TOPSHARING IM RECRUITING: HR MUSS TANDEMS DENKEN LERNEN

Strategische Komplexität, Fachkräftemangel, Transformation, steigende Erwartungen an Vereinbarkeit und der Wunsch nach diverseren Führungsperspektiven verändern die Art, wie Organisationen Führungsrollen besetzen. In diesem Kontext gewinnt Topsharing zunehmend an Bedeutung: Zwei Personen übernehmen gemeinsam eine Führungsposition, teilen Verantwortung und Entscheidungen.

Gastbeitrag: Lara Francesca Calasso



Dr. phil. Lara Francesca Calasso
ist Consultant bei Avenir Group und Arbeits- und Organisationspsychologin. Ihre Schwerpunkte liegen in Leadership Development, Executive Coaching und der psychologischen Begleitung an der Schnittstelle von Arbeits- und Lebensthemen. Sie promovierte zum Thema «Leadership Coaching» und erforschte dabei die Wirkweise von Coaching-prozessen. Neben ihrer Tätigkeit bei Avenir Group führt sie mit Work & Life Psychology eine Praxis für psychologische Beratung und Coaching. Zudem ist sie Gastprofessorin an der HSD Hochschule Döpfer in Deutschland sowie externe Dozentin an der ZHAW.

Was auf den ersten Blick wie ein flexibles Arbeitszeitmodell wirkt, ist in Wirklichkeit ein neues Führungsverständnis. Topsharing ist nicht einfach «Teilzeitführung mal zwei». Es ist eine Form von geteilter Führung, bei der zwei Personen gemeinsam eine formale Führungsrolle ausüben. Für Organisationen und Arbeitnehmende bringt Topsharing Chancen und neue Anforderungen mit sich. Einerseits eröffnen sich mit Topsharing breitere Perspektiven, höhere Arbeitgeberattraktivität, bessere Vereinbarkeit von Job und Privatleben, geteilte Verantwortung und potenziell robustere Entscheidungen. Andererseits steigen die Anforderungen an die Auswahl, denn wenn Führung geteilt wird, reicht es nicht mehr, die Eignung einzelner Bewerbender zu beurteilen. Die ursprüngliche Recruiting-Frage «Ist diese Person für die Führungsrolle geeignet?» ändert sich zu «Funktionieren diese zwei Personen als Führungstandem?»

In klassischen Auswahlprozessen stehen meistens die Kompetenzen von einzelnen Personen und ihre Passung zum Unternehmen im Zentrum. Dies ist bei Topsharing zwar weiterhin wichtig, jedoch kommt noch eine weitere Ebene dazu: die Passung zur Tandempartnerin beziehungsweise zum Tandempartner. Die Wirksamkeit eines Führungstandems ist mehr als die Summe zweier individueller Profile. Zwei hochqualifizierte Bewerbende können einzeln überzeugen und trotzdem gemeinsam scheitern, weil sie beispielsweise unterschiedliche Vorstellungen von Führung haben, Entscheidungen anders treffen, Verantwortung ungleich verteilen oder widersprüchliche Signale an das Team senden. Umgekehrt können zwei Personen mit sehr unterschiedlichen Profilen ein starkes Tandem bilden, wenn sie in den entscheidenden Grundfragen und Werten übereinstimmen und ihre Unterschiede produktiv nutzen. Für HR bedeutet das einen Perspektivenwechsel vom Individual Fit zum Tandem Fit.

> **TOPSHARING VERLANGT VON FÜHRUNGSPERSONEN EINE HOHE PERSÖNLICHE REIFE.**
>
> **Lara Francesca Calasso**

Passung und Erfolgsfaktoren im Topsharing

Ein aktuelles Forschungsprojekt von Avenir Group und ZHAW untersucht, wie sich die Passung zwischen zwei Führungspersonen systematisch erfassen lässt und welche Faktoren den Erfolg von Topsharing bestimmen. Grundlage bilden qualitative Interviews mit Führungskräften mit Topsharing-Erfahrung sowie quantitative Daten von rund 100 Führungspersonen.

Passung

Für die Passung im Topsharing ist eine Kombination aus Ähnlichkeit und Unterschiedlichkeit zwischen den beiden Führungspersonen wichtig. Die Forschung unterscheidet hier zwischen supplementärer und komplementärer Passung. Supplementäre Passung bedeutet, dass sich zwei Personen in bestimmten Merkmalen ähneln. Komplementäre Passung bedeutet, dass sich zwei Personen durch unterschiedliche Stärken, Erfahrungen oder Denkweisen ergänzen.

Ähnlichkeit beziehungsweise supplementäre Passung ist vor allem dort wichtig, wo ein gemeinsames Fundament nötig ist. Dazu gehören Vertrauen, Wertschätzung, grundlegende Werte, Zielorientierung und Führungshaltung. Wenn zwei Co-Leads ein völlig unterschiedliches Verständnis davon haben, was gute Führung bedeutet, wie Entscheidungen getroffen werden oder wie transparent kommuniziert werden soll, entstehen Spannungen.

