

Teilen macht froh

Topsharing:
Chancen und Herausforderungen
von geteilter
Führung



Auf den ersten Blick scheinen Führungsrolle und Teilzeitpensum nicht vereinbar zu sein. Auf den zweiten Blick ergeben sich unerwartete Chancen. „Topsharing“ kommt dem wachsenden Bedürfnis nach Teilzeitarbeit in Führungspositionen entgegen und hilft, Personalengpässe zu überwinden. Eine wissenschaftliche Untersuchung hat Erfahrungen von Beschäftigten und Unternehmen zusammengetragen.



Ein partnerschaftliches Führungsverständnis ist wichtig, damit Topsharing gelingt. Die Beteiligten müssen sich einigen, wer wie viel Arbeitszeit, inhaltliche Verantwortung und organisatorische Aufgaben übernimmt. Kommunikation und Koordination lasten auf beiden Schultern.

Der Fachkräftemangel ist nicht mehr nur ein strategisches Thema, sondern eine operative Herausforderung, alle notwendigen Stellen zu besetzen. Und die Lage spitzt sich weiter zu. Der Fachkräftemangel-Index der Schweiz erreichte 2022 ein historisches Rekordhoch (Adecco Group 2022). In Deutschland sieht die Situation nicht anders aus. Auch hier berichtet die Bundesagentur für Arbeit von einem Arbeits- und Fachkräftemangel (Bundesagentur für Arbeit 2022).

Gleichzeitig zeigt ein Blick auf die Statistik, dass das Bedürfnis nach Teilzeitarbeit steigt – kein kurzfristiger Trend, sondern eine nachhaltig positive Entwicklung. Im Jahr 1991 arbeiteten gemäß dem Schweizerischen Bundesamt für Statistik (2022) 49 Prozent der Frauen und 7,8 Prozent der Männer mit einem Teilzeitpensum. 2021 waren es weitaus mehr Personen, die nicht Vollzeit arbeiteten, nämlich 58,6 Prozent der Frauen und 18,2 Prozent der Männer. Die Schweiz weist dabei im Ländervergleich nach den Niederlanden den zweithöchsten Anteil an Teilzeitbeschäftigten auf. Deutschland ist mit durchschnittlich 22,8 Prozent an sechster Stelle in Europa (Eurostat 2022). In Führungspositionen sind es jedoch deutlich weniger (Hipp et al. 2022).

Himmen (2019) zeigt, dass Topsharing nicht nur von Frauen, sondern auch von

Männern in Betracht gezogen wird. Unser Beitrag ergänzt einige modellhafte Auflistungen möglicher Auswirkungen (z.B. Karlshaus 2016; Päper 2021) um eine empirische Analyse aus Sicht der Topsharer*innen und der Unternehmensvertreter*innen und geht auf die Chancen und Herausforderungen aus der Perspektive von Arbeitnehmenden und Unternehmen ein.

Was versteht man unter Topsharing?

Das Arbeitszeitmodell Topsharing wird als Jobsharing in Führungs- und hoch qualifizierten Positionen bezeichnet und beruht auf der Idee einer gemeinsamen Führungsverantwortung, wobei die Führungsposition auf zwei oder mehrere Personen aufgeteilt wird (Kuark / Wyss 2016). Der Begriff wird als Synonym für Jobsharing auf Führungsebene (Ley 1993), Co-Leitung (Ellwart et al. 2016) oder formale Doppelspitzen (Schreyögg 2005) verwendet.

Bei der Abgrenzung des Job- oder Topsharing zu „normaler“ Teilzeitarbeit ist von zentraler Bedeutung, dass bei der Einführung eines Sharing-Arrangements die Stelle als Vollzeitstelle bestehen bleibt, obwohl die Sharer*innen Teilzeit arbeiten. Das heißt, die beiden Sharing-Partner*innen besetzen zusammen eine Stelle (Neumann 1985). Dies hat zur Folge, dass bei einem

Stellenwechsel eines Topsharing-Partners die verbleibende Person nicht mit dem bestehenden Beschäftigungsgrad weiterarbeiten kann. Bei der klassischen Teilzeitarbeit sowie bei der Teilzeitarbeit in der Führung wird dagegen von einer regelmäßig verkürzten Arbeitswoche ausgegangen, und die Stelle wird von einer Person ausgeübt (Baillod 2001).

