



PRAKTISCHER RATGEBER

JOBSHARING

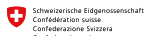
ZWEI KOMPETENZEN
ZUM PREIS VON EINER



INHALTSVERZEICHNIS

TEILZEIT UND ARBEITSMARKT	1
MODELL FÜR JEDE ALTERSSTUFE	3
DEFINITION DES JOBSHARINGS	4
RECHTSLAGE	5
VORTEILE	8
HERAUSFORDERUNGEN UND EINSCHRÄNKUNGEN	9
ARBEITSZEITMODELLE	10
INTERGENERATIONELLES JOBSHARING	11
DER IDEALE PARTNER	12
DEN ERFOLG EINES JOBSHARINGS GEWÄHRLEISTEN	15
WAHRNEHMUNG IM UNTERNEHMEN	16
AUFLÖSUNG DER PARTNERSCHAFT	17
UNTERSTÜTZUNG AUS DER PERSONALABTEILUNG	18
10 SCHRITTE ZUM JOBSHARING	19
TESTIMONIALS	20
NÜTZLICHE ADRESSEN IN DER SCHWEIZ	21

Die Initiative *Go-for-jobsharing* wird durch das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann unterstützt



Eidgenössisches Departement des Innern EDI
Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann EBG
Finanzhilfen nach dem Gleichstellungsgesetz



REDAKTION UND IMPRESSUM

Verfasser:
Irenka Krone-Germann
und Anne de Chambrier,
Verband PTO

Grafische Gestaltung:
Contreforme GmbH

Fotos:
Keren Bisaz
(Einleitung und S. 21)
www.miragesphoto.com

Lektorat:
Brigitte Egli
Egli Kommunikation
www.egli-kommunikation.ch

Februar 2014

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Ratgeber die männliche Form verwendet. Gemeint sind damit sowohl weibliche wie männliche Personen.

EINLEITUNG

Liebe Leserinnen und Leser

Seit mehreren Jahren wächst die Zahl der Teilzeitbeschäftigten in der Schweiz ständig an, vor allem bei Frauen. Die Schweiz hält beinahe den Europarekord in Sachen Teilzeitarbeit, direkt nach den Niederlanden. Ein Drittel der erwerbstätigen Bevölkerung in der Schweiz arbeitet Teilzeit.

Beruf und Familie lassen sich dank Teilzeitbeschäftigung besser vereinbaren. Letzere bringt aber auch eine Reihe von Nachteilen mit sich, für Arbeitnehmer- wie für Arbeitgeber: Teilzeitstellen werden nur selten ausgeschrieben, die Initiative geht meistens von den Mitarbeitenden aus. Nur in seltenen Fällen sind leitende Positionen in Teilzeitarbeit möglich. Arbeitsstellenwechsel sind schwieriger, und eine durchgängige Präsenz am Arbeitsplatz ist kaum gewährleistet. Die Auswirkungen können durchaus negativ sein. Zum Beispiel wenn sich hoch qualifizierte Mitarbeiter mit unbefriedigenden Stellen ohne Aufstiegsaussichten begnügen müssen. Neue Formen der Diskriminierung zwischen Männern und Frauen scheinen aufzukommen, wenn man den grossen Anteil von Frauen in Teilzeitbeschäftigung berücksichtigt.

Angesichts der brachliegenden Kompetenzen qualifizierter Frauen sowie auch der wachsenden Anzahl Männer, die gerne Teilzeit arbeiten würden, ist die Arbeitsstellenteilung, das sogenannte Jobsharing, eine echte Alternative zur Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung. Jobsharing geht noch weiter: es handelt sich um ein innovatives und Erfolg versprechendes Arbeitsmodell, das für Arbeitgeber und Arbeitnehmer grosse Vorteile mit sich bringt.

Der vorliegende Ratgeber informiert über Vorteile, Risiken, vertragliche Aspekte und über praktische Details einer Bewerbung zu zweit sowie über die Bedeutung des «Win-Win-Prinzips». Gleichzeitig wird aufgezeigt, dass bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit die praktische Umsetzung des Jobsharings gelingt.

Verschiedene Informationen stammen aus unserer siebenjährigen Berufserfahrung im Jobsharing als Programm Verantwortliche beim Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO), im Bereich Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. Sie ergänzen ähnliche Initiativen engagierter Fachleute in Deutschland, England und den USA.

