

Zusammenarbeit als Co-Leitung

MAS Thesis

Master of Advanced Studies (MAS) FHNW
Angewandte Psychologie für die Arbeitswelt

2025

Begleitperson: Dr. Sarah Seyr
Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW

Abstract

In dieser MAS-Thesis wird untersucht, was zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit in der Co-Leitung führt. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde eine qualitative Untersuchung durchgeführt, die leitfadengestützte Interviews mit Co-Leitenden der SBB umfasste. Individuelle Kompetenzen, die Passung als Tandem und die Gestaltung der Arbeit sind wesentliche Einflussfaktoren auf die Zusammenarbeit in der Co-Leitung. Gemeinsame Werte und Haltungen sowie der laufende Austausch stärken das Vertrauen und führen zu Innovation, Ideenvielfalt und fundierten Entscheidungen.

In dieser Arbeit wird zudem erschlossen, wie die Schweizerischen Bundesbahnen AG Co-Leitende in ihrer Zusammenarbeit unterstützen kann, um das Verständnis und die Ausbreitung des Führungsmodells weiter zu fördern. Zur Unterstützung werden ein standardisierter Führungskräfteauswahlprozess, die Weiterentwicklung der Personalsysteme sowie individuelle Begleitungen der Co-Leitenden bei der Gestaltung ihrer Arbeit durch geschulte Personen empfohlen.

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	II
Inhaltsverzeichnis.....	III
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Aktuelle Forschungslage	2
1.3 Fragestellung	2
1.4 Abgrenzung.....	3
1.5 Aufbau der Arbeit	3
2 Theoretischer Hintergrund und Stand der Forschung	4
2.1 Grundlagen und Entwicklung der Co-Leitung	4
2.1.1 Definition und Abgrenzung der Co-Leitung.....	4
2.1.2 Co-Leitung und Topsharing im Kontext von Shared Leadership.....	5
2.2 Zusammenarbeit in der Co-Leitung	6
2.2.1 Auswirkung der Zusammenarbeit.....	6
2.2.2 Einflussfaktoren auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit	7
2.2.3 Gestaltung der Zusammenarbeit	8
2.2.3.1 Berücksichtigtes Modell und Praxisbezug.....	9
2.2.3.2 Modell TopSharing.....	9
2.2.4 Individuelle Kompetenzen	12
2.2.4.1 Berücksichtigtes Modell und Studien	12
2.2.4.2 Erkenntnisse: Fachliche und soziale Kompetenzen	15
2.2.5 Passung des Tandems.....	16
2.2.5.1 Fachliche Passung	16
2.2.5.2 Persönliche Passung.....	16
2.2.5.3 Diversität und Komplementarität	16
2.2.6 Unterstützung des Unternehmens	17
2.2.6.1 Unterstützung in Zusammenhang mit der Gestaltung der Arbeit.....	17
2.2.6.2 Führungskräfteauswahl.....	18
2.2.6.3 Führungskräfteentwicklung	19
3 Situation SBB.....	20
3.1 Verbreitung Co-Leitungen	20
3.2 Zugänglichkeit Thema Co-Leitung.....	21
3.3 Unterstützung von Co-Leitenden in ihrer Zusammenarbeit.....	21
3.3.1 Unterstützung in Zusammenhang mit der Gestaltung der Arbeit.....	21
3.3.2 Führungskräfteauswahl	22
3.3.3 Führungskräfteentwicklung.....	22

4	Methodisches Vorgehen.....	24
4.1	Aktueller Forschungsstand und Situation SBB	24
4.2	Qualitative Untersuchung	25
4.2.1	Datenerhebung	25
4.2.2	Datenauswertung	29
4.3	Beantwortung Forschungsfrage	30
5	Ergebnis.....	31
5.1	Einflussfaktoren auf die erfolgreiche Zusammenarbeit in der Co-Leitung	31
5.2	Kompetenzen der Co-Leitenden, die die Zusammenarbeit beeinflussen	34
5.3	Gestaltung der Zusammenarbeit als Co-Leitung	37
5.3.1	Arbeitsorganisation.....	38
5.3.2	Arbeitsinhalt	39
5.3.3	Gemeinsame Verantwortung	40
5.3.4	Dialogischer Kern	40
5.4	Wahrgenommene Unterstützung und Kultur.....	43
5.4.1	Unterstützung in der Gestaltung der Arbeit.....	44
5.4.2	Führungskräfteauswahl	46
5.4.3	Führungskräfteentwicklung.....	47
5.5	Auswirkungen der Zusammenarbeit als Co-Leitung	49
6	Diskussion.....	53
7	Fazit, Limitationen und Ausblick	61
7.1	Fazit	61
7.2	Limitationen.....	62
7.3	Ausblick.....	62
	Literaturverzeichnis	64
	Abbildungsverzeichnis.....	67
	Tabellenverzeichnis.....	68
	Eigenständigkeitserklärung	69
	Anhang.....	70

1 Einleitung

Dieses Kapitel beleuchtet die Ausgangslage der Praxispartnerin, der Schweizerischen Bundesbahnen AG (SBB). Von den Herausforderungen der SBB sowie der aktuellen Forschungslage werden die Zielsetzung und die Forschungsfrage abgeleitet, die in diesem Kapitel dargestellt werden. Zudem wird das Themengebiet abgegrenzt und der Aufbau der Arbeit vorgestellt.

1.1 Ausgangslage

Die SBB stellt im Auftrag des Bundes die Beförderung von Personen und Gütern via Bahn sicher. Täglich sind 1.39 Millionen Reisende mit der SBB unterwegs. Als eine der grössten Arbeitgeberinnen der Schweiz beschäftigt die SBB im Jahr 2024 35'569 Mitarbeitende (Vollzeitstellen), davon 19.9 % Frauen (SBB AG Kommunikation, 2025).

Die SBB verfolgt gemäss Geschäftsbericht 2024 das strategische Ziel, ausgezeichnete Rahmenbedingungen für engagierte Menschen in allen Lebensphasen zu bieten. Sie bestrebt fortschrittliche Anstellungsbedingungen zu schaffen, die unter anderem die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglicht. Im Jahr 2024 arbeiteten 17.5 % Männer und 56.9 % Frauen in einem Teilzeitpensum. Über die letzten Jahre hat der Anteil an Teilzeitarbeitenden stetig zugenommen (SBB AG Kommunikation, 2025). Diese steigende Tendenz zeigt sich nicht nur bei der SBB, sondern in der ganzen Schweiz. Mehr als die Hälfte (58 %) der erwerbstätigen Frauen arbeiteten im Jahr 2023 Teilzeit, die Anzahl der teilzeitarbeitenden Männer nahm zwischen 2010 und 2023 um 6.2 % von 13.4 % auf 19.6 % zu (Bundesamt für Statistik (BFS), 2024a). Kinderbetreuung und andere familiäre Verpflichtungen werden als Hauptgründe für Teilzeitarbeit genannt (Bundesamt für Statistik (BFS), 2024b).

Die Führungsteams der SBB sollen vielfältiger werden. Die SBB hat sich die Ambition gesetzt, dass jedes Führungsteam ab sechs Personen aus zwei oder mehr Frauen bestehen und mehrsprachig sein soll (SBB AG Kommunikation, 2025). Co-Leitungen ermöglichen Personen einer Führungsaufgabe in Teilzeitbeschäftigung nachzugehen (Kuark, 2002). Die Förderung dieses Modells trägt deshalb dazu bei, den Frauenanteil in Führungsfunktionen innerhalb der SBB zu erhöhen. Innerhalb der SBB sind zurzeit 112 Personen in einer Co-Leitung tätig (SBB AG HR-Controlling, 2025). Auffallend ist, dass eine Grosszahl der Tandems in denselben Bereichen tätig ist. Die SBB setzt sich zum Ziel, Co-Leitungen in der gesamten SBB weiter zu fördern.

Gemäss Kuark und Wyss (2016) tragen die Rahmenbedingungen des Unternehmens und die beteiligten Personen zum Erfolg einer Co-Leitung bei. Rechtliche und vertragliche

Rahmenbedingungen für Co-Leitende sind innerhalb der SBB definiert. Hilfsmittel für die Beteiligten stehen bedingt zur Verfügung. Die Gestaltung der Zusammenarbeit ist der Co-Leitung überlassen.

1.2 Aktuelle Forschungslage

Job- und Topsharing hat sich in den letzten zehn Jahren innerhalb der Schweiz zunehmend verbreitet (Jansen & Hunn, 2024). Das Modell wird in Zeitungsartikeln und diversen Blogbeiträgen aufgegriffen. Oftmals werden dabei die Vorteile und Herausforderungen von Co-Leitungen aufgezeigt. Trotz dieses Interessens sind kaum fundierte Forschungsergebnisse vorhanden (Ellwart, Russell & Blanke, 2016; Karlshaus & Kaehler, 2023). Es besteht wenig Material, das sich auf die Zusammenarbeit in der Co-Leitung bezieht. Ellwart et al. (2016) sehen die Vielfalt in der Umsetzung je nach Unternehmensbereichen und die damit eingehende fehlende Vergleichbarkeit als möglichen Grund dafür.

1.3 Fragestellung

In dieser MAS-Arbeit wird aufgrund der beschriebenen Ausgangslage der SBB sowie dem momentanen Stand der Wissenschaft die Zusammenarbeit als Co-Leitung ins Zentrum gestellt. Es wird folgende Fragestellung untersucht:

Was führt zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit in der Co-Leitung?

- *Welche Kompetenzen der Co-Leitenden beeinflussen die Zusammenarbeit im Tandem?*
- *Wie kann eine Zusammenarbeit als Co-Leitung gestaltet werden?*
- *Wie können Co-Leitungen in ihrer Zusammenarbeit unterstützt werden?*

Die Erkenntnisse aus der Literatur werden in einer qualitativen Untersuchung mit Co-Leitenden der SBB evaluiert und weitere Faktoren erschlossen, die eine erfolgreiche Zusammenarbeit begünstigen.

Die Beantwortung der Forschungsfrage soll eine Gesamtübersicht bieten. Diese soll aufzeigen, welche Faktoren die erfolgreiche Zusammenarbeit im Tandem begünstigen und wie diese untereinander und mit den Auswirkungen in Verbindung stehen. Bestehende und künftige Co-Leitende erfahren dadurch, wie sie ihre Zusammenarbeit beeinflussen können. Für die SBB wird ersichtlich, wie sie effektive Unterstützung leisten kann. Die Ergebnisse werden dem Bereich Diversity & Inclusion sowie dem Rekrutierungsteam der SBB zur Verfügung gestellt, damit einheitliche Prozesse sowie Hilfsmittel erarbeitet werden können. Dies soll dazu beitragen, Verständnis und Offenheit für das Modell zu schaffen und die Ausbreitung von Co-Leitungen zu fördern.

1.4 Abgrenzung

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Zusammenarbeit der beiden Personen, die eine Leitungsfunktion teilen. Die Zusammenarbeit mit Personen, auf die die Co-Leitung eine Auswirkung hat – wie beispielsweise die direkte Führungskraft oder Mitarbeitende – wird bedingt untersucht.

Es wird untersucht, welche Faktoren zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit führen. Die Einschätzung der Zusammenarbeit beruht auf der subjektiven Wahrnehmung der befragten Co-Leitenden. Es wird nicht erfasst, ob das Umfeld die Zusammenarbeit der Co-Leitung ebenfalls als erfolgreich wahrnimmt. Es werden spezifische Auswirkungen der Zusammenarbeit aufgezeigt, die einen Bezug zur Zusammenarbeit der Co-Leitenden haben und nicht allgemeine Auswirkungen einer Co-Leitung darstellen.

Es findet eine starke Orientierung an der Praxispartnerin statt. Um spezifische Massnahme ableiten zu können, wird die qualitative Untersuchung, wie in Kapitel 4.2 beschrieben, ausschliesslich mit Co-Leitenden der SBB durchgeführt. Personen aus anderen Unternehmen werden nicht befragt.

1.5 Aufbau der Arbeit

Zu Beginn dieser Arbeit werden die Erkenntnisse der Literatur präsentiert. Im Kapitel Grundlagen und Entwicklung der Co-Leitung werden Begrifflichkeiten geklärt und ins Thema eingeführt. In Kapitel 2.2 wird der Fokus auf die Zusammenarbeit der Co-Leitung gelegt. Dabei werden die Auswirkungen und Einflussfaktoren einer erfolgreichen Zusammenarbeit aufgezeigt und die Faktoren Gestaltung der Arbeit, individuelle Kompetenzen und Passung des Tandems vertieft. Ebenfalls wird aufgezeigt, wie Unternehmen Co-Leitende unterstützen können. Im Kapitel 3 wird die Situation der SBB beleuchtet: wie sind Co-Leitungen innerhalb des Unternehmens verbreitet, wie werden diese gefördert und unterstützt? Anschliessend wird im Kapitel 4 das methodische Vorgehen beschrieben. Die Ergebnisse der sechs leitfadengestützten Interviews werden in Kapitel 5 dargestellt. In Kapitel 6 werden die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung mit den Erkenntnissen aus der Literatur in Verbindung gebracht und die Forschungsfrage beantwortet. Diese Arbeit wird mit Kapitel 7 abgeschlossen, das ein Fazit, Limitationen und einen Ausblick umfasst.

2 Theoretischer Hintergrund und Stand der Forschung

Welche Erkenntnisse bietet die Fachliteratur in Bezug auf die Zusammenarbeit in der Co-Leitung und deren Erfolgsfaktoren? Dieses Kapitel schafft einen Überblick zum aktuellen Forschungsstand. Dafür werden zuerst die zentralen Begriffe und Konzepte geklärt. Anschliessend wird analysiert, was der Forschungsstand zu den möglichen Auswirkungen der Zusammenarbeit im Tandem ist. Weiter soll geklärt werden, welche Einflussfaktoren laut der Literatur für eine erfolgreiche Zusammenarbeit entscheidend sind. Schliesslich wird aufgezeigt, welche Massnahmen die Literatur jenen Unternehmen empfiehlt, die Co-Leitungen unterstützen möchten. Ziel des Kapitels ist es, ein solides Fundament für das eigene Forschungsdesign zu legen.

2.1 Grundlagen und Entwicklung der Co-Leitung

Dieses Kapitel schafft ein allgemeines Verständnis der Zusammenarbeit in der Co-Leitung. Die Begriffe *Topsharing* und *Co-Leitung* werden definiert. Es wird aufgezeigt, dass sich Topsharing aus Jobsharing entwickelt hat und sich von reiner Teilzeitarbeit unterscheidet. Ferner wird der Zusammenhang von Co-Leitung, Topsharing und Shared Leadership beschrieben. Dieser Kontext ist wichtig, da in den folgenden Kapiteln, wo passend, Literatur zu Topsharing und Shared Leadership herangezogen wird.

2.1.1 Definition und Abgrenzung der Co-Leitung

Erstmals über das Konzept Jobsharing schrieb Olmsted 1977. Jobsharing bedeutet, dass sich zwei Personen eine Vollzeitstelle teilen und für diese gemeinsam die Verantwortung übernehmen. Dies ermöglicht Personen in Teilzeit zu arbeiten. Aufgrund der Beziehung zwischen den Beteiligten stellte Olmsted das Modell als «New Way to Work» vor (Olmsted, 1977).

Die Ausübung von Jobsharing auf Führungsebene bezeichnet Kuark (2002) als Topsharing. Im Topsharing wird die Verantwortung gemeinsam von einem Leitungsteam getragen. Der Verein PTO (Part-Time Optimierung) definiert den Begriff folgendermassen: «Der Begriff Topsharing steht für Jobsharing in Positionen mit hoher Verantwortung, welches auch Mitarbeiterführung einschliesst.» (Krone-Germann, de Chambrier, Humbert & Zhou, 2020, S. 4).

Ellwart et al. (2016, S. 253) verwenden für Jobsharing auf Führungsebene den Begriff Co-Leitung und beschreiben, dass Co-Leitende «...gemeinsam und gleichberechtigt für die Erfüllung der Führungsaufgabe verantwortlich sind und diese zeitlich sowie inhaltlich nach vorab definierten Kriterien teilen.». Sie beschränken die gleichberechtigt aufgeteilte Führungsarbeit auf zwei Personen, die als Tandem agieren.

Wie Olmsted (1977) aufzeigt, ermöglicht Jobsharing, in Teilzeit zu arbeiten. Gemäss BFS (2024a) werden Haupterbstätigkeiten mit einem Beschäftigungsgrad < 90 % oder Normalarbeitszeit < 90 % der betriebsüblichen Arbeitszeit als Teilzeit gezählt. Jobsharing unterscheidet sich gemäss Kuark (2002) von reiner Teilzeitarbeit dort, wo ein Anteil gemeinsam getragener Verantwortung vorhanden ist und keine eindeutige Trennung von Aufgabenbereichen möglich ist.

2.1.2 Co-Leitung und Topsharing im Kontext von Shared Leadership

Mehrere Autoren stellen den Bezug zwischen Topsharing sowie Co-Leitung und Shared Leadership her (Ellwart et al., 2016; Werther & Brodbeck, 2014). Shared Leadership ist ein Führungsmodell, bei dem mehrere Führungspersonen oder ganze Teams Führungsaufgaben übernehmen und den Führungserfolg im Unternehmen sichern (Pearce, Manz & Sims, 2009). Formelle und informelle Führungspersonen wirken gemeinsam auf ein Ziel hin (Werther, 2016). Pearce et al. (2009, S. 234) haben in Zusammenhang mit Shared Leadership Folgendes festgestellt: «... leadership is more than just a role; it is a social process that requires team leadership from team members, as well as from the team leader.». Führung als sozialer Prozess ist demnach durch mehrere Personen gekennzeichnet und nicht als Rolle an ein Individuum gebunden. Der soziale Prozess umfasst die Beziehung und Wechselwirkung zwischen der Führungsperson und den Geführten, die miteinander in Interaktion stehen (Werther, 2016). Small und Rentsch (2010) zeigen auf, dass Shared Leadership ein hohes Mass an Kollektivismus und Vertrauen voraussetzt. Die eigenen Interessen werden untergeordnet, und das Kollektiv steht im Zentrum. Diese Merkmale zeigen eine positive Auswirkung auf die Teamleistung. Werther (2016) weist darauf hin, dass Shared Leadership ein Merkmal der Führungsstruktur ist und kein eigenständiger Führungsstil. Die Personen, auf die die Führungsaufgaben verteilt werden, können unterschiedliche Führungsstile anwenden. Wichtig ist ein gemeinsames Grundverständnis vom Konzept der geteilten Führung sowie ähnliche Vorstellungen von Zielen und Aufgaben (Kauffeld, Sauer & Handke, 2017).

Kuark (2002) verfolgt mit Topsharing die Idee, ein partnerschaftliches Führungsmodell arbeitsorganisatorisch umzusetzen. Die soziale Eingebundenheit und wechselseitige Beziehungsgestaltung gelten als Merkmale der partnerschaftlichen Führung (Kuark & Wyss, 2016). In dieser Arbeit wird deshalb partnerschaftliche Führung als Synonym für Shared Leadership betrachtet. Kuark und Wyss (2016) beschränken die partnerschaftliche Führung nicht nur auf die Zusammenarbeit im Führungsduo, sondern erwähnen auch die wechselseitige Kommunikation mit den Mitarbeitenden im Topsharingmodell. Dies fördert ein geteiltes Verständnis der Wirklichkeit. Die Initiative aller Beteiligten führt zu gemeinsamen Lösungen und einer lernenden Organisationskultur.

Werther (2016) zählt Jobsharing als eine Art von Shared Leadership. Ellwart et al. (2016) sehen Co-Leitungen als Spezialfall von Shared Leadership. Die Führungsaufgabe wird zwar geteilt,

jedoch nur zwischen zwei Personen. Die Aufteilung der Führungsaufgaben erfolgt zwischen den zwei Personen, Teammitglieder oder die Organisation sind dabei nicht involviert.

Wie diese Herleitung aufzeigt, weisen Co-Leitung, Topsharing und Shared Leadership viele Gemeinsamkeiten auf. In dieser Arbeit gilt Co-Leitung (Ellwart et al., 2016) als Synonym für Doppelspitzen (Münderlein, 2021), Duale Führung (Endres & Weibler, 2019), Joint Leadership (Himmen, Weigel & Wienach, 2023) und Co-Leadership (Junghans & Schönitz, 2023). Co-Leitung wird in dieser Arbeit als Topsharing (Kuark, 2002) betrachtet, mit der Beschränkung, dass die gemeinsame Führung zu zweit stattfindet. Bei der Beschreibung von Modellen und Studien werden die verwendeten Begriffe der Autor:innen – wo sinnvoll – beibehalten.

2.2 Zusammenarbeit in der Co-Leitung

Eine Grundannahme in dieser Arbeit ist, dass sich anhand der Auswirkungen bestimmen lässt, ob eine Zusammenarbeit in der Co-Leitung erfolgreich ist oder nicht. In diesem Kapitel wird aufgezeigt, was die Fachliteratur als mögliche Auswirkungen erkannt hat. In einem weiteren Schritt wird eruiert, welche Faktoren laut der Forschung die Zusammenarbeit in der Co-Leitung beeinflussen. Insbesondere interessiert, auf welche Einflussfaktoren der Erfolg einer Co-Leitung zurückgeführt wird. Abschliessend wird aufgezeigt, was in der Literatur zum Thema unterstützende Massnahmen durch Unternehmen bekannt ist.

2.2.1 Auswirkung der Zusammenarbeit

Erfolg ist das positive Ergebnis einer Bemühung (Dudenredaktion, o.J.). In dieser Arbeit wird abgeleitet, dass die Auswirkungen (Ergebnis) aufzeigen, ob die Zusammenarbeit in der Co-Leitung (Bemühung) erfolgreich ist. Die Co-Leitung unterscheidet sich von der Einzelführung, da zwei Personen involviert sind und in Interaktion stehen. Aufgrund dieser Handlung kann sich die Auswirkung gegenüber der Einzelführung unterscheiden. Mögliche positive Auswirkungen für Unternehmen wie auch Beschäftigte sind folgende:

- *Steigerung der Produktivität:* In einer Studie von Jansen und Hunn (2024) zu Job- und Topsharing in der Schweiz nennen Unternehmen als zweit häufigsten Grund für die Einführung von Topsharing die Steigerung der Produktivität durch die geteilte Verantwortung. Karlshaus und Kaehler (2023) weisen die Steigerung der Produktivität nach und leiten diese unter anderem von der erhöhten Zufriedenheit der Co-Leitenden ab.
- *Verbesserte Führungsleistung:* Führungsentscheide von Co-Leitenden weisen durchschnittlich eine höhere Qualität auf (Karlshaus & Kaehler, 2023). Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass sich die Komplexität zu zweit besser bewältigen lässt und die Innovation steigt. Idealerweise reflektiert sich das Duo gemeinsam und verfügt über verschiedene

Kompetenzen und Lösungsstrategien (Ellwart et al., 2016; Münderlein, 2021). Karlshaus und Kaehler (2023) berichten zudem von einer erhöheten Zufriedenheit, die sich positiv auf die Motivation, Eigeninitiative, Produktivität und Kreativität auswirkt und dadurch die Führungsleistung verbessert.

- *Gegenseitige Entlastung und Vertretung*: Co-Leitungen berichten in einer qualitativen Untersuchung zu Chancen und Grenzen des Modells von der gegenseitigen Entlastung. Der wechselseitige emotionale Ausgleich wird als Entlastungsaspekt genannt und kann als soziale Unterstützung betrachtet werden kann. Während dem Urlaub und bei Krankheit fällt es den Befragten einfacher abzuschalten, da sie wissen, dass sich eine andere Person um alles kümmert und Pendenzen abarbeitet (Ellwart et al., 2016; Himmen et al., 2023). Nebst dem positiven Effekt auf die Gesundheit hat dies auch einen positiven Effekt auf die Erreichbarkeit gegenüber Kund:innen und internen Stakeholdern (Karlshaus & Kaehler, 2023).
- *Persönliche Entwicklung*: Den Beteiligten eröffnet sich die Chance, sich in der Zusammenarbeit im Tandem unterschiedlichen Perspektiven bewusst zu werden. Das Tandem kann einen geschützten Rahmen bieten, welcher es ermöglicht, voneinander zu lernen und sich selbst zu entwickeln (Himmen et al., 2023).

Die Zusammenarbeit in der Co-Leitung kann auch negative Auswirkungen mit sich bringen:

- *Konkurrenzierung und Konflikte*: Die Tandempartner können sich konkurrenzieren und es kann zu Konflikten kommen, falls die Aufgaben nicht klar verteilt sind oder das Tandem nicht zusammenpasst (Ellwart et al., 2016). Karlshaus und Kaehler (2023) berichten von möglichen Reibungsverlusten und Richtungskampfen und einem möglichen Ungleichgewicht im Tandem.
- *Erhöhter Abstimmungsbedarf*: Bearbeitungszeiten können sich aufgrund der Abstimmungen verlängern (Karlshaus & Kaehler, 2023).

2.2.2 Einflussfaktoren auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit

Damit die beabsichtigte und erstrebte Wirkung der Zusammenarbeit in der Co-Leitung eintritt, ist es wichtig, die Einflussfaktoren zu kennen, damit die Bemühungen aktiv gesteuert werden können.