Gemäß Kuark (2003) liegt dem Modell Topsharing ein partnerschaftliches Führungsverständnis und die Aufteilung einer Führungsposition auf zwei oder mehrere Personen zugrunde. Zum Beispiel können zwei Personen eine Co-Leitung mit einem Pensum von insgesamt 150 Prozent realisieren. Es geht dabei nicht nur um die Aufteilung der Arbeitszeit, sondern um die Zuweisung inhaltlicher Verantwortung und arbeitsorganisatorischer Aspekte aufgrund der Kompetenzen und Erfahrungen der Topsharer*innen. Das Modell Topsharing sieht einerseits Aufgaben vor, für die einer der beiden Sharer*innen jeweils die Verantwortung trägt, und andererseits solche, bei denen die Verantwortung gemeinsam getragen wird, sogenannte Kernaufgaben. Bei den Kernaufgaben geht es insbesondere um jene Aufgabenanteile, bei denen eine ausgeprägte Kommunikation und Koordination erforderlich sind und die als gemeinsam zu bewältigende Aufgabenanteile definiert werden.



Sarah Grimm
Legal Assistant bei der Anwaltskanzlei
Walder Wyss AG, Zürich
sarah.grimm@swissonline.ch



Dr. Jasmin Joecks
Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Lehrstuhl für
Personal und Organisation, Universität Tübingen,
Professorin an der Kalaidos Fachhochschule
Schweiz, Zürich, und Lehrbeauftragte an der
Fernfachhochschule (FFHS) Schweiz, Zürich
jasmin.joecks@uni-tuebingen.de



Methodik der Studie

Laut Kuark (2003, 8) muss das Topsharing-Modell immer aus zwei Perspektiven betrachtet werden: einerseits aus Sicht der Unternehmen, andererseits aus Sicht der Topsharer*innen. Die qualitativen Daten unserer Analyse stammten aus leitfadenbasierten Interviews. Es wurden zum einen Personen befragt, die bereits in einer Topsharing-Funktion tätig sind, und zum anderen Unternehmensvertreter*innen (z.B. HR-Abteilung oder Geschäftsführung), die Topsharing im Unternehmen anbieten. Insgesamt wurden elf Interviews im deutsch-schweizerischen Raum durchgeführt, acht davon mit Topsharer*innen und drei mit Unternehmensvertreter*innen. Bei den Befragten handelt es sich um acht Frauen und drei Männer. Die

Befragten kommen aus Branchen wie Gastronomie, Hotellerie, dem öffentlichen Sektor und dem Versicherungswesen; ihre Funktionen reichen von der Generaldirektorin über die Verkaufsgebietsleiterin bis hin zur Geschäftsführerin und CEO. In einer Organisation gibt es Topsharing schon seit 2002, während es bei einer anderen Organisation erst im Januar 2022 eingeführt wurde. Zum Teil wurden mehrere Personen im gleichen Unternehmen befragt, weshalb die Aussagen der Gesprächsteilnehmer*innen aus insgesamt sieben verschiedenen Unternehmen stammen.

Die Interviews fanden via Microsoft Teams statt und wurden zwecks Dokumentation aufgezeichnet. Die Termine für die Interviews wurden zusammen mit dem Fragebogen zwei Wochen vor dem Interviewtermin an

die Gesprächspartner*innen versandt. Dies ermöglichte es ihnen, sich vorzubereiten und bei Fragen rechtzeitig Rücksprache zu nehmen. Nach der Begrüßung und einer kurzen Vorstellungsrunde wurde das Einverständnis der Gesprächspartner*innen eingeholt, das Gespräch via Microsoft Teams aufzuzeichnen, und die anonyme Handhabung der Daten zugesichert. Die elf Interviews fanden im Zeitraum vom 16. Mai bis 3. Juni 2022 statt. Im Durchschnitt dauerte ein Interview 45 Minuten. Unsere Studie beruht auf der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022). Die Auswertung konzentriert sich auf die zentralen Schlüsselkategorien, also diejenigen, die am häufigsten in den Interviews genannt wurden.

