



# Topsharing & Co-Leitung Gemeinsame Führung mit doppelter Power!

**Schilling Talk, Reihe «Transformation»**

Valérie Schelker, Leiterin Personal  
und Mitglied der Konzernleitung Post  
Zürich, 8. Februar 2024



Top-Sharing als Arbeitsmodell

## Den Chefsessel teilen – so funktioniert's

Einen Posten mit zwei Führungskräften besetzen? Ein etwas unübliches, aber keineswegs neues Modell. Die wichtigsten Fragen und Antworten rund um die Tandem-Führung am Arbeitsplatz.

JOBSHARING

## Zweisame Spitze

© Lesezeit: 3 Minuten

Zwei Führungskräfte, die sich einen Job teilen: Das ist in der Schweiz noch selten. Dabei hat es nur Vorteile.

abo+ ARBEITSKULTUR

## Wie bei Hug und Hapimag: Top-Sharing ist im Trend

Sich Führungspositionen aufteilen, das ist in der Schweiz immer mehr gefragt, wie Expertinnen bestätigen. Für mehr Diversity etwa oder gegen den Fachkräftemangel. Eine offene Kommunikation spielt dabei eine grosse Rolle.

## So lohnt sich Topsharing für die Firma – und nicht nur für Chefs

Wenn sich zwei höhere Manager eine Stelle teilen, geht es nicht nur um Work-Life-Balance: Die Firmen versprechen sich davon einen Mehrwert.

# Die Post gehört zu den grössten Arbeitgeberinnen der Schweiz



**46 000**  
Mitarbeitende



**3200**  
Führungspersonen

davon  
93 Duos  
= 5,8%



**3400**  
Stelleninserate  
im  $\bar{x}$  der letzten drei Jahre



**61 900**  
Bewerbungen pro Jahr



**147**  
Nationen



$\bar{x}$  **46**  
Jahre alt



**59%** Männer  
**41%** Frauen



**100+**  
Berufe



**1800**  
Lernende in  
19 Berufsgruppen

# Mit der Transformation der Post verändern sich Arbeitswelt, Organisation und Führung



Bildquelle: <https://www.tagessanzeiger.ch/dem-gelben-postbuechlein-gehts-ans-lebendige-822771706748>

**Jobsharing**

**Topsharing**

**Co-Leitung**



# Jobsharing

- Zwei Stellenpartner teilen sich einen Job ohne Führungsverantwortung.
- Sie haben den gleichen Stellenbeschreibung und arbeiten beide Teilzeit.
- Der Beschäftigungsgrad kann verschieden sein.



# Topsharing und Co-Leitung – ein Modell mit vielen Variationen



Zwei Führungskräfte arbeiten in einem **partnerschaftlichen Führungsmodell**. Sie tragen die **Verantwortung** gemeinsam und treffen **wichtige Entscheidungen zusammen**.



Im **Topsharing** ist die Stellenbeschreibung weitgehend identisch. In der Regel arbeiten beide Stellenpartner Teilzeit.



In einer **Co-Leitung** teilen sich die Stellenpartner in erster Linie die Führung. Die Aufgaben in der Stellenbeschreibung sind oft unterschiedlich. Co-Lead-Stellen können auch Vollzeitstellen sein.

In der Praxis werden die Begriffe **oft synonym** gebraucht. Es sind vielfältige Konstellationen und **Mischformen möglich**.

# Kein one size fits all – aber klare Rahmenbedingungen

Topsharing und Co-Leitung steht grundsätzlich allen Führungspersonen auf allen Führungsebenen offen. Es gibt jedoch keinen Rechtsanspruch.

**Entscheidend sind:**

- 1 die betrieblichen Bedürfnisse**
- 2 die Anforderungen der Tätigkeit**
- 3 das Einverständnis der Führungsperson**

Für die Abstimmung und Zusammenarbeit sollten sich die Pensen zu 20 Stellenprozent überlappen.