Münderlein (2021) untersuchte 2020, wie eine stabile Struktur in Doppelspitzen entsteht, welche Herausforderungen bestehen und was Faktoren fürs Scheitern der Tandems sein können. Um dies zu erschliessen, führte sie sechs leitfadengestützte qualitative Experteninterviews mit Coaches von Co-Leitenden durch. Nachfolgend werden die Einflussfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in der Co-Leitung aus den Erkenntnisse der Untersuchung von Münderlein (2021) dargestellt:

- *Persönliche und fachliche Passung des Tandems:* Die persönliche und fachliche Passung wird von den befragten Expert:innen als wichtigsten Faktor betrachtet. Sie erachten sowohl individuelle wie auch interaktive Kompetenzen als wesentlich.
- *Diversität und Komplementarität:* Co-Leitungen können ihr Potenzial entfalten, wenn sie unterschiedlich sind und sich gegenseitig ergänzen. Die Experten und Expertinnen erachten unterschiedliche Charaktereigenschaften, Professionen, Kompetenzen und Geschlechter als förderlich. Gewisse Unterschiede wirken sich aber auch nachteilig aus, beispielsweise unterschiedliche Gesundheitszustände, Leistungen oder ein zu grosser Altersunterschied.
- *Gemeinsames Führungsbild und klare Aufgabenteilung:* Ein gemeinsames Führungsverständnis der Co-Leitung sowie die Abstimmung von Vision, Mission und Strategie ist wichtig. Die Tandems müssen die persönlichen Interessen des Gegenübers kennen und die Aufgaben miteinander klären. Die Expertinnen und Experten erachten den gemeinsamen Auftritt als Basis für eine stabile Struktur in Co-Leitungen.
- *Raum für Reflexion und Beratung:* Die Personen, die in der Co-Leitung zusammenarbeiten, müssen die Bereitschaft für eine intensive Zusammenarbeit, Reflexion und Auseinandersetzung mitbringen. Ebenfalls muss das Tandem Zeit für Abstimmungen einplanen.

Diese Einflussfaktoren werden in dieser Arbeit drei Kategorien zugeordnet: Individuum, Passung im Tandem und Gestaltung der Arbeit. In Abbildung 1 werden die beschriebenen Einflussfaktoren und die möglichen Auswirkungen zusammengefasst.



Abbildung 1: Einflussfaktoren und Auswirkungen der Zusammenarbeit in der Co-Leitung (in Anlehnung an Ellwart et al., 2016; Himmen et al., 2023; Jansen & Hunn, 2024; Karlshaus & Kaehler, 2023; Münderlein, 2021)

2.2.3 Gestaltung der Zusammenarbeit

Die bewusste Gestaltung der Arbeit in der Co-Leitung kann die Produktivität und die Führungsleistung steigern und zu gegenseitiger Entlastung führen. Dieses Kapitel beschäftigt sich deshalb damit, wie die Arbeit in der Co-Leitung gestaltet werden kann. Ein Ansatz bietet das Modell

TopSharing von Kuark (2003). Das Modell wird nachfolgend beschrieben und mit aktuellen Erkenntnissen aus der Praxis verknüpft. Diese stammen aus einer qualitativen Studie von Himmen, Wiegel und Wiench (2023).

2.2.3.1 Berücksichtigtes Modell und Praxisbezug

Nach ihrem ETH-Doktorat in Arbeitspsychologie hat Kuark um das Jahr 2000 ein Projekt im Auftrag des Vereins Netzwerk Arbeitsgesellschaft (nag) geleitet. Dieses hatte zum Ziel, Topsharing als neues Modell zu erproben. Die erfolgreiche Umsetzung des Modells TopSharing wurde vom Institut für Wirtschaftsforschung der ETH Zürich evaluiert und bestätigt (Kuark, 2003). Kuark hat seither diverse Publikationen zum Thema Topsharing veröffentlicht (Kuark, 2025). Ein Abgleich mit dem Modell Tandemarbeit von Junghans und Schönitz (2023) zeigt, dass das Modell TopSharing auch nach 20 Jahren noch aktuell ist. Junghans und Schönitz arbeiten selbst in Führungstandems. Sie haben von ihren eigenen Erkenntnissen das Modell der Tandemarbeit abgeleitet, das gemäss ihrer Beschreibung alle Aspekte der Tandemarbeit abdeckt (Junghans & Schönitz, 2023). Die Aspekte finden sich alle im Modell TopSharing von Kuark (2003) wieder, mit dem Unterschied, dass der Begriff *Werte* in Kuarks Modell nicht genannt wird. Die Autorin dieser MAS-Thesis kommt zum Schluss, dass Werte in Zusammenhang, mit dem von Kuark verwendeten Begriff *Grundhaltung* gebracht werden können. Sie orientiert sich deshalb in Bezug auf die Gestaltung der Arbeit am Modell TopSharing und zieht aktuelle Erkenntnisse aus der Praxis bei. Diese stammen von einer qualitativen Studie von Himmen, Wiegel und Wiench (2023) zur Praxis von Joint Leadership. In der Studie wurden 30 Tandems aus 18 deutschen Unternehmen in leitfadengestützten Interviews zu Chancen und Grenzen der Tandemarbeit befragt (Himmen et al., 2023).

2.2.3.2 Modell TopSharing

In der nachfolgenden Abbildung ist das Modell von Kuark (2003) dargestellt. Das Modell basiert auf der Idee, ein partnerschaftliches Führungskonzept umzusetzen. Es beschreibt, welche Aufgaben gemeinsam getragen und welche Grundsätze definiert werden sollen. Das Modell besteht aus den drei Eckpfeilern Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation und gemeinsame Verantwortung und dem dialogischen Kern. Diese Eckpfeiler und der Kern bilden den Rahmen. Aspekte, die in einem Topsharing zu regeln und gestalten sind, können in diesem Rahmen verordnet werden. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf jenen Aspekten, welche sich auf die Zusammenarbeit im Tandem beziehen. Diese Aspekte sind in der Abbildung 2 aufgeführt. Organisationale Bedingungen, wie beispielsweise die Übertragung des Gestaltungsspielraums oder vertragliche Bedingungen, werden nicht beschrieben. Individuelle Voraussetzung, die im Modell enthalten sind und die Zusammenarbeit im Tandem beeinflussen, werden im Kapitel (2.2.4) erläutert.



Abbildung 2: Modell TopSharing: Zusammenarbeit im Tandem (eigene Darstellung nach Kuark, 2003)

Dialogischer Kern

Kern des Modells bildet ein partnerschaftliches Führungsverständnis. Die Basis für partnerschaftliches Management bilden die Prozessorientierung und die dialogische Kommunikation. Die Prozessorientierung bedeutet, dass «Veränderung als eine Kette von Entscheidungen und Umsetzungsschritten verstanden werden» (Kuark, 2003, S. 19). Im Kontext der Zusammenarbeit im Tandem umfasst die Prozessorientierung das Entwerfen gemeinsamer Entscheidungen und Lösungen (Kuark & Wyss, 2016). Die Tandempartner:innen stehen in einem gleichberechtigten Austausch, bezeichnet als dialogische Kommunikation. Sie verfügen über unterschiedliche Perspektiven, was durch den Austausch zu einer Erweiterung des Blickfeldes führen kann. Die Prozessorientierung und die dialogische Kommunikation ermöglichen den Tandempartner:innen, Entscheidungen gemeinsam und fundiert zu fällen (Kuark, 2003). Wie in Kapitel 2.2.2 erwähnt, sind ein gemeinsames Führungsverständnis sowie die Abstimmung von Vision, Mission und Strategie erfolgsversprechend (Münderlein, 2021). Der dialogische Kern ermöglicht diese stetige Abstimmung und Weiterentwicklung.

Ein Aspekt, der dem dialogischen Kern zugeordnet wird, ist die Definition des *Kommunikationsstils* (Kuark, 2003). Dies bestätigen auch Praxiserfahrungen. Das Tandem soll im Umgang nach aussen entscheiden, wann sie zu zweit oder allein agieren. Die Art der Kommunikation kann das Auspielrisiko vom Tandem minimieren und verhindern (Himmen et al., 2023).

Gemeinsame Verantwortung

Dieser Eckpfeiler ist für die Stabilität des Modells verantwortlich. Die *Kernaufgabe* umfasst die Schnittmenge der Aufgaben, die die Absprache und Koordination der beiden Beteiligten erfordert und von beiden gleichberechtigt beeinflusst und getragen wird. Sie enthält planerische Entscheide, Ziele oder organisatorische Änderungen (Kuark, 2003). Dazu gehört auch das gemeinsame Führungsbild (siehe Kapitel 2.2.2).

Die Tandembeteiligten tragen die gemeinsame Verantwortung für *Entscheidungsprozesse*. Da zwei Personen an der Führung beteiligt sind, müssen diese definieren, wie Entscheidungen herbeigeführt werden und welche Entscheidungen gemeinsam oder als Individuum gefällt werden (Kuark, 2003).

Arbeitsinhalt

Die Tandembeteiligten müssen entscheiden, wie sie die Aufgaben untereinander verteilen. Dies kann als *Splitting oder Pairing* passieren. Splitting bedeutet, dass die Aufgaben getrennt und unabhängig voneinander wahrgenommen werden. In einem Pairing sind beide für die Aufgabe und deren Erfüllung verantwortlich (Blum, Erdös-Schärer, Schär Moser & Stamatiadis, 2002; Kuark, 2003). Gemäss Himmen et al. (2023) werden in der Praxis verschiedene Hybridformen gelebt, was Kuark (2003, S. 22) mit ihrem Modell auch vorsieht: «Das Modell TopSharing versucht hier ein Optimum zu erreichen, indem es einerseits die Kompetenzen der beteiligten Personen und andererseits die Aufgabenstellung bei der Bestimmung der Aufteilung berücksichtigt.». Wichtig ist, dass die Aufgaben ganzheitlich bleiben, d.h. einen ganzen Prozess umfassen.

Der gemeinsame Anteil der *Führungsverantwortung* soll explizit festgelegt werden. In schwierigen Führungssituationen kann es von grossem Vorteil sein, wenn die Verantwortung gemeinsam getragen wird (Kuark, 2003). Dies widerspiegelt sich auch in der Praxis. Viele Tandems entscheiden sich in der Führung der Mitarbeitenden für Pairing (Himmen et al., 2023).

Arbeitsorganisation

Hinsichtlich der *zeitlichen Aufteilung* spielen die Rahmenbedingungen wie auch die Präferenzen der Beteiligten eine Rolle (Kuark, 2003). Himmen et al. (2023) haben eruiert, dass zwei sehr unterschiedliche Pensen herausfordernd sind, da dies die Positionierung und Sichtbarkeit der einzelnen Co-Leitenden beeinflusst. Eine gemeinsame Überlappungszeit für *Koordinationen* und die Erfüllung der Kernaufgabe sind im Modell vorgesehen und werden auch von der Praxis als zentral erachtet (Himmen et al., 2023; Kuark, 2003).

Als weiteren Aspekt der Arbeitsorganisation sollen aufgrund der koordinativen Anforderungen technologische Lösungen eingesetzt werden. Zu klären ist ferner die Regelung der *Stellvertretung*. Eine gegenseitige Stellvertretung wird empfohlen (Kuark, 2003).

2.2.4 Individuelle Kompetenzen

Wie in Kapitel 2.2.1 beschrieben, kann die Führungsleistung der Co-Leitung besser sein als die der Einzelführung, wenn sich das Duo reflektiert und unterschiedliche Kompetenzen und Lösungsstrategien mitbringt. Ebenfalls können sich Personen in einer Co-Leitung persönlich weiterentwickeln, da sie sich unterschiedlichen Perspektiven bewusstwerden. Allerdings kann es zu Konflikten kommen, wenn sich die Tandempartner:innen konkurrenzieren. Damit die positiven Auswirkungen eintreten und negative vermieden werden können, sind bestimmte Kompetenzen der Co-Leitenden notwendig. Im folgenden Kapitel werden die kompetenzbezogenen Faktoren aus dem Modell Top-Sharing mit den Erkenntnissen zweier Studien kombiniert. Der Zusammenschluss zeigt auf, dass fachliche und sozialen Kompetenzen ausschlaggebend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Tandem sind.

2.2.4.1 Berücksichtigtes Modell und Studien

Für die Erschließung der individuellen Kompetenzen der Co-Leitenden werden das Modell Top-Sharing von Kuark (2003) sowie je eine Studie von Werther und Brodbeck (2014) und Luong und Sachse (2021) beigezogen. Kuark (2003) führt in ihrem Modell TopSharing benötigte Kompetenzen auf. Werther und Brodbeck (2014) haben Kompetenzen, die zu erfolgreicher geteilter Führung führen, untersucht. Luong und Sachse (2021) sind erfolgskritischen sozialen Kompetenzen von Führungskräften im Topsharing nachgegangen.

Kompetenzen Modell TopSharing

Für Kuark (2003) sind neben der Arbeitsgestaltung (siehe Kapitel 2.2.3.2) auch die personenbedingten Kompetenzen relevant. Sie ordnet diese im Modell TopSharing dem dialogischen Kern und dem Eckpfeiler *gemeinsame Verantwortung* zu:

- *Kompetenzen für den dialogischen Kern:* Voraussetzung für das partnerschaftliche Management und somit den dialogischen Kern sind die Bereitschaft zur Reflexion und für Feedback wie auch die Bereitschaft zur Veränderung. Die Kommunikationsfähigkeit der beiden Co-Leitenden muss gegeben sein, damit Informationen zugänglich gemacht werden und der Austausch stattfindet. Zudem müssen die Co-Leitenden bereit sein, auf andere Meinungen einzugehen und Unterschiede zu akzeptieren und respektieren. Für die Zusammenarbeit im Team sind Vertrauen und Respekt wichtig.

- *Kompetenzen für die gemeinsame Verantwortung:* Von den Co-Leitenden wird ein lösungsorientiertes Konfliktverhalten verlangt, da Konflikte ein grosses konstruktives Potenzial aufweisen und dieses nur durch ein konfrontierendes Verhalten erschlossen werden kann.
- *Kompetenzen für den Arbeitsinhalt:* Abhängig davon, wie die Aufgaben verteilt werden, sind ergänzende Fähigkeiten für die Erfüllung der Gesamtaufgaben von Vorteil.

Kompetenzen für geteilte Führung

Werther und Brodbeck (2014, S. 23) haben in einer qualitativen Studie folgende Forschungsfrage untersucht: «Welche Kompetenzen und welche Persönlichkeit zeichnen Führungskräfte aus, die im Kontext geteilter Führung tätig sind? Welche Kompetenzen und Persönlichkeiten führen zu erfolgreicher geteilter Führung?». Sie haben in diesem Zusammenhang 30 Führungskräfte aus unterschiedlichen Organisationen interviewt. Ihre Forschung bezieht sich nicht nur auf Personen, die in einem Tandem tätig sind. Die geteilte Führung kann in unterschiedlichen Modellen zur Anwendung kommen (siehe Kapitel 2.1.2).

Die Ergebnisse zeigen, dass Fachkompetenz, Konfliktkompetenz und soziale Kompetenz einen positiven Einfluss auf die geteilte Führung haben. Die Fachkompetenz wurde von 70 % der interviewten Personen genannt. Aufgrund der Zusammenarbeit mehrerer Führungskräfte ist eine geteilte fachliche Basis wichtig. 50 % der Befragten geben Konfliktkompetenz als zentralen Faktor an. Zur Konfliktfähigkeit zählen die Autoren Kompromissbereitschaft und Kooperationsfähigkeit und die damit verbundene Offenheit für andere Standpunkte. Die Befragten setzen einen offenen Umgang mit Konflikten voraus, was bedeutet, dass Personen in geteilter Führung Interesse an psychosozialen Dynamiken mitbringen müssen, um Konflikte anzusprechen und aufzulösen. 40 % der Interviewpartner:innen erachten soziale Kompetenz als entscheidend für den Erfolg. Darunter verstehen sie die soziale Sensitivität und Handlungskompetenz. Dies sei wichtig im Umgang mit den Mitarbeitenden wie auch im Umgang mit Co-Leitungspartner:innen (Werther & Brodbeck, 2014).

Die befragten Führungskräfte erachten Machtmotivation der beteiligten Führungspersonen und Egoismus als hindernde Faktoren für eine erfolgreiche geteilte Führung. Unter Machtmotivation verstehen die Autoren, dass der Fokus auf hierarchischen Strukturen liegt und Personen den Anspruch auf Macht haben. Die Machtmotivation kann hinderlich für den kollektiven Aspekt und die Förderung von positiven Beziehungen sein. 20 % der Befragten geben an, dass sich Egoismus ebenfalls negativ auf die beiden Aspekte auswirke (Werther & Brodbeck, 2014).

Soziale Kompetenzen im Topsharing

Luong und Sachse (2021) haben untersucht, welche sozialen Kompetenzen über den Erfolg eines Topsharings entscheiden. Soziale Kompetenz umfasst «die Gesamtheit des Wissens, der Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person, welche die Qualität eigenen Sozialverhaltens (...) fördert»

(Kanning, 2009, S. 8). Luong und Sachse (2021) haben in ihrer qualitativen Studie acht Personen interviewt. Fünf davon waren aktuell oder in der Vergangenheit in einem Topsharing tätig. Drei Personen wurden als Expert:innen aufgrund ihrer intensiven Beschäftigung mit den Themen Job- und Topsharing befragt. Die Studie orientierte sich am Modell Inventar sozialer Kompetenzen (ISK) von Kanning (2009). Kanning (2009) hat 17 soziale Kompetenzen (Primärfaktoren) erfasst, die sich zu vier abstrakten sozialen Kompetenzen (Sekundärfaktoren) gruppieren lassen. Die vier Sekundärfaktoren sind folgende: soziale Orientierung, Offensivität, Selbststeuerung und Reflexibilität. Luong und Sachse (2021) haben 16 erfolgskritische soziale Kompetenzen im Topsharing identifiziert, die in Verbindung mit den sozialen Kompetenzen nach Kanning (2009) stehen. Die Tabelle 1 ist nach den vier Sekundärfaktoren gegliedert und führt die Primärfaktoren auf, die von drei oder mehr Interviewpartnern genannt wurden. Jeder Primärfaktor wird nach Kanning (2009) definiert, anschliessend wird das Ergebnis der Studie von 2021 dargestellt.

Tabelle 1: Relevante soziale Kompetenzen im Topsharing in Verbindung mit den Primär und Sekundärfaktoren des ISK nach Kanning (2009) (in Anlehnung an Luong & Sachse, 2021)

Sekundärfaktoren	Primärfaktoren
Soziale Orientierung	Perspektivenübernahmen: Fähigkeit und Bereitschaft, sich in andere hineinzudenken (Kanning, 2009). Die Perspektivenübernahme wurde in den Interviews mit einer hohen Orientierung an Mitarbeitenden in Verbindung gebracht. Durch den Perspektivenwechsel gelingt es den Führungskräften, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu verstehen. Der Perspektivenwechsel ist auch in Bezug auf die Zusammenarbeit im Tandem relevant, da sich die Beteiligten auf die Bedarfe und Wünsche der Partner:innen einstellen müssen (Luong und Sachse, 2021).
	Wertpluralismus: Toleranz gegenüber den Meinungen anderer (Kanning, 2009). Im Topsharing treffen die Sichtweisen von zwei Personen aufeinander. Um die Zusammenarbeit erfolgreich zu gestalten, benötigt es Toleranz gegenüber anderen Meinungen (Luong und Sachse, 2021).
	Kompromissbereitschaft: Konfliktverhalten, das Raum für die Interessen der Gegenseite lässt (Kanning, 2009). Im Topsharingtandem müssen gemeinsame Entscheide getroffen werden. Falls unterschiedliche Meinungen vorhanden sind, benötigt es die Offenheit, einen Konsens zu finden (Luong und Sachse, 2021).
Offensivität	Extraversion: Orientierung nach aussen; aktives Zugehen auf andere (Kanning, 2009). Extraversion ist in Zusammenhang mit Konfliktbereitschaft wichtig. Die am Topsharing beteiligten Personen müssen proaktiv in die Interaktion gehen, damit ein Konfliktgespräch entstehen kann (Luong und Sachse, 2021).
Selbststeuerung	Handlungsflexibilität: Fähigkeit zur situations- und adressantenspezifischen Steuerung des Handelns (Kanning, 2009). Die Handlungsflexibilität in der Zusammenarbeit im Topsharing ist aufgrund von wechselnden Anforderungen, Konfliktsituationen und der Arbeitsteilung wichtig. Personen in einem Topsharing müssen in der Lage sein, ihr Verhalten flexibel an die jeweilige Situation anzupassen (Luong und Sachse, 2021).
Reflexibilität	Selbstdarstellung: Fähigkeit, bei anderen einen gewünschten Eindruck zu hinterlassen (Kanning, 2009). Im Topsharing sollte diese Fähigkeit schwach ausgeprägt sein. Die Tandempartner:innen müssen füreinander eintreten und dürfen sich nicht selbst profilieren (Luong und Sachse, 2021).
	Indirekte Selbstaufmerksamkeit: Fähigkeit zur Reflexion des eigenen Verhaltens über die Reaktionen des Gegenübers (Kanning, 2009). Die Topsharingpartner:innen können sich in der regelmässigen Interaktion miteinander spiegeln und das Verhalten über die Reaktion des Gegenübers reflektieren und sich dadurch weiterentwickeln (Luong und Sachse, 2021).

In den Interviews wurde die Team- bzw. Kooperationsfähigkeit und die Kommunikationsfähigkeit auffällig oft genannt, weshalb Luong und Sachse (2021) zum Schluss kommen, dass diese eine

Voraussetzung für den Erfolg sind. Da sie nicht eindeutig einer Dimension von Kanning (2009) zugeordnet werden können, werden diese in der Tabelle 2 separat aufgeführt.

Tabelle 2: Relevante soziale Kompetenzen im Topsharing in Verbindung mit den Primär und Sekundärfaktoren des ISK nach Kanning (2009), ergänzende Dimension von Luong & Sachse (2021) (in Anlehnung an Luong & Sachse, 2021)

Sekundärfaktoren	Primärfaktoren
Weitere soziale Kompetenzen	Kommunikationsfähigkeit Die Tandems benötigen einen regelmässigen und offenen Austausch, um gut miteinander arbeiten zu können. Sie müssen ständige Transparenz schaffen.
	Team- bzw. Kooperationsfähigkeit Die Teamfähigkeit wird als Kern der erfolgreichen Zusammenarbeit genannt. Durch die Teamfähigkeit schaffen die Topsharingbeteiligten ein Verantwortungsbewusstsein für die Partnerin oder den Partner.

2.2.4.2 Erkenntnisse: Fachliche und soziale Kompetenzen

Die Abbildung 3 präsentiert einen Abgleich der Kompetenzen aus Kuarks Modell TopSharing mit den Studien von Werther/Brodbeck und Luong/Sachse. Sämtliche Kompetenzen des Modells TopSharing finden sich in beiden Studien wieder. Der Zusammenzug macht deutlich, dass fachliche und sozialen Kompetenzen ausschlaggebend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in der Co-Leitung sind. Die Autor:innen verwenden teilweise unterschiedliche Begrifflichkeiten für identische Inhalte. Wertepluralismus, Kompromissbereitschaft, Extraversion und Handlungsflexibilität stechen in allen drei Aufstellungen hervor und sind deshalb rot markiert.

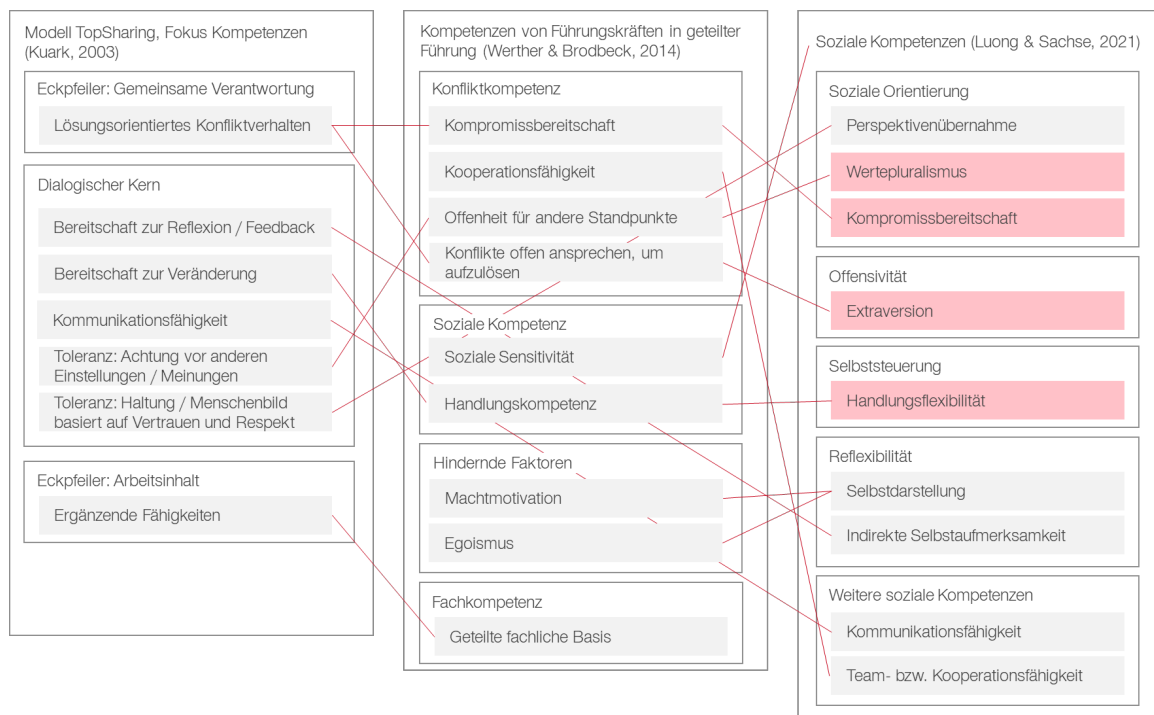


Abbildung 3: Kompetenzen in der Co-Leitung: Abgleich Modell TopSharing mit zwei Studien (in Anlehnung an Kuark, 2003; Luong & Sachse, 2021; Werther & Brodbeck, 2014)

2.2.5 Passung des Tandems

Die unterschiedlichen Kompetenzen und Lösungsstrategien, die im Tandem zusammenkommen, können einen positiven Effekt auf die Führungsleistung haben. Wenn das Tandem nicht zusammenpasst, kann es aber auch zu Konflikten kommen (siehe Kapitel 2.2.1). Deshalb sind die persönliche und fachliche Passung sowie die Diversität und Komplementarität für den Erfolg ausschlaggebend. Die unterschiedlichen Faktoren der Passung werden in diesem Kapitel beschrieben.