Ergänzung beziehungsweise komplementäre Passung ist hingegen dort wertvoll, wo unterschiedliche Perspektiven die Führungsleistung verbessern. Unterschiedliche fachliche Hintergründe, analytisches und kreatives Denken, Detailorientierung und strategischer Überblick oder verschiedene Stärken in der Mitarbeitendenführung können ein Tandem leistungsfähiger machen. Gerade komplexe Führungsaufgaben profitieren davon, wenn nicht zwei Personen dasselbe sehen, sondern wenn sie gemeinsam mehr sehen.

Erfolgsfaktoren

Die Erfolgsfaktoren lassen sich auf mehreren Ebenen beschreiben: auf individueller Ebene, Tandem-Ebene und organisationaler Ebene.

Bild: iStock / Andrii Tkachuk

42-43_KORR_402_Impulse_Topsharing_5_26.indd 42 14.10.26 10:19



Die individuelle Ebene bezeichnet jeweils die Ebene der Einzelperson und besteht aus Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Selbstreflexion, Empathie, Anpassungsfähigkeit und der Bereitschaft, Feedback anzunehmen. Topsharing verlangt von Führungspersonen eine hohe persönliche Reife. Wer gemeinsam führt, muss die eigene Wirkung reflektieren, Kompromisse eingehen können, Unterschiedlichkeit aushalten, Verantwortung und Sichtbarkeit teilen können.

Auf der Tandem-Ebene stehen Vertrauen, gemeinsame Ziele, ein ähnliches Führungsverständnis und eine klare Rollenverteilung im Zentrum. Vertrauen bildet die Basis, damit Informationen geteilt, Unsicherheiten angesprochen und Konflikte konstruktiv bearbeitet werden können. Zudem geben gemeinsame Ziele Orientierung, während eine klare Rollenverteilung Doppelspurigkeiten verhindert und zudem den Koordinationsaufwand reduziert.

Auf der organisationalen Ebene geht es um Rahmenbedingungen im Unternehmen. Topsharing funktioniert nur, wenn Organisation und Umfeld das Modell tragen. Dazu gehören eine Kultur, die geteilte Führung akzeptiert, Unterstützung durch Vorgesetzte und Team, transparente Entscheidungswege sowie Räume für Reflexion und Entwicklung.

Konsequenzen für das Recruiting

Für HR ergeben sich daraus verschiedene Implikationen. Erstens sollten beide Bewerbenden nicht nur einzeln, sondern gemeinsam beurteilt werden. Wie gehen sie miteinander in den Austausch? Wie strukturieren sie ein Problem? Wie reagieren sie auf unterschiedliche Meinungen? Wer übernimmt wann Führung? Wie treffen sie Entscheidungen? Wie gehen sie mit Unsicherheit, Zeitdruck oder Zielkonflikten um? Solche Fragen lassen sich kaum allein im klassischen Einzelinterview beantworten.

Zweitens braucht es diagnostische Verfahren, die über Selbsteinschätzung hinausgehen. Wer Bewerbende fragt, ob sie teamfähig, offen und kompromissbereit sind, erhält häufig sozial erwünschte Antworten. Aussagekräftiger sind Verfahren, die Verhalten, Urteilsvermögen und Prioritäten in realitätsnahen Situationen sichtbar machen. Dazu gehören beispielsweise Situational Judgement Tests, gemeinsame Priorisierungsaufgaben, strukturierte Interviews, Arbeitsproben oder Skalen zur Erfassung von Führungswerten.

Drittens sollten Recruiter, Recruiterinnen und Linienverantwortliche Differenzen zwischen Führungspersonen nicht reflexartig als Risiko interpretieren. Unterschiedliche Denkstile oder fachliche Perspektiven können ein Vorteil sein, sofern die gemeinsame Basis stimmt. Die Auswahl sollte deshalb nicht auf maximale Harmonie zielen, sondern auf produktive Ergänzung.

Forschungsteam: Das Forschungsprojekt «TopFit» wird gemeinsam von der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften und der Avenir Group umgesetzt. Die wissenschaftliche Leitung liegt bei PD Dr. Michael Burtscher, Leiter Forschung & Entwicklung am IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW. Seitens Avenir Group wird das Projekt durch Dr. Barbara Künzle, Partnerin und Leiterin des Geschäftsfelds Assessment, verantwortet. Das interdisziplinäre Projektteam verbindet wissenschaftliche Expertise in Diagnostik, Teamarbeit und Führung mit langjähriger Praxiserfahrung in Executive Assessments und Topsharing-Assessment-Centern.

42-43_KORR_402_Impulse_Topsharing_5_26.indd 43 14.10.26 10:19