# Chancen von Topsharing und Co-Leitung

## Für Arbeitgebende

- Vielfältige Kompetenzen auf einer Position gebündelt
- Unterschiedliche Denkweisen & Perspektiven
- Zwei berufliche Netzwerke
- Breiter abgestützte Entscheidungen
- Mehr Kapazität für die Entwicklung der Mitarbeitenden
- Stellvertretung und Fallback-Lösung bei Abwesenheit
- Arbeitgeberattraktivität



## Für Arbeitnehmende

- Sparringpartner und Austausch auf Augenhöhe
- Voneinander lernen
- Erfolge und Misserfolge teilen
- Vereinbarkeit mit anderen Lebensbereichen, Work-Life-Balance
- Themen- und Aufgabenteilung nach Kompetenzen, Stärken und Interessen
- Schwankungen in der Belastung besser ausgleichen

# ... und Herausforderungen

## Für Arbeitgebende

- Komplexeres Rekrutierungsverfahren
- Passende Nachfolgelösung
- Technische Hürden (SAP)
- Informationsfluss und Koordination mit zwei Personen
- Höhere Fixkosten für Arbeitsmittel, Infrastruktur



## Für Arbeitnehmende

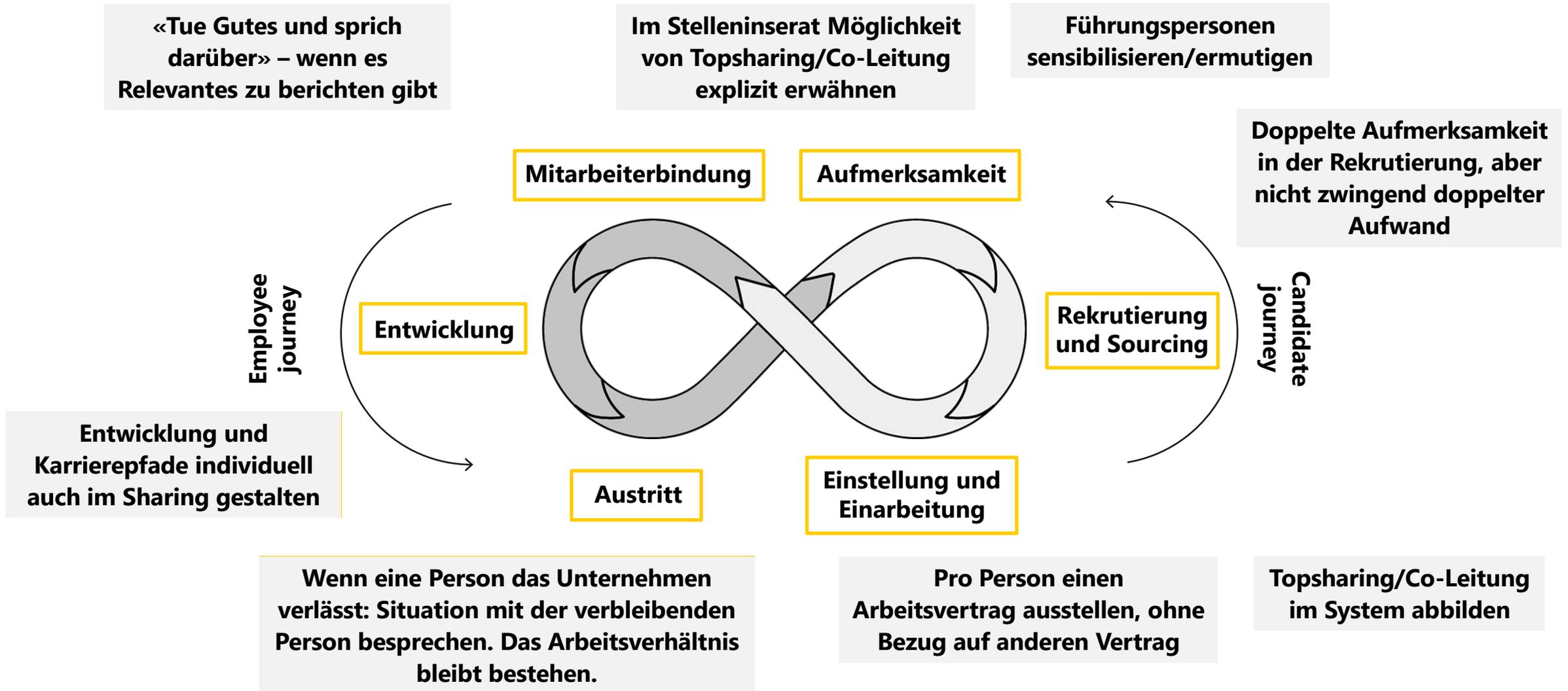
- Ressourcen für Informationsfluss und Koordination, regelmässige Updates
- Sich finden und organisieren
- Verantwortung abgeben und teilen
- Kompromisse eingehen
- «Mama-/Papa-Problematik»