2.2.5.1 Fachliche Passung

Zur fachlichen Passung gehören Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen (Münderlein, 2021). Die fachliche Passung ist von der jeweiligen Stelle abhängig. Beispielsweise kann bewusst ein cross-funktionales Tandem gebildet werden, falls Personen von zwei Unternehmensbereichen eine Co-Leitung übernehmen. Dadurch kommt bereichsübergreifendes Wissen zusammen (Junghans & Schönitz, 2023). Die fachliche Passung hat auch eine Auswirkung auf die Gestaltung der Zusammenarbeit im Tandem. Je nach fachlichen Kompetenzen können die Aufgaben unterschiedlich verteilt werden (siehe Kapitel 2.2.3).

2.2.5.2 Persönliche Passung

Für Münderlein (2021) sind in Zusammenhang mit der persönlichen Passung individuelle und interaktive Kompetenzen wichtig. Offenheit und Reflexionsfähigkeit gehören unter anderem zur individuellen Kompetenz, Kommunikations- und Problemlösungskompetenz zur interaktiven Kompetenz. Diese Kompetenzen werden in der vorliegenden Arbeit zu den individuellen Kompetenzen gezählt, die gegeben sein müssen, damit eine Person für eine Co-Leitung geeignet ist (siehe Kapitel 2.2.4). Die persönliche Passung des Tandems meint die Kompatibilität der beiden Personen, die sich am Tandem beteiligen. Himmen et al. (2023) sind aufgrund ihrer qualitativen Untersuchung zu Chancen und Grenzen von Joint Leadership zur Erkenntnis gelangt, dass sich Tandempartner: innen gegenseitig sympathisch sein müssen. Nur so besteht die Bereitschaft, sich intensiv auszutauschen. Sie beschreiben, dass ohne passende Chemie kein Vertrauen entstehen kann. Sympathie wie auch die zwischenmenschliche Chemie sind subjektive Empfinden, weshalb es herausfordernd ist, diese zu messen. Himmen et al. (2023) beschreiben, dass Sympathie eng mit ähnlichen Werten und Haltungen zusammenhängen.

2.2.5.3 Diversität und Komplementarität

Co-Leitungen können ihr Potenzial entfalten, falls sie unterschiedlich sind und sich gegenseitig ergänzen (Münderlein, 2021). Himmen et al. (2023) sprechen von einer gelungenen Mischung

gleicher sowie unterschiedlicher Kompetenzen, Erfahrungen und Persönlichkeitsmerkmalen. Co-Leitungen können bewusst dazu genutzt werden, Unterschiede zusammenzubringen. Die Diversität kann sich beispielsweise im Alter, im Geschlecht, im Kulturellen oder im Sprachlichen zeigen (Junghans & Schönitz, 2023). Wie in Kapitel 2.2.2 beschrieben, können sich gewisse Unterschiede der Tandempartner:innen negativ auf die Zusammenarbeit auswirken. Dazu können gemäss Munderlein (2021) zu grosse Altersunterschiede und asynchrone Entwicklungen von Gesundheit oder Leistung gehören.

2.2.6 Unterstützung des Unternehmens

Gestützt auf die in Kapitel 2.2.2 genannten Einflussfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit wird in diesem Kapitel analysiert, was die Literatur jenen Unternehmen empfiehlt, die die Zusammenarbeit von Co-Leitenden fördern möchten. Es wird aufgezeigt, dass Unternehmen Co-Leitende in der Gestaltung der Arbeit unterstützen können und einen Mehrwert bieten können, indem sie den Auswahl- und Entwicklungsprozess der Co-Leitenden aktiv gestalten.

2.2.6.1 Unterstützung in Zusammenhang mit der Gestaltung der Arbeit

Himmen et al. (2023) haben in ihrer Studie zu Chancen und Grenzen der Tandemarbeit erschlossen, dass es Co-Leitende als Freiheit empfinden können, wenn ihnen die eigene Gestaltung ihrer Tandemarbeit zugetraut wird. Gleichzeitig kann eine totale Gestaltungsfreiheit ohne Vorgaben zu Überforderung führen, da sich die Co-Leitenden alleingelassen fühlen. Die Bedürfnisse nach Unterstützung sind demnach individuell. Ein gemeinsames Führungsbild und eine klare Aufgabenteilung sowie der Raum für Reflexion und Beratung sind Einflussfaktoren auf die Zusammenarbeit in der Co-Leitung (siehe Kapitel 2.2.2). In dieser Arbeit wird von den Einflussfaktoren abgeleitet, dass Unternehmen Co-Leitende zumindest in folgenden Punkten unterstützten sollten:

- *Kulturentwicklung*: Wie in Kapitel 2.2.3.2 beschrieben, weicht die Gestaltung der Arbeit von einem herkömmlichen Modell ab, in dem eine Person die Führung übernimmt. Das neue Führungsverständnis betrifft nicht nur die beiden Co-Leitenden, sondern umfasst die Gesamtorganisation und impliziert eine Vertrauenskultur. Die Führungsprozesse manifestieren sich in einem inneren (Co-Leitung) und äusseren (Organisation) Beziehungsverhältnis. Die gesamte Organisation muss sich demnach mit neuen Führungsbildern auseinandersetzen und darauf einlassen. Das Unternehmen trägt die Verantwortung, diese Kulturarbeit zu gestalten (Kuark & Wyss, 2016; Munderlein, 2021; Werther & Brodbeck, 2014).
- *Rahmenbedingungen*: Die Arbeitsorganisation in der Co-Leitung benötigt zusätzliche zeitliche Ressourcen. Eine gemeinsame Überlappungszeit für die Koordination und die Erfüllung der

Kernaufgabe muss vom Unternehmen gewährleistet werden (Himmen et al., 2023; Kuark, 2003).

2.2.6.2 Führungskräfteauswahl

Fachliche und soziale Kompetenzen sind ausschlaggebend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in der Co-Leitung. Das Anforderungsprofil soll demnach sowohl die fachlichen als auch die sozialen Kompetenzen aufweisen (Werther & Brodbeck, 2014). Nebst den individuellen Kompetenzen ist die Passung des Tandems zentral. Dabei ist die fachliche und persönliche Passung wichtig sowie die Diversität und Komplementarität des Tandems (siehe Kapitel 2.2.5). Die Führungskräfteauswahl legt den Grundstein für die erfolgreiche Zusammenarbeit in der Co-Leitung. Das Unternehmen ist deshalb dafür verantwortlich, geeignete Personen die Co-Leitung auszuwählen. Luong und Sachse (2021) haben in ihrer Studie erschlossen, dass ein standardisierter Auswahlprozess hilfreich ist. Dieser schafft vergleichbare Möglichkeiten. Sie empfehlen folgenden Auswahlprozess (siehe Tabelle 3):

Tabelle 3: Muster-Auswahlprozess im Topsharing (Luong & Sachse, 2021, S. 109)

Phase	Prozessschritt	Beschreibung
Interesse	1. Selbsttest	Anonymer Selbsttest zur Feststellung, ob Topsharing grundsätzlich ein geeignetes Modell für die Person ist. Dies ermöglicht eine Selbstselektion.
Bewerbung	2. Einzelinterviews	Unter Zuhilfenahme von Gesprächsleitfäden mit festgelegten Fragestellungen (situative Fragen) zu relevanten sozialen Kompetenzen können vor allem beschreibbare Kompetenzen des Topsharing-Stellenprofils abgefragt werden.
	3. Persönlichkeitstest	Einsatz von standardisierten Persönlichkeitstests zur Messung von sozialen Kompetenzen (ISK; Kanning, 2009a).
	4. Tandeminterviews	Gemeinsames Auswahlgespräch, bei dem z. B. anhand von Fallstudien oder Rollenspielen die Passung beider Personen und soziale Kompetenzen gemäß den beobachtbaren Anforderungen aus dem Anforderungsprofil geprüft werden.
	5. Referenzprüfungen	Falls möglich, Einsatz einer Fremdbeschreibung, idealerweise über eine Person zu beiden Kandidat*innen, die beide kennt und einschätzen kann. Dies ist nur bei internen Einstellungen möglich. Bei externen Einstellungen werden Kandidat*innen gebeten, Referenzen zu nennen.
Einstellung	6. Beratungsgespräch	Zusammen mit dem bzw. der Vorgesetzten und der Personalabteilung zur Klärung von Erwartungen und der bewussten Auseinandersetzung mit möglichen Szenarien und Vereinbarungen im Topsharing.
	7. Onboarding/Awareness-Training	Halbtägiges Coaching zum vertieften persönlichen Kennenlernen der Tandempartner*innen und als Vorbereitung und Einstimmung auf den offiziellen Start im Topsharing.

Der Musterauswahlprozess orientiert sich hauptsächlich an den sozialen Kompetenzen der Individuen. Die vorgesehenen Tandeminterviews beinhalten Fallstudien und Rollenspiele, die die persönliche Passung des Tandems prüfen. Im Auswahlprozess sollte ergänzend die fachliche Passung und die Diversität und Komplementarität berücksichtigt werden.

2.2.6.3 Führungskräfteentwicklung

Viele Co-Leitende berichten davon, dass sie noch nie so viel und schnell gelernt haben, wie in ihrer Tandempartnerschaft. Fühlen sich die Beteiligten wohl, können sie Schwächen und Nicht-Wissen zugeben und Neues ausprobieren. Die Co-Leitenden reflektieren sich dank des Perspektivenwechsels und entwickeln sich dadurch weiter (Himmen et al., 2023). Die persönliche Entwicklung wird als positive Auswirkung der Zusammenarbeit in der Co-Leitung betrachtet. Gleichzeitig kann es innerhalb des Tandems zu Reibungsverlusten und Richtungskämpfen kommen (siehe Kapitel 2.2.1). Für die Reflexion und die damit verbundene Weiterentwicklung der Zusammenarbeit benötigt es Raum. Der Raum für Reflexion und Beratung wird als wichtiger Einflussfaktor der Zusammenarbeit betrachtet (siehe Kapitel 2.2.2). Die Autorin dieser Arbeit schliesst daraus, dass Unternehmen die Verantwortung tragen, Zeit für diesen Raum zu geben. Gleichzeitig könnten Unternehmen einen wichtigen Beitrag leisten, indem sie den Rahmen für die Reflexion und Beratung gestalten. Luong und Sachse (2021) haben in ihren Interviews erfahren, dass wenige Unternehmen spezifische Entwicklungsmassnahmen für Co-Leitende bieten, sondern auf allgemeine Angebote für Führungskräfte verweisen. Die Unternehmen könnten die Co-Leitenden in ihrer Reflexion und Weiterentwicklung durch folgende Massnahmen gezielt unterstützen:

- *Coaching*: Sämtlichen Studien, die in den vorgehenden Kapiteln beigezogen werden, empfehlen für die Tandempartner:innen ein Coaching (Ellwart et al., 2016; Himmen et al., 2023; Luong & Sachse, 2021; Munderlein, 2021; Werther & Brodbeck, 2014). Himmen et al. (2023) empfehlen ein Coaching besonders in der Anfangszeit. Luong und Sachse (2021) erachten ein halbtägiges Coaching zum vertieften persönlichen Kennenlernen im Tandem und als Vorbereitung auf den offiziellen Start als hilfreich. Munderlein (2021) erwähnt die Möglichkeit eines Einzelcoachings zur Bearbeitung von persönlichen Themen.
- *Austausch mit anderen Tandems*: Aus Interviews geht hervor, dass die Idee von internen Top-sharing Communities und der allgemeine Austausch mit anderen Tandems sehr erwünscht ist (Himmen et al., 2023; Luong & Sachse, 2021).

3 Situation SBB

Dieses Kapitel bietet einen Überblick, wie viele Co-Leitungen innerhalb der SBB bestehen und auf welche Bereiche diese verteilt sind. Die verfügbaren internen Informationen zum Thema werden analysiert und die geltenden Rahmenbedingungen beschrieben. Ziel des Kapitels ist es, die Ausgangslage der SBB zu beleuchten.

3.1 Verbreitung Co-Leitungen

Innerhalb der SBB sind Stand März 2025 112 Personen in 56 Tandems in einer Co-Leitung tätig (SBB AG HR-Controlling, 2025). Davon sind 94 Personen deutschsprachig, 15 französischsprachig und drei italienischsprachig. Zwei Tandems gehören dem Topkader an, je 27 Tandems dem Basiskader und mittleren Kader. Die SBB ist aufgeteilt in fünf Divisionen und verfügt über im Konzern über mehrere Fachführungen, die Querschnittsaufgaben wahrnehmen. Die Tabelle 4 stellt die Verteilung der Tandems innerhalb der Organisation sowie die Geschlechterverteilung der Tandems dar:

Tabelle 4: Co-Leitungen innerhalb der SBB (in Anlehnung an SBB AG HR-Controlling, 2025)

Organisationsstruktur SBB	Anzahl Co-Leitungstandems	Tandem aus zwei Frauen	Tandem aus Frau und Mann	Tandem aus zwei Männern
Markt Personenverkehr (MP)	22	7	13	2
Produktion Personenverkehr (PP)	7	3	2	2
Immobilien (IM)	1	1		
Infrastruktur (I)	12	2	6	4
Güterverkehr (Cargo)	2	1		1
Fachführung: Finanzen, HR, IT, Kommunikation, Unternehmensentwicklung, Konzernsicherheit, Recht und Compliance, Public Affairs und Regulation (Konzern)	12	7	4	1
Total	56	21	25	10

Auffallend ist, dass eine Grosszahl der Co-Leitungen in denselben Bereichen tätig ist. 21 Tandems sind im Bedienten Vertrieb bei Markt Personenverkehr tätig, vier im Bereich Energie bei Infrastruktur und acht im Bereich Human Resources (HR). Ebenfalls ist die rasche Zunahme von Co-Leitungen im letzten Jahr auffallend. Im letzten Jahr haben sich diese fast verdoppelt.

3.2 Zugänglichkeit Thema Co-Leitung

Die SBB spricht sich für eine Förderung von Arbeitsformen wie Co-Leitung, JobSharing und Teilzeitarbeit aus (SBB AG Kommunikation, 2025). Unterschiedliche Fachbereiche des Human Resources sind dabei involviert. Informationen für Mitarbeitende und Führungskräfte werden via Intranetseite zur Verfügung gestellt. Eine ansprechende Communication Site vermittelt Informationen zu den Vorteilen und Herausforderungen, enthält rudimentäre Informationen zum Bewerbungsprozess und Tipps für eine erfolgreiche Co-Leitung. Die Seite zeigt zudem auf, wie Co-Leitende in den gemeinsamen Austausch kommen können und vermittelt interne Mentor:innen (SBB AG, 2025).

Eine Führungskraft vom Bedienten Vertrieb hat eigenständig eine SharePoint Seite konzipiert und stellt das Dokument *Starterkit Topsharing* zur Verfügung. Dieses richtete sich hauptsächlich an Co-Leitungen aus dem Basiskader in den Vertriebsgebieten.

3.3 Unterstützung von Co-Leitenden in ihrer Zusammenarbeit

Kapitel 2.2.6 beschreibt, was die Literatur jenen Unternehmen empfiehlt, die die Zusammenarbeit von Co-Leitenden fördern möchten. Nachfolgend wird anhand von SBB internen Plattformen analysiert, ob die SBB diese Unterstützung bereits leistet. Welche individuelle Unterstützung Co-Leitende von ihren direkten Führungskräften oder innerhalb der Bereiche erhalten, ist nicht erschlossen.

3.3.1 Unterstützung in Zusammenhang mit der Gestaltung der Arbeit

Kulturentwicklung: Wie in Kapitel 2.2.6.1 beschrieben, betrifft das neue Führungsverständnis die Gesamtorganisation und impliziert eine Vertrauenskultur. In der Literatur wird aufgezeigt, dass sich die gesamte Organisation mit neuen Führungsbildern auseinandersetzen und darauf einlassen muss. Die SBB spricht sich für eine Förderung von Arbeitsformen wie Co-Leitung, JobSharing und Teilzeitarbeit aus (SBB AG Kommunikation, 2025). Co-Leitungen sind noch wenig verbreitet. Von 2'735 Führungskräften sind 112 in einer Co-Leitung tätig (SBB AG HR-Controlling, 2025). Diese kommen vermehrt in denselben Bereichen (Bedienter Vertrieb, Human Resources, Infrastruktur Energie) zur Anwendung. Im Bedienten Vertrieb wurde das Modell sehr früh gefördert und von allen Führungsebenen unterstützt. Beispielsweise wurden Teilzeitmitarbeitende angeschrieben und für eine Führungsfunktion motiviert. Ebenfalls wurden Erfahrungstagungen durchgeführt, während denen das Modell vorgestellt wurde.

Rahmenbedingungen: Die SBB ist aufgrund ihrer Grösse sehr divers, weshalb sich in den verschiedenen Bereichen unterschiedliche Bedingungen etabliert haben. Im HR-Leitungsgremium wurden im Juli 2024 folgende Rahmenbedingungen für das gesamte Unternehmen beschlossen (SBB AG, 2024):

- Beschäftigungsgrad: Bei Co-Leitungen sollten die beiden Arbeitspensen nicht mehr als 20 % voneinander abweichen.
- FTE-Budget: Die SBB sieht aufgrund des erhöhten Koordinationsbedarfs 120 % für Co-Leitungen vor. Das Stellenvolumen einer Co-Leitung darf insgesamt 120 % nicht übersteigen. Eine gemeinsame Überlappungszeit ist somit gewährleistet, das Budget des jeweiligen Bereiches wird dabei belastet.
- Arbeitsvertrag: Für den Fall einer Auflösung der Co-Leitung wurden zwei Textbausteine *Garantie auf Weiterbeschäftigung* und *Auflösung des Anstellungsverhältnisses* genehmigt. Im Sinne der Arbeitgeberattraktivität wie auch aus personalpolitischer Sicht wird grundsätzlich der Textbaustein *Garantie auf Weiterbeschäftigung* angewendet. Dieser regelt, dass, falls eines der beiden Arbeitsverhältnisse aufgelöst wird, geprüft wird, ob die Weiterführung der Co-Leitung mit einer neuen Person möglich ist. Alternativ wird mit der verbleibenden Person eine Erhöhung des Beschäftigungsgrades geprüft oder dieser ein zumutbares Stellenangebot unterbreitet.

3.3.2 Führungskräfteauswahl

Standardisierter Auswahlprozess: Es besteht noch kein standardisierter Auswahlprozess für die Rekrutierung von Co-Leitenden. Der Fachbereich Sourcing, Recruiting und Talents (SRT) ist jedoch in der Erarbeitung eines solchen. Mitarbeitende, die neu eine Führungsrolle innerhalb der SBB übernehmen, durchlaufen ein Assessment. Es bestehen bereits Verträge mit externen Assessment Partnern, die ein zugeschnittenes Setting für Co-Leitende anbieten.

3.3.3 Führungskräfteentwicklung

Coaching: Wie in Kapitel 2.2.6.3 beschrieben, empfiehlt die Literatur ein Coaching für Co-Leitungen. Innerhalb der SBB können sich Mitarbeitende, die selbst in einer Co-Leitung tätig sind oder über Fachwissen verfügen, als Mentor:in zur Verfügung stellen. Via Telefonbuch sind diese Mentor:innen auffindbar. Zurzeit sind 21 Mentor:innen erfasst. Ebenfalls hat der Bediente Vertrieb eine Zeitlang neuen Co-Leitungen ein internes Coaching zur Verfügung gestellt.

Austausch mit anderen Tandems: Unternehmen können gemäss Studien Unterstützung leisten, indem sie den Austausch zwischen Tandems ermöglichen. Die SBB verfügt über eine Viva Engage Seite, via welcher sich interessierte Mitarbeitende über das Thema JobSharing vernetzen, informieren und austauschen können. Die Seite lebt von Beiträgen der Mitarbeitenden, der letzte liegt vier Monate zurück.

Weiterentwicklung: 2022 hat die SBB den standardisierten Prozess der Mitarbeitendendialoge eingeführt. In diesem nehmen Mitarbeitende und Führungskräfte gemeinsam eine

Standortbestimmung vor und definieren Entwicklungsmassnahmen. Es ist vorgesehen, dass Co-Leitende individuell mit ihrer Führungskraft einen Dialog durchführen. Auf Wunsch aller Parteien können auch gemeinsame Mitarbeitendialoge stattfinden (SBB AG, 2025).

4 Methodisches Vorgehen

Diese Kapitel beinhaltet das Forschungsdesign. Dieses umfasst die Literaturrecherche, die Analyse unternehmensinterner Dokumente und eine qualitative Inhaltsanalyse von leitfadengestützten Interviews (siehe Tabelle 5). Aufgrund der Fragestellung wurde ein deskriptives und exploratives Vorgehen gewählt, das in diesem Kapitel beschrieben und begründet wird. Die Übersicht der befragten Expert:innen sowie die Dokumente im Anhang (Interviewleitfaden, Kategoriensystem) stellen die Nachvollziehbarkeit und Transparenz der Untersuchung sicher.

Tabelle 5: Forschungsdesign

Vorgehen	Methode
Aktueller Forschungsstand	Literaturrecherche
Aktuelle Situation SBB	Verwendung Geschäftsbericht und unternehmensinterne Plattformen und Dokumente
Datenerhebung	Qualitative Methode: Leitfadengestützte Interviews
Datenauswertung	Qualitative Inhaltsanalyse
Beantwortung Forschungsfrage	Verknüpfung der Ergebnisse aus den Interviews mit den theoretischen und SBB-bezogenen Grundlagen

4.1 Aktueller Forschungsstand und Situation SBB

Der aktuelle Forschungsstand rund um die Zusammenarbeit als Co-Leitung wurde anhand einer Literaturrecherche erschlossen. Es wurden Einflussfaktoren eruiert, die sich auf die Zusammenarbeit als Co-Leitung und deren Ergebnis auswirken. Zudem wurden Massnahmen zusammengetragen, wie Unternehmen Co-Leitende in ihrer Zusammenarbeit unterstützen können.

Für die Literaturrecherche wurden die Datenbanken und Suchplattformen *Ovid*, *swisscovery* *FHNW* sowie *Google Scholar* benutzt. Als Schlüsselwörter wurden – teilweise kombiniert – *Job-sharing*, *Topsharing*, *Shared Leadership*, *Co-Leitung*, *Co-Leitungstandem*, *Zusammenarbeit*, *Splitting*, *Kompetenzen* benutzt. Es zeigte sich dabei ein Mangel an wissenschaftlichen Studien und theoretischen Modellen. Auffallend in Zusammenhang mit Co-Leitungen ist die Vielzahl an Blogbeiträgen und Ratgebern von Personen, die selbst in einer Co-Leitung tätig sind. Bei der Datensuche wurden diese nicht berücksichtigt, sondern nur empirische, theoretische und normative Artikel. Die als relevant eingestufte Literatur wurde im Literaturverwaltungsprogramm Zotero erfasst, systematisch gesichtet und geordnet.

Für die Darstellung der aktuellen Situation der SBB wurden der Geschäftsbericht sowie interne Plattformen und Dokumente beigezogen. Dadurch konnte eine Übersicht der Co-Leitungen innerhalb der SBB erstellt werden und eine Auslegeordnung von aktuellen Prozessen und vorhandenen Hilfsmitteln gemacht werden.

4.2 Qualitative Untersuchung

Zur Beantwortung der Fragestellung wurde eine qualitative Herangehensweise gewählt. Dies aufgrund der Elemente der Evaluation und Exploration. Zudem wurden anhand der Ausgangslage folgende Kennzeichen der qualitativen Forschungspraxis nach Flick, Kardorff und Steinke (2022, S. 24) erkannt: «Orientierung am Alltagsgeschehen, Perspektive der Beteiligten, Konstruktion der Wirklichkeit und Prinzip der Offenheit».

4.2.1 Datenerhebung

Erhebungsinstrument Experteninterviews

Die Daten wurden anhand von leitfadengestützten Interviews mit Expertinnen und Experten erhoben. Interviews ermöglichen den Zugang zur Innensicht der Untersuchungsteilnehmenden und die Erhebung verbaler Daten (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2013). Nach Kühl, Strodtholz und Tafertshofer (2009) sollen die Befragten Akteure und Akteurinnen sein, die sowohl implizite als auch explizite Regelsysteme, Strukturen und Entscheidungsprozesse innerhalb des relevanten Wirklichkeitsausschnitts repräsentieren. Die Interviews wurden deshalb mit Personen geführt, die in der SBB in einer Co-Leitung tätig sind. Diese gelten aufgrund ihres Wissens in Bezug auf die Anwendung und die Situation innerhalb der SBB als Expert:innen (Gläser & Laudel, 2010). Die Interviews wurden bewusst einzeln und nicht im Tandem geführt, damit die befragten Personen offen sprechen und auch schwierige Situationen mit der Tandempartnerin oder dem Tandempartner ansprechen konnten.

Für die Unterfrage *Wie können Co-Leitungen in ihrer Zusammenarbeit unterstützt werden?* hätten sich auch Interviews mit Interessenten an einer Co-Leitung angeboten. Dadurch hätte erschlossen werden können, welche Unterstützung die Interessierten für den Einstieg benötigen und welche Hürden abgebaut werden müssen. Da der zeitliche Rahmen begrenzt war und es sich als herausfordernd darstellte, interessierte Personen zu identifizieren, wurden diese Inhalte ebenfalls in den Einzelinterviews mit den Expert:innen erfasst.

