



Topsharing: Entwicklung eines multi-modalen Assessments für die Auswahl und Entwicklung von Co-Leitungen

**PD Dr. Michael Josef Burtscher
Co-Leiter Zentrum Organizational Behavior**

Übersicht

1. Problemstellung: Warum ein Assessment für Co-Leitungen?
2. Unsere Lösung: Das Innosuisse-Projekt "TopFit"
3. Fazit und nächste Schritte
4. Q&A

Acknowledgements

- Barbara Künzle & Michèle Decorvert, Avenir
- Frank Wolff, Innovation Coach
- Stephan Fischer, ZHAW Research Support
- Psychologisches Institut ZHAW: Amelie Güntner
- Swiss Assessment: Anna-Luca Heimann
- Innosuisse :-)



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Innosuisse – Swiss Innovation Agency

avenir

**Problemstellung: Warum ein
Assessment für Co-Leitungen?**

Topsharing – ein aktueller Trend

Topsharing = eine moderne Form des Jobsharing, bei der zwei Personen eine Führungsposition teilen (Karlshaus & Kaehler, 2023)

Deutlich **erhöhte Nachfrage** unter den Kunden von Avenir

Aktuelle Studie der FHNW (2024): Verbreitung von Topsharing in den letzten 10 Jahren zugenommen

Sogar Schweizer Traditionsunternehmen wie die **SBB** oder **Rivella AG** setzen vermehrt auf Topsharing

Fazit: Topsharing liegt voll im Trend

Vorteile von Topsharing



Arbeitnehmer

- Flexiblere Arbeitszeiten, **Teilzeitführung** möglich
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- **Arbeitsteilung** im Duo: Beitrag zu Stress- und Burnout-Prävention

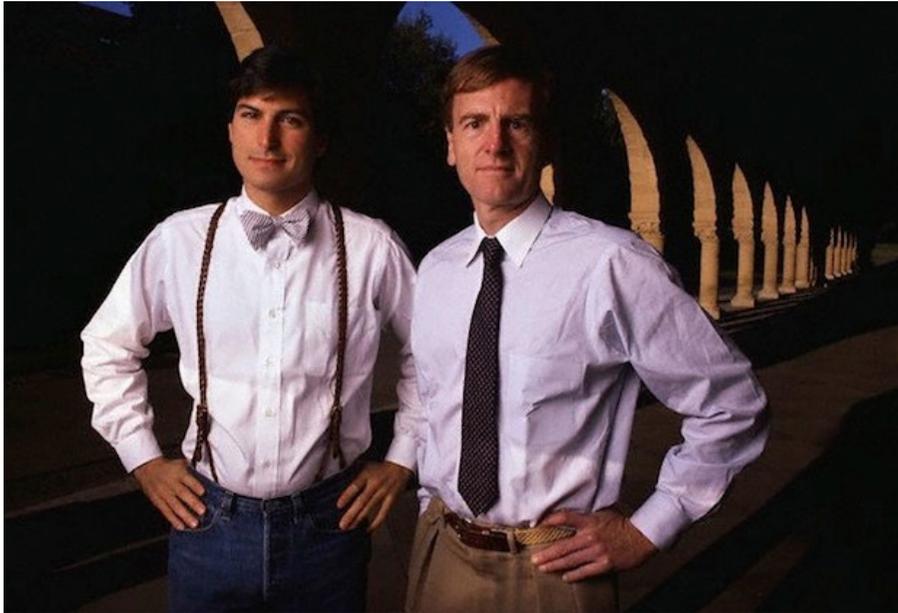
Unternehmen

- Kombination von **Kompetenzen**: "Zwei zum Preis von einem"
- **Arbeitgeberattraktivität**
- Unternehmen mit Co-CEOs mehr **Shareholder Value**

Gesellschaft

- **Fachkräftemangel**: hochqualifizierte Teilzeitler
- Geschlechtergleichstellung: **Chancengleichheit** bei der Übernahme von Führungsrollen (vgl. UN-Nachhaltigkeitsziele)

Problematik von Topsharing: Inkompatible Personen



Nach wenigen Monaten

SAP trennt sich von Co-Chefin Jennifer Morgan

Sie war die erste Frau an der Spitze eines Dax-Unternehmens - nun verlässt Jennifer Morgan den Softwarekonzern SAP mitten in der Coronakrise. Die Trennung erfolgt schon Ende April.



