

Bobkas Business

Mehr als nur ein Ass im Ärmel – Führen im Tandem



Praxis belegt eine höhere Selbstreflexion der beiden Stelleninhaber durch das gegenseitige Feedback. Die Mitarbeiter des Führungstandems bekommen zudem Feedback gleich von zwei Seiten. Ebenso positiv zu bewerten ist der Wissensgewinn durch die weitere Führungskraft, die bessere Urlaubs- und Krankenvertretung und die nachhaltige Bindung der Top-Kräfte an das eigene Unternehmen. Und zufriedene Führungskräfte und Mitarbeiter sind das beste Fundament für die Attraktivität der eigenen Arbeitgebermarke. Keine Frage – damit das Topsharing Modell die gewünschten Effekte hervorbringt, müssen anfängliche Hürden überwunden werden. Vorgesetzte ebenso wie Mitarbeiter müssen vom Konzept überzeugt werden. Wichtig ist daher die durchdachte Auswahl

78 % Prozent der männlichen und 94 % der weiblichen Führungskräfte wünschen sich flexibel zu arbeiten und Führungspositionen auch bei veränderten Lebensumständen halten zu können“, dies belegen eindrucksvolle Studienzenerhebungen. Fakt ist, dass nur 8,2 Prozent der Führungskräfte heute in Teilzeit arbeiten. Angesichts des zunehmenden Fach- und Führungskräftemangels gerade im Mittelstand, stellt sich die Frage nach praktikablen Lösungswegen. Denn zu oft ist die Angst vieler **Führungskräfte** vor einem Karriereknick allgegenwärtig. Dabei gibt es viele Wege, beruflich kürzer zu treten auf Grund von Nachwuchs, der Pflege von Angehörigen, dem Wunsch nach einer ausgeglichenen Work-Life Balance oder einer berufsbegleitenden Fortbildung, ohne die Karriere aufs Spiel zu setzen. Ein noch wenig verbreitetes, aber mittlerweile gut erprobtes Führungsmodell ist das sogenannte **Topsharing** oder auch Tandemploy genannt – zwei Führungskräfte teilen sich also eine Stelle und ein Gehalt. Dabei gibt es in der Praxis alle Konstellationen – zwei Frauen/Männer teilen sich die Stelle oder auch als gemischtes Führungstandem und auch die prozentuale Verteilung der Stelle variiert zum Beispiel mit 50:50 oder 60:40. Dieses Modell stellt gerade für mittelständische Unternehmen einen Erfolgshebel im

Ausbau der eigenen **Arbeitgebermarke** (Employer Branding) dar; unter dem Gesichtspunkt Familienfreundlichkeit und Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Auch kann es gezielt bei der Nachfolgeplanung genutzt werden, u.a. beim begleitenden Aufstieg oder Funktionswechsel oder der Vorbereitung vom rentenbedingtem Ausscheiden. Eine Führungsposition eignet sich insbesondere dann zum Teilen, wenn die Aufgaben strukturiert und systematisch beschaffen sind und es nicht auf die unmittelbare Präsenz ankommt. So finden sich beispielsweise im Vertriebscontrolling, dem Personalbereich oder dem Finanz- und Rechnungswesen die größten Potentiale durch dieses Modell. Auf den ersten Blick bedingt das Konzept einen höheren Organisationsaufwand und höhere Lohnnebenkosten. Bei vollumfänglicher Betrachtung überwiegt klar der **Nutzen** und es zahlt sich unter dem Strich aus. Zum einen, weil dank doppelter Kompetenz Synergien geschaffen, Entscheidungen fundierter abgewogen getroffen und damit Risiken minimiert werden. Zum anderen, weil beide Führungskräfte infolge der reduzierten Stundenzahl stressfreier und nachweislich produktiver arbeiten. Auch ist durch die höhere **Flexibilität** immer ein auskunftsfähiger Ansprechpartner für Kunden und Partner wie auch Mitarbeiter und Geschäftsleitung zugegen. Die

der beiden Persönlichkeiten, damit sie auch als effiziente Doppelspitze funktionieren. Unterschiedliche Charaktere ergänzen sich ideal, Voraussetzung ist aber ein gemeinsames Grundverständnis. Wichtig ist insbesondere die Klärung der **Big Points**: Wer übernimmt welche Aufgaben? Wer arbeitet wann und wie viel gemeinsame Zeit ist notwendig? Wie werden der Informationsaustausch und der geschlossene Außenauftritt gewährleistet? Welche Entscheidungen werden gemeinsam getroffen, wie verteilen sich Kompetenzen und Verantwortlichkeiten? Die No-Gos in der Tandem-Rolle sind vorab zu artikulieren, ebenso unterschiedliche Ansichten und Führungsstile sich bewusst zu machen, wie auch die gegenseitige Erwartungshaltung. Entdecken Sie nun selbst die vielfältigen Chancen dieses, in die Zukunft gerichteten, Führungskonzeptes – viel Freude damit!

Tobias Bobka
Unternehmer, Berater
und Sparringspartner
im Mittelstand
Freiburg im Breisgau