Leitfadenkonstruktion

Ein Leitfaden eignet sich, wenn zum Untersuchungsgegenstand bereits Erkenntnisse vorliegen (Hussy et al., 2013). Wie beschrieben, wurden vor der Datenerhebung sowohl der aktuelle

Forschungsstand als auch die Situation der SBB erschlossen. Um die Erkenntnisse aus der Literaturarbeit gezielt zu evaluieren und neue Erkenntnisse zu gewinnen, wurde ein halbstrukturierter Leitfaden eingesetzt. Dieser enthielt offene Fragen, die als Grundlage für das Gespräch dienten (Gläser & Laudel, 2010). Der Leitfaden (siehe Anhang) umfasste folgende Themengebiete, zu denen im Verlauf des Interviews Fragen gestellt wurden:

- Erfolgreiche Zusammenarbeit
- Kompetenzen der Co-Leitenden
- Gestaltung der Zusammenarbeit
- Passung als Tandem
- Unterstützung in der Zusammenarbeit

Durch diese thematische Struktur wurde sichergestellt, dass alle relevanten Aspekte angesprochen wurden und die Interviews untereinander vergleichbar sind (Hussy et al., 2013). Während den Interviews wurde die Reihenfolge der Fragen flexibel gehandhabt und Raum für Unbekanntes gelassen (Helfferich, 2011). Zudem wurde ein Probeinterview durchgeführt, um zu prüfen, ob die Fragen verständlich sind.

Stichprobe

Gemäss Helfferich (2011) beginnen Stichprobengrößen bei einer hermeneutischen Interpretation mit $N=6$. Aufgrund der Durchführung von sechs Interviews war es möglich, die Heterogenität des Untersuchungsfeldes abzudecken und im gegebenen Zeitfenster eine sorgfältige Inhaltsanalyse durchzuführen. Als Interviewpartner:innen kamen alle Co-Leitenden der SBB (siehe Tabelle 4) in Frage. Die Personendaten wurden vom HR-Controlling der SBB zur Verfügung gestellt. Es wurde eruiert, wie sich die Tandems prozentual auf die Kaderstufen verteilen, welcher Organisation sie angehören und wie das Geschlechterverhältnis ausfällt. Gemäss Helfferich (2011) soll die Stichprobenauswahl repräsentativ sein. Die Auswahl der Expert:innen erfolgte daher auf Grundlage der nachfolgenden Kriterien (siehe Tabelle 6).

Tabelle 6: Auswahlkriterien und Auswahl der Stichprobe

Kriterium	Verteilung innerhalb der SBB	Auswahl Interviewpartner:in
Hierarchieebene: Mindestens ein:e Interviewpartner:in aus jeder Kaderstufe	Tandemverteilung: 2 Topkader, 27 Mittlere Kader, 27 Basiskader	1 Topkader, 2 Mittlere Kader, 3 Basiskader
Organisationen: Ein:e Interviewpartner:in aus jeder Organisation	Tandemverteilung: 22 Markt Personenverkehr (MP), 7 Produktion Personenverkehr (PP), 1 Immobilien (IM), 12 Infrastruktur (I), 2 Cargo (C), 12 Konzern	2 MP, 1 PP, 1 I, 1 C, 1 Konzern (IM nicht berücksichtigt, da französischsprachige Co-Leitung)
Geschlechterverhältnis im Tandem: Interviewpartner:innen nach prozentualer Verteilung des Geschlechterverhältnisses im Tandem	Tandemverteilung: 21 aus zwei Frauen (WW), 25 aus Frau und Mann (WM), 10 aus zwei Männern (MM)	2 WW, 3 WM, 1 MM
Geschlecht Interviewpartner:in: Interviewpartner:innen nach prozentualer Verteilung des Geschlechts der Co-Leitenden	67 Frauen, 45 Männer	4 Frauen, 2 Männer

Einzig die sprachliche Repräsentation (15 französischsprachige, 3 italienischsprachige, 94 deutschsprachige Co-Leitende) konnte aufgrund der Sprachkenntnisse der Autorin nicht berücksichtigt werden und ist daher als Limitation dieser Arbeit zu verstehen. Die Befragung beschränkte sich ausschliesslich auf deutschsprachige Co-Leitende.

Während den Interviews wurden weitere Eigenschaften der Co-Leitenden erschlossen: Sämtliche Interviewpartner:innen waren vor der Übernahme der Co-Leitung als Führungskraft tätig. Vier Tandems sind je zu 60 % beschäftigt, zwei Tandems haben einen Beschäftigungsgrad von insgesamt 170 %, davon arbeitet eine interviewte Person 80 %, eine 90 %. In der Tabelle 7 wird die Anzahl Jahre in der Co-Leitung dargestellt.

Tabelle 7: Informationen zu den befragten Co-Leitenden, Anzahl Jahre in der Co-Leitung

Anzahl Jahre in der Co-Leitung	Anzahl Befragte	Bemerkung
Weniger als ein Jahr	2	
4.5 Jahre	1	
5 Jahre	1	Selbe Funktion, Wechsel der Tandempartner:in
6.5 Jahre	2	Eine Person davon in unterschiedlichen Funktionen in derselben Tandemkonstellation

Feldzugang und Kontaktaufnahme

Die repräsentativen Interviewpartner:innen wurden per E-Mail kontaktiert und über den Forschungszweck informiert. Alle angeschriebenen Personen erklärten sich umgehend für ein Interview bereit. Vor der Durchführung unterzeichneten alle Expert:innen eine Einwilligungserklärung zur Teilnahme am wissenschaftlichen Projekt.

Interviewsituation

Wie in der Tabelle 8 aufgezeigt, wurden die Interviews zwischen dem 10. und 30. April 2025 durchgeführt und dauerten zwischen 48 und 66 Minuten. Sie fanden entweder in den Räumlichkeiten der SBB oder auf Wunsch der Interviewpartner:innen virtuell per MS Teams statt.

Tabelle 8: Angaben zur Durchführung der Interviews mit den Expert:innen

Interview	Geschlecht Interview-partner:in	Durchführungsdatum	Ort	Dauer
IW1	W	17.04.2025	Bern	49 min
IW2	W	11.04.2025	virtuell, MS Teams	55 min
IW3	W	14.04.2025	Bern	52 min
IW4	M	30.04.2025	virtuell, MS Teams	52 min
IW5	W	10.04.2025	Zürich	66 min
IW6	M	11.04.2025	Bern	48 min

Alle Gespräche starten mit einer kurzen Vorstellung. Während der Begrüssung wurde den Interviewpartner:innen für ihre Teilnahme gedankt, der Hintergrund und das Ziel des Interviews aufgezeigt sowie die Anonymität zugesichert. Zudem wurde die Erlaubnis zur Aufzeichnung des Gesprächs eingeholt und der Raum für Rückfragen geöffnet. Die Interviews wurden anhand eines halbstrukturierten Leitfadens geführt. Situativ wurden ergänzende oder klärende Fragen gestellt, um vertiefte Informationen zu erhalten.

Die Interviews wurden in Schweizerdeutsch geführt, was einen natürlichen Redefluss aller Beteiligten ermöglichte. Die interviewende Person war mit der Durchführung von Befragungen vertraut, bisher jedoch nach einem strukturierten Ablauf und nicht mit einem halbstrukturieren Leitfaden, der eine flexible Reihenfolge der Fragen zulässt. Bei der Durchführung der Interviews wurde darauf geachtet, die Regeln der Interviewführung nach Gläser und Laudel (2010, S. 172 ff.) einzuhalten: «zuhören, flexibel fragen, nicht Verstands klären, Details erfragen, kurze und eindeutige Nachfragen stellen, Kompetenz zeigen, Bewertungen vermeiden».

Transkription

Für die Transkription der Interviews wurde der automatische Transkriptions-Service der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) genutzt. Die Audios mit Schweizer Dialekt wurden dabei in standarddeutsche Schriftsprache transkribiert und anschliessend manuell

überarbeitet. Dabei wurde darauf geachtet, dass das Transkript all jene Informationen umfasst, die für die Interpretation benötigt werden (Kühl et al., 2009).

4.2.2 Datenauswertung

Die Inhalte der Interviews wurden mit einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Dafür standen Varianten verschiedener Vertreter:innen zur Verfügung (Schreier, 2014). Es wurde der Ansatz von Kuckartz und Rädiker (2022) gewählt, da diese ein – für diese Arbeit passendes – Vorgehen nach einer deduktiven und induktiven Kategorienbildung vorschlagen. Das Material wurde nach inhaltlichen Aspekten strukturiert und ausgewertet. Das Vorgehen folgte einem Verfahren entlang von sieben Phasen (siehe nachfolgende Abbildung 4). In allen Phasen wurde die Software MAXQDA eingesetzt.

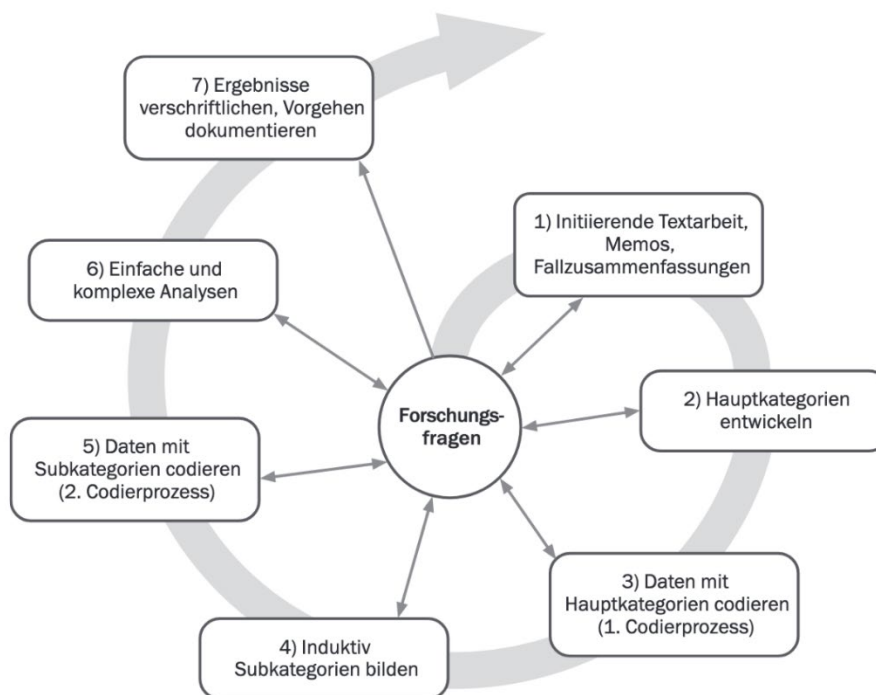


Abbildung 4: Ablauf einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse in 7 Phasen (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 132)

Die Phase 1 sieht gemäss Kuckartz und Rädiker (2022) vor, dass aufgrund der ersten Auseinandersetzung mit dem Text eine schriftliche kurze Fallzusammenfassung erstellt wird. Aufgrund der Durchführung der Interviews und der Überarbeitung der Transkripte hat bereits eine intensive Befassung mit dem Inhalt stattgefunden. Es wurde deshalb auf eine schriftliche Fallzusammenfassung verzichtet.

Die Hauptkategorien lassen sich gemäss Kuckartz und Rädiker (2022) häufig von der Forschungsfrage ableiten. Dies hat sich auch in der Arbeit bestätigt. Von der Forschungsfrage wurde während der Phase 2 die Kategorie *Einflussfaktoren der Zusammenarbeit* abgeleitet. Die *Kompetenzen der Co-Leitenden* und die *Gestaltung der Zusammenarbeit im Tandem* wurden während der Literaturarbeit bereits als zentrale Faktoren erkannt und waren Bestandteil des Interviewleitfadens, weshalb diese ebenfalls als Hauptkategorie verwendet wurden. Aufgrund der Unterfrage, wie die SBB Co-Leitungen in ihrer Zusammenarbeit unterstützen kann, wurde die Hauptkategorie *Unterstützung SBB* festgelegt. Da die Interviewten häufig von *Auswirkungen der Zusammenarbeit im Tandem* berichtet haben, wurde eine entsprechende Hauptkategorie gebildet.

In Phase 3 erfolgte die Codierung der Daten anhand der Hauptkategorien in MAXQDA. Wie von Kuckartz und Rädiker (2022) beschrieben, können Textabschnitte oder Sätze mehrere Themen enthalten. Dies zeigte sich auch in dieser Arbeit, weshalb einige Passagen mehreren Hauptkategorien zugeordnet wurden.

Für jede Hauptkategorie wurden in der Phase 4 Subkategorien gebildet (siehe Anhang). Da, wo eine hohe Übereinstimmung mit der Literatur festgestellt wurde und die Inhalte den Kapiteln der Literaturarbeit zugeordnet werden konnten, wurden diese als deduktive Subkategorien benutzt, ansonsten wurden induktive Subkategorien gebildet.

Während der Phase 5 wurden die Daten anhand der ausdifferenzierten Kategorien erneut codiert.

Nach Abschluss des Codierens erfolgte in Phase 6 die kategorienbasierte Analyse. Die Ergebnisse wurden in Phase 7 dokumentiert. Dazu wurde die Anwendung Summary Grid in MAXQDA benutzt. Da wo dies als hilfreich betrachtet wurde, wurden die Erkenntnisse im Summary Grid stichwortartig zusammengefasst und anschliessend die Ergebnisse schriftlich festgehalten. Während der Analyse wurden mehrere Zusammenhänge zwischen Sub- und Hauptkategorien festgestellt, beispielsweise tauchte das Thema *Werte und Haltungen* in mehreren Kategorien auf. Dies beeinflusste die Reihenfolge der Auswertung, da Kategorien mit Zusammenhängen nacheinander analysiert und dokumentiert wurden.

4.3 Beantwortung Forschungsfrage

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden die Ergebnisse aus den Interviews mit den theoretischen Grundlagen und der Situation der SBB abgeglichen und Zusammenhänge aufgezeigt, um Hebel zu erschliessen, mit denen die Zusammenarbeit gesteuert werden kann. Die Ergebnisse lassen sich auf Co-Leitungen innerhalb der SBB übertragen. Aufgrund der diversen Stichprobe wird geschlossen, dass sich die Ergebnisse – mit Ausnahme der Unterstützungsmöglichkeiten durch die SBB – auch auf Co-Leitungen ausserhalb der SBB übertragen lassen.

5 Ergebnis

Dieses Kapitel stellt die Untersuchungsergebnisse der sechs leitfadengestützten Interviews dar. Einleitend werden Einflussfaktoren aufgezeigt, die die Expert:innen als unterstützend oder hinderlich für ihre Zusammenarbeit als Tandem betrachten. Anschliessend wird präsentiert, welche Kompetenzen die Expert:innen in der Zusammenarbeit wahrnehmen und wie sie ihre Zusammenarbeit als Co-Leitung gestalten. Ebenfalls wird die Unterstützung durch die SBB aufgezeigt. Am Ende des Kapitels werden die genannten Auswirkungen der Zusammenarbeit dargestellt, die die Relevanz von gewissen Einflussfaktoren untermauern. Die Abbildung 5 stellt die Gliederung der Ergebnisse dar.



Abbildung 5: Gliederung der Ergebnisse

5.1 Einflussfaktoren auf die erfolgreiche Zusammenarbeit in der Co-Leitung

Die Co-Leitenden wurden dazu befragt, wie sie ihre Zusammenarbeit als Tandem wahrnehmen. Sie wurden nach Faktoren gefragt, weshalb diese gut funktioniert und dazu interviewt, wo das Tandem in der Zusammenarbeit an Grenzen stösst. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse dieser Fragen und Aussagen während dem gesamten Interview, die unterstützende, förderliche oder hinderliche Hinweise beinhalten oder bei denen die befragten Personen die Wichtigkeit betont haben, dargestellt. Die Tabelle 9 bieten einen Überblick der Einflussfaktoren. Teilweise werden die

Ergebnisse in einem separaten Kapitel genauer umschreiben, in diesem Fall werden die Ergebnisse nur kurz vorgestellt.

Tabelle 9: Einflussfaktoren auf die Zusammenarbeit in der Co-Leitung

Einflussfaktoren auf die Zusammenarbeit im Tandem
Persönliche Passung <ul style="list-style-type: none">– Selbe Haltung und Werte– Verlässlichkeit und Vertrauen– Gegenseitige Wertschätzung
Kommunikation und Austausch <ul style="list-style-type: none">– Austausch über Entwicklungsbedürfnis
Offenheit
Arbeitsgestaltung
Nicht beeinflussbare Faktoren <ul style="list-style-type: none">– Unterstützung durch das Umfeld– Systemische Gegebenheiten

Persönliche Passung

Alle befragten Personen nehmen ihre Zusammenarbeit als erfolgreich wahr. Auf die Frage nach den Gründen wurde am häufigsten genannt, dass sie als Tandem gut zusammenpassen. Alle befragten Personen schildern, dass sie sich bereits vor Beginn der Co-Leitung gegenseitig sympathisch fanden. Die Passung führen viele auf eine gemeinsame **Haltung und ähnliche Werte** zurück. Die Interviewten erachten dasselbe Werteverständnis, derselbe Mindset und eine ähnliche Haltung als zentral für die Zusammenarbeit als Co-Leitung. Die Befragten beschreiben, dass sich dieselbe Haltung bei Führungsentscheidungen wie auch in der Arbeits- und Qualitätseinstellung zeigt. Drei Befragte beschreiben, dass sie sich zu 100 Prozent auf ihre Tandempartnerin oder ihren Tandempartner verlassen können und dieses **Vertrauen** ausschlaggebend für die funktionierende Zusammenarbeit ist.

Ich glaube es ist immer wieder das Gleiche. Wir können uns aufeinander verlassen. Wir haben eine ähnliche Arbeits- und Qualitätseinstellung. Ich glaube, das ist auch wichtig. Wir haben ein ähnliches Wertgefühl. (IW1, Pos. 97)

Eine befragte Person bringt zudem ein, dass ihre Zusammenarbeit von einer hohen **gegenseitigen Wertschätzung** lebe, was unter anderem zum Erfolg der Co-Leitung beitrage.

Kommunikation und Austausch

Aus allen Interviews geht hervor, wie zentral und intensiv der Austausch im Tandem ist. Viele stehen laufend im mündlichen Austausch (Kapitel 5.3.1). Wie wichtig dieser Austausch ist, zeigt die

nachfolgende Situation: Eine Person hat Erfahrung in zwei unterschiedlichen Tandemkonstellationen. Sie berichtet, dass zu Beginn der zweiten Co-Leitung der Austausch zu kurz gekommen ist, und deshalb das Tandem mehr Zeit benötigt hat, um anzulaufen.

Der gegenseitige Wille zum Kommunizieren und zum Teilen von Informationen wird als förderlich für die Zusammenarbeit genannt. Von einer Person wird die Kommunikationsfähigkeit als Hauptmerkmal der Co-Leitung betrachtet. Diese individuelle Kompetenz wird in Kapitel 5.2 näher beschrieben.

Eine befragte Person nennt als grösste Herausforderung in der Zusammenarbeit ihre Angst davor, dass ihr:e Tandempartner:in abspringen könnte, und sie dadurch ihre Führungsfunktion verlieren würde. Ein Austausch über das Entwicklungsbedürfnis hat in diesem Tandem bis anhin nicht sattgefunden. Gleichzeitig beschreiben zwei andere interviewte Personen einen sehr offenen **Austausch über die eigenen Entwicklungsbedürfnisse** und nehmen dies als förderlich für die Zusammenarbeit wahr.

Offenheit

Eine Person sieht Offenheit und das gegenseitige Zulassen der jeweiligen Stärken als besonders förderlich. Andere befragte Personen sind genau in diesem Punkt gefordert: loszulassen, die Kontrolle abzugeben und das Gegenüber machen zu lassen.

Arbeitsgestaltung

Wie wichtig die Arbeitsgestaltung für die Zusammenarbeit ist, unterstreicht eine Person, die den Austausch via WhatsApp-Sprachnachrichten mit Titeln als Schlüsselfaktor für den Erfolg nennt. Eine andere interviewte Person priorisiert und ordnet ihre Aufgaben und Informationen aufgrund der Zusammenarbeit besser und nennt dies eine positive Auswirkung der Co-Leitung. Die Arbeitsgestaltung der Interviewten wird in Kapitel 5.4 ausführlich beschrieben.

Unterstützung durch das Umfeld

Mehrere interviewte Personen betonen, dass das Umfeld die Zusammenarbeit im Tandem und den Erfolg beeinflusst. Als positiven Einflussfaktor nennt eine Person die intensive Begleitung durch die direkte Führungskraft, die dem Tandem zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit verholfen hat. Eine andere Person sieht es als Unterstützung, dass das Umfeld nicht versucht hat, sie als Tandem gegeneinander auszuspielen.

Ich glaube, das unterstützende Umfeld tut schon noch viel dazu. Wir sind nicht so unter Beobachtung. Es wollen auch alle, dass wir erfolgreich sind. Wir haben auch nicht, dass jemand versucht, den anderen auszuspielen. (IW2, Pos. 83)

Negativ wird die mangelnde Akzeptanz des Modells durch Personen mit traditionellen Führungsvorstellungen empfunden. Dies fordert das Tandem, da es Energie für strategische Überlegungen und Überzeugungsarbeit braucht. Von einem anderen Tandem wird erwartet, dass sie an bestimmten Sitzungen zu zweit teilnehmen, was die befragte Person als ineffizient betrachtet.

Die Wahrnehmung der Unterstützung und Kultur innerhalb der SBB wird in Kapitel 5.5 behandelt.

Systemische Gegebenheiten

Fünf von sechs Interviewpartner:innen betrachten die systemischen Gegebenheiten als Hürde und negativen Einflussfaktor auf die Zusammenarbeit (siehe Kapitel 5.4.1). Sie berichten von einem erheblichen Mehraufwand aufgrund der Einrichtung von Stellvertretungsrechten.

5.2 Kompetenzen der Co-Leitenden, die die Zusammenarbeit beeinflussen

Gemäss Literatur (siehe Kapitel 2.2.4) sind für die Interaktion innerhalb des Tandems spezifische Sozialkompetenzen notwendig. Zudem können verschiedene Arten von Kompetenzen einen Einfluss auf die Führungsleistung der Co-Leitung haben. In den Interviews wurde deshalb untersucht, welche Kompetenzen die Co-Leitenden in ihrer Zusammenarbeit wahrnehmen, ob sich diese im Laufe der Zeit entwickelt haben und wie sich die Tandempartner:innen ergänzen. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Kompetenzen präsentiert.

Sozialkompetenzen

Die Ergebnisse enthalten sowohl Sozialkompetenzen der Befragten selbst wie auch geschilderte Kompetenzen der Tandempartner:innen. Die Interviewten haben diese Kompetenzen umschreiben oder genannt, es wurde nicht nach spezifischen Sozialkompetenzen, wie beispielsweise der Perspektivenübernahme, gefragt. Die Ergebnisse werden – in Anlehnung an die Studie von Luong und Sachse (2021) – wo möglich in der Tabelle 10 den Primärfaktoren nach Kanning (2009) zugeordnet. Können diese nicht zugeordnet werden, werden sie separat in der Tabelle 11 aufgeführt.

