

Topsharing im Familienbetrieb

Bei einer geteilten Arbeitsstelle mit Führungsverantwortung spricht man heute auch von Topsharing. Geteilte Führung hat in vielen Familienbetrieben bereits eine lange Tradition.

Marcel Hegetschweiler

Der Bundesrat tut es, Familien tun es und in Familienbetrieben ist sie seit jeher gang und gäbe: geteilte Führungsverantwortung – auch Topsharing oder Co-Leitung genannt. In Unternehmen teilen sich Führungsverantwortliche dabei entweder dieselbe Arbeitsstelle mit derselben Funktion, oft mit Teilzeitpensen, oder aber sie besetzen verschiedene Funktionen auf der gleichen Führungsebene und arbeiten Vollzeit. Letzteres trifft man in vielen paar- oder familiengeführten KMU in der Schweiz an. Was beiden Varianten gemein ist: Sie teilen sich bestimmte Kompetenzbereiche der

«Konflikte sind weitreichender und können sich vom Geschäftsumfeld auf die Partnerschaft übertragen.»

Markus Zemp

Dozent, Hochschule Luzern Wirtschaft

Führungsverantwortung in einer Firma. Diese lassen sich allerdings nicht immer so trennscharf bestimmen und können sich über die Zeit auch verändern.

Klassische Aufteilung

Geprägt wurde der Begriff «Topsharing» 1998 vom Kommunikationsberater Hans-Ulrich Locher und der Organisationsberaterin Julia K. Kuark. Gibt es denn einen Unterschied zwischen der klassischen Co-Führung und Topsharing, Frau Kuark? «Bei der familiären Co-Führung gibt es meist eine implizite Rollenteilung», antwortet sie im Online-Interview. «Beim Topsharing geht es um eine explizite Ausarbeitung der Aufgaben, die jeder einzeln



Adobe Stock/Stock Rocket

Den Partner ins Bild setzen, beraten, Entscheide fällen: Gemeinsame Führungsverantwortung existiert in vielen Familienbetrieben.

erledigt, und derjenigen Kompetenzbereiche, in denen man gemeinsam entscheidet.» Die Praxis zeige, dass häufig gemeinsam entschieden werde, wenn es etwa um Fragen von Investitionen in neue Technologien oder Produkte, Neuausrichtungen des Unternehmens oder teilweise auch personelle Entscheidungen gehe.

Dass die Aufteilung der verschiedenen Verantwortungsbereiche dabei nicht immer ganz klar gelingt, es immer wieder zu Überlappungen kommen kann, haben Bettina Walser-Meier und ihr Bruder Erwin Meier-Honegger vom Garten-Center Meier in Dürnten erlebt. Beide führen den 127-jährigen Familienbetrieb gemeinsam in einer Co-Führung zu 100-Prozent-Pensen. Während er für den operativen Teil, strategische Fragen, Marketing und Digitalisierung zuständig ist, erledigt sie die administrativen Aufgaben. «Eine klassische Aufteilung: Ich Verwalter, er Visionär», so Walser-Meier.

Blindes Vertrauen

Reibungspunkte und Schnittstellen sind laut Walser-Meier bei der Co-Führung immer da. «Jeder Entscheid aus dem Alltag greift in die Strategie und andererseits greifen strategische Entscheide wiederum in die Verwaltung.» Bei Geschwistern wie ihnen sei das Vertrauen wohl noch blinder als

bei Mann und Frau – was nicht immer ein Vorteil sei. «Oft hat man dann das Gefühl, dass man – vielfach mit der guten Absicht, um dem Anderen den Rücken freizuhalten – über diese Sache nicht sprechen müsse, weil man schon wisse, was der andere darüber denke. Dabei müsste man.»

Um die in den letzten Jahren stetig gewachsenen Herausforderungen des gemeinsamen Abnehmens, des Unternehmenswachstums und der allgemein immer unberechenbarer werdenden Rahmenbedingungen zu bewältigen, hat das Führungsduo soeben zwei externe Verwaltungsräte eingeführt. Diese begleiten die Co-Führenden nun in einer Art «Trainer-Funktion», stellen wichtige Fragen und führen die beiden – wenn nötig – auch wieder zusammen, damit sie zu einer gemeinsamen Sprache finden.

Austausch zentral

Dass der Austausch mit dem Führungspartner immer wieder und in wechselnder Form geschehen muss, haben auch Ursula Weiss und ihr Mann Daniel Bühlmann von der Gartenbaufirma «Merlin» Gärten erlebt. «Wir tauschen uns einerseits vorzu aus, haben andererseits aber auch schon Besprechungstermine fixiert», sagt Weiss. «Phasenweise braucht es Termine, manchmal reicht der

spontane Austausch.» Für Planung und Beratung, Firmenstrategie und Personalentscheide sind beide zuständig. Mit der Zeit hat sich laut Ursula Weiss die Aufteilung ergeben, dass sie mehrheitlich für Personal und Lohn zuständig ist und er für die Bauleitung.» Beide könnten aber auch alle anderen Funktionen im Betrieb abdecken. So übernimmt Ursula Weiss auch Planungen von Gartenanlagen, Beratung der Kundschaft in allen Gartenfragen, Pflanzplanungen und auch die Bauführung ihrer eigenen Baustellen. «Dies war prägend für den Erfolg unserer Firma», sagt Daniel Bühlmann.

Bündelung von Ressourcen

Markus Zemp ist Dozent und Projektleiter am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR an der Hochschule Luzern Wirtschaft. «Durch die Bündelung der familiären Ressourcen, wie Know-how oder Energie, kann in paargeführten Unternehmen eine höhere Wertschöpfung entstehen», sagt Zemp. Gerade die Energiebündelung sei dabei nicht zu unterschätzen – schliesslich gehe es um die gemeinsame Zukunft. Loyalität und Solidarität der Paare gegenüber dem Partner seien wesentlich ausgeprägter als in «normalen» Geschäftsbeziehungen. Dabei seien gleichzeitig auch die Gefahren zu sehen: «Konflikte sind weitreichender und können sich vom Geschäftsumfeld auf die Partnerschaft übertragen», so Zemp. Eine geteilte Führung brauche Absprache, ermögliche dann aber auch eine differenziertere Sicht auf die Dinge im Unternehmen.

Diese kann dann wiederum zu ausgewogeneren Entscheidungen führen, ein weiterer Vorteil von Topsharing, den Organisationsberaterin Kuark ins Feld führt. «Darüber hinaus kann ein reduziertes Arbeiten meist einfacher organisiert werden und auch punkto Nachfolgeplanung ist Topsharing interessant, weil sich dadurch ein Nachfolger gut einarbeiten lässt und ihm die Verantwortung nach und nach übergeben werden kann», so Julia K. Kuark.

Mehr unter: <https://Topsharing.ch>