Chancen aus Sicht der Topsharer*innen

Die Interviews zeigen, dass eine der großen Chancen von Topsharing ist, dass die Erwerbs- und Familienarbeit oder die Erwerbs- und Freizeitaktivitäten miteinander verein-



Tanja Mütsch

Inhaberin der Unternehmensberatung The Success Partners, Jona / Schweiz, und Lehrbeauftragte an der Kalaidos Fachhochschule Schweiz, Zürich
info@the-success-partners.com

Führung plus Familie lautet ein zentrales Argument. „Das Topsharing war für uns der ‚Gamechanger‘. Wir hätten den Weg zur Führungsverantwortung nie machen können, hätten wir uns nicht zusammengetan“, sagt eine Studienteilnehmerin.

bart werden können, ohne dass ein Bereich zu kurz kommt. Der Wunsch, eine Familie zu gründen, bedeutet somit nicht mehr automatisch eine längere Erwerbsunterbrechung, sondern die elterlichen Erziehungsaufgaben und die Hausarbeit können zwischen teilzeitig arbeitenden Lebenspartner*innen aufgeteilt werden.

Zu den Beweggründen, in einer Führungsposition im Topsharing tätig zu sein, gehört der Wunsch nach einem qualifizierten Führungsjob und dennoch ausreichend Zeit für die Familie oder eine Weiterbildung. Eine Gesprächspartnerin drückt das so aus: „Das Topsharing war für uns der ‚Gamechanger‘. Wir hätten den Weg zur Führungsverantwortung nie machen können, hätten wir uns nicht zusammengetan.“ (I. 9, w) Eine weitere Interviewpartnerin, die seit 2019 im Topsharing arbeitet, weist auf die gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf hin: „Zudem hatten wir beide dieses Ziel einer Führungsposition vor Augen und wollten aber auch Zeit für unsere Familien haben.“ (I. 5, w)

Topsharing gibt den Arbeitnehmenden eine größere Flexibilität und entkräftet die gängige Vorstellung oder Erwartung in vielen Unternehmen, dass Führungskräfte überdurchschnittlich viel Zeit und Energie investieren müssen und einer hohen Arbeitsbelastung ausgesetzt sind. Es geht dabei nicht um das Prestige, eine Führungsposition bekleiden zu können, sondern es ist den Befragten wichtig, sich stetig weiterzuentwickeln, aus der „Komfortzone“ rauszukommen und Neues zu lernen. Eine Interviewpartnerin erzählt von einer Kollegin, bei der nur dank Topsharing der nächste Karriereschritt möglich war: „Aber

wie ich jetzt am Beispiel meiner ehemaligen Kollegin gesehen habe, war das für sie durchaus ein Karriereschritt, indem sie von der Bereichsleitung in die Co-Geschäftsleitung aufgestiegen ist. Diesen Schritt hätte sie sonst vermutlich nicht gewagt, da ihre Kinder noch klein waren und sie deshalb nicht Vollzeit arbeiten wollte.“ (I. 6, w)

Auch der Leiter Vertrieb eines öffentlichen Unternehmens führt an, wie wichtig Topsharing ist, wenn es darum geht, weibliche Führungskräfte nach der Elternzeit wieder in der ursprünglichen Position zu beschäftigen: „Topsharing kann helfen, dass Frauen, die nach einer Familienpause zurückkehren und bereits vor der Elternschaft eine Führungsfunktion ausgeübt haben, auch nach dem Unterbruch und trotz Teilzeitarbeit wieder in die ursprüngliche Funktion zurückkehren können.“ (I. 2, m).

Ein weiterer Vorteil ist, dass jeder entsprechend seiner Stärken und Kompetenzen arbeiten kann, wie eine Interviewpartnerin anmerkt, die als General Manager in der Gastronomie tätig ist. Denn das bietet den Vorteil, dass jeder seinen Stärken entsprechend arbeiten kann: „Das hat sich einfach so über die Jahre eingespielt und das wenden wir jetzt auch wieder so an. Dass einfach jeder sich nach seinen Stärken ausleben kann.“ (I. 1, w)

Die inhaltlichen Aufgaben können untereinander aufgeteilt werden, sodass diese bestmöglich auf die eigenen Bedürfnisse und Kompetenzen abgestimmt sind. Es können nicht nur Aufgaben geteilt werden, sondern auch arbeitszeitliche Vorlieben besser aufeinander abgestimmt werden.