«It was like mixing oil and water!»

Interpersonale Passung

Studie von **Oxford HR (2023)**: Grösste Herausforderung bei Co-Leitungen liegt in der **mangelnden Kompatibilität der Persönlichkeiten**, Arbeitsstile und Werte.

Entscheidend beim Topsharing: Neben den individuellen Kompetenzen der Co-Leitungen auch die **interpersonale Passung** berücksichtigen (Stettes, 2023).

Mangelhafte Passung = erhöhte Fehlzeiten, ineffiziente Arbeitsprozesse, geringere Führungsqualität, mehr Konflikte etc.

Worst-case Szenario: Topsharing scheitert komplett, hohe Kosten und Krisen bei betroffenen (Münderlein, 2021)

Frage: Wie können wir die interpersonale Passung sicherstellen?

Messung der interpersonalen Passung

Rekrutierung von passenden Duos grosse
Herausforderung (FHNW, 2024)

Eignungsdiagnostik traditionell **individuumszentriert**

Berücksichtigung der **interpersonalen Kompatibilität**
führt zu **erhöhter Komplexität** des Assessments



Konventionelle **Persönlichkeitstests ungeeignet**: Berücksichtigen weder
interpersonale Passung noch spezielle Merkmale des Topsharing

Assessment Center unzureichend, da interpersonale Passung nicht
genügend berücksichtigt, darüber hinaus **zeit- und ressourcenintensiv**,

AC schlecht skalierbar und für KMU zu teuer

Stand der Wissenschaft

Trotz hoher Relevanz in der Praxis: **Topsharing** spielt **in Forschung** bisher **kaum eine Rolle** (Lanzo, 2020; Mnderlein, 2021)

Insbesondere **keine** empirischen, peer-reviewed **Studien** zu den Faktoren, die **erfolgreiche Co-Leitungen** auszeichnen (Ellwart et al., 2023).

Topsharing \neq Shared Leadership: bertragung von Shared Leadership auf Topsharing problematisch

Selbst Forschung zu Erfolgsfaktoren von Shared Leadership eher am Anfang (Zhu et al., 2018)

Fazit: Kein wissenschaftlich fundiertes Assessment für Topsharing

**Unsere Lösung:
Das Innosuisse-Projekt "TopFit"**



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Innosuisse – Swiss Innovation Agency

TopFit: Ein multi-modales Online- Assessment zur Auswahl und Entwicklung von Co-Leitungen («Topsharing»)

Application

Projektziel

Es existiert noch **kein wissenschaftlich fundiertes Assessment** für die Auswahl und Entwicklung von **Co-Leitungen**