Unser Verband PTO «Part Time Optimisation» will mit der eigenen Webseite, sowie mit Publikationen wie diesem praktischen Ratgeber sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber über die zahlreichen Facetten des Jobsharings informieren. Wir möchten Partnerschaften dieser Art fördern, damit durch die Optimierung des wirtschaftlichen Potenzials von Teilzeitarbeitskräften der Schweizer Arbeitsmarkt gerechter und flexibler wird.

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen beim Lesen!

Irenka Krone-Germann und Anne Aymone de Chambrier
Co-Direktorinnen des Verbands PTO

I. Krone-Germann A. de Chambrier



A. de Chambrier

I. Krone-Germann



TEILZEIT UND ARBEITSMARKT

58 Prozent der Frauen arbeiten heute in der Schweiz Teilzeit. Bei den Männern sind es 14 Prozent (BFS, 2012). Diese Kluft zwischen den Geschlechtern gehört zu den grössten in der Welt. Dass der Arbeitsmarkt diese Besonderheit aufweist, ist umso überraschender, als es heute immer weniger geschlechtsspezifische Unterschiede hinsichtlich des Ausbildungsniveaus gibt.

1

Teilzeitarbeit ist in der Regel das Ergebnis einer individuellen Entscheidung und selten unfreiwillig (bzw. aufgrund konjunktureller Wirtschaftslage). Die meisten Frauen geben an, dass sie ihre Arbeitszeit reduzieren, um sich um ihr Kind bzw. ihre Kinder oder um Angehörige (z.B. ältere Eltern) zu kümmern. Gesellschaftliche Gegebenheiten spielen in der Schweiz, wo Frauen sich mehr als Männer für die Kindererziehung und -betreuung einsetzen, ebenfalls eine Rolle.

Fest zu halten ist auch, dass die Schweiz ein leistungsstarkes Bildungssystem hat, einerseits dank der dualen Berufsbildung und andererseits dank ihren hervorragenden Hochschulen und Universitäten. Sie verfügt damit über ein besonders hoch entwickeltes Humankapital.

KLUFT ZWISCHEN DER BILDUNG VON FRAUEN UND DEREN ZUGANG ZU LEITENDEN POSITIONEN

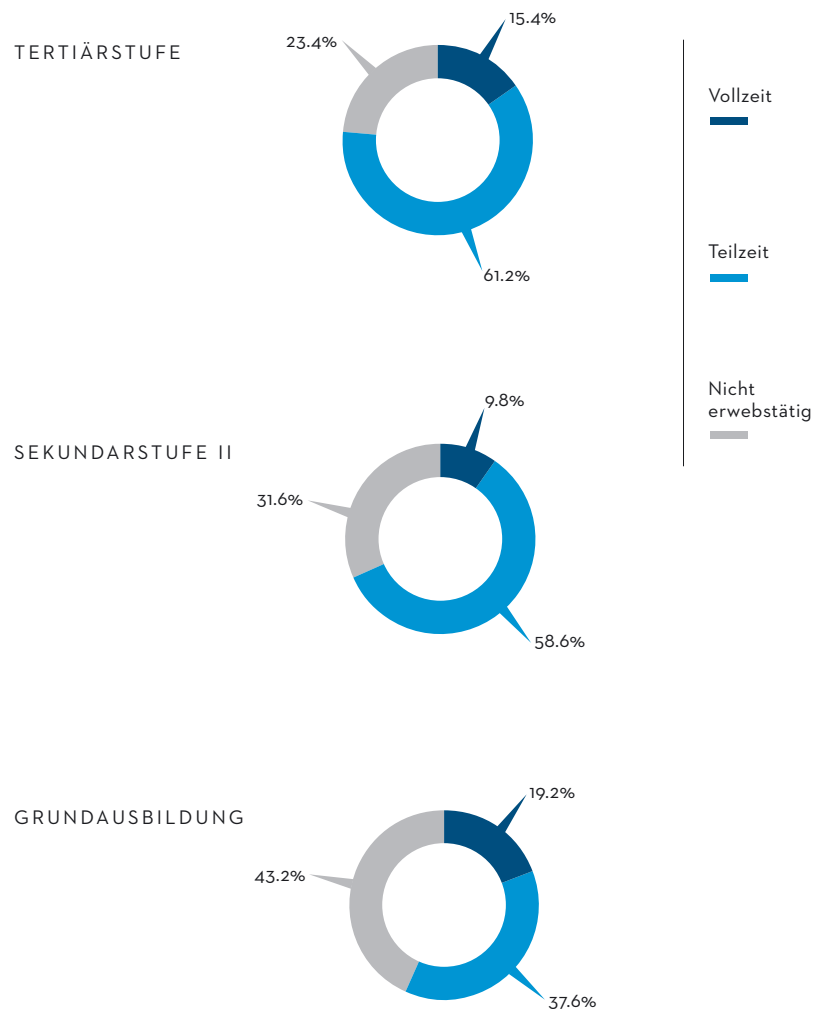
Im Vergleich zu den achtziger Jahren ist das Bildungsniveau der Frauen erheblich gestiegen. Mittlerweile verfügen mehr Frauen als Männer über eine eidgenössische Maturität. In manchen Berufsausbildungen, die früher hauptsächlich von Männern besucht wurden, sind Frauen heute in der Überzahl (z. B. Ärzte, Lehrkräfte, Juristen). Dies zeichnet sich allerdings noch nicht in der Berufspraxis ab.