# So gelingen Topsharing & Co-Leitungen

- Strukturierte Arbeitsweise
- Offene und transparente Kommunikation
- Klare Verantwortlichkeiten
- Eingespielter Informationsfluss
- Gemeinsames Verständnis von Leadership, Kultur und Werten
- 100% Vertrauen in den Jobpartner/-partnerin
- Kompromissbereitschaft, Flexibilität
- Zusammenarbeit auf Augenhöhe
- «Chemie» muss stimmen
- Meinungsverschiedenheiten offen und konstruktiv ansprechen



# Topsharing und Co-Leitung im HR Lifecycle



# Einbettung des Modells in die HR-Strategie der Post

## Vier Stossrichtungen der Konzernstrategie «Post von morgen»

**Weiterentwicklung**

**Wachstum**

**Effizienz  
und Preise**

**Corporate  
Responsibility**

## Stärkung und Begleitung der Transformation in den Bereichen

**Gestaltung von  
Organisation und Führung**

**Verfügbarkeit  
der erforderlichen  
Mitarbeitenden**

**Soziale und gesellschaftliche  
Verantwortung**

## Transformation zum «HR von morgen»

**HR von morgen 2021–24**

# Strategischer Hebel in der Transformation

- **Organisation und Führung** neu interpretieren
- **Vereinbarkeit von Beruf und anderen Bereichen des Lebens** ermöglichen
- **Diversität** stärken
- **Feedback- und Lernkultur** leben
- **Vorbild** sein und **zeitgemässe Anstellungsbedingungen** prägen
- **Attraktivität als Arbeitgeberin** erhöhen
- Dem **Fachkräftemangel** entgegenwirken



# Mehr Frauen in der Führung!

37,6%

der Schweizer Arbeitnehmenden arbeiten Teilzeit.

Quelle: Schweizerische Arbeitskräfteerhebung SAKE; BfS, III 2023)

72%

der Teilzeitarbeit wird in der Schweiz von Frauen verrichtet.

Quelle: Schweizerische Arbeitskräfteerhebung SAKE; BfS, III 2023

63%

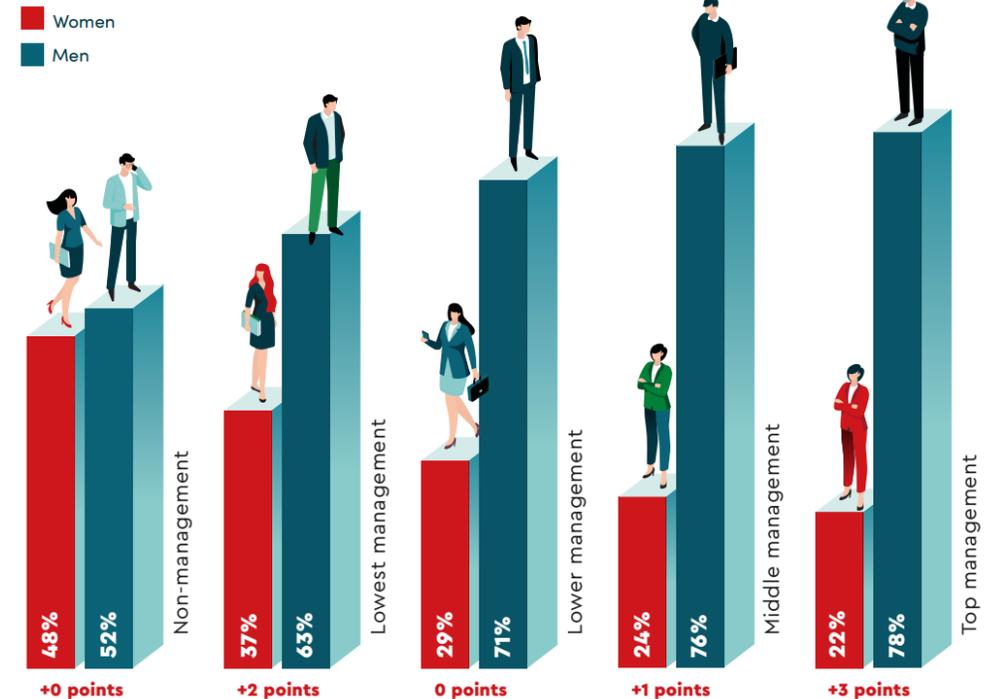
der Heimarbeit wurde 2021 von Frauen verrichtet. Mit einem Kind bis 6 Jahre sind das 56,7 Stunden pro Woche.