Tabelle 10: Erwähnte Kompetenzen durch die Interviewpartner:innen, geordnet nach den Primär- und Sekundärfaktoren des ISK nach Kanning (2009)

Sekundärfaktoren	Primärfaktoren
Soziale Orientierung	<p>Perspektivenübernahmen (IW3, IW5): Fähigkeit und Bereitschaft, sich in andere hineinzudenken (Kanning, 2009). Die Co-Leitenden berichten, dass sie durch die Zusammenarbeit oft einen erweiterten oder neuen Blickwinkel einnehmen.</p> <p><i>Man neigt ja teilweise, sich mit gleichen Typen zu umgeben. Und es ist noch spannend, weil es macht eigentlich Entscheidungen schon fundierter. Ich finde es auch mit den Entscheidungen noch spannend. Aus meiner Perspektive ist es so und so und ich realisiere, dass man es auch anders machen könnte und allenfalls, wo ich vielleicht schon gescheitert wäre, wenn ich vorwärts gegangen wäre. Und ihm hilft es allenfalls mal zu hören, hey pragmatisch gehts auch. Dass man sich gegenseitig challenged und auch mal aus der Komfortzone kommt. Und mal probiert, den anderen Blickwinkel einzunehmen. (IW3, Pos. 55)</i></p>
	<p>Wertpluralismus (IW2, IW3, IW4, IW5, IW6): Toleranz gegenüber den Meinungen anderer (Kanning, 2009). In fast allen Interviews wird berichtet, dass durch die Zusammenarbeit in der Co-Leitung unterschiedliche Meinungen und Herangehensweisen zusammenkommen und dies als Bereicherung wahrgenommen wird. Da die Interviewten den Einfluss dieser Unterschiedlichkeit positiv bewerten, lässt darauf schliessen, dass sie offen für andere Sichtweisen sind.</p>
	<p>Kompromissbereitschaft (IW3, IW4, IW6): Konfliktverhalten, das Raum für die Interessen der Gegenseite lässt (Kanning, 2009). In den Interviews wird betont, dass Kompromissbereitschaft entscheidend ist, um den Mut für neue Ansätze zu fördern. Es wird als essenziell betrachtet, dass man sich als Tandem auf Augenhöhe bewegt und das Gegenüber nicht zu allem Ja sagt. Eine Person beschreibt die Entwicklung einer konstruktiven Streitkultur, die sich über die Jahre entwickelt hat. Diese Kultur wird unter anderem durch die hohe Vertrautheit im Tandem unterstützt, die eine sichere Zone für Konflikte schafft.</p> <p><i>Ja, wir haben wie eine Streitkultur entwickelt. Wir hatten dies am Anfang schon weniger. Es ist auch gut gegangen. Aber der Mehrwert ist schon, wenn man wirklich einander mal challengen kann. (IW3, Pos. 65)</i></p>
Offensivität	<p>Extraversion (IW3, IW5, IW6): Orientierung nach aussen; aktives Zugehen auf andere (Kanning, 2009). Die Befragten empfinden es als positiv, wenn das Gegenüber eigene Anliegen aktiv äussert und auch gegenüber Mitarbeitenden konsequent direkt kommuniziert.</p>
Selbststeuerung	<p>Handlungsflexibilität (IW1, IW4, IW5, IW6): Fähigkeit zur situations- und adressantenspezifischen Steuerung des Handelns (Kanning, 2009). Ein Interview hebt hervor, dass beide Seiten grosse Flexibilität zeigen, wenn ausserordentliche Situationen auftreten. Viele Befragte berichten, dass sie sich in bestimmten Situationen bewusst zurücknehmen, um dem Tandempartner oder der Tandempartnerin die Möglichkeit zum Handeln zu geben. Dies wird auch von einer Person erwähnt, die ein höheres Arbeitspensum hat und dadurch häufiger vor Ort ist als die Tandempartnerin.</p>
Reflexibilität	<p>Selbstdarstellung (IW1, IW2, IW3, IW4, IW5, IW6): Fähigkeit, bei anderen einen gewünschten Eindruck zu hinterlassen (Kanning, 2009). In allen Interviews wird davon berichtet, dass es hinderlich ist, falls sich eine Person ins Rampenlicht stellen möchte und der Anspruch auf Macht besteht. Vier Personen (IW1, IW2, IW4, IW6) beschreiben dieses Loslassen und Zurückstecken als grosses Lernfeld.</p> <p><i>Es fühlt sich am Anfang so komisch an, wenn es plötzlich jemand anderes macht. Vielleicht auch ein bisschen... Am Anfang fühlt man sich ein bisschen, ich bin nicht mehr so viel Wert wie am Anfang. Aber das ist nicht schuld des Co-Leitungspartners, überhaupt nicht, sondern es ist eine eigene Rolle, in die man sich wieder neu muss finden. (IW6, Pos. 67)</i></p>
	<p>Indirekte Selbstaufmerksamkeit (IW1, IW2, IW3, IW4, IW5, IW6): Fähigkeit zur Reflexion des eigenen Verhaltens über die Reaktionen des Gegenübers (Kanning, 2009). Alle Interviewpartner:innen berichten, dass sie durch die intensive Zusammenarbeit lernen, wie ihr Gegenüber in bestimmten Situationen handelt, und sich dadurch inspirieren lassen. Sie profitieren von dieser Erfahrung. Teilweise initiieren die Tandems bewusst Situationen, um das Verhalten des Gegenübers in einer spezifischen Lage zu beobachten und dadurch eine alternative Herangehensweise kennenzulernen.</p> <p><i>Ich meine, du hast jemanden ganz nahe bei dir, wo du auch schauen kannst, wie geht diese Person an ein Thema heran oder wie geht sie an eine Entscheidung heran. Das sind so solche Sachen, die ich finde, wo du voneinander sehr profitieren kannst. (IW1, Pos. 66)</i></p>

Tabelle 11: Erwähnte Kompetenzen durch die Interviewpartner:innen, welche keinem Primärfaktor nach Kanning (2009) zugeordnet werden können

Sekundärfaktoren	Primärfaktoren
	<p>Zuverlässigkeit (IW2, IW6) Die Befragten geben an, dass sie sich vollständig auf die andere Person verlassen können und die Zuverlässigkeit des Tandempartners oder der Tandempartnerin sehr geschätzt wird.</p>
Weitere soziale Kompetenzen	<p>Kommunikationsfähigkeit (IW2, IW4, IW6) In den Interviews wird hervorgehoben, dass der gegenseitige Wille zur Kommunikation und zum Teilen von Informationen die Zusammenarbeit fördert. Eine Person betrachtet die Kommunikationsfähigkeit als zentrales Merkmal der Co-Leitung und berichtet, dass sich diese Fähigkeit im Laufe der Zusammenarbeit weiterentwickelt hat.</p> <p><i>Das habe ich vorher zu wenig gemacht. Früher habe ich oftmals die Faust im Sack gemacht und dachte, wieso geht es nicht, wie macht man das, ich probiere es jetzt einfach mal und dann habe ich nicht das Telefon in die Hand genommen und jemanden angerufen oder so. Das ist schon etwas, das ich als Hauptmerkmal von einer Co-Leitung sehe. Dort bin ich schon besser geworden und finde es gut, miteinander zu kommunizieren. (IW4, Pos. 66)</i></p>

Selbstkompetenzen

Nebst den Sozialkompetenzen ist erkennbar, dass die Selbstkompetenzen einen wichtigen Stellenwert einnehmen. Drei Interviewte berichten davon, dass Loslassen für sie ein grosses Lernfeld war oder immer noch ist. Sie mussten eine Gelassenheit entwickeln und zulassen, dass sie nicht mehr die Kontrolle über alles haben.

Ich glaube nicht Kontrolle über meine Leute oder die Arbeitsweise meiner Leute, sondern ich glaube, dass ich meine Arbeit einfach will gut machen. Vielleicht habe ich dort einen Perfektionismus Anspruch an mich. Nicht krankhaft, aber da merke ich schon, dass ich etwas runterschrauben muss. Das ist mir sehr wichtig. (IW6, Pos. 94)

Vier Interviewte erwähnen, dass sie selbst oder ihr Gegenüber ein hohes Engagement und eine proaktive Haltung zeigen. Die vorausschauende Art und das aktive Angehen von weniger beliebten Aufgaben werden in der Zusammenarbeit besonders geschätzt.

Komplementarität

Die Interviewten berichten von ergänzenden fachlichen Fähigkeiten ihrer Tandempartner:innen. So fließen beispielsweise unterschiedliche Fachexpertisen in die Führung ein. Eine interviewte Person berichtet von mehr Umsetzungsstärke aufgrund von besseren und schnelleren Interventionen. Eine Person nimmt aufgrund der unterschiedlichen Werdegänge eine diverse Denkweise wahr. Besonders häufig wird das zusätzliche Bahnwissen des Gegenübers erwähnt. Dieses wird als Bereicherung empfunden. Bei zwei Tandems ist die Tandempartnerin oder der Tandempartner das erste Mal in einer Führungsfunktion und profitiert von der Führungserfahrung der befragten Person. In einem Fall verfügt die Tandempartnerin/der Tandempartner über Erfahrung im Jobsharing, was als besonders positiv bewertet wird.

Die Befragten stellen ebenfalls eine Komplementarität der Persönlichkeitsmerkmale oder der Verhaltensweisen fest. Drei Interviewpartner:innen berichten von Unterschieden im direkten, konsequenten Ansprechen und Rückmelden.

Sie ist auch sehr direkt. Sie kann gegenüber den Mitarbeitern und Lernenden Sachen direkt ansprechen, wo ich dann immer so ein bisschen hin und her studiere, wie soll ich das jetzt sagen. Dort ist sie top. (IW4, Pos. 55)

Zwei Befragte teilen mit, dass ihr Gegenüber genauer ist oder Dinge mehr hinterfragt und sie selbst pragmatischer vorgehen.

Da zwei Personen zusammenkommen, erweitert sich das Netzwerk. Es wird berichtet, dass dadurch das Stakeholder-Management besser abgedeckt ist und in bestimmten Situationen schneller Lösungen gefunden werden.

Die Komplementarität wird insgesamt als Chance wahrgenommen und beeinflusst teilweise die Arbeitsaufteilung:

Wir haben nicht das gleiche Skillset, wir haben nicht den gleichen Background. Das heisst, fachlich sind wir wirklich unterschiedlich. Wir haben Überschneidungen natürlich, weil wir auch die gleichen Bereiche haben. Wir haben beide Skills, aber einen anderen Zugang. Das ist mal das eine, wo man natürlich schon sieht, wir sind breiter aufgestellt. Es gibt immer ein Thema, da bin ich mehr Experte, das spielen wir dann auch so. Und das ist ein Mehrwert. (IW3, Pos. 52)

5.3 Gestaltung der Zusammenarbeit als Co-Leitung

Die Interviewpartner:innen wurden gefragt, wie sie ihre Zusammenarbeit in der Co-Leitung gestalten und wie sie mit Entscheidungen umgehen. Alle Aussagen konnten dem Modell *TopSharing* von Kuark (2003) zugeordnet werden. Wie in Kapitel 2.2.3.2 beschrieben, besteht das Modell aus den drei Eckpfeilern Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation und gemeinsamer Verantwortung sowie dem dialogischen Kern.

Die Ergebnisse dieses Kapitels zeigen die Ausprägungen der Gestaltung auf und machen deutlich, dass die Zusammenarbeit sehr individuell gestaltet wird. Es sind Unterschiede je nach Kaderstufe und der Dauer der Zusammenarbeit erkennbar. Eine befragte Person bringt es auf den Punkt:

Ja, es gibt natürlich tausend Facetten, wie man so eine Zusammenarbeit ausgestalten kann. Ich glaube, es ist auch sehr individuelle Sache, wie dann zwei zusammenkommen. (IW2, Pos. 95)

5.3.1 Arbeitsorganisation

Zeitliche Aufteilung

Alle interviewten Personen weisen ein ähnliches Pensum wie ihr:e Tandempartner:in auf. Die vertraglich festgelegten Pensen der Personen betragen mindestens 60 % und weichen höchstens 10 % voneinander ab. Teilweise beträgt der Beschäftigungsgrad der beiden Co-Leitenden insgesamt bei mehr als 120 %. Zwei Personen aus der Co-Leitung im Basiskader haben ein weiteres Arbeitsverhältnis als Mitarbeitende der SBB. Eine interviewte Person, die selbst zwei Anstellungsverhältnisse im selben Bereich hat – eines in der Co-Leitung, eines als Mitarbeiter:in – beschreibt, dass sie theoretisch alle Arbeiten erledigen könnte, aber bewusst Aufträge unbearbeitet lässt, damit diese in der Co-Leitung besprochen werden können. Die Person erlebt dies als nicht besonders effizient.

Ein:e Interviewpartner:in arbeitet vorübergehend 40 % anstelle der vertraglich geregelten 60 % und wünscht sich mehr überschneidende Arbeitszeit mit der Tandempartner:in.

Eine Person war mit ihrem/ihrer Tandempartner:in in unterschiedlichen Pensen tätig, die zeitliche Überschneidung betrug zu Beginn eineinhalb Tage und liegt inzwischen bei einem Tag. Die interviewte Person stellt einen grossen Unterschied durch diese Reduktion von einem halben Tag fest: Absprachen seien zuvor leichter gefallen.

Koordination

Alle Tandems planen bewusst eine gemeinsame Anwesenheit vor Ort ein. In den höheren Kaderpositionen stimmen sich die Co-Leitenden jede Woche am selben Tag ab. Alle Interviewpartner:innen aus den operativen Bereichen geben an, dass sie fixe Termine buchen, diese jedoch nicht immer zum selben Zeitpunkt stattfinden. Ein Tandem trifft sich aufgrund der Schichtarbeit maximal an zwei Tagen pro Monat.

Die Co-Leitenden tauschen sich sehr individuell über verschiedene Medien aus (Chat von MS Teams, OneNote, Sprachnachrichten mit Bezeichnungen, Telefon). Vier Befragte berichten, dass sich ihre Koordination im Verlauf der Zusammenarbeit stark entwickelt hat. Drei Befragte haben zu Beginn eine schriftliche Tages- oder Wochenübergabe vorgesehen, gaben diese jedoch auf. Mündliche Abstimmung sind für sie einfacher und weniger interpretationsanfällig.

Der Austauschbedarf wird von vielen als sehr intensiv erlebt, eine Person, die erst seit kurzem in der Co-Leitung ist, berichtet, dass sie als Tandem den Koordinationsaufwand unterschätzt haben:

Ja, wir haben ein OneNote gemacht, wir haben Teams gemacht, wo wir Sachen einschreiben können. Aber Fakt ist, dass wir uns sehr viel Face-to-Face oder per Telefon austauschen. Das ist der Faktor, den wir sehr unterschätzt haben, das Austauschen. Also wir

telefonieren fast täglich, vor allem in dieser Phase. Ich glaube, es wird auch bleiben. Es geht einfach einfacher, schneller, unkomplizierter. Und es braucht es einfach jetzt gerade in dieser Phase. Das haben wir unterschätzt, dass ich mehr telefoniere mit meinem/meiner Top-Sharing-Partner:in als mit meiner Frau. Das soll auch etwas heissen. (IW6, Pos. 39)

Viele der mündlichen Abstimmungen finden in der Freizeit statt, etwa auf dem Heimweg, während dem Wäscheaufhängen oder beim Kochen:

Wir machen dies meistens am Abend, also sehr oft - das tönt jetzt ein bisschen blöd - wenn wir am Kochen sind oder so, haben wir noch den Stöpsel im Ohr und erzählen uns noch kurz informell, was gelaufen ist. Vielleicht auch kurz fragen, hättest du auch so oder wie siehst du das - noch schnell eine andere Sicht aufnehmen. Das kann auf dem Heimweg sein oder sonst irgendwo schnell beim Kochen. Also wir tauschen uns nicht klassisch jeden Tag noch eine Stunde während der Arbeitszeit aus, sondern an Randzeiten. (IW3, Pos. 28)

Für den Kontakt mit Stakeholdern verwenden zwei Tandems eine gemeinsame Emailadresse. Die Tandems, die keine fixe Ansprechperson pro Mitarbeiter:in festgelegt haben, haben mit jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin zu dritt einen MS Teamskanal eingerichtet. Die Mitarbeitenden können Anliegen via Chat mitteilen und die Co-Leitungsperson, die die Nachricht oder den Anruf als erstes sieht, antwortet.

5.3.2 Arbeitsinhalt

Die Aufteilung des Arbeitsinhaltes wird unterschiedlich gehandhabt. In zwei operativen Bereichen werden sämtliche Aufgaben von beiden Co-Leitenden übernommen. Nur kleinere Aufgaben werden – je nach Vorlieben – bewusst liegen gelassen oder übernommen, damit die Partnerin bzw. der Partner sie erledigen kann. Eine interviewte Person berichtet, dass sie sich als Tandem bewusst dafür entscheiden haben, über alles Bescheid zu wissen:

Und als wir dann entschieden haben, okay, wir machen die Co-Leitung eins zu eins, beide ganz genau das Gleiche, haben wir dann gesagt, hey, und darum sind wir wie eins. Und deshalb ist alles in beiden Köpfen. (IW5, Pos. 32)

Die restlichen Interviewpartner:innen geben an, dass sich der gemeinsame Arbeitsinhalt auf strategische Führungsaufgaben fokussiert. Die Gründe dafür sind unterschiedlich: Eine befragte Person nennt Effizienzüberlegungen und will Überschneidungen möglichst vermeiden. Bei einem Tandem kommt es aufgrund der Festlegung einer Ansprechperson pro Mitarbeiter:in zu einer thematischen Splittung. Da die Mitarbeitenden unterschiedliche Geschäftsbereiche betreuen, ergibt dies einen fachlichen Fokus. Zwei Tandems mit hohen Pensen verfolgen entweder eigene Projekte oder haben die fachlichen Bereiche klar gemäss ihren jeweiligen Kompetenzen aufgeteilt.

5.3.3 Gemeinsame Verantwortung

Wie in Kapitel 5.3.2 beschrieben, nehmen alle Co-Leitungen strategische Führungsaufgaben gemeinsam wahr. Sie definieren beispielsweise Ziele oder entscheiden gemeinsam über Weiterbildungsfinanzierungen oder die Gewährung eines unbezahlten Urlaubes.

Auch im Umgang mit den Mitarbeitenden stimmen sich viele Tandems ab. Fast alle Befragten berichten davon, dass sie ähnliche Werte teilen oder bewusst Grundsätze und Werte definiert haben, um eine einheitliche Ausrichtung zu verfolgen.

... Und deshalb machen wir alles, was wir machen aufgrund von unserer gemeinsamen Vorstellung. Wir haben auch recht ähnliche Wertevorstellungen. Wir wollen zum Beispiel beide, dass die Leute möglichst selbstständig sind und probieren alle Entscheidungen in Personalgesprächen in diese Richtung zu lenken. Wir wollen, dass sie viel agiler und selbstständiger sind und nicht immer alles fragenkommen. Weil wir beide voneinander das wissen, versuchen wir auch in den Dialoggesprächen die Aufgabe nicht zu uns zu nehmen. Das probieren wir wie gleich zu machen. (IW5, Pos. 42)

Umgang mit Entscheidungen

Alle bis auf ein Tandem haben gemeinsam definiert, wie sie mit Entscheidungen umgehen. Zwei Tandems haben vereinbart, dass kleinere Entscheidungen eigenständig getroffen werden. Bei drei Tandems hat jeweils die Person, die vor Ort ist, volle Entscheidungskompetenz. Dieselben drei Tandems haben zudem festgelegt, dass die nicht direkt beteiligte Person die getroffene Entscheidung mitträgt:

Das haben wir abgemacht miteinander. In vielen Situation müssen wir entscheiden und die andere Person unterstützt dies dann auch voll. Dass man auch das Vertrauen gibt, dass die andere Person in diesem Moment alle Faktoren miteinbezogen hat, und man deshalb auch okay damit ist, dass die andere Person so entschieden hat. (IW3, Pos. 39)

5.3.4 Dialogischer Kern

Die Interviews zeigen, dass das gemeinsame Treffen von Entscheidungen und die Erarbeitung von Lösungen ein kontinuierlicher Prozess sind. Die Co-Leitungen erhalten im Austausch eine Einschätzung des Gegenübers. Sie schätzen den Mehrwert, der aufgrund verschiedener Meinungen und Herangehensweisen resultiert. Mehrere Befragte betonen, dass der gegenseitige Wille zum Kommunizieren und zum Informationsaustausch die Zusammenarbeit fördert. Mehrere der Co-Leitenden geben an, dass sie den Austausch intensivieren, falls strategische Entscheidungen anfallen oder sie die Sichtweise der/des Tandempartner:in erfahren möchten.

Also auch wenn es nicht klar ist, holen wir eigentlich ständig die Meinung des anderen ein oder machen ein Update, wie es läuft. Und dort sehen wir auch einen grossen Mehrwert in diesem Modell. Man ist ja sonst manchmal etwas alleine als Führungskraft und muss alleine entscheiden. Und durch das, dass man zu zweit ist, kann man sich auch ständig challengen. Fachlich, wie auch Führungsaufgaben. Und das machen wir wirklich. (IW3, Pos. 28)

Co-Leitende, die schon länger zusammenarbeiten, berichten von einem gewachsenen Gespür für einander und einer eingespielten Zusammenarbeit. Sie wissen, wie das Gegenüber in einer bestimmten Situation entscheidet, und berichten von einer hohen Übereinstimmung in der Einschätzung von Themen:

Ich habe das Gefühl, wenn wir im Regelbetrieb sind, dann verstehen wir uns recht gut und blind, in Anführungszeichen, weil wir einfach voneinander wissen, wie entscheidet jetzt die oder wie ist auch der Mindset, wie funktioniert das Gegenüber. (IW1, Pos. 25)

Diese hohe Übereinstimmung sei entstanden, weil sich die Tandems zu Beginn der Zusammenarbeit über Werte, Motivation, den Umgang mit den Mitarbeitenden und Rahmenbedingungen verständigt haben. Zwei weitere Personen beschreiben, dass sich ein gemeinsamer Mindset entweder aufgrund des gleichen beruflichen Umfelds vor der Co-Leitung entwickelt hat oder sich allenfalls erst durch die intensive Zusammenarbeit herausgebildet hat.

Vielleicht haben wir auch über die sieben Jahre die gleichen Wertehaltung entwickelt. Vielleicht hat es sich tatsächlich auch angeglichen. Vielleicht hat er mich mit gewissen Sachen überzeugt und ich ihn, so dass wir jetzt eine sehr hohe Übereinstimmung in der Betrachtungsweise von Themen haben. (IW3, Pos. 62)

Mehrere Befragte geben an, dass sie zu Beginn viel Zeit investiert haben, um herauszufinden, wie sie die Zusammenarbeit gestalten möchten und was die Basis ihrer Zusammenarbeit ist. Alle berichten davon, dass sich die Gestaltung der Zusammenarbeit über die Zeitdauer entwickelt hat. Oftmals wird der Austausch zu Beginn der Zusammenarbeit intensiver und formaler wahrgenommen.

Wir haben uns dort Zeit genommen, um über unsere Motivation auszutauschen, was uns wichtig ist, was für uns schwierig wäre. Wir haben uns auch ein paar Grundsätze und Wertsätze aufgestellt. Auf dieser basieren wir immer noch. Das war eine sehr wertvolle Zeit. Wir haben uns da auch an einem anderen Ort getroffen, wir waren in einem Café. Auf dem haben wir aufgebaut und das ist die Basis unserer Zusammenarbeit. (IW2, Pos. 42)

Eine interviewte Person berichtet, dass zu Beginn der Co-Leitung kaum Absprachen zur Zusammenarbeit erfolgten und eine Begleitung fehlte. Daher dauerte es lange, bis sie herausfanden, wie sie als Tandem vorgehen wollten und wo die jeweiligen Stärken liegen.

Kommunikationsstil: Interaktion mit dem Umfeld

Viele befragte Co-Leitende steuern bewusst, in welchen Situationen sie gemeinsam auftreten und wann eine Person allein agiert.

Aber wir haben gleichzeitig auch gemerkt, dass wir schauen müssen, dass wir effizient unterwegs sind. Weil doppelt heisst nicht, überall doppelt teilzunehmen. Man muss in gewissen Bereichen schauen, wie man reduzieren kann. Weil die beiden ja meistens nur noch in Teilzeit da sind. (IW6, Pos. 33)

Im extremen Fall vertritt eine Person das Tandem gegen aussen und nimmt an Leitungsteamsitzungen teil, während die andere nach innen wirkt und sämtliche Mitarbeitendengespräche führt. Nach einem Jahr tauschen sie die Rollen.

Besonders falls eine Person bis anhin die alleinige Führung desselben Teams hatte, berichten die Befragten davon, dass sie die Auftritte bewusst so gestaltet haben, dass die neue Führungsperson sichtbar wird, z. B. durch die Moderation von Teammeetings oder den Versand von E-Mails.

Interaktion mit Mitarbeitenden

Viele Tandems haben eine Ansprechperson für die Mitarbeitenden definiert. Zwei Interviewpartner:innen begründen dies damit, dass in Gesprächen mit den Mitarbeitenden nicht der Eindruck entstehen soll, zwei Personen stünden einer gegenüber. Die Mitarbeitenden werden jedoch darüber informiert, dass zwischen den Co-Leitenden Transparenz besteht, auch wenn nur eine Person das Gespräch führt. Eine befragte Person betont, dass die Ansprechperson nicht als alleinige Führungsperson gilt, sondern als erste Anlaufstelle für Fragen dient. Die Zuteilung und die zeitliche Dauer der Ansprechperson werden unterschiedlich gehandhabt: Bei einem Tandem wechselt diese Ansprechperson alle drei Monate. In einem anderen Fall wird die Aufteilung bewusst so vorgenommen, dass die Person, die im fachlichen Austausch ist, nicht auch das monatliche bilaterale Gespräch zur Befindlichkeit führt.

Zwei Personen berichten vom Risiko des Ausspielens, also davon, dass Mitarbeitende versuchten, ein Anliegen bei der Zweitperson zu platzieren, nachdem sie bei der Ersperson ihr Ziel nicht erreicht haben. In solchen Fällen hat es dem Tandem geholfen, die Situation zu besprechen und die Mitarbeiter:in mit dem Verhalten zu konfrontieren.

Zwei interviewte Personen, bei denen die Startphase als Tandem noch nicht lange zurückliegt, haben als Orientierung für ihre Mitarbeitenden eine Übersicht mit Zuständigkeiten, Präsenzzeiten und Erreichbarkeit erstellt.

Vertretung in Gremien, Interaktion mit dem Umfeld

Die befragten Personen nehmen als Tandem an Teamsitzungen teil, wobei in Leitungsgremien meist nur eine Person vertreten ist. Im Extremfall übernimmt eine Person alle Leitungssitzungen für ein Jahr, ansonsten wechseln sich die Tandempartner:innen oft ab. Eine befragte Person betrachtet den regelmässigen Wechsel der teilnehmenden Person als grossen Mehrwert, da dadurch die Sichtbarkeit beider Partner:innen gewährleistet ist.

Eine Person, die Arbeitsinhalte im Tandem thematisch aufteilt, sieht es als Vorteil, dass trotz dieser Aufteilung nur eine Person an Leitungsgremien teilnehmen muss und dennoch alle Themen vertreten kann. Bis auf Stufe Konzernleitung werden beide Co-Leitende als vollwertige Vertreter:innen für alle Themenbereiche wahrgenommen und nicht als Stellvertretende.

Eine Person hebt den Unterschied zwischen Rolle und Person hervor. In der Co-Leitung wird jeweils abgewogen, ob die Teilnahme aufgrund der Rolle oder der Person wichtig ist. Bei wiederkehrenden fachlichen Sitzungen, die stets am gleichen Wochentag stattfinden, nimmt immer dieselbe Person teil, da in diesem Kontext die Rolle entscheidend ist. Bei Kaderanlässen achten sie darauf, sich abzuwechseln, um dort als Person sichtbar zu sein.

Für das Umfeld bedeutet die Zusammenarbeit mit einer Co-Leitung eine Anpassung. Eine Person, die erst seit kurzem in der Co-Leitung tätig ist, berichtet, dass es anfangs zu Abspracheproblemen mit Projektleitenden kam, da Informationen nur an eine Person und nicht an das Tandem übermittelt wurden.