Eine Interviewpartnerin merkt an: „Ich arbeite oft an den Tagen, die ich fix blockiert habe, aber dann ziemlich flexibel, das heißt, so wie es für mich dann in die Tagesstruktur passt.“ (I. 7, w)

Herausforderungen aus Sicht der Topsharer*innen

Nach den Herausforderungen gefragt, bringen die Topsharer*innen vor allem die gesellschaftlichen Voraussetzungen ins Spiel. Diese sind aus ihrer Sicht nicht so weit entwickelt, dass ein modernes Arbeitszeitmodell wie Topsharing verbreitet Fuß in den Unternehmen fassen kann. Damit das gesamte auf dem Arbeitsmarkt verfügbare Potenzial genutzt werden kann, sollten sowohl Frauen als auch Männer gewillt sein, eine Führungsposition in Teilzeit auszuüben, wie eine Interviewpartnerin erläutert: „Das gibt es leider immer noch, das habe ich selbst schon erlebt, dass mir gesagt wurde, da gibt es aber noch einen Mann und der arbeitet sogar 100 Prozent, und deshalb ihrer Meinung nach auch kompetenter ist als wir zwei Frauen zusammen.“ (I. 8, w)

Zudem setzt die Schaffung von Topsharing-Stellen genügend Teilzeitstellen in Führungspositionen voraus. Dazu braucht es Männer, die bereit sind, Teilzeit zu arbeiten, wie eine Interviewpartnerin hervorhebt: „Dann haben wir noch die andere Seite, Männer und Teilzeit. Das ist auch noch nicht etabliert. Dieses große Feld gilt es auch noch aufzurollen. Und solange wir an diesem Punkt kein anderes Level erreichen, liegt es an uns Frauen, dass wir uns einen Weg in die Führung schaffen.“ (I. 3, w).

Angesichts des Fachkräftemangels ist Topsharing eine „super Werbung für ein Unternehmen“.

Innerhalb der Doppelspitze besteht eine gewisse Abhängigkeit, die zu Problemen führen kann, „wenn einer der Sharing-Partner einen Schritt weiter gehen möchte und die zweite Person nicht“. Auch eine Kündigung stellt das Modell infrage.

Chancen aus Sicht der Unternehmen

Unsere Interviews deuten darauf hin, dass qualifizierte Mitarbeitende, die über ein großes Wissen verfügen und aus unterschiedlichen Gründen nicht mehr Vollzeit arbeiten können oder möchten, mit Topsharing im Unternehmen gehalten werden können. Topsharing könnte ein vielversprechender Ansatz sein, die Attraktivität eines Unternehmens zu steigern, indem Arbeitnehmer*innen die Möglichkeit erhalten, nicht auf Führungsverantwortung verzichten zu müssen und gleichzeitig ihre Work-Life-Balance zu steigern. Das führt wiederum zu einer Verringerung der Fluktuationskosten.

Wie groß der „finanzielle“ Schaden für ein Unternehmen sein kann, zeigen die deutlichen Worte eines Interviewpartners, der CEO einer Rechtsschutzversicherung ist: „Topsharing ist eine der großen Möglichkeiten, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Wenn ich auf mein Unternehmen blicke, ich habe diese zwei Frauen, die schon seit einigen Jahren bei uns arbeiten, entsprechendes Know-how aufweisen, sich weiterentwickelt haben und anerkannte Fachkräfte sind. Jetzt kommt es, dass sie eine Familie gründen und deshalb neu Teilzeit arbeiten möchten. Dann kann meine Antwort lauten, nein, bei uns geht das nicht, ihr müsst mindestens 80 Prozent arbeiten. Das heißt, es bleibt ihnen nur die Wahl, nach dem Mutterschaftsurlaub zu kündigen. Das wiederum bedeutet für die Unternehmen, dass sie Leute verlieren, die sie selbst entwickelt haben.“ (I. 11, m)

Alle befragten Unternehmen werden regelmäßig von Bewerber*innen auf Topsharing

angesprochen und gefragt, wie das genau funktioniert. Das wiederum ist eine „super Werbung für ein Unternehmen“ (I. 8, w), was die Arbeitgeberattraktivität erhöht. In der heutigen Zeit des Fachkräftemangels kann diese Attraktivität mittel- und langfristig über das Überleben einer Firma entscheiden.