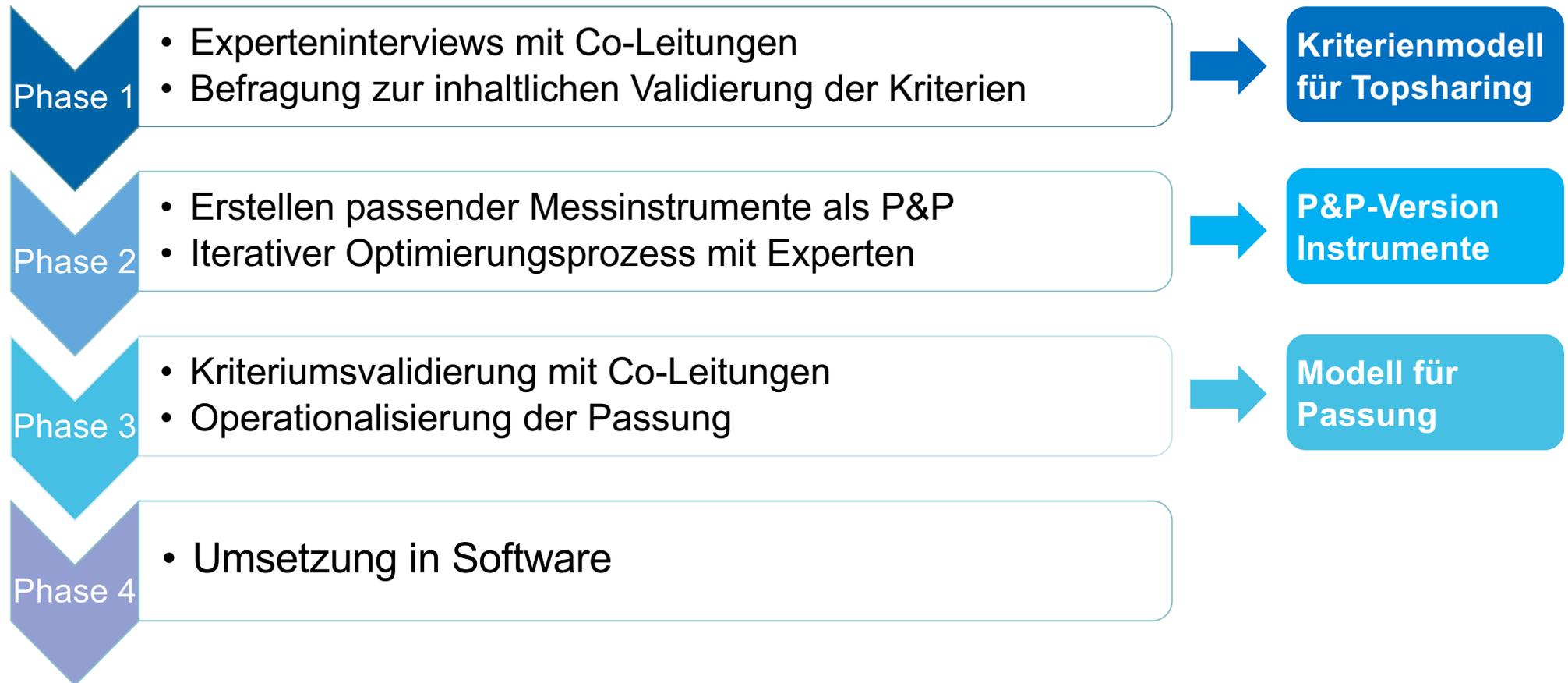
Ziel: Entwicklung eines **multi-modales Online-Assessment**

Vor diesem Hintergrund stellen sich für das Projekt folgende **zentrale Fragen:**

1. Welche **Kriterien** sind für ein erfolgreiches Topsharing zentral?
2. Mit welchen **Methoden** können diese Kriterien effektiv **gemessen** werden?
3. Wie sollten die Kriterien zwischen den beiden Co-Leitungen verteilt sei (**=interpersonale Passung**)?



Projektübersicht



Phase 1: Übersicht potenzieller Kriterien (Auswahl)

Umfassende Recherche: Forschungsliteratur zu Teamwork, Shared leadership, Person-Environment fit, Future Skills, Personalauswahl & Virtuelle Kollaboration
Orientierung an **KSAO-Klassifikation**

Bereich	Merkmale	Quellen
Wissen	Gemeinsame Vision / kompatible Strategie	Kellermanns et al., 2011; Wu et al., 2020; Zhu et al., 2018
Skills	Kommunikationsfähigkeit / Offene Kommunikation	Kirchherr et al., 2018; Liu et al., 2017; Marlow et al., 2018; Schulze & Krumm, 2016
Persönlichkeit	Anpassungsfähigkeit	Ellwart et al., 2023; Kirchherr et al., 2018; Kotsiou et al., 2022; Liao, 2017;
Werte und Einstellungen	Team-Orientierung / gegenseitige Unterstützung	Bell, 2007; Ellwart et al., 2023; Liao, 2017; Wu et al., 2020; Zhu et al., 2018

Phase 2: Messinstrumente

Bei Online-Assessment **Fragebogen** sehr verbreitet, da standardisierte und effiziente Messung (Ott et al. 2017).