5.4 Wahrgenommene Unterstützung und Kultur

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse dargestellt, wie die Interviewpartner:innen die Unterstützung durch die SBB erleben. Die interviewten Personen wurden gefragt, in welcher Form sie in ihrer Zusammenarbeit bis anhin unterstützt wurden und ob ihnen etwas fehle. Um Rückschlüsse auf die Unternehmenskultur ziehen zu können, wurde zudem gefragt, wie sie die Offenheit gegenüber Co-Leitungen innerhalb der SBB wahrnehmen. Auch wurde erhoben, wie sie als Tandem zusammengefunden haben und weshalb sie sich für eine Co-Leitung entschieden haben, um so Informationen zum Rekrutierungsprozess zu erhalten.

5.4.1 Unterstützung in der Gestaltung der Arbeit

Wahrgenommene Kultur

- *Subkulturen*: Eine Person weist darauf hin, dass die SBB zwar eine Gesamtkultur verfolgt, innerhalb der SBB jedoch mehrere Subkulturen existieren. Je nach Subkultur werden unterschiedliche Einstellungen gegenüber Co-Leitungen wahrgenommen. So erlebt die Person im Konzern eine offenere Haltung als im Bereich Produktion Personenverkehr. Eine weitere Person, die aufgrund von Reorganisationen in verschiedenen Bereichen tätig war, bestätigt diese unterschiedlichen Haltungen gegenüber Co-Leitungen.

- *Ausserhalb der Norm*: Drei befragte Personen berichten, dass ihr Umfeld das Modell der Co-Leitung als exotisch betrachtet. Beispielsweise wird in Sitzungen explizit darauf hingewiesen, dass eine Co-Leitung anwesend ist. Dies wird einerseits positiv bewertet, da das Modell Aufmerksamkeit erhält, andererseits als störend empfunden, da damit aufgezeigt wird, dass das Modell nicht der Norm entspricht.

Ich finde einfach, wenn man sagt, etwas ist speziell, dann sagt man ja eigentlich auch, es ist nicht der Normalfall. (IW5, Pos. 112)

Eine weitere Person bringt ein, dass das Modell besonders in operativen Bereichen noch unbekannt ist. Eine Person war sich bei Übernahme der Co-Leitung vor acht Jahren selbst nicht bewusst, dass es weitere Co-Leitungen innerhalb der SBB gibt.

- *Skepsis auf höherer Hierarchiestufe*: Mehrere Co-Leitende berichten, dass ihre unmittelbare Führungskraft zwar vom Modell überzeugt ist, die nächste Hierarchiestufe jedoch eine gewisse Skepsis zeigt und das Modell teilweise nicht unterstützt.

Vor uns wollten zwei eine Co-Leitung eingehen aber auf einer Stufe höher. Und dann hat der Grossvater, das GL-Mitglied des Gesamtbereiches, das einfach partout nicht wollen. Und dann ist das nicht gegangen, aber weil eigentlich alle anderen das so gut gefunden haben, haben wir es eine Stufe darunter gemacht. Auch unter anderem um zu zeigen, es geht eben gut. (IW2, Pos. 99)

Diese Abhängigkeit von persönlichen Einstellungen löst bei einer befragten Person Angst vor Reorganisationen aus. Sie befürchtet, dass in solchen Zeiten infrage gestellt werden könnte, ob eine Co-Leitung notwendig ist, da sie als Tandem ein Gesamtpensum von 170 % aufweisen.

- *Eigene Vorbehalte gegenüber Varianten des Modells*: Zwei befragte Personen beschreiben ihre ablehnende Haltung gegenüber allfälligen Bewerber:innen für ein Jobsharing, die sich nicht im Voraus kennen.

Es müssen auch die, die rekrutieren oder die, die die Co-Leads nachziehen, irgendwo auch bereit sein und die Offenheit haben gegenüber diesem Modell. Ich

merke auch selber, wenn ich Stellen ausgeschrieben habe und es schreibt jemand ins Dossier, er würde das gerne im Jobsharing machen, aber er bewirbt sich alleine und nicht mit jemandem Zweitem, dann merke ich einfach aus meinen Ängsten und Vorurteilen projiziert, dass ich dort eher eine ablehnende Haltung habe. Weil ich den Eindruck habe, es ist sehr schwierig, wenn man einfach mit jemandem fremden zusammenkommt und dann in eine intensive Zusammenarbeit gehen möchte. Und dann muss ich mir dann auch sagen, hey nein, vielleicht ist das etwas, was ganz neue Horizonte auf tut. (IW2, Pos. 108)

- *Multiplizierender Effekt:* Mehrere Personen stellen fest, dass andere durch das Erleben des Modells überzeugt werden können. Eine Person wird selbst von einer Co-Leitung geführt und sieht diese als gutes Vorbild. Bei einer Person hat sich die Haltung der direkten Führungskraft durch die Zusammenarbeit positiv verändert. Eine Person berichtet, dass sich in ihrem Bereich mittlerweile mehrere Co-Leitungen ausgebreitet haben. Der multiplizierende Effekt zeigt sich auch darin, dass eine Person aus einem Bereich, in dem Co-Leitungen am stärksten verbreitet sind, von positiven Reaktionen berichtet und viele interessierte Fragen aus ihrem Umfeld erhält. Diese Person nimmt die Kultur rundum positiv wahr.
- *Schwankende Haltung aufgrund Kostendruck:* Eine Person berichtet, dass die Kultur in Abhängigkeit vom Kostendruck schwankt. Bei finanzieller Anspannung führen die zusätzlichen 20 %, die vom Konzern definiert sind, zu Diskussionen, und die Einführung weiterer Co-Leitungen wird kritisch betrachtet. Eine andere Person berichtet, dass in Zusammenhang mit ihrer Anstellung in der Co-Leitung Diskussionen aufgrund der zusätzlichen 20 % entstanden sind.
- *Hierarchische Strukturen:* Eine interviewte Person schildert eine Situation, die zeigt, dass innerhalb der SBB ein hierarchisches Denken vorhanden ist. Die Person beschreibt, dass die Co-Leitung den Vorteil bietet, dass alle Themen von einer Person vertreten werden können, selbst wenn diese Person die Themen nicht direkt führt, sondern der/die Co-Leitungspartner:in. Ohne Co-Leitung würde es nicht akzeptiert werden, dass die themenverantwortliche Person nicht vor Ort ist und stattdessen eine hierarchisch niedrigere Person die Themen vertritt.

Rahmenbedingungen

- *Systemische Hürden:* Fünf von sechs Interviewpartner:innen betrachten die systemischen Gegebenheiten als hinderlich. Sie berichten, dass es nicht möglich ist, im SAP zwei Führungspersonen für eine Organisation zu hinterlegen. Dies führt dazu, dass pro Mitarbeiter:in nur eine Person aus der Co-Leitung im System als Führungskraft registriert werden kann, wodurch die andere Person keinen Datenzugriff oder Freigabeberechtigungen hat. Die

Befragten berichten von einem erheblichen Mehraufwand aufgrund der Einrichtung von Stellvertretungsrechten.

- *Pensenregelung*: Wie in Kapitel 5.3.1 aufgezeigt, betragen die vertraglich festgelegten Pensen der interviewten Personen alle mindestens 60 % und weichen höchstens 10 % voneinander ab. In einigen Fällen liegt der Gesamtbeschäftigungsgrad der beiden Co-Leitenden bei über 120 %.
- *Regelung bei Auflösung*: Eine befragte Person äussert die Sorge, dass ihr:e Tandempartner:in abspringen könnte und sie dadurch ihre Führungsfunktion verlieren würde. Sie ist nicht über die möglichen Folgen informiert.

5.4.2 Führungskräfteauswahl

Wie in Kapitel 4.2.1 erwähnt, waren zwei der sechs befragten Personen bereits in unterschiedlichen Situationen in einer Co-Leitung tätig. Eine interviewte Person arbeitet in einer zweiten Co-Leitung mit derselben Person. Eine andere Person arbeitet in derselben Stelle, die Konstellation des Tandems hat aber gewechselt. Die nachfolgenden Ergebnisse der Führungskräfteauswahl beziehen sich deshalb auf acht geschilderte Besetzungssituationen.

Alle befragten Personen hatten vor ihrer Anstellung als Co-Leitung ein Arbeitsverhältnis mit der SBB. In sieben der acht Besetzungssituationen kannten sich die Tandempartner:innen bereits, da sie im selben Team oder Themenbereich gearbeitet hatten. Ein Tandem hatte vor der Anstellung nie zusammengearbeitet und sich nur einmal zuvor gesehen. Während dem Rekrutierungsprozess fand kein organisiertes Treffen oder gemeinsames Gespräch zwischen den beiden Personen statt. Alle Interviewpartner:innen berichten von einem guten Grundgefühl oder davon, dass sie sich zwischenmenschlich gut verstanden hätten, bevor sie in die Co-Leitung gestartet sind.

In vier Situationen wurden die Personen von der Führungskraft direkt gefragt, ob sie die Führung als Co-Leitung übernehmen wollen. In zwei dieser Situationen hatten sich beide Personen unabhängig voneinander für dieselbe Stelle beworben. In einer Situation überzeugte die bisherige Führungskraft die beiden Personen, ihre Bewerbung gemeinsam einzureichen. Zwei Personen schlugen aufgrund einer Reorganisation vor, ihre Themenbereiche zusammenzulegen und eine Co-Leitung zu übernehmen. In den übrigen Situationen übte eine Person die Führungsfunktion zuvor allein aus und initiierte die Co-Leitung, weil sie ihr Pensum reduzieren wollte. In beiden Fällen unterstützte die Führungskraft das Modell und es wurde eine Person nachgezogen, mit der betroffenen Person bereits zusammengearbeitet hatte.

Die Auswahlprozesse waren unterschiedlich gestaltet und wurden während des Interviews nicht detailliert erfasst. Der Umgang mit Führungsassessments wurde sehr unterschiedlich gehandhabt. Nur ein Tandem durchlief gemeinsam ein Assessment und berichtet darüber positiv. Zwei

Interviewpartner:innen erwähnen von sich aus, dass sie froh waren, kein Assessment absolvieren zu müssen. Die eine Person, weil sie zuvor bereits in einer Co-Leitung tätig war, die andere Person, weil sie dieselbe Führungsfunktion bis dahin eigenständig innehatte und deshalb nur der/die Tandempartner:in ein Assessment absolvieren musste.

Was würden die dann machen, wenn ich nicht bestanden hätte? (Lacht) (IW6, Pos. 160)

5.4.3 Führungskräfteentwicklung

Unterstützung durch die direkte Führungskraft

Aus den Interviews geht hervor, dass die direkte Führungskraft einen grossen Einfluss auf die Co-Leitung hat. Wie in Kapitel 5.4.2 aufgezeigt, hat die Führungskraft entweder die Initiative ergriffen, um die Co-Leitung zu etablieren, oder den Weg für das Modell aufgrund ihres hohen Interesses geebnet. Eine befragte Person, die Erfahrung in zwei unterschiedlichen Konstellationen in einer Co-Leitung hat, berichtet, dass in der ersten Konstellation die damalige Führungskraft durch ihre intensive Begleitung massgeblich zum Erfolg der Zusammenarbeit beigetragen hat. In der zweiten Konstellation erlebte das Tandem wenig Unterstützung, da sich die neue Führungskraft keine Zeit nehmen wollte oder konnte. In dieser zweiten Konstellation dauerte es länger, bis das Tandem in der Zusammenarbeit harmonierte.

Individuelle Weiterentwicklung

- *Reflexion:* Wie in Kapitel 5.2 unter *indirekte Selbstaufmerksamkeit* beschrieben, berichten alle Interviewpartner:innen, dass sie durch die intensive Zusammenarbeit erfahren, wie ihr Gegenüber in derselben Situation handelt, und sich dadurch inspirieren lassen. Teilweise schaffen die Tandems bewusst Situationen, um das Verhalten des Gegenübers in spezifischen Lagen zu beobachten und dadurch eine andere Herangehensweise kennenzulernen sowie sich selbst zu reflektieren.

Ich war vorher schon jemand, der sehr stark gedacht hat, ich habe recht. Ich finde es klingt etwas unsympathisch, aber ich habe mir schon gedacht, meine Idee ist gut. Und jetzt muss ich diese einmal mehr aussprechen. Und dann merke ich selber, weil ich noch mehr darüber sprechen muss, bevor ich etwas mache, dass es manchmal besser rauskommen, wenn ich einen Tag warte und nicht zu schnell drauflos gehe. (IW5, Pos. 80)

- *Rückmeldungen innerhalb des Tandems und von Peers:* Eine Person, die seit mehreren Jahren mit derselben Person in einer Co-Leitung ist, schildert, dass sich im Laufe der Zeit die Konfrontationsbereitschaft entwickelt hat.

Was sich vielleicht schon auch über die Zeit entwickelt hat, ist die Konfrontation. Am Anfang haben wir einander so ein bisschen machen lassen. Und mit der Zeit haben wir wirklich gemerkt, dass es wirklich auch ein Mehrwert ist, wenn man sich kritisch einander mal - wenn es kracht tönt jetzt blöd - aber wenn man wirklich auch mal die harschen Diskussionen führt, das bringt einem schon weiter. (IW3, Pos. 63)

Zwei Befragte, die erst seit kurzem in einer Co-Leitung sind, berichten, dass sie sich zwar Rückmeldungen geben, diese aber hauptsächlich positive Aspekte beinhalten und sie noch zurückhaltend mit kritischen Rückmeldungen sind. Eine Co-Leitung hat die Leitungsteammitglieder (Peers) aktiv dazu aufgefordert, Auffälligkeiten zurückzumelden, und profitiert sehr von dieser Aussensicht.

- *Austausch über die eigene Entwicklung:* Zwei interviewte Personen berichten von einem sehr offenen Austausch über die eigenen Entwicklungsbedürfnisse innerhalb des Tandems. Einer Person ist es sehr wichtig, dass sie sich nicht gegenseitig an der Weiterentwicklung hindern.

Du darfst dich in einer Co-Leitung nicht gegenseitig hindern. An deinem Weiterkommen oder an deinen persönlichen Laufbahnentscheidungen. Das finde ich sonst ganz, ganz übel. Oder wenn du irgendwie wie beidseits das Gefühl hast, ja, also es kann nur zusammen weitergehen. Oder wenn ich das Gefühl habe, ich möchte kündigen und die andere findet, es geht ja gar nicht, da behinderst du dich auch extrem. (IW1, Pos. 85)

Eine Person, die diesen offenen Austausch über die individuelle Entwicklung im Tandem bis anhin nicht lebt, sorgt sich, dass sie ihre Führungsfunktion verliert, falls sich die andere Person weiterentwickelt.

Austausch mit anderen Co-Leitungen

Die Interviews zeigen, dass ein aktiver, informeller Austausch unter Co-Leitungen stattfindet. Zwei Personen, die seit längerem in einer Co-Leitung sind, berichten davon, dass neue Co-Leitungen aktiv den Austausch mit ihnen suchen. Oftmals sind es Personen aus demselben Bereich. Mehrere interviewte Personen, die neuer in einer Co-Leitung tätig sind, haben diesen Austausch mit anderen Co-Leitenden ebenfalls gesucht, um von Erfahrungen zu profitieren. Eine Person berichtet, dass ihre Führungskraft ebenfalls im Austausch mit einer erfahrenen Führungskraft einer Co-Leitung war.

Der Austausch mit anderen Co-Leitungen interessiert aber nicht nur zu Beginn einer Co-Leitung, sondern auch später. In einem Bereich wird ein Feierabendanlass für den Austausch unter den Co-Leitenden genutzt. Eine Person bringt ein, dass sie sich zu Beginn vieles nicht vorstellen

konnten und sich als Tandem in die neue Rolle einfinden musste. Diese Person fände einen Austausch zum jetzigen Zeitpunkt – nach vier Monaten in der Co-Leitung – passend und hat diesen auch selbständig organisiert.

Coaching

Ein Tandem wurde von einem externen Coach begleitet. Aufgrund von Covid fühlte sich das Coaching für die befragte Person distanziert an, und andere Coaches hätten ihrem Empfinden nach besser gepasst. Einem Tandem wurde ein Coaching angeboten, sie haben es jedoch nicht genutzt. Eine befragte Person hat die Betreuung der Führungskraft als Coaching erlebt: Da die Auslastung aufgrund von Covid während der Einführungszeit gering war, hatten sie viel Zeit für den Austausch zu dritt, was die Person sehr positiv empfunden hat.

5.5 Auswirkungen der Zusammenarbeit als Co-Leitung

Die Auswirkungen sind das Ergebnis der Zusammenarbeit in der Co-Leitung und zeigen die Relevanz von gewissen Einflussfaktoren auf. Deshalb werden sie in diesem Kapitel zusammengefasst dargestellt. Die Tabelle 12 bietet einen Überblick der eruierten Auswirkungen.

Tabelle 12: Auswirkungen der Zusammenarbeit als Co-Leitung

Auswirkungen der Zusammenarbeit als Co-Leitung
Innovation, Ideenvielfalt, fundierte Entscheidungen, Durchsetzungsstärke
Entlastung
Persönliche Entwicklung
Hoher Abstimmungsbedarf – Bedingte Ressourcen, Abgrenzung Privatleben
Intensität bei Start in die Co-Leitung
Geteilte Aufmerksamkeit, Machtverlust
Zusammenarbeit mit dem Umfeld

Leistung: Innovation, Ideenvielfalt, fundierte Entscheidungen, Durchsetzungsstärke

Fünf von sechs Befragten erwähnen, dass sie aufgrund der Zusammenarbeit im Tandem bessere Leistung zeigen als in der Einzelführung. Die unterschiedlichen Kompetenzen und Netzwerke der Tandempartner:innen führen zu einer breiteren Aufstellung (siehe Kapitel 5.2). Dies resultiert in einer höheren Ideenvielfalt und Innovation. Durch den einfachen Zugang zu einer Zweitmeinung

sowie intensiven Abstimmungen und Diskussionen werden die Entscheidungen als fundierter wahrgenommen. Zwei Personen heben zudem eine gesteigerte Umsetzungsstärke hervor.

Mehr Umsetzungsstärke, mehr Ideen, bessere, schnellere Interventionen, wenn man Probleme feststellt, bessere Lösungen schneller auf dem Tisch. Gerade insbesondere, weil wir Fachexpertise jetzt auch mehr in der Führung eingebunden haben. (IW6, Pos. 127)

Entlastung

Drei interviewte Personen schildern Situationen, in denen die Zusammenarbeit mit dem/der Co-Leitungspartner:in entlastend wirkt. Sie erleben Entlastung durch den kontinuierlichen Austausch mit derselben Person und die einfache Zugänglichkeit zu einer Zweitmeinung. Die geteilte Verantwortung und die emotionale sowie fachliche Zusammenarbeit werden als sehr hilfreich empfunden und vermitteln ein Sicherheitsgefühl.

Meine Probleme sind, auch ihre/seine Probleme. Und dann habe ich jemanden, der gerade so up to speed ist, um Sachen zu reflektieren. Und mit einem Dritten habe ich mehr Zeit gebraucht, um das Auslegen ordentlich zu machen. Und ich habe eine Familie mit zwei Kindern und das ist natürlich auch etwas, das ich jetzt auch stark schätze, von dieser Flexibilität oder eben das Gesorgt geben können. Wenn ich aus irgendeinem Grund nicht reagieren kann, dann habe ich jemanden, der das ohne Wenn und Aber übernimmt. Das ist ein Sicherheitsgefühl, das es dir auch gibt, wenn etwas kurzfristiges auftritt. Ja, oder nicht der Druck, dass ich im Organisierzwang bin, sondern wenn es für mich schwierig wird, mich zu organisieren, dann habe ich jemanden, der mithelfen kann. (IW2, Pos. 61)

Auch die Entlastung aufgrund der Vertretung in Gremien wird als positive Auswirkung und grossen Mehrwert betrachtet (siehe Kapitel 5.3.4).

Persönliche Entwicklung

Alle Interviewpartner:innen berichten, dass sie sich durch die Zusammenarbeit weiterentwickelt haben (siehe Kapitel 5.4.3). Sie beobachten, wie ihr Gegenüber Situationen angeht und reflektieren sich selbst darüber.

Ich meine, du hast jemanden ganz nahe bei dir, wo du auch schauen kannst, wie geht diese Person an ein Thema heran oder wie geht sie an eine Entscheidung heran. Das sind so solche Sachen, die ich finde, wo du voneinander sehr profitieren kannst. (IW1, Pos. 66)

Eine Person handelt weniger im Affekt und berichtet von weniger Flüchtigkeitsfehlern, während eine andere an Gelassenheit gewonnen und gelernt hat, abzugeben.

Hoher Abstimmungsbedarf

Der in Kapitel 5.1 beschriebene Erfolgsfaktor *Austausch und Kommunikation* hat eine direkte Auswirkung auf die zeitlichen Ressourcen. Alle Befragten sind sich des hohen Aufwands bewusst, mehrere Personen betonen jedoch den Mehrwert.

Es ist natürlich immer ein Zusatzaufwand, wenn man zusammen etwas macht, im Sinne von, es braucht viel Dialog und viel Austausch, aber für mich überwiegt es klar durch Nutzen und Vorteile und das, was wir aus dem Austausch ziehen, dass ich eigentlich den Mehraufwand nicht als Mehraufwand sehe, sondern einfach als Investition oder einfach Teil davon, was sich mehr als lohnt. (IW2, Pos. 89)

Die vier Personen, die insgesamt ein Co-Leitungspensum von 120 % haben, berichten von der Herausforderung der begrenzten gemeinsamen Zeit vor Ort und oder der allgemeinen **Ressourcenknappheit**. Der Austausch findet deshalb oft ad hoc und während der Freizeit statt (siehe Kapitel 5.3.1). Viele nehmen dies nicht als störend wahr, eine Person berichtet aber von der Herausforderung, sich **abzugrenzen**, besonders dann, wenn sie keine privaten Verpflichtungen hat.

Intensität bei Start in die Co-Leitung

Zwei befragte Personen, die neu in einer Co-Leitung sind, berichten vom hohen Abstimmungsbedarf zu Beginn der Zusammenarbeit. Eine Person beschreibt, dass der/die Tandempartner:in noch keine Führungserfahrung hatte und sich intensiver in die neue Rolle einfinden musste. Eine andere Person berichtet, dass die Einführungsphase lange dauert, da aufgrund der dezentralen Organisation viele Besuche an anderen Standorten notwendig waren, was in einem Teilzeitpensum viel Zeit in Anspruch nimmt.

Geteilte Aufmerksamkeit, Machtverlust

Wie in Kapitel 5.2 beschrieben, berichten alle Interviewpartner:innen, dass es hinderlich ist, falls sich eine Person ins Rampenlicht stellen möchte und der Anspruch auf Macht besteht. Alle Personen, die zuvor allein in einer Führungsposition waren, beschreiben dieses Loslassen und Zurückstecken als grosses Lernfeld.

Zusammenarbeit mit dem Umfeld

Drei befragte Personen berichten von Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit dem Umfeld. Eine Person beschreibt, dass sie als eingeschworenes Tandem teilweise bedrohlich wirken. Ein Tandem muss darauf achten, die eigenen Mitarbeitenden nicht mit Aufträgen und Ideen zu überfordern. Eine Person sieht es als Schattenseite, dass der Anschluss zu den Leitungskollegen und -kolleginnen auf derselben Stufe weniger intensiv ist und dadurch verloren gehen kann. Gleichzeitig muss sich das Umfeld auch an den Austausch mit der Co-Leitung gewöhnen. Eine befragte

Person teilt mit, dass von den Mitarbeitenden teilweise bemängelt wird, dass sie Dinge zweimal erzählen müssen. Eine andere Person muss Personen aus dem Umfeld immer wieder daran erinnern, an die gemeinsame Emailadresse zu schreiben und betont, dass das Umfeld ein halbes bis ein Jahr für die Umstellung benötigt (siehe Kapitel 5.3.4).

6 Diskussion

Dieses Kapitel beantwortet die Forschungsfrage der MAS-Arbeit: *Was führt zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit in der Co-Leitung?* Zu Beginn werden zwei Unterfragen beleuchtet: *Welche Kompetenzen der Co-Leitenden beeinflussen die Zusammenarbeit im Tandem?* *Wie kann eine Zusammenarbeit als Co-Leitung gestaltet werden?* Im Anschluss wird die Hauptforschungsfrage beantwortet, wobei Verknüpfungen zwischen den Einflussfaktoren und ihren Auswirkungen aufgezeigt werden. Abschliessend wird die Unterfrage *Wie können Co-Leitungen in ihrer Zusammenarbeit unterstützt werden?* in den Fokus gestellt und mit Bezug auf die Praxispartnerin beantwortet.

Welche Kompetenzen der Co-Leitenden beeinflussen die Zusammenarbeit im Tandem?

Die Zusammenarbeit im Tandem wird dadurch beeinflusst, dass die Fähigkeiten von zwei Personen zusammenkommen, was zu einer Komplementarität führt. Mehrere interviewte Personen schätzen das zusätzliche Bahnwissen des Partners oder der Partnerin oder stellen eine Ergänzung aufgrund der eigenen Führungserfahrung fest. Dies bestätigt die Wichtigkeit der Fachkompetenz gemäss Studie von Werther und Brodbeck (2014).

Zwei interviewte Personen heben die Erweiterung des Netzwerkes positiv hervor. Die Vielfalt an Ansprechpersonen ermöglicht raschere Lösungen. Die Befragten stellen auch Unterschiede der Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensweisen fest. Dies bietet dem Umfeld Zugang zu zwei verschiedenen Personen und kann die Kontaktaufnahme erleichtern. Zudem nennen alle Befragten, dass sie dadurch ihr eigenes Verhalten reflektieren und entwickeln können. Die Aussagen in den Interviews bestätigen, dass Tandems bewusst dazu genutzt werden können, Unterschiede zusammenzubringen (Himmen et al., 2023; Junghans & Schönitz, 2023; Münderlein, 2021).