Die Schweiz gehört immer noch zu jenen Ländern Europas mit dem kleinsten Frauenanteil in wirtschaftlichen Schlüsselpositionen. In Verwaltungsräten sind lediglich 12 Prozent und in der Direktion von Unternehmen 6 Prozent Frauen vertreten (Quelle: Schilling Report 2013).

Fakt ist: Je höher der Bildungsgrad von Frauen mit Kindern, desto grösser die Wahrscheinlichkeit, dass sie Teilzeit arbeiten. Diese Tendenz erklärt sich sowohl anhand des höheren Gehalts, das der absolvierten Ausbildung entspricht, als auch anhand des Wunsches, die Betreuung der Kinder nicht Dritt-Personen zu überlassen. Anzumerken ist, dass das Risiko eines Kompetenzverlustes bei Teilzeitstellen für Hochausgebildete besonders gross ist. Hinzu kommt, dass es mit einem Teilzeitpensum schwieriger ist, an Ausbildungskursen teilzunehmen. Der Preis, den Einzelne sowie die Gesellschaft für diese Entscheidung bezahlen müssen, ist hoch: unterbewertete Ausbildungen und Kompetenzen von Frauen, Ungleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich leitender Positionen und Teilzeitstellen¹.

**TEILZEIT
UND AUSBILDUNG**

Folgende Graphiken zeigen den Bezug zwischen Teilzeitarbeit und Ausbildungsniveau von Müttern mit mindestens einem Kind unter 15 Jahren auf (BFS, 2009).



1. Siehe Krone-Germann I., *Part-time Employment, Relevance, Impact and Challenges*, Peter Lang Verlag, 2011.



MODELL FÜR JEDE ALTERSSTUFE

Im internationalen Vergleich geht es der Schweizer Wirtschaft gut, und das Beschäftigungsniveau ist nach wie vor hoch. In manchen Bereichen mangelt es jedoch an hoch qualifizierten Arbeitskräften. Die gut ausgebildete Generation der «Babyboomer» kommt nämlich ins Rentenalter und zieht sich allmählich aus dem Arbeitsmarkt zurück. Sie hinterlässt ein Vakuum in verschiedenen Wirtschaftsbereichen. Parallel dazu weisen kantonale Statistiken in gewissen Schweizer Regionen eine zunehmende Jugendarbeitslosigkeit auf.

3 Insofern könnte sich intergenerationelles Jobsharing (mit mindestens 10 Jahren Altersunterschied) als innovative Struktur erweisen – sowohl zur Aufwertung der Kompetenzen von Senioren wie zur Ausbildung und Eingliederung junger Menschen.

Für viele Eltern ist Jobsharing oft eine Möglichkeit, teilzeitig eine interessante Beschäftigung auszuüben, statt Vollzeit zu arbeiten und die Kinderbetreuung ganz Dritten zu überlassen.