Haus- und Familienarbeit | Bundesamt für Statistik | 2021

Führungspositionen sind in der Schweiz mehrheitlich von Männern besetzt.

[Gender Intelligence Report 2023 \(advance-hsg-report.ch\)](https://advance-hsg-report.ch)

Gender representation by management level 2022 – 2023



**Nadja Lüthi und Michaela Trelle**  
HR-Leitung Logistik-Services  
Operations

*«Ein Sharing ist auf der fachlichen  
und auf der persönlichen Ebene ein  
Gewinn – für die Arbeitgeberin und  
für uns selbst.»*



# Klare Aufgabenteilung – und viel Flexibilität

Thema/Aufgabe	Michaela	Nadja
Teilnahme Geschäftsleitung LS Operations (Wechsel quartalsweise) <ul style="list-style-type: none"> <li>Januar bis März; Juli bis September</li> <li>April bis Juni; Oktober bis Dezember</li> </ul>	X	X
Teilnahme Funktionsleitung Personal (Wechsel quartalsweise) <ul style="list-style-type: none"> <li>Januar bis März; Juli bis September</li> <li>April bis Juni; Oktober bis Dezember</li> </ul>	X	X
Themen-Lead Change, Leadership, Entwicklung, Kultur	X	
Themen-Lead Lernende		X
Themen-Lead Employer Branding, Recruiting, Talents		X
Themen-Lead Sozialpartnerschaft, Arbeitsrecht, Gesundheit		X
Themen-Lead HR-Beratung und Infoflüsse HR-intern	X	
Themen-Lead zur Schnittstelle Kommunikation	X	
Führung der HRGPs im Team / analog Lead für C3-Bereiche	50%	50%
Projekte	Je nach Bedarf, situativ	

# Matthias Dietrich und Katrin Nussbaumer

Co-Leitung Stab CEO

*«Es gibt keine Übergabe an sich. Wir diskutieren und schärfen das Thema, wir entscheiden schnell. Wenn man gemeinsam Entscheidungen bei gleicher Verantwortung trifft, gibt das eine ganz neue Qualität der Arbeit.»*



# Hanspeter Stettler und Guido von Arx

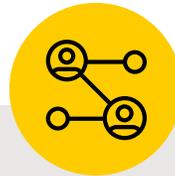
Leitung Distributionsgebiet  
Emmental, Logistik-Services

*«Unsere Entscheidungen sind breiter  
abgestützt, was zu besser  
durchdachten Lösungen führt.  
Mit der gemeinsamen  
Verantwortung können wir die  
Arbeitslast optimal aufteilen.»*





**Zwei Führungspersonen bringen ihre Fähigkeiten, Erfahrungen und Perspektiven ein. Davon können alle Beteiligten profitieren.**



**Topsharing unterstützt die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben – für Frauen und Männer, in vielfältigen Lebenslagen.**



**Geteilte Führung entlastet und ermöglicht gegenseitiges Lernen.**

# Fragen und Diskussion