Die Interviewten haben mehrere Sozialkompetenzen genannt oder umschrieben, die die Zusammenarbeit beeinflussen. Diese Ergebnisse beziehen sich auf die subjektive Einschätzung der Interviewten. Eine Validierung der wahrgenommenen Kompetenzen durch ein Testverfahren wäre spannend, in dieser Arbeit wurde aber aus Ressourcengründen darauf verzichtet. Alle wahrgenommenen Kompetenzen finden sich im Abgleich des Modells TopSharing von Kuark (2003) mit den Studien von Werther/Brodbeck (2014) und Luong/Sachse (2021) wieder. Die Befragten haben die in der Tabelle 13 dargestellten Kompetenzen oft genannt, weshalb angenommen wird, dass diese Kompetenzen einen hohen Einfluss auf die Zusammenarbeit in der Co-Leitung haben. Da die Kommunikationsfähigkeit von einer Person als Hauptmerkmal betrachtet wird, wird sie ebenfalls aufgeführt.

Tabelle 13: Sozialkompetenzen welche die Zusammenarbeit in der Co-Leitung beeinflussen (in Anlehnung an Kanning, 2009; Luong & Sachse, 2021)

Sozialkompetenz	Beschreibung	Zuordnung
Indirekte Selbstaufmerksamkeit	Alle Interviewpartner:innen berichten, dass sie aufgrund der intensiven Zusammenarbeit erfahren, wie ihr Gegenüber in derselben Situation handelt, davon abschauen und sich weiterentwickeln. → Daraus wird geschlossen, dass die Fähigkeit zur Reflexion des eigenen Verhaltens über die Reaktionen des Gegenübers wichtig ist.	
Selbstdarstellung	In allen Interviews wird davon berichtet, dass es hinderlich ist, wenn sich eine Person ins Rampenlicht stellen möchte und der Anspruch auf Macht besteht. Mehrere beschreiben dieses Loslassen und Zurückstecken als grosses Lernfeld. → Die Fähigkeit, bei anderen einen gewünschten Eindruck zu hinterlassen, sollte deshalb niedrig ausgeprägt sein.	Primärfaktor nach Kanning (2009)
Wertpluralismus	Durch die Zusammenarbeit in der Co-Leitung kommen unterschiedliche Meinungen und Herangehensweisen zusammen. Dies wird von den Befragten als Bereicherung wahrgenommen. → Davon wird abgeleitet, dass die Interviewten eine hohe Toleranz gegenüber Meinungen anderer haben und diese Kompetenz wichtig ist für die Zusammenarbeit.	
Handlungsflexibilität	Von vielen wird erwähnt, dass sie sich in gewissen Situationen aktiv zurückhalten, um dem Tandempartner oder der Tandempartnerin das Handeln zu überlassen. → Daraus wird geschlossen, dass die Interviewten die Fähigkeit zur situations- und adressantenspezifischen Steuerung des Handelns haben und dies zentral für die Zusammenarbeit ist.	
Kommunikationsfähigkeit	In den Interviews wird genannt, dass der gegenseitige Wille zum Kommunizieren und zum Teilen von Informationen die Zusammenarbeit fördert.	Kompetenz nach Luong & Sachse (2021)

In den Interviews wurden zudem Selbstkompetenzen erschlossen. Gelassenheit wird als notwendig in der Zusammenarbeit betrachtet und stellt für viele ein Lernfeld dar. Zudem wurde mehrfach erwähnt, dass sich ein hohes Engagement und eine proaktive Art und Weise positiv auswirken. In der Literaturarbeit wurden keine Selbstkompetenzen erschlossen, welche für eine Co-Leitung vorausgesetzt werden oder die Zusammenarbeit begünstigen.

Wie kann eine Zusammenarbeit als Co-Leitung gestaltet werden?

Die Interviews zeigen, dass die Zusammenarbeit als Co-Leitung sehr individuell gestaltet wird. Dies wird unter anderem darauf zurückgeführt, dass die befragten Personen eine hohe Diversität hinsichtlich der Kaderstufe und des Gesamtsumms aufweisen. Die grosse Vielfalt lässt vermuten, dass mit den sechs Interviews nur ein Teil der Ausprägungen erfasst werden konnte.

Die Co-Leitungen koordinieren ihre Arbeit auf unterschiedliche Weise und verwenden verschiedene Medien. Viele bevorzugen mündliche Abstimmungen, da diese weniger interpretationsanfällig sind. Der Austausch findet oft zu Randzeiten oder in der Freizeit statt, teils aufgrund mangelnder Überlappungszeit. Die Bedeutung dieser gemeinsamen Überlappungszeit zeigt sich sowohl in der Literatur (Himmen et al., 2023; Kuark, 2003) wie auch in den Interviews. Einen halben Tag mehr Überlappungszeit macht laut einer befragten Person einen erheblichen Unterschied. Schichtarbeit und das Gesamtsumum des Tandems beeinflussen ebenfalls die Überlappungszeit. Befragte Personen mit einem hohen Gesamtsumum betonen die Wichtigkeit der Überlappungszeit weniger.

Dies legt nahe, dass die Überlappungszeit bei hohen Pensen häufiger gegeben ist und deshalb weniger als Herausforderung wahrgenommen wird.

Auch in der Aufteilung des Arbeitsinhalts zeigt sich eine hohe Vielfalt. Zwei befragte Co-Leitende im Basiskader splitten ihre Aufgaben fast gar nicht, während Personen, die Projekte betreuen, oder verschiedene Themenbereiche verantworten, Arbeitsinhalte aufteilen. Daraus lässt sich schließen, dass in operativen Bereichen mehr kurzfristige Aufgaben anfallen und daher die Arbeitsteilung weniger vorgenommen wird. Wie im TopSharing Modell von Kuark (2003) vorgesehen, tragen alle interviewten Co-Leitenden gemeinsam mit ihren Tandempartner:innen die Verantwortung für strategische Führungsaufgaben.

Die Interviews bestätigen, dass der dialogische Kern (Kuark, 2003) ausschlaggebend für eine funktionierende Zusammenarbeit ist. Mehrere der befragten Co-Leitenden intensivieren in den Austausch, wenn strategische Entscheidungen anstehen oder sie die Sichtweise des Tandempartners oder der Tandempartnerin erfahren möchten. Interviewpartner:innen, die schon länger mit derselben Person in einer Co-Leitung sind, berichten von einem guten Gespür für die Tandempartnerin oder den Tandempartner. Dies wird auf die laufende Abstimmung im Tandem zurückgeführt, durch die die Co-Leitenden das Gegenüber immer besser kennenlernen und sich in Werten und Haltungen angleichen. Teilweise definieren Tandems schon vor Beginn der Zusammenarbeit gemeinsame Werte oder diese bestehen bereits aufgrund einer vorgehenden Zusammenarbeit im selben Team oder Bereich. Kuark (2003) erwähnt in ihrem Modell die Wichtigkeit einer gemeinsamen Grundhaltung, beschreibt aber nicht, wie eine solche entstehen kann. In vielen aktuellen Blogs und Ratgebern (Junghans & Schönitz, 2023) wird empfohlen, die gemeinsame Wertebasis bei der Bildung des Tandems zu berücksichtigen. Die Interviews zeigen, dass diese gemeinsamen Werte und Haltungen die Grundlage für das gemeinsame Handeln – von Kuark (2003) als Prozessorientierung bezeichnet – legen. Ebenfalls bestätigt sich die Wichtigkeit des gleichberechtigten Austausches, der dialogischen Kommunikation (Kuark, 2003). Eine während eines Interviews geschilderte Situation zeigt, dass das Tandem langsamer anläuft, falls zu wenig Zeit in den Austausch und Abgleich investiert wird.

Was führt zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit in der Co-Leitung?

In den Interviews wurde die Co-Leitenden gefragt, wie die Zusammenarbeit als Tandem funktioniert und sie wurden nach Faktoren gefragt, die gemäss ihrer Wahrnehmung einen Einfluss auf die Zusammenarbeit als Co-Leitung haben. Ebenfalls wurden von den Interviewpartner:innen Auswirkungen umschrieben, die Ausdruck der Zusammenarbeit sind. Alle befragten Personen empfinden ihre Zusammenarbeit im Tandem als gut. Die genannten Einflussfaktoren und Auswirkungen finden sich alle in der Theorie wieder. In der Abbildung 6 werden die Ergebnisse der Interviews

(rote Markierung) in die Gesamtübersicht der Erkenntnisse aus der Literatur (siehe Kapitel 2.2.2) integriert.

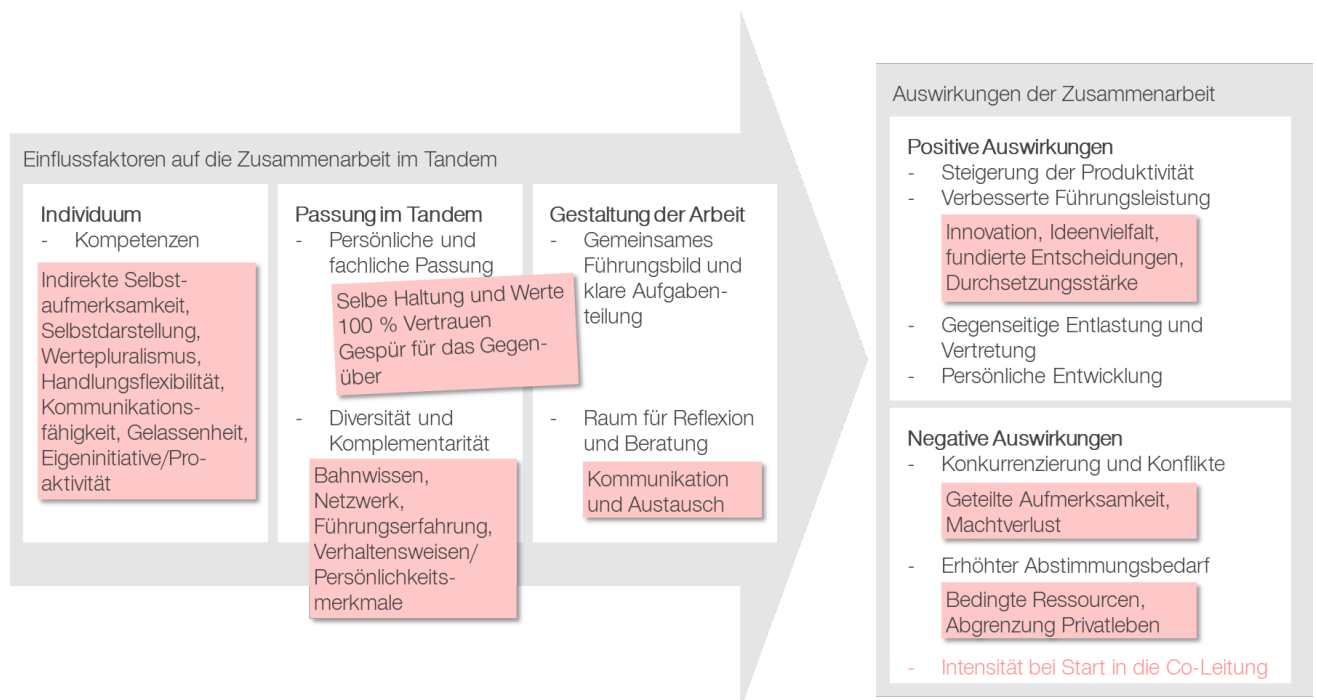


Abbildung 6: Einflussfaktoren und Auswirkungen der Zusammenarbeit in der Co-Leitung – eine Gegenüberstellung der Ergebnisse aus den Interviews mit der Literatur (in Anlehnung an Ellwart et al., 2016; Himmen et al., 2023; Jansen & Hunn, 2024; Karlshaus & Kaehler, 2023; Munderlein, 2021)

Die Befragten betonten die Wichtigkeit der *Passung als Tandem*, die sie hauptsächlich auf gemeinsame *Werte und Haltungen* zurückführen. Als weiteres zentrales Element wurde mehrfach die *Kommunikation und der Austausch* genannt. Die Kombination, also der Austausch über die gemeinsamen Werte, die die Kommunikationsfähigkeit voraussetzt, ermöglicht die Festlegung eines *gemeinsamen Führungsbildes* und führt zu einer gemeinsamen Ausrichtung.

Mehrere Befragte beschreiben, dass sie ihrer Partnerin/ihrem Partner zu *100 Prozent Vertrauen* und sehen dies als ausschlaggebend für die erfolgreiche Zusammenarbeit. Es wird angenommen, dass dieses Vertrauen entsteht, weil die Co-Leitenden erleben, dass das Gegenüber in Situationen aufgrund derselben Werten und derselben Ausrichtung nachvollziehbar bis hin zu ähnlich vorgeht. Eine Verknüpfung von Werten und Vertrauen wird auch in der Literatur aufgezeigt. Himmen et al. (2023) beschreiben, dass Sympathie eng mit ähnlichen Werten und Haltungen zusammenhängen und ohne diese Sympathie und zwischenmenschliche Chemie kein Vertrauen entstehen kann.

Die Befragten berichten vom grossen Mehrwert der verschiedenen Meinungen und Herangehensweisen, die im Tandem zusammenkommen und zu *Innovation, Ideenvielfalt und fundierten*

Entscheidungen führen. Die Interviewpartner:innen stellen eine Zunahme der Durchsetzungskraft fest. Die Ergebnisse aus den Interviews decken sich mit der Literatur (Ellwart, Russell & Blanke, 2016; Jansen & Hunn, 2024; Karlshaus & Kaehler, 2023), die eine verbesserte Führungsleistung und dadurch Produktivitätssteigerung schildert. Vertrauen, *individuelle Kompetenzen* und die *Komplementarität* werden als Basis für Diskussionen gesehen, die zur Abstimmung der unterschiedlichen Meinungen und Herangehensweisen führen. Auch wird angenommen, dass durch die laufenden Abstimmungen von Meinungen ein Gespür für das Gegenüber entwickelt wird. Dieses Gespür für das Gegenüber wird von Interviewpartner:innen beschrieben, die seit längerem in einer Co-Leitung tätig sind. Aus den Interviews wird geschlossen, dass sich durch den intensiven Austausch über die verschiedenen Meinungen gemeinsame Werte und Haltungen entwickeln und/oder gefestigt werden können.

Viele Personen schildern in den Interviews die Herausforderung des Loslassens und Zurücksteckens. Das Loslassen führt zu einer geteilten Aufmerksamkeit, was viele als Herausforderung beschreiben. Es wird angenommen, dass dies in den Interviews besonders stark zum Vorschein gekommen ist, da alle Befragten zuvor eine alleinige Führungsverantwortung und damit die volle Aufmerksamkeit und Verantwortung wahrgenommen haben. Gemäss Literatur (Karlshaus & Kaehler, 2023; Luong & Sachse, 2021) kann der Anspruch auf Aufmerksamkeit, Macht und Selbstdarstellung hinderlich für die Zusammenarbeit sein. In den Interviews bezeichnen viele das Loslassen als Lernfeld wovon abgeleitet werden kann, dass sie sich der negativen Auswirkung auf die Zusammenarbeit bewusst sind. Zudem wird ein Zusammenhang zwischen dem Loslassen und der *gegenseitigen Entlastung* gesehen. Gelingt es den Co-Leitenden, sich selbst zurückzunehmen und die Vertretung durch die Co-Leitungspartnerin oder den Co-Leitungspartner zuzulassen, wird von einer Entlastung ausgegangen. Mehrere Befragte beschreiben eine Entlastung aufgrund der geteilten Verantwortung und schätzen diese. Dafür kann wiederum das Vertrauen eine gute Ausgangsbasis liefern.

All diese Abfolgen erfordern einen Austausch innerhalb des Tandems. Es verwundert deshalb nicht, dass der Austausch in den Interviews wie auch in der Literatur (Karlshaus & Kaehler, 2023; Münderlein, 2021) sowohl als zentraler Einflussfaktor wie auch aufgrund der Intensität als negative Auswirkung beschrieben wird. Wie vorgängig aufgezeigt, bevorzugen viele mündliche Abstimmungen und tauschen sich ad hoc zu Randzeiten oder in der Freizeit aus. Es wird festgestellt, dass in Co-Leitungen eine hohe Vermischung zwischen Arbeit und Privatleben stattfindet.

Einige befragte Personen berichten unter anderem aufgrund des Abstimmungsbedarfs von einer hohen *Intensität bei Start in die Co-Leitung*. Sie weisen darauf hin, dass auch aufgrund des Teilleistungssumms die Einführungsphase lange dauert. Es wird geschlossen, dass die Einführungsphase besonders anspruchsvoll ist, da viel Aufmerksamkeit auf den Co-Leitenden liegt, da das Modell

noch nicht sehr verbreitet ist, die Co-Leitenden teilweise den Bereich kennenlernen müssen, gegebenenfalls das erste Mal in einer Führungsfunktion sind und sich zu zweit als Tandem finden müssen.

Wie können Co-Leitungen in ihrer Zusammenarbeit unterstützt werden?

Eine Person hat es im Interview benannt: das Zusammenbringen von zwei Personen benötigt mehr Unterstützung. Zudem sind die Co-Leitenden in ihrer Zusammenarbeit von Faktoren – wie die Unterstützung durch das Umfeld und die systemischen Gegebenheiten – beeinflusst, die sie selbst nicht steuern können. Dieser Abschnitt berücksichtigt die Gegebenheiten der Praxispartnerin und zeigt auf, wie die SBB Co-Leitungen mit weiteren Massnahmen in ihrer Zusammenarbeit unterstützen kann.

Unterstützung in der Gestaltung der Arbeit

- **Kulturentwicklung:** Wie in der Literatur aufgezeigt, betrifft das neue Führungsverständnis nicht nur die beiden Co-Leitenden, sondern umfasst die Gesamtorganisation und impliziert eine Vertrauenskultur (Kuark & Wyss, 2016; Münderlein, 2021; Werther & Brodbeck, 2014). Die befragten Personen stellen eine unterschiedliche Offenheit und ein unterschiedliches Vertrauen gegenüber dem Modell je nach Bereich fest. Mehrere befragte Personen berichten, dass die unmittelbare Führungskraft vom Modell überzeugt ist, eine Stufe darüber dieses aber mit Skepsis betrachtet wird. Ebenfalls wird aufgrund der starken Ausbreitung in gewissen Bereichen – wie beispielsweise im Bedienten Vertrieb – angenommen, dass die Entstehung und Ausbreitung von Co-Leitungen eng mit der bewussten Förderung durch Führungskräfte zusammenhängen. Hier kann die SBB ansetzen und Massnahmen treffen, um Vorbehalte gegenüber dem Modell auf oberen Hierarchiestufen abzubauen. Beispielsweise könnten ein Newsartikel im Internet, eine Paneldiskussion mit Co-Leitenden während einem Kaderanlass oder das Format Lunch & Learn die Sichtbarkeit erhöhen und das Verständnis für das Modell weiter fördern.
- **Rahmenbedingungen:** Auffallend viele Interviewpartner:innen betrachten die systemischen Gegebenheiten als Hürde. Durch eine Weiterentwicklung der SAP-Systeme könnte die SBB Co-Leitende in ihrer Zusammenarbeit unterstützen. Da dies hohe finanzielle Kosten mit sich bringt, könnte niederschwelliger auch ein Onboarding für Co-Leitende initiiert werden, in welchem Stellvertretungen hinterlegt werden und Empfehlungen für die Bedienung der HR-Systeme mitgegeben werden können. Zudem ist die Regelung bei Auflösung nicht allen Befragten bekannt. Diese Regelung könnte transparent zusammen mit den anderen Rahmenbedingungen via bestehender Communication Site dargestellt werden. Weiter ist zu beobachten, ob die Regelung, dass eine Co-Leitung insgesamt nur 120 % betragen

darf, eine Limitation darstellt. In der Umsetzung übersteigen viele dieses Gesamtpensum und ein solches ermöglicht einfachere Abstimmungen.

Führungskräfteauswahl

Die Führungskräfteauswahl legt den Grundstein für die erfolgreiche Zusammenarbeit in der Co-Leitung, weshalb die SBB hier mit einem standardisierten Auswahlprozess unterstützen kann (Luong & Sachse, 2021). Wie bereits vor den Interviews bekannt, verfügt die SBB über keinen standardisierten Auswahlprozess. Eine unterschiedliche Handhabung hat sich auch in den Interviews bestätigt. Die Einführung eines Auswahlprozesses könnte sicherstellen, dass systematisch die individuellen Kompetenzen und die Passung als Tandem geprüft werden und sich auch die Bewerbenden aktiv mit dem Modell auseinandersetzen. Ein gemeinsames Assessment zur Prüfung der Passung als Tandem wird als unterstützend betrachtet, auch wenn eine Person bereits ein individuelles Assessment aufgrund einer vorgehenden Führungsfunktion durchlaufen hat. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass teilweise Vorbehalte oder Ängste gegenüber Assessments bestehen. Die Information, dass während dem Assessment die Passung des Tandems geprüft wird, könnte Verständnis dafür schaffen.

Sämtliche Stellenausschreibungen der SBB erfolgen 60-100 Prozent. Dies ist eine optimale Voraussetzung, damit sich auch Personen mit Interesse an einem Teilzeitpensum in der Führung melden. Dadurch besteht die Möglichkeit, zwei Personen für eine Co-Leitung zusammenzuführen. Eine solche Zusammenführung ist zeitaufwändig, da die Passung ausführlich geprüft werden muss. Um zu fördern, dass sich Tandems gemeinsam für eine Stelle bewerben, könnte in den Stelleninseraten künftig darauf hingewiesen werden, dass auch Co-Leitungen möglich sind.

Führungskräfteentwicklung

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen auf, dass die Zusammenarbeit in der Co-Leitung sehr individuell gestaltet wird, weshalb keine festen Vorgaben für die Arbeitsgestaltung gemacht werden sollten. Stattdessen wäre es sinnvoll, die Tandems in ihrem eigenen Prozess zu begleiten. Sämtliche Studien, die in dieser Arbeit berücksichtigt wurden, empfehlen für Co-Leitende ein Coaching (Ellwart et al., 2016; Himmen et al., 2023; Luong & Sachse, 2021; Münderlein, 2021; Werther & Brodbeck, 2014). Die Interviews zeigen, dass die Co-Leitenden hauptsächlich mit ihrer direkten Führungskraft oder andere Co-Leitenden im Austausch sind oder zu Beginn waren. Da lediglich sechs Interviews geführt wurden, kann nicht angenommen werden, dass sämtliche Co-Leitungen der SBB auf dieselbe Art unterstützt wurden und werden. Wie in Kapitel 3.3 beschrieben, stellen sich viele Personen als Mentor:in für Co-Leitungen zur Verfügung. Es wird angeregt, dass die SBB die direkten Führungskräfte und internen Mentor:innen mit Hilfsmitteln oder Schulungen beim Coachen der Co-Leitenden unterstützen könnte. Beispielsweise könnten Führungskräfte und

Mentor:innen darauf sensibilisiert werden, dass viele Co-Leitende zu einer hohen Vermischung zwischen Arbeit und Privatleben tendieren. Es könnte aufgezeigt werden, wie sie das Tandem bei der Festlegung von Verhaltensregeln hinsichtlich Erreichbarkeit unterstützen können. Schulungen könnten zudem die Vernetzung von Führungskräften von Co-Leitenden begünstigen und deren Erfahrungsaustausch fördern.

Ebenso sollte die HR-Beratung, die offizielle Anlaufstelle für Führungskräfte, zum Thema Co-Leitung geschult werden. Bei Konflikten zwischen den Co-Leitenden wird ein Coaching durch eine ausgebildete Person empfohlen.

7 Fazit, Limitationen und Ausblick

In diesem Kapitel wird die Forschungsfrage in einem prägnanten Fazit beantwortet. Die Limitationen beleuchten Aspekte, die die Interpretation und Anwendung der Ergebnisse beeinflussen können. Abschliessend wird ein Ausblick gegeben, wie das weitere Vorgehen innerhalb der SBB gestaltet wird und welche Themen zukünftige Forschungen adressieren könnten.

7.1 Fazit

In der vorliegenden Arbeit wurde untersucht, was zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit in der Co-Leitung führt. Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit sind spezifische Kompetenzen und eine optimale Passung als Tandem. Gemeinsame Werte und Haltungen sowie ein kontinuierlicher Austausch führen zu einer gemeinsamen Ausrichtung, was das Vertrauen innerhalb des Tandems stärkt. Dieses Vertrauen, kombiniert mit Wertpluralismus und einer ausgeprägten Kommunikationsfähigkeit, erleichtert den Austausch über unterschiedliche Meinungen und Herangehensweisen, was Innovation, Ideenvielfalt und fundierte Entscheidungen begünstigt. Das Tandem kann durch die Gestaltung der Zusammenarbeit Einfluss auf dieses Zusammenspiel nehmen. Förderlich sind dabei eine gemeinsame Überlappungszeit, klare Aufteilung der Arbeitsinhalte, die geteilte Verantwortung für strategische Führungsaufgaben sowie Prozessorientierung und ein gleichberechtigter Austausch.

Die Untersuchung zeigt, dass die SBB sowohl bei der Entstehung von Tandems als auch hinsichtlich ihrer Zusammenarbeit weitere Unterstützung bieten kann. Ein standardisierter Auswahlprozess könnte Interessierten und deren Führungskräfte helfen, die individuelle Eignung für eine Co-Leitung und die Passung des Tandems zu prüfen. Eine Weiterentwicklung der Personalsysteme, die die Hinterlegung von zwei Führungskräften für eine Organisationseinheit erlaubt, könnte den administrativen Aufwand für Co-Leitende reduzieren. Individuelle Begleitungen durch geschulte Mentor:innen und Führungskräfte könnten die Tandems bei der Gestaltung der Arbeit und ihrer Entwicklung unterstützen. Diese konkreten Massnahmen zielen darauf ab, Verständnis und Offenheit für das Führungsmodell auf allen Hierarchiestufen zu schaffen und die Entstehung von weiteren Co-Leitungen zu fördern.