JOBSHARING ALS ALTERNATIVE

Die Arbeitsstellenteilung ist daher ein alternatives Modell, das in verschiedenen Lebensphasen von erwerbstätigen Personen genutzt werden kann. Es bezieht sich auf:

- › Junge Leute, zur besseren Eingliederung in den Arbeitsmarkt.
- › Erwerbstätige Frauen und Männer zwischen 25 und 50 Jahren, die mehr Zeit für ausserberufliche Aktivitäten, zum Beispiel für ihre Kinder, haben möchten.
- › Senioren, die in den Jahren vor der Rente oder nach Renteneintritt kürzer treten wollen, aber immer noch erwerbstätig bleiben möchten.

Die Arbeitsstellenteilung zwischen Erwerbstätigen hat nicht zuletzt auch gesellschaftliche Vorteile, weil damit eine bessere Aufteilung der interessanten Stellenmöglichkeiten gewährleistet wird.



DEFINITION DES JOBSHARINGS

Der Begriff «Jobsharing» bezieht sich auf zwei oder mehrere Mitarbeiter, die sich eine Vollzeitstelle mit voneinander abhängigen Aufgaben und gemeinsamer Verantwortlichkeit teilen.

Der Begriff «Topsharing» steht für Jobsharing in Positionen mit hoher Verantwortung, die auch Mitarbeiterführung einschliessen.

In der Praxis kann Jobsharing **drei Organisationsformen** annehmen:

Jobsplitting bei Arbeitsstellen, die in Halbzeitstellen aufteilbar sind, wobei sich die Mitarbeitenden bestenfalls komplementär ergänzen.

Jobpairing bei Arbeitsstellen, die nicht aufteilbar sind. Die betroffenen Mitarbeiter sind untereinander austauschbar, so dass sich der Arbeitgeber für die Ausführung der Arbeit an den einen wie an den anderen wenden kann. Jobpairing umfasst zwei Unterkategorien:

- › **«Reines»** Jobsharing: bindet einen Arbeitgeber und zwei Arbeitnehmer mit einem einzigen Arbeitsvertrag. Hinsichtlich der Arbeitsaufteilung bedeutet reines Jobsharing gänzliche Austauschbarkeit beider Partner und Kontinuität sämtlicher Dossiers mit einem einzigen E-Mail-Konto.
- › **«Hybrides»** Jobsharing: bindet einen Arbeitgeber und zwei Arbeitnehmer mit Einzelarbeitsverträgen. Hybrides Jobsharing zeichnet sich in der Praxis durch die informelle Aufteilung der Dossiers zwischen den Partnern aus, wobei einige Aufgaben voll austauschbar sind und beide die Verantwortung gemeinsam tragen.

Je nach Modell können die rechtlichen Folgen variieren, insbesondere hinsichtlich der Vertretung bei Abwesenheit eines Mitarbeiters. In diesem Ratgeber liegt der Fokus primär auf dem «hybriden» Jobsharing, da diese Form des Jobsharings offenbar der aktuellen Tendenz am besten entspricht bzw. am häufigsten praktiziert wird.



RECHTSLAGE

In der Schweiz gibt es bisher keine speziellen gesetzlichen Bestimmungen oder Rechtsprechungen zum Jobsharing². In der Praxis beziehen sich Human-Resources-(HR)-Verantwortliche auf die Bestimmungen des Arbeitsrechts.

5

In Ermangelung eines spezifischen Jobsharing-Vertrags ist der Einzelarbeitsvertrag (EAV, Art. 319ff OR) auf bestimmte oder unbestimmte Zeit mit jedem einzelnen Partner die geeignetste Vertragsform.

Beim Vertragsabschluss ist der Arbeitgeber berechtigt, **besondere Klauseln** hinzuzufügen. Die Vertragsparteien müssen folgende Punkte besonders beachten:

- › Es besteht **kein Rechtsverhältnis** zwischen den Partnern, sie sind aber **gemeinsam verantwortlich** für die Ausführung der Arbeiten und teilen sich die Mitarbeiterführung (bei leitenden Positionen).
- › Die **Haftung** (Art. 321e OR) betreffend sind sie solidarisch für gemeinsam verursachte Schäden haftbar. Wenn jedoch einer der Partner einen Schaden verursacht, während er alleine arbeitet, ohne das Einverständnis des Partners, kann letzterer nicht haftbar gemacht werden.
- › Der Arbeitgeber verzichtet darauf, Arbeitsstunden und eine bestimmte Arbeitsorganisation festzulegen. Im Idealfall arrangieren sich die Arbeitnehmer so, dass die Arbeitsstelle ständig besetzt ist und den Erfordernissen der Stelle Rechnung getragen wird, unabhängig davon, welcher von ihnen gerade arbeitet. Ein **Konsens** wird zu dritt gefunden.

