenfalls der Unterstützung engagierter Menschen, die das Projekt mit großem Einsatz vorantrieben. Auf die Interview-Auswertung folgten weitere Präzisierungsschritte, das Ableiten und Ausformulieren der hier aufgestellten Thesen und die Finalisierung des Aufbaus für das vorliegende Whitepaper im Rahmen einiger Workshops einer Kern-Arbeitsgruppe – hier geht ein ganz spezieller und expliziter Dank an Andrea König und Alexandra Singer.

An dieser Stelle seien auch die Gender-Expertinnen des AIT Austrian Institute of Technology Francika Edegger, Anahid Jalali, Jasmin Lampert and Martina Neuländtner genannt, die uns auf Initiative von Helmut Leopold ihre Studie „Part-time Leadership – Results of our Literature Research and of our Interviews“ zur Verfügung stellten und uns in einem Online-Meeting wertvolle Impulse gaben. Herzlichen Dank an alle Mitwirkenden (in alphabetischer Reihenfolge):

## Regine BENDL

Associate Professor, Institut für Gender und Diversität in Organisationen, WU Wien

## Lilla BREITKOPF

Studierende Elektrotechnik, TU Wien, OVE Young Engineers Wien-Vorsitzende

## Dominik CZESCHKA

Projektleiter, IES Institut für Elektrotechnik und Sicherheitswesen Ziviltechniker GmbH

## Francika EDEGGER

Research Engineer, AIT Austrian Institute of Technology GmbH

## Michaela ERNST

Co-Founderin und Chefredakteurin, SHEconomy

## Susanne FORMANEK

Vorständin, Verein Frau im Fokus

## Lia GRUBER

Universitätsassistentin, Institut für Energiewirtschaft und Energieinnovation, TU Graz, vorm. OVE Young Engineers Graz-Vorsitzende

## Gerda HABERSATTER

Projektleiterin, OVE Österreichischer Verband für Elektrotechnik

## Beatrix HAUSNER

Projektmanagerin, Gender & Diversität, ÖGUT Österreichische Gesellschaft für Umwelt und Technik

## Anahid JALALI

Scientist, AIT Austrian Institute of Technology GmbH

## Elena JUST-MOCZYGEMBA

Projektleiterin, Grazer Energieagentur Ges.m.b.H.

## Andrea KÖNIG

HR Trend Scout & Employer Branding Specialist, Wien Energie GmbH

## Jasmin LAMPERT

Scientist, AIT Austrian Institute of Technology GmbH

## Helmut LEOPOLD

Head of Center for Digital Safety & Security, AIT Austrian Institute of Technology GmbH

## Martina NEULÄNDTNER

Scientist, AIT Austrian Institute of Technology GmbH

## Lukas SCHWALT

Institut für Hochspannungstechnik und Systemmanagement, TU Graz

## Daniela SCHLÜSSELBERGER

Abteilungsleiterin, Erneuerbare Energie & Energielösungen, Elektrizitätswerk Gösting V. FRANZ GmbH

## Beatrice SCHÖNAUER

Projektassistentin, OVE Österreichischer Verband für Elektrotechnik

## Alexandra SINGER

Managing Director/Partnerin, Jobaffairs Personal und Medienagentur GmbH

# Anhang: OVE Fem – Geteilte Führung Erstgespräche-Fragenkatalog

## Allgemeines

Namen der Gesprächspartner:innen
Person 1
Person 2
Eckdaten
Unternehmen
Interviewer:in
Datum
1. Gespräch
2. Gespräch
Uhrzeit
1. Gespräch
2. Gespräch

## Anamnese

Welche Position?
Person 1
Person 2
Wie geteilt (% oder Stunden)?
Person 1
Person 2
Wie lange schon? Seit?
Person 1
Person 2

Erstes Topsharing im Unternehmen?
Person 1
Person 2
Position/Kern-Aufgaben
Person 1
Person 2
Position/Team-Aufgaben
Person 1
Person 2
Was war Ihre Motivation, eine Stelle in Geteilter Führung anzutreten?
Person 1
Person 2
Wie haben Sie Ihre:n Tandempartner:in gefunden?
Person 1
Person 2
Werden Stellen im Unternehmen grundsätzlich als „geteilte Stellen“ ausgeschrieben?
Person 1
Person 2

**Thema 1**

Arbeitskomplexität & Zuständigkeiten | Informations- & Entscheidungs-Sharing | Knowledge Sharing

Wie erfolgen die Aushandlungsprozesse der inhaltlichen Zuständigkeit im Tandem?
Person 1
Person 2
Wer ist eingebunden (z. B. Zustimmung von CEO?) bzw. welche Aushandlungsprozesse sind im Vergleich zu „normaler“ Führung notwendig/nicht notwendig?
Person 1
Person 2
Ist die Zuständigkeit so geklärt, dass Sie alleine bzw. auch für alle Themen (beide im Tandem) Entscheidungen treffen können?
Person 1
Person 2
Erlaubt Ihnen die Arbeit eine klare Trennung der Zuständigkeit?
Person 1
Person 2
Wie gehen Sie mit gemeinsamen Zuständigkeiten um – im Sinne der Sicherstellung des notwendigen aktuellen Wissensstandes für allfällige Entscheidungen bzw. wie erfolgt eine Abstimmung einer Entscheidung bei Zeitdruck?
Person 1
Person 2
Wie erfolgt die Wissensweitergabe - im Topsharing-Team? - vom Topsharing-Team an die Mitarbeiter:innen?
Person 1
Person 2
Was ist zu beachten bzw. wie ist dies in Ihrem Team organisiert?
Person 1
Person 2