Abgesehen von den spezifischen Unterstützungsmöglichkeiten der SBB sind die Ergebnisse auf Co-Leitungen aller Unternehmen übertragbar. Mit dieser Arbeit wird ein Beitrag geleistet, die Forschungslücke im Bereich Zusammenarbeit als Co-Leitung zu schliessen. Aufgrund der Vielzahl weiterer Fragestellungen rund um Co-Leitungen, wie beispielsweise der Einflussnahme auf die Unternehmenskultur zur Förderung von Co-Leitungen, wird zu weiteren Forschungen ermutigt.

7.2 Limitationen

Mit dieser Arbeit wird das Verständnis für die Zusammenarbeit als Co-Leitung gefördert. Faktoren, die zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit in der Co-Leitung beitragen, konnten dank der Literaturarbeit identifiziert und durch die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung bestätigt werden.

Die leitfadengestützten Interviews haben dazu beigetragen, die Gegebenheiten der SBB zu erfassen, und bieten die Möglichkeit, konkrete Massnahmen abzuleiten. Bei der Stichprobe wurde darauf geachtet, die Heterogenität des Untersuchungsfeldes abzudecken. Die Ergebnisse im Zusammenhang mit der Gestaltung der Arbeit und der Unterstützung des Umfelds zeigen in bestimmten Punkten eine hohe Diversität. Es wird daher angenommen, dass zusätzliche Interviews zu abweichenden Ergebnissen führen könnten. Zudem ist anzumerken, dass sich die Stichprobe auf deutschsprachige Co-Leitende beschränkt, was möglicherweise die Vielfalt der Ansichten einschränkt.

Die Einschätzung, ob die Zusammenarbeit erfolgreich ist, beruht auf der subjektiven Wahrnehmung der befragten Co-Leitenden. Eine ergänzende Befragung des Umfeldes mittels quantitativer oder qualitativer Methoden hätte die Qualität der Untersuchung steigern können.

Viele bisherige Untersuchungen im Zusammenhang mit Co-Leitungen wurden von Personen durchgeführt, die selbst in einer Co-Leitung tätig sind. Die Autorin dieser Arbeit ist selbst nicht in einer Co-Leitung tätig und hatte deshalb einen unvoreingenommenen und neutraleren Zugang zum Thema. Dennoch muss berücksichtigt werden, dass die Interpretation und Analysen von persönlichen Ansichten beeinflusst sein können.

7.3 Ausblick

Die SBB setzt sich zum Ziel, fortschrittliche Anstellungsbedingungen zu gewährleisten, die die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben fördern. Die Ermöglichung von Co-Leitungen zählt auf dieses Ziel ein. Seitens HR wurden bereits erste gute Massnahmen getroffen und Co-Leitungen sind in gewissen Bereichen etabliert. Dies bietet eine optimale Ausgangslage für weitere Initiativen zur Förderung von Co-Leitungen, die auf Basis dieser Arbeit ergriffen werden sollen.

Während der Erstellung dieser Arbeit war die Autorin im Austausch mit den SBB HR-Fachstellen Diversity & Inclusion (D&I) und Sourcing, Recruiting & Talents (SRT). D&I entwickelt auf Basis dieser Arbeit Hilfsmittel und ist für die Informationsarbeit zuständig. SRT plant, einen einheitlichen Auswahlprozess abzuleiten. Mit D&I ist abgesprochen, dass die Erkenntnisse dieser Arbeit den HR Business Partnern der Divisionen vorgestellt werden, die direkten Zugang zu den obersten Hierarchiestufen haben und die Subkulturen aktiv gestalten können.

Diese Arbeit dient als Ausgangspunkt für die weitere Erforschung von Co-Leitungen. Es hat sich gezeigt, dass das Umfeld von Co-Leitenden einen grossen Einfluss auf die erfolgreiche Zusammenarbeit hat. Zukünftige Forschungen könnten die Rolle der direkten Führungskraft untersuchen. Interessant wäre auch, weitere Erkenntnisse zur Beeinflussung der Kultur zu gewinnen. Für die SBB wäre es zudem spannend zu erfahren, wie Personen für eine Co-Leitung motiviert werden können. Im Bereich der Kompetenzen wurde festgestellt, dass bisher nicht untersucht wurde, welche Selbstkompetenz Co-Leitende aufweisen sollen und wie sich diese von anderen Führungsmodellen unterscheiden. Es wird dazu ermutigt, diesem Thema nachzugehen.

Literaturverzeichnis

- Blum, A., Erdös-Schärer, S., Schär Moser, M. & Stamatidis, M. (2002). *Chance Teilzeitarbeit: Argumente und Materialien für Verantwortliche (Arbeitswelt)*. (J. Baillod, Hrsg.). Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- Bundesamt für Statistik (BFS). (2024a). *Die Entwicklung der erwerbstätigen Bevölkerung in den letzten 50 Jahren: Demografie, Teilzeiterwerbstätigkeit und Berufe*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik (BFS). Verfügbar unter: <https://dam-api.bfs.admin.ch/hub/api/dam/assets/32373780/master>
- Bundesamt für Statistik (BFS). (2024b). *SAKE in Kürze 2023*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik (BFS). Verfügbar unter: <https://dam-api.bfs.admin.ch/hub/api/dam/assets/32175829/master>
- Dudenredaktion. (o.J.). „Erfolg“ auf Duden online. *Duden*. Verfügbar unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Erfolg>
- Ellwart, T., Russell, Y. & Blanke, K. (2016). Führung als Doppelspitze: Co-Leitung erfolgreich managen. In J. Felfe & R. Van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte* (S. 251–262). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-55080-5>
- Endres, S. & Weibler, J. (2019). *Plural Leadership. Eine zukunftsweisende Alternative zur One-Man-Show*. Wiesbaden: Springer.
- Flick, U., Kardorff, E. von & Steinke, I. (Hrsg.). (2022). *Qualitative Forschung: ein Handbuch* (Rororo Rowohlts Enzyklopädie) (14. Auflage, Originalausgabe.). Reinbek bei Hamburg: rowohlts enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Himmen, E., Weigel, C. & Wienach, K. (2023). Joint Leadership: Freiheitsgrade, Grenzen der Freiheit und vielfältige Topsharing-Modelle. Einblick in eine Studie unter Teilzeit- und Vollzeit-Führungskräfte tandems. In A. Karlshaus & B. Kaehler (Hrsg.), *Teilzeitführung: Wissenschaftliche Impulse und aktuelle Praxisbeispiele* (S. 113–139). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-40126-9>
- Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften: für Bachelor* (2. Aufl.). Berlin: Springer.

- Jansen, A. & Hunn, E. (2024). *Job- und Topsharing in der Schweiz*. Verfügbar unter: <https://www.fhnw.ch/de/die-fhnw/hochschulen/hsw/pmo/forschung-und-dienstleistung/job-und-topsharing-schweiz>
- Junghans, S. & Schönitz, J. (2023). *Co-Leadership : Jobsharing als Antwort auf eine veränderte Arbeitswelt*. München: Franz Vahlen.
- Kanning, U. P. (2009). *ISK. Inventar sozialer Kompetenzen*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
- Karlshaus, A. & Kaehler, B. (2023). *Teilzeitführung: Wissenschaftliche Impulse und aktuelle Praxisbeispiele* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-40126-9>
- Kauffeld, S., Sauer, N. & Handke, L. (2017). Shared leadership. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, (Volume 48), 235–238.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11612-017-0381-7>
- Krone-Germann, I., de Chambrier, A., Humbert, M. & Zhou, R. (2020). JOB- UND TOPSHARING. ZWEI KOMPETENZEN ZUM PREIS VON EINER. Verfügbar unter: <https://www.go4jobsharing.ch/wp-content/uploads/praktische-ratgeber.pdf>
- Kuark, J. K. (2002). Topsharing: Jobsharing in Führungspositionen. *Wirtschaftspsychologie*, (4(1)), 70–77.
- Kuark, J. K. (2003). *Das Modell TopSharing: Gemeinsam an der Spitze*. Zürich: Netzwerk Arbeitsgesellschaft.
- Kuark, J. K. (2025). Publikationen. Verfügbar unter: <https://www.jkk.ch/publikationen.html>
- Kuark, J. K. & Wyss, M. (2016). Erfolgsfaktoren für TopSharing. Voraussetzungen für partnerschaftliche Führung im organisationalen Kontext. *zfo - Zeitschrift Führung + Organisation*, (1/2016), 37–43.
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung: Grundlagentexte Methoden* (Grundlagentexte Methoden) (5. Aufl.). Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Kühl, S., Strodtholz, P. & Taffertshofer, A. (2009). *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: quantitative und qualitative Methoden*. Wiesbaden: VS.
- Luong, L. & Sachse, K. (2021). Erfolgskritische soziale Kompetenzen im Topsharing und deren Berücksichtigung in der Führungskräfteauswahl und -entwicklung. *Wirtschaftspsychologie, Heft 4-2020/1-2021*, 100–112.

- Münderlein, C. (2021). Doppelspitzen: Notlösung, Heilsbringer oder innovatives Führungsmodell? Coaching für gelingende Führungstandems. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 28(2), 255–272. <https://doi.org/10.1007/s11613-021-00698-4>
- Olmsted, B. (1977). Jobsharing - A New Way to Work. *Personnel Journal*, (56(2)), 78–81.
- Pearce, C. L., Manz, C. C. & Sims, H. P. (2009). Where Do We Go From Here?: Is Shared Leadership the Key to Team Success? *Organizational Dynamics*, 38(3), 234–238. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.04.008>
- SBB AG. (2024). *Protokoll. HR-Board vom 04.07.2024*. Unveröffentlichtes Dokument.
- SBB AG. (2025). *JobSharing / Co-Leitung*. Intern verfügbar unter: https://sbb.sharepoint.com/sites/intranet_personnel/SitePages/jobsharing-coleitung.aspx
- SBB AG HR-Controlling. (2025). Übersicht Co-Leitungen. Unveröffentlichtes Dokument.
- SBB AG Kommunikation. (2025). *SBB Geschäftsbericht 2024*. Bern: SBB AG. Verfügbar unter: <https://company.sbb.ch/de/ueber-die-sbb/profil/publikationen/geschaefts-nachhaltigkeitsbericht.html>
- Schreier, M. (2014). Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, (15(1)), Art. 18.
- Small, E. E. & Rentsch. (2010). Shared Leadership in Teams. A Matter of Distribution. *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 9(4), 203–211. <https://doi.org/https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000017>
- Werther, S. (2016). Shared Leadership. In C. Von Au (Hrsg.), *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze* (S. 171–187). Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11956-0>
- Werther, S. & Brodbeck, F. (2014). Geteilte Führung als Führungsmodell: Merkmale erfolgreicher Führungskräfte. *Personal Quarterly*, Vol. 66, No. 1, 2014, 22–27.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einflussfaktoren und Auswirkungen der Zusammenarbeit in der Co-Leitung (in Anlehnung an Ellwart et al., 2016; Himmen et al., 2023; Jansen & Hunn, 2024; Karlshaus & Kaehler, 2023; Münderlein, 2021)	8
Abbildung 2: Modell TopSharing: Zusammenarbeit im Tandem (eigene Darstellung nach Kuark, 2003)	10
Abbildung 3: Kompetenzen in der Co-Leitung: Abgleich Modell TopSharing mit zwei Studien (in Anlehnung an Kuark, 2003; Luong & Sachse, 2021; Werther & Brodbeck, 2014)	15
Abbildung 4: Ablauf einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse in 7 Phasen (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 132)	29
Abbildung 5: Gliederung der Ergebnisse	31
Abbildung 6: Einflussfaktoren und Auswirkungen der Zusammenarbeit in der Co-Leitung – eine Gegenüberstellung der Ergebnisse aus den Interviews mit der Literatur (in Anlehnung an Ellwart et al., 2016; Himmen et al., 2023; Jansen & Hunn, 2024; Karlshaus & Kaehler, 2023; Münderlein, 2021)	56

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Relevante soziale Kompetenzen im Topsharing in Verbindung mit den Primär und Sekundärfaktoren des ISK nach Kanning (2009) (in Anlehnung an Luong & Sachse, 2021)	14
Tabelle 2: Relevante soziale Kompetenzen im Topsharing in Verbindung mit den Primär und Sekundärfaktoren des ISK nach Kanning (2009), ergänzende Dimension von Luong & Sachse (2021) (in Anlehnung an Luong & Sachse, 2021)	15
Tabelle 3: Muster-Auswahlprozess im Topsharing (Luong & Sachse, 2021, S. 109)	18
Tabelle 4: Co-Leitungen innerhalb der SBB (in Anlehnung an SBB AG HR-Controlling, 2025).....	20
Tabelle 5: Forschungsdesign.....	24
Tabelle 6: Auswahlkriterien und Auswahl der Stichprobe	27
Tabelle 7: Informationen zu den befragten Co-Leitenden, Anzahl Jahre in der Co-Leitung.....	27
Tabelle 8: Angaben zur Durchführung der Interviews mit den Expert:innen.....	28
Tabelle 9: Einflussfaktoren auf die Zusammenarbeit in der Co-Leitung	32
Tabelle 10: Erwähnte Kompetenzen durch die Interviewpartner:innen, geordnet nach den Primär- und Sekundärfaktoren des ISK nach Kanning (2009).....	35
Tabelle 11: Erwähnte Kompetenzen durch die Interviewpartner:innen, welche keinem Primärfaktor nach Kanning (2009) zugeordnet werden können	36
Tabelle 12: Auswirkungen der Zusammenarbeit als Co-Leitung	49
Tabelle 13: Sozialkompetenzen welche die Zusammenarbeit in der Co-Leitung beeinflussen (in Anlehnung an Kanning, 2009; Luong & Sachse, 2021)	54

Eigenständigkeitserklärung

Ich habe die Arbeit mit dem Titel *Zusammenarbeit als Co-Leitung* selbst und selbständig verfasst habe und erkläre hiermit,

- dass ich im **untenstehenden Verzeichnis** alle verwendeten Hilfsmittel (KI-Assistenzsysteme wie Chatbots [z.B. ChatGPT], Übersetzungs- [z.B. DeepL], Paraphrasier- [z.B. Scispace]) oder Programmierapplikationen [z.B. Github Copilot] deklariert habe;
- dass ich sämtliche von mir verwendeten Materialien wie Bilder oder Grafiken in der Arbeit mit Quellenangaben kenntlich gemacht habe, oder dass diese Materialien von mir selbst erstellt wurden;
- dass ich mir bewusst bin, dass die Arbeit auf Plagiate und auf Drittautorschaft menschlichen oder technischen Ursprungs (künstliche Intelligenz) überprüft werden kann bei Verdacht, aber auch ohne besonderen Anlass;
- dass ich mir bewusst bin, dass die Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW einen Verstoß gegen diese Eigenständigkeitserklärung bzw. die ihr zugrundeliegenden Weiterbildungsordnung der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW (§9 Abs. 3, §11) verfolgt und dass daraus disziplinarische Folgen (Nichtbestehen des CAS/DAS/MAS-Programmes) resultieren können.

Verzeichnis der verwendeten Hilfsmittel

Assistenzsystem	Teile / Stelle(n) in der Arbeit	Einsatz
<i>Automatischer Transkriptions-Service der ZHAW</i>	<i>Transkripte, Basis für die Ergebnisse, Kapitel 5</i>	<i>Transkription der Audios mit Schweizer Dialekt in standarddeutsche Schriftsprache</i>
<i>SBB AI Chat</i>	<i>Themeneingrenzung</i>	<i>Unterstützung in der Auslegeordnung</i>
<i>SBB AI Chat</i>	<i>Einleitung der Kapitel</i>	<i>Überprüfung nach Vollständigkeit</i>
<i>SBB AI Chat</i>	<i>Abstract, Einleitung, Fazit, Limitationen, Ausblick</i>	<i>Lektorierung</i>

Ort, Datum

Unterschrift (darf elektronisch sein):

Anhang

Anhang A: Interviewleitfaden

Person:

Datum:

Ort und Zeit:

Begrüßung

- Dank für die Bereitschaft fürs Interview und die Zeit
- Hintergrund und Ziel des Interviews erläutern
- Zusicherung der Anonymität und dass keine Rückschlüsse auf die Person möglich sind
- Erlaubnis zur Aufzeichnung des Gesprächs einholen und darauf hinweisen, dass die Aufzeichnung nach der Transkription gelöscht wird
- Unklarheiten / offene Fragen klären

Einstiegsfragen

- Wie lange bist du schon in einer Co-Leitung tätig?
- Warst du immer mit derselben Person in der Co-Leitung oder mit unterschiedlichen?
- Warst du vor der Co-Leitung in einer Einzelführung tätig?
- Wie viel betragen eure Pensen?

Schlüsselfragen

Gestaltung der Zusammenarbeit:

Erzählgenerierende Frage	Ergänzende Fragen	Ziel
Setze dich in deinen normalen Arbeitsalltag hinein. Wie organisiert und koordiniert ihr eure Arbeit als Tandem?	- Verfolgt ihr eine gemeinsame Stossrichtung? Wie stimmt ihr euch diesbezüglich ab? (Dialogischer Kern)	Theorie (Kapitel 2.2.3): → Evaluation Gestaltung der Arbeit nach dem Modell Top-Sharing von Kuark (2003)
Wie trifft ihr Entscheidungen?	- Welche Aufgaben erledigt ihr gemeinsam, für welche trägt ihr die alleinige Verantwortung? (Gemeinsame Verantwortung (Kernaufgabe), Arbeitsinhalt) - Orientiert ihr euch an einem spezifischen Modell / Ratgeber?	
Wenn du zurück an die Übernahme der Co-Leitung denkst: Wie habt ihr euch auf die Co-Leitung vorbereitet?	- Wie hat sich eure Gestaltung der Arbeit weiterentwickelt und was hat dazu geführt? - Was hättest du vor Antritt in Bezug auf die Gestaltung der Arbeit gerne gewusst?	→ Exploration des Bewusstseins für die Gestaltung der Arbeit

Kompetenzen der Co-Leitenden

Erzählgenerierende Frage	Ergänzende Fragen	Ziel
Welche Fähigkeiten und Kompetenzen nimmst du in eurer Zusammenarbeit wahr?	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Kompetenzen von dir oder deiner/deinem Tandempartner:in helfen euch in eurer Zusammenarbeit als Tandem? - Welche Verhaltensweise stört dich teilweise an deiner Tandempartnerin / deinem Tandempartner? 	Theorie (Kapitel 2.2.4): → Evaluation und Exploration von wahrgenommenen Kompetenzen
Haben sich gewisse Kompetenzen im Laufe der Zusammenarbeit entwickelt?	<ul style="list-style-type: none"> - Haben sich eure Kompetenzen seit der Zusammenarbeit in der Co-Leitung verändert? Habt ihr aktiv etwas gemacht, dass sich diese entwickelt haben? - Habt ihr euch aktiv über eure Kompetenzen ausgetauscht, bevor ihr die Stelle als Tandem erhalten habt? 	Theorie (Kapitel 2.2.6): → Evaluation und Exploration in der Führungskräfteentwicklung Theorie (Kapitel 2.2.5): → Evaluation und Exploration Komplementarität

Passung als Tandem

Erzählgenerierende Frage	Ergänzende Fragen	Ziel
Wie ist es dazu gekommen, dass ihr euch als Tandem gefunden habt?	<ul style="list-style-type: none"> - Wie hat deine Tandempartnerin auf dich gewirkt, bevor ihr in die Co-Leitung gestartet seid? War dir dein Gegenüber sympathisch? Hattest du vor der Annahme Zweifel, ob ihr zueinander passt? Haben sich diese Zweifel teilweise bestätigt? - Wie habt ihr das gegenseitige Kennenlernen gestaltet? 	Theorie (Kapitel 2.2.5): → Evaluation und Exploration Persönliche Passung
Weshalb hast du dich dafür entschieden mit xy die Co-Leitung zu übernehmen?		Theorie (Kapitel 2.2.6): → Exploration Rekrutierungsablauf bei der SBB

Erfolgreiche Zusammenarbeit

Erzählgenerierende Frage	Ergänzende Fragen	Ziel
Wie funktioniert eure Zusammenarbeit als Tandem insgesamt?	<ul style="list-style-type: none"> - Weshalb funktioniert dies gut? - Wo stösst euer Tandem in der Zusammenarbeit an Grenzen? - Wie würde eine aussenstehende Person eure Zusammenarbeit beschreiben? - Was hast du vor der Übernahme der Co-Leitung hinsichtlich der Zusammenarbeit anders erwartet? 	Theorie (Kapitel 2.2.2): → Evaluation, ob sich die erschlossenen Einflussfaktoren auf die Zusammenarbeit in der Co-Leitung bestätigen → Exploration von weiteren Faktoren

Unterstützung in der Zusammenarbeit

Erzählgenerierende Frage	Ergänzende Fragen	Ziel
In welcher Form werdet ihr in eurer Zusammenarbeit als Co-Leitung unterstützt?	<ul style="list-style-type: none"> - Fehlt dir momentan etwas? - Hat sich die Unterstützung im Laufe der Zusammenarbeit verändert? 	<p>Theorie (Kapitel 2.2.6): → Evaluation der Unterstützungsformen</p> <p>→ von Unterstützungsmöglichkeiten</p>
Wie nimmst du die Offenheit gegenüber Co-Leitungen innerhalb der SBB wahr?		Exploration Wahrnehmung Kultur SBB

Abschlussfrage

Gibt es etwas, was ich dich noch nicht gefragt habe und du mir zum Thema Zusammenarbeit in der Co-Leitung mitgeben möchtest?

Dank und Ausblick

- Danke für deine wertvolle Zeit und deine Offenheit.
- Interessiert an der zur Verfügungstellung von folgenden Dingen:
 - o Audioaufnahme
 - o Transkribiertes Interview
 - o Ergebnisse

Anhang B: Kategoriensystem

Haupt- und Subkategorien	Einordnung, Beispiele Ausprägung und Erkenntnisse
Informationen zu den Co-Leitenden	Informationen zum Anstellungsverhältnis Aufteilung Pensum Allfällige Führungsfunktion vor Co-Leitung
Einflussfaktoren auf die Zusammenarbeit	Ausschlaggebende Faktoren für die erfolgreiche Zusammenarbeit
Persönliche Passung	Haltung und ähnliche Werte Gegenseitige Wertschätzung
Kommunikation und Austausch	Austausch über Entwicklungsbedürfnis
Offenheit	Zulassen der jeweiligen Stärken
Arbeitsgestaltung	Koordination des Austausches via Sprachnachrichten Ordnungssystem
Nicht beeinflussbare Faktoren	Unterstützung durch das Umfeld Systemische Gegebenheiten
Kompetenzen der Co-Leitenden	Kompetenzen, welche in der Zusammenarbeit wahrgenommen werden
Sozialkompetenzen	Kompetenzen in der Interaktion
Sozialkompetenzen nach Kanning	Perspektivenübernahme Wertpluralismus Kompromissbereitschaft Extraversion Handlungsflexibilität Selbstdarstellung Indirekte Selbstaufmerksamkeit
Weitere Sozialkompetenzen	Zuverlässigkeit Kommunikationsfähigkeit
Selbstkompetenzen	Kompetenzen in der Selbstführung: Gelassenheit, Proaktivität/Eigeninitiative
Komplementarität	Synergetisches Netzwerk Komplementäre Persönlichkeitsprofile Diversität der fachlichen Expertise
Gestaltung der Zusammenarbeit	Gestaltung und Koordination der Arbeit
Arbeitsorganisation	Zeitliche Aufteilung der Arbeit Koordination (Art der Abstimmung, Kommunikationskanäle, Informationsaustausch, technische Lösungen)
Aufteilung Arbeitsinhalt	Entscheid über die Verteilung der Aufgaben: Pairing, Splitting
Gemeinsame Verantwortung	Führungsaufgabe, Strategische Arbeit Rollen, Entscheidungsfindung
Dialogischer Kern	Entwerfen gemeinsamer Entscheidungen und Lösungen in einem gleichberechtigten Austausch Kommunikationsstil: Interaktion mit dem Umfeld

Haupt- und Subkategorien	Einordnung, Beispiele Ausprägung und Erkenntnisse
Unterstützung und Kultur	Wahrgenommene Unterstützung und Kultur innerhalb der SBB
Unterstützung in der Gestaltung der Arbeit	Wahrgenommene Kultur: Subkulturen, Skepsis auf höheren Hierarchiestufen, Multiplizierender Effekt Rahmenbedingungen: Systemische Hürden, Regelungen in Zusammenhang mit Pensum und Aufösung
Führungskräfteauswahl	Bildung des Tandems: erlebter Auswahlprozess
Führungskräfteentwicklung	Eigene Entwicklung und Entwicklung als Tandem
Unterstützung durch die Führungskraft	Massnahmen und Handlungen der direkten Führungskraft
Individuelle Weiterentwicklung	Reflexion Rückmeldungen innerhalb des Tandems Austausch über eigene Entwicklung
Austausch mit anderen Co-Leitungen	Vernetzung und Austausch mit anderen Co-Leitenden
Coaching	1:1 Betreuung
Auswirkung der Zusammenarbeit	Ergebnisse / Auswirkungen der Zusammenarbeit
Innovation, Ideenvielfalt, fundierte Entscheidungen, Durchsetzungsstärke	Verbesserte Leistung
Entlastung	Entlastung durch kontinuierlichen Austausch mit derselben Person
Persönliche Entwicklung	Eigene Reflexion
Hoher Abstimmungsbedarf	Zeitliche Ressourcen für den Austausch
Intensität bei Start in die Co-Leitung	Hoher Abstimmungsbedarf, Teilzeitpensum
Geteilte Aufmerksamkeit, Machtverlust	Geteilte Macht, Loslassen und Zurückstecken
Zusammenarbeit mit dem Umfeld	Risiko der Überforderung, Umstellung für das Umfeld