2. Hirschi V., SECO, *Rapport juridique Jobsharing*, Bern, Dezember 2013.

- › Für den Fall einer **längeren Abwesenheit oder des Ausscheidens eines Partners** sind schon bei Vertragsabschluss die Formalitäten für die Vertretung vorzusehen (siehe Seite 17).
- › Für **Ferienabwesenheiten** wird der Arbeitnehmer die Partner wohl auffordern, zu unterschiedlichen Zeiten in Urlaub zu gehen.

Die **jährliche Mitarbeiterqualifikation** findet in Anwesenheit beider Partner auf der Grundlage gemeinsamer Ziele statt. Die Partner erklären sich also mindestens bezüglich der Bewertung mit dem Verzicht auf Datenschutz, als Teil des Grundpostulats des Jobsharings, einverstanden. Bereiche der Bewertung können allerdings auch separat erfolgen (bspw. persönliche und soziale Kompetenzen, Weiterbildungsbedarf). Die beiden Berufspartner erhalten demnach eine gemeinsame Bewertung mit identischer Beurteilung bezüglich beruflicher Ziele, können aber auch individuelle Empfehlungen erhalten.

Löhne werden nach persönlichen Merkmalen wie Alter, Ausbildung, Berufserfahrung und Anzahl Jahre im Unternehmen angepasst und können unterschiedlich innerhalb des Jobsharing-Paares sein.

Um die Zusammenarbeit und den Informationsaustausch zu erleichtern, sollte der **Arbeitsplatz** so gestaltet sein, dass er so viele Arbeitsbereiche wie Partner enthält. Für die E-Mail-Korrespondenz können entweder ein gemeinsames E-Mail-Konto oder auch zwei verschiedene Konten eingerichtet werden. Letztere Lösung ist vorteilhafter für das hybride Jobsharing-Modell.

Home Office (Telework) wird heutzutage von vielen privaten und öffentlichen Unternehmen vermehrt angewandt. Diese alternative Arbeitsform sorgt für mehr Flexibilität und Einsparungen bei Infrastruktur- und Transportkosten. Sie ist ein zusätzliches Element für die Vereinbarung von Berufs- und Privatleben und kann im Rahmen eines Jobsharings leicht praktiziert werden.

IM VORFELD FEST- ZULEGENDE PUNKTE

- › Konzept der Verantwortlichkeiten und der gemeinsamen Ergebnissbewertungen.
- › Arbeitsorganisation und Urlaubsregelung.
- › Vertretungsregelung bei Abwesenheit eines Partners.
- › Arbeitsaufteilung (Splitting, hybrid oder rein), auch wenn dies später feinabgestimmt wird.
- › Modalitäten der Informationsübermittlung zwischen den Partnern und mit dem Arbeitgeber.
- › Entscheidungsprozess im Falle von Meinungsverschiedenheiten.

Separate Bewertungen der Leistungen der einzelnen Partner sollten nicht erfolgen, da dies dem Sinn des Jobsharings widerspricht und den Teamgeist beider Partner ernsthaft beeinträchtigen könnte.

SITUATION IN AN- DEREN LÄNDERN



USA: Das Modell des Jobsharings ist in den achtziger Jahren in den USA entstanden. Knapp 20 Prozent der amerikanischen Unternehmen gewähren heute gemäss einer Studie der Amerikanischen Gesellschaft für Human Resources die Möglichkeit einer Arbeitsstellenteilung. Ein in den Vereinigten Staaten erschienener Ratgeber³ enthält eine Liste von Artikeln zu diesem Thema.



Frankreich: Die ersten Jobsharing-Stellen kamen 1994 auf und wurden insbesondere vom angelsächsischen Unternehmen Hewlett-Packard (HP) eingeführt. Bis heute ist das Konzept bei französischen Firmen immer noch relativ wenig bekannt. Der Fokus lag anschliessend eher auf der generellen Reduzierung der Arbeitszeit (35-Stunden-Woche) als auf flexiblen Modellen der Arbeitsgestaltung. Die französischen Rechtsvorschriften enthalten keine spezifischen Bestimmungen zum Jobsharing.