**Thema 2**

Team-Performance | Innovation | Kreativität

Inwieweit schlägt sich Geteilte Führung in der Team-Performance nieder? Welche Aspekte sehen Sie?
Person 1
Person 2
Wie wirkt sich Topsharing auf die innovativen Kräfte im Unternehmen aus? Bzw. auch im Bereich/in der Abteilung/im Team/im Projekt?
Person 1
Person 2
Welche Formen von Kreativität werden durch Topsharing gefördert/nicht gefördert?
Person 1
Person 2

**Thema 3**

Work-Life-Balance | Vereinbarkeit | Lebensphasen-orientiertes Arbeitsmodell

Welche Formen der Flexibilität eröffnen sich im Rahmen von Geteilter Führung? - Zeitflexibilität - Inhaltliche Flexibilität - Wo sind die Grenzen von Flexibilität?
Person 1
Person 2
Inwiefern wird Geteilte Führung im Unternehmen mit Lebensphasenmodellen (z. B. Elternschaft, Vorruhestand) kombiniert?
Person 1
Person 2
Wo ist der größte Mehrwert für Sie persönlich?
Person 1
Person 2

**Thema 4**

Effektivität | Wirtschaftlichkeit  
Effektivität im Führungsstandem / Top-Down Effektivität

Welche konkreten Maßnahmen werden gesetzt, um die Effektivität innerhalb des Topsharing-Teams zu gewährleisten?
Person 1
Person 2
Wie, wo, wann und welche Reflexionsschleifen sind bei Topsharing notwendig? Innerhalb des Teams? Mit den Mitarbeiter:innen?
Person 1
Person 2
Woran bemisst sich die Wirtschaftlichkeit bzw. wie steht Ihr Unternehmen zur Wirtschaftlichkeit in Verbindung mit Geteilter Führung?
Person 1
Person 2
Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Gegenüberstellung von evtl. entstehenden Mehrkosten und tatsächlichem Mehrwert von Geteilter Führung?
Person 1
Person 2

Welche begleitenden Change-Maßnahmen wurden (seitens HR) gesetzt?
Person 1
Person 2
Wie werden diese von Nicht-Topsharing-Führungskräften/Mitarbeitenden wahrgenommen und geachtet?
Person 1
Person 2
Welche Aspekte müssen zentral, welche im eigenen Team geregelt werden? Bietet Ihr Unternehmen diesbezüglich ein Coaching an?
Person 1
Person 2

**Thema 5**

Unternehmensorganisation | Unternehmenskultur

Welche organisatorischen und strukturellen Rahmenbedingungen gelten für den Erfolg des Topsharing-Modells als notwendig? (z. B. Kopfstellenproblematik)
Person 1
Person 2
Welche Kultur im Unternehmen ist für den Erfolg des Topsharing-Modells notwendig?
Person 1
Person 2
Wie erfolgt die Organisation der Verfügbarkeit? Und: Welche Aufklärungsarbeit wird/wurde diesbezüglich geleistet?
Person 1
Person 2

**Abschluss**

Welche Learnings ziehen Sie persönlich aus der bisherigen Erfahrung? Was ist gut gelaufen / soll man unbedingt beibehalten?
Person 1
Person 2
Was hätte man anders machen können?
Person 1
Person 2
Welche speziellen Charaktereigenschaften bringen Sie mit, um im Tandem zu arbeiten?
Person 1
Person 2
Welche Personen sind eher geneigt, Topsharing zu leben?
Person 1
Person 2

## Kontakt & Rückfragen

OVE Österreichischer Verband für Elektrotechnik  
OVE Fem – das Branchennetzwerk für Frauen im OVE  
Gerda Habersatter  
Krenngasse 37, 8010 Graz  
T +43 316 873-7920  
ove-fem@ove.at  
www.ove.at/ove-fem

### Impressum

Herausgeber: OVE Österreichischer Verband für Elektrotechnik,  
Eschenbachgasse 9, 1010 Wien

Redaktion: Gerda Habersatter (OVE), Andrea König (Wien Energie),  
Michaela Leonhardt (OVE Fem, Burgenland Energie AG), Beatrice  
Schönauer (OVE), Alexandra Singer (Jobaffairs Personal und  
Medienagentur GmbH), Manuela Vollmann (ABZ\*AUSTRIA)

Fotos: Cover © istock, S. 2 © OVE/Christian Fürthner,  
S. 4 © Georg Wilke, S. 6 © Caro Strasnik, S. 8 © istock,  
S. 9 © AdobeStock, S. 13 © istock, S. 15 © Pablo Castagnola,  
S. 16 links oben © privat, S. 16 rechts unten © Bosch,  
S. 18 oben © VERBUND, S. 18 unten © istock

Grafik: Seite 13: Alexandra Singer,  
Jobaffairs Personal und Medienagentur GmbH

Layout & Satz: Manuela Tippel, Wien

Druck: druck.at

Folgen Sie uns auf



**OVE Österreichischer Verband für Elektrotechnik**

Eschenbachgasse 9 | 1010 Wien

T +43 1 587 63 73-0

[ove@ove.at](mailto:ove@ove.at)

[www.ove.at](http://www.ove.at)