Problematik der **Manipulierbarkeit** von Persönlichkeitsfragebogen ("Faking"), insbesondere im Bewerbungskontext (Birkeland et al., 2006; Hu & Connelly, 2021).

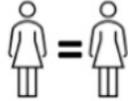
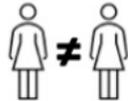
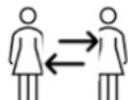
Zudem **Ermüdungseffekte** bei umfangreichen Online-Befragungen (Galesic & Bosnjak, 2009).

Diese **Verzerrungen** erschweren eine **valide Messung**

Ansatz: Multi-modales Assessment mit verschiedenen Messmethoden (bipolare Items, concept-mapping, SJT)

Phase 3: Interpersonale Passung

Operationalisierung der interpersonalen Passung:
Wie sollen die **Merkmale verteilt** sein?

Merkmalstyp	Beschreibung	Beispiele / Quellen
Komplementär 	Co-Leitungen sollten ähnliche Merkmalsausprägungen aufweisen	Co-Leitungen sollten gleiche Ziele bzw. gleiche strategische Prioritäten haben (Kellermanns et al., 2011; Wu et al., 2020)
Supplementär 	Co-Leitungen sollten unterschiedliche Merkmalsausprägungen aufweisen	Co-Leitungen sollten über verschiedene Skills verfügen (Dust & Ziegert, 2016; Jin et al., 2017; Miles & Kivlighan, 2010)
Durchschnitt 	Der Durchschnitt der Merkmalausprägungen sollte möglichst hoch (bzw. niedrig) sein	Top-Sharing-Duo sollte einen möglichst hohen Durchschnittswert in Gewissenhaftigkeit aufweisen (O'Neill & Allen, 2011; Peeters et al., 2006)
K.O.-Kriterium 	Beide Personen sollten Mindestwert (bzw. Höchstwert) in Merkmal aufweisen	Beide Personen sollten ein Mindestmass an Verträglichkeit aufweisen (Barrick et al., 1998)
Interaktiv 	Ausprägung in einem Kriterium beeinflusst Wirkung eines anderen Kriteriums .	Je nach Durchschnittswert in emotionaler Stabilität wirken sich Unterschiede bzgl. Aufgaben positiv oder negativ aus (Bradley et al., 2013)

Phase 4: Softwareumsetzung (Illustration eines SJT-Items)

Drei ihrer Mitarbeitenden haben einen Konflikt darüber, wer von ihnen eine aufwändige Routineaufgabe erledigen sollte. Sie werden gebeten, in diesem Konflikt zu intervenieren.

Welche der folgenden Handlungen wäre am effektivsten, um mit der Situation umzugehen?

- Die Mitarbeitenden sollen selbst entscheiden – dies vermeidet jede persönliche Befangenheit.
- Einen Rotationsplan entwickeln, sodass die Aufgabe abwechselnd übernommen wird.
- Die Person, die morgens zuerst kommt, sollte entscheiden („first-come-first served“ Prinzip).
- Die Person mit dem geringsten Workload auswählen und ihr die Aufgabe übertragen.



Fazit und nächste Schritte

Zusammenfassung

- **Topsharing** als wichtiger **Trend**: Kontinuierlich steigende Nachfrage
- Bietet **viele Vorteile** für MA, Unternehmen und Gesamtgesellschaft
- In der **Praxis scheitern Co-Leitungen** jedoch häufig an mangender Passung
- Daher gilt es **interpersonale Passung** bei Personalauswahl und -entwicklung zu berücksichtigen
- Es existiert noch **kein wissenschaftlich fundiertes Assessment** zur Ermittlung der Passung
- **Ziel unseres Projekts**: Entwicklung eines **multi-modales Online-Assessment**

Bei Interesse gerne melden!

Kontakt:

PD Dr. Michael Burtscher

burf@zhaw.ch