Italien: Die Reformen des Arbeitsgesetzes (2012) lehnen sich zwar an die neuen EU-Richtlinien hinsichtlich flexibler Arbeit an, enthalten jedoch keine spezifischen Bestimmungen zum Jobsharing.



Grossbritannien: Das angelsächsische Arbeitsrecht ist minimal geregelt. Sozusagen «alles ist vorstellbar, sofern beide Vertragsparteien einverstanden sind». Jobsharing wird jedoch häufig praktiziert, und es gibt sogar eine spezialisierte Arbeitsagentur, die «flexible» Arbeitsmöglichkeiten anbietet⁴.



Deutschland: Jobsharing ist im «Teilzeit- und Befristungsgesetz» (TzBfG) vorgesehen, das generelle Prinzip der Arbeitsstellenteilung wird in § 13 formuliert. Dieser Paragraph besagt ebenfalls, dass die Partner zur Vertretung verpflichtet sind, gibt aber keine Auskunft darüber, wie diese Arbeitsform organisiert werden soll. Obwohl Jobsharing gesetzlich verankert ist, wird es nur wenig praktiziert. Beobachtet werden Bestrebungen, diese Arbeitsform zu fördern⁵.



Holland, Schweden und Dänemark: Neben der Schweiz sind dies die Länder mit dem grössten Anteil an Teilzeitarbeit. Es ist davon auszugehen, dass Jobsharing dort auch praktiziert wird. Es gibt allerdings nur wenige Informationen zum Thema aus diesen Ländern⁶.

3. L. Cremona und E. Miller, *Jobsharing Resource Guide*, www.missionjobshare.com, 2009.

4. Lucy Daniels, 2011, www.thejobshareproject.com - Webseite Agentur: www.capabilityjane.com.

5. J. Tepe und A. Kaiser, *Jobsharing-Plattform*, www.tandemploy.com.

6. Hirschi V., SECO, *Rapport juridique jobsharing*, Bern, Dezember 2013.

VORTEILE

ARBEITNEHMER

- 1** Abwechslung und Innovation: Die Aufgabenteilung bereichert das Spektrum der ausgeübten Aktivitäten und bringt neue Ideen ein.
- 2** Interessantere Stellenauswahl: Dank Jobsharing werden mehr interessante Vollzeitstellen auch für Teilzeitarbeitende zugänglich⁷.
- 3** Höhere Produktivität: Die Arbeit im Tandem ermöglicht es, Distanz zu nehmen und effizienter während der Arbeitszeit zu sein.
- 4** Vereinbarung von Berufs- und Privatleben: Durch Teilzeitarbeit kann das Berufsleben mit Familienaufgaben, zusätzlichen Ausbildungen und anderen Aktivitäten vereinbart werden.
- 5** Verstärkte berufliche Kompetenz: Die verschiedenen Kompetenzen und Erfahrungen sorgen für eine höhere fachliche Kompetenz und mehr gegenseitiger Unterstützung bei anspruchsvollen Aufgaben.
- 6** Effiziente Entscheidungsfindung: Da der Berufspartner grundsätzlich um seine Meinung gefragt wird, kommen ausgereifere Entscheidungen zustande.
- 7** Erleichterte Vertretung: Bei unvorhergesehenen Abwesenheiten oder im Krankheitsfall erleichtert Jobsharing die Vertretung des Mitarbeiters durch den Berufspartner.
- 8** Erweiterung des Netzwerks: Jobsharing ist ideal für das Knüpfen neuer beruflicher Kontakte.
- 9** Bessere Eingliederung: Infolge des Informationsaustausches sind die Jobsharing-Partner kontinuierlich über die Vorgänge im Unternehmen informiert und sind besser integriert.
- 10** Berufliche Wiedereingliederung: Für Menschen, die den Arbeitsmarkt zeitweilig verlassen haben, stellt der Jobsharing-Partner einen Rückhalt dar, was das Selbstvertrauen erhöht.
- 11** Eingliederung von jungen Mitarbeitern: Nachwuchskräfte, die im Rahmen eines Jobsharings aktiv sind, integrieren sich schneller.