Herausforderungen aus Sicht der Unternehmen

Zu Beginn des Topsharing braucht es eine gewisse Eingewöhnungszeit für alle Beteiligten, bis die Kommunikationsabläufe abgestimmt sind und reibungslos funktionieren. Das ist wiederum mit mehr Führungsaufwand für die Vorgesetzten verbunden, was zeitliche Ressourcen kostet. Der Leiter Vertrieb eines öffentlichen Unternehmens führt aus: „Es ist natürlich so, dass wenn ich eine Einführung mit zwei Personen habe, sprich acht Stunden pro Tag, und ich der Vorgesetzte dieses Topsharing-Teams bin, investiere ich natürlich schon fast doppelt so viel Zeit oder sicherlich ein Drittel mehr, wie wenn ich nur mit einer Person die Einführung mache.“ (I. 2, m) Aus Sicht der Topsharer*innen bestätigt sich der erhöhte Zeitaufwand: „Unser Vorgesetzter hat einen größeren administrativen Aufwand, da er mit beiden Sharing-Partnerinnen ein Mitarbeitergespräch führen muss. Wir führen aber oftmals das Gespräch auch zu dritt durch.“ (I. 4, w)

Auch arbeitsvertragliche Anpassungen müssen vorgenommen werden, da bei der Kündigung der einen Person die andere Sharing-Person weiterhin im Unternehmen verbleibt: „Nur mit 50 Prozent darf diese

Person ja kein Team führen, hat aber immer noch einen gültigen Arbeitsvertrag. Da stellt sich dann die Frage, wie es in so einem Fall weitergeht. Genau solche Themen müssen vertraglich geregelt sein.“ (I. 2, m)

Eine weitere Herausforderung ist die erhöhte Abhängigkeit innerhalb des Sharing-Teams, wie ein Unternehmensvertreter erläutert, „wenn einer der Sharing-Partner einen Schritt weiter gehen möchte und die zweite Person nicht“ (I. 2, m) oder jemand kündigt. Dann muss die zurückbleibende Person entscheiden, ob er / sie nach einer neuen Person Ausschau hält oder das eigene Stellenpensum erhöht. Kennen sich die Topsharer*innen im Vorfeld nicht, besteht die Ungewissheit, ob es zu zweit in der Führungsposition auch wirklich funktionieren wird. Über die Hälfte der Topsharer*innen in unserem Datensatz haben mit ihrer Sharing-Partnerin oder ihrem Sharing-Partner bereits im Vorfeld zusammengearbeitet und verfügen über ein ähnliches Arbeits- und Führungsverständnis. Das wiederum ist ein wichtiger Aspekt im Hinblick auf die Effizienz im Arbeitsalltag.

In den meisten Unternehmen ist es so, dass sich das zukünftige Sharing-Team zusammen bewerben und ein Konzept vorweisen muss, in dem die Ausgestaltung des Sharings konkret aufgezeigt wird. Das betont eine Interviewpartnerin, die Chefin einer HR-Abteilung in einem öffentlichen Unternehmen ist: „Was wir auch nicht machen, ist ‚Parship‘. Wir schreiben fast alle Führungsstellen als Jobsharing-Möglichkeit aus und erwarten dann aber auch eine entsprechende gemeinsame Bewerbung von zwei Personen für die Jobsharing-Stelle. Bei uns

Der Stress einer Vollzeitstelle wird verringert. Männern wie Frauen bleibt mehr Zeit für Familie, Weiterbildung oder ehrenamtliches Engagement. Sogar eine nebenberufliche politische Karriere erscheint möglich.

kann sich nicht nur eine einzelne Person für ein Jobsharing bewerben und darauf hoffen, dass wir ihm oder ihr dann einen passenden Sharing-Partner oder -Partnerin organisieren. Sondern es muss eine sauber vorbereitete und abgestimmte Kandidatur sein, bei der das Modell Jobsharing zwischen den beiden Personen schon gut durchdacht ist.“ (I. 10, w)

Fazit

Sowohl Arbeitnehmende als auch Unternehmen können stark von einem Topsharing-Modell profitieren. Arbeitnehmende erhalten die Möglichkeit, verantwortungsvolle Positionen zu übernehmen und gleichzeitig eine ausgeglichene Work-Life-Balance zu erreichen. Durch Topsharing können der starke Druck und Stress einer Vollzeitstelle in Führungspositionen verringert werden, wodurch sowohl Frauen als auch Männer ihre Karriere trotz Familie, Weiterbildung oder ehrenamtlichen / politischen Aktivitäten außerhalb des Unternehmens vorantreiben können. Und dies wirkt sich äußerst positiv auf die wahrgenommene Attraktivität eines Arbeitgebers aus. Auch bei organisatorischen Veränderungen oder personellen Wechseln kann Topsharing eine angemessene Arbeitsform sein, sodass ein reibungsloser Übergang durch die Bewahrung des betrieblichen Know-hows ermöglicht wird.