ARBEITGEBER

- 1** Höhere Produktivität: Angesichts der nachlassenden Produktivität nach einer gewissen Stundenzahl pro Woche⁸ arbeiten zwei Personen mit je reduziertem Pensum produktiver.
- 2** Effiziente Entscheidungsfindung: Der intensive Austausch zwischen zwei Partnern eines Duos führt zu ausgereifteren Entscheidungen.
- 3** Mehr Erfahrungen und Kompetenzen: Durch das Zusammenspiel der Kompetenzen verfügt der Arbeitgeber über zwei spezialisierte Mitarbeiter zum Preis von einem.
- 4** Durchgängige Präsenz: Jobsharing-Modelle ermöglichen es in den meisten Fällen eine hundertprozentige Präsenz im Unternehmen zu gewährleisten.
- 5** Abwechslung und Innovation: Das Engagement der Partner und deren Gedankenaustausch erhöht das Innovationspotenzial.
- 6** Leichtere Vertretung: Die Vertretung des Partners bei ungeplanten Ausfällen führt zu Kosteneinsparungen und zur Sicherstellung einer kontinuierlichen Arbeit.
- 7** Motivierte und loyale Mitarbeiter: Wer einen stimulierenden Job hat, fühlt sich in seinem Unternehmen stärker zugehörig und motivierter – was sich in einer geringeren Personalfuktuation auszahlt. Das Risiko eines Burn-out scheint auch reduziert zu sein.
- 8** Wahrung von Know-how: Durch intergenerationelles Jobsharing kann ein Wissenstransfer von erfahrenen Mitarbeitern auf Nachwuchskräfte stattfinden.
- 9** Leichtere Eingliederung eventueller Nachfolger: Scheidet ein Partner aus, wird der Nachfolger leichter durch den Zurückbleibenden eingearbeitet.
- 10** Image-Gewinn: Flexiblere Arbeitsbedingungen sorgen für ein avantgardistisches und attraktives Unternehmensimage.
- 11** Networking: Das Unternehmen kann sich auf zwei berufliche Netzwerke stützen und so sein Kontaktnetz ausbauen.

7. Siehe auch Nachfrage in der Schweiz für Jobsharing, in M. Kelso, N. Cahn, B. Miller, *Gender Equality in Employment, Policies and Practices in Switzerland and the US*, The George Washington University, 2012, S. 33.

8. Ab 70 Prozent der wöchentlichen Regelzeit nimmt die Produktivität deutlich ab (siehe European Inquiry of Kelly Services UK, 2005).

HERAUSFORDERUNGEN UND EINSCHRÄNKUNGEN

ARBEITNEHMER

- 1** Verhältnismässig mehr Arbeit: Die Aufteilung der Aufgaben hat zur Folge, dass die Mitarbeiter im Vergleich zu einer Teilzeitstelle mit ähnlicher Stundenzahl, eine grössere Anzahl an Dossiers bearbeiten.
- 2** Mehr Flexibilität und Organisation: Die erwartete Flexibilität kann einschränkend wirken, wenn dringende Entscheide ausserhalb der Arbeitszeit getroffen werden müssen. Wie andere Teilzeitjobs auch erfordert Jobsharing ein gut organisiertes Arbeitsmanagement.
- 3** Erfolgsdruck: Wie bei allen alternativen Modellen wird vom Jobsharing erwartet, dass es sich bewährt, und das oft mit besonderen Ansprüchen. Die Partner können daher einen gewissen Druck verspüren.
- 4** Interne Abstimmung und Kompatibilität: Anfangs gilt es, ein Gleichgewicht zu finden. Das braucht Zeit. Hier sind Qualitäten gefragt, die für ein effektives Jobsharing erforderlich sind (Flexibilität, Grosszügigkeit, Vertrauen, Transparenz, Fähigkeit zur Selbstreflexion, siehe S. 15). Dialog ist ein Muss.
- 5** Entscheidungsprozess: Falls eine Unstimmigkeit bei einer wichtigen Entscheidung auftritt, insbesondere bei Führungspositionen, sollte ein vorgängig abgemachter Entscheidungsprozess einsetzbar sein.