Um die Chancen zu nutzen, die Topsharing bietet, gilt es, Vorstellungen geschlechtsstereotypischer Arbeitszeitmodellen zu überwinden. Die Herausforderung besteht darin, passende Topsharing-Tandems zu gewinnen und / oder zu halten. Wenn das gelingt, ist Topsharing für Unternehmen ein vielversprechender Ansatz, um der steigenden Nachfrage von Arbeitnehmenden nach Teilzeitarbeit in Führungspositionen gerecht zu werden und damit dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Während die Studie erste Einblicke in die Ansichten von Topsharer*innen und Unternehmensvertreter*innen gegeben hat, ist eine allgemeingültige Aussage über Chancen und Herausforderungen von geteilter Führung in Unternehmen auf dieser Basis der qualitativen Interviews kaum ableitbar. Hier bieten sich quantitative Erhebungsmethoden als Ansatzpunkte für zukünftige Forschung an, um ein umfassenderes Bild davon zu erhalten, inwieweit es Unterschiede bei den Chancen und Herausforderungen zwischen Ländern, Branchen und auch unterschiedlichen Persönlichkeiten gibt. Die Studie konnte erste Ansatzpunkte liefern, die es nun weiter zu untersuchen gilt, um das Potenzial von Topsharing auszu-schöpfen. ●

Literatur

- Adecco Group (2022):** Fachkräftemangel Index Schweiz 2022; www.adecogroup.com/de-ch/zukunft-der-arbeit/swiss-skills-shortage/swiss-skills-shortage-2022/
- Baillo, J. (2001):** Teilzeitarbeit und Job Sharing in Führungspositionen, in: Ulich, E. (Hg.): Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle, Zürich, 287-330
- Bundesagentur für Arbeit (2022):** Arbeits- und Fachkräftemangel trotz Arbeitslosigkeit, Arbeitsmarkt kompakt, Nürnberg
- Ellwart, T. / Russel, Y. / Blanke, K. (2016):** Führung als Doppelspitze: Co-Leitung erfolgreich managen, in: Felfe, J. / van Dick, R. (Hg.): Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte, Berlin / Heidelberg, 251-262
- Eurostat (2022):** Teilzeitbeschäftigung und befristete Arbeitsverträge (1993-2020) – jährliche Daten; ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsi_pt_a_h/default/bar?lang=de
- Himmen, E. (2019):** Topsharing. Eine Studie zum Interesse an Jobsharing auf Führungsebene, Wiesbaden
- Hipp, L. / Sauer, A. / Stuth, S. (2022):** Führung in Teilzeit? Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Führungskräften in Deutschland und Europa, WZB Discussion Paper SP I, 501
- Karlshaus, A. (2016):** Führung in Teilzeit: Herausforderung und Chance für eine nachhaltige Personalpolitik, in: Doyé, T. (Hg.): CSR und Human Resource Management. Die Relevanz von CSR für modernes Personalmanagement, Berlin / Heidelberg, 69-97
- Kuark, J. (2003):** Das Modell TopSharing: Gemeinsam an der Spitze, Zürich
- Kuark, J. / Wyss, M. (2016):** Erfolgsfaktoren für TopSharing: Voraussetzungen für partnerschaftliche Führung im organisationalen Kontext, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 85 (1), 37-43
- Kuckartz, U. / Rädiker, S. (2022):** Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, 5. Aufl., Weinheim
- Ley, K. (1993):** Job Sharing – Eine spezielle Form von Teilzeitarbeit, in: Baillo, J. et al. (Hg.): Handbuch Arbeitszeit. Perspektiven, Probleme, Praxisbeispiele, Zürich, 111-123
- Neumann, K.-H. (1985):** Arbeitsplatzteilung – insbesondere bei Führungskräften und qualifizierten Arbeitnehmern, in: Bielski, H. / Hegner, F. (Hg.): Flexible Arbeitszeiten, Frankfurt/M. / New York, 287-396
- Päper, C. (2021):** Geteilte Karriere, in: HR Today; www.hrtoday.ch/de/article/geteilte-karriere
- Schreyögg, A. (2005):** Coaching von Doppelspitzen. Wann sind Formen von Mediation zu integrieren?, in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 12 (3), 217-230