ARBEITGEBER

- 1** Komplexeres Rekrutierungs- und Führungsverfahren: Obwohl das Jobsharing-Paar eine Einheit darstellt, besteht es doch aus zwei Personen.
- 2** Höhere Fixkosten: Zwei Computer bzw. zwei Arbeitsbereiche, zwei Mitarbeiterakten sowie gegebenenfalls unterschiedlicher Schulungsbedarf sorgen für zusätzliche Kosten.⁹
- 3** Referenzperson: Falls nur eine Person als Referenz für ein spezielles Anliegen verlangt wird, könnte es in einzelnen Fällen schwierig werden diese zu bestimmen, da das Jobsharing-Paar per se aus zwei Persönlichkeiten besteht.
- 4** Kosten des Informationstransfers: Ein halber gemeinsamer Arbeitstag ist ratsam, insbesondere für Teambesprechungen (welche die Anwesenheit aller Mitarbeiter erfordern).
- 5** Konfliktrisiko zwischen Partnern: Das Risiko besteht, wie in anderen Arbeitsverhältnissen, ist aber als gering einzustufen. Es wird durch das Rekrutierungsverfahren minimiert.

9. Quelle: Erhebung PTO, FHNW Olten, Februar 2014: www.go-for-jobsharing.ch/de/publikationen/erhebung-jobsharing

ARBEITSZEITMODELLE

Jobsharing ist nicht nur aufgrund der Zusammensetzung des Duos vielfältig (Geschlecht, Alter, Persönlichkeit), es zeichnet sich auch durch verschiedene Arbeitszeitaufteilungen aus.

Variante A: einfache wöchentliche Aufteilung, beispielsweise je 50%.

MONTAG	DIENSTAG	MITTWOCH	DONNERSTAG	FREITAG
Mitarbeiter A	Mitarbeiter B	Mitarbeiter A	Mitarbeiter B	Mitarbeiter A
Mitarbeiter B	Mitarbeiter A	Mitarbeiter B	Mitarbeiter A	Mitarbeiter B

Variante B: wöchentliche Aufteilung 60/40% mit einem gemeinsamen Vormittag. An einem Nachmittag arbeitet keiner der beiden Mitarbeiter, beide sind aber in dringenden Fällen erreichbar.

MONTAG	DIENSTAG		MITTWOCH	DONNERSTAG	FREITAG
Mitarbeiter A	Mitarb. A	Mitarb. B	Mitarbeiter A	Mitarbeiter B	Mitarbeiter B
Mitarbeiter A	Mitarbeiter A			Mitarbeiter B	Mitarbeiter A

Variante C: wöchentliche Aufteilung 60/60% mit Organisation pro Arbeitstag. Jeder Mitarbeiter arbeitet 60 Prozent. Sie teilen sich die Leitungsfunktion (mittleres Kader) mit je 50 Prozent, wobei in der restlichen Zeit (je 10 Prozent) Projektarbeit erledigt wird (unteres Kader).

MONTAG	DIENSTAG	MITTWOCH	DONNERSTAG	FREITAG
Mitarbeiter A Chef	Mitarbeiter A Chef + Mitarbeiter B	Mitarbeiter A Chef	Mitarbeiter B Chef + Mitarbeiter A	Mitarbeiter B Chef
Mitarbeiter A Chef	Mitarbeiter A Chef	Mitarbeiter B Chef	Mitarbeiter B Chef	Mitarbeiter B Chef

Variante D: Quartalsweise Arbeitsaufteilung 70/70% (Topsharing). In diesem Beispiel arbeiten zwei Führungskräfte im Jobsharing je 70 Prozent und wechseln sich als Chef quartalsweise ab. Mitarbeiter A arbeitet drei Monate lang während den gesamten 70 Prozent als Chef, während Mitarbeiter B zu 30 Prozent als Chef (ergänzt Mitarbeiter A) und in den verbleibenden 40 Prozent als stellvertretender Chef arbeitet. Im darauffolgenden Quartal wird die Situation umgekehrt. Dieses Modell ist für den Arbeitgeber attraktiv, da ein Teil der Stellvertretung im Jobsharing integriert wird.

JAN.	FEBR.	MÄRZ	APR.	MAI	JUNI	JULI	AUG.	SEPT.	OKT.	NOV.	DEZ.
Mitarbeiter A Chef			Mitarbeiter B Chef			Mitarbeiter A Chef			Mitarbeiter B Chef		
Mitarbeiter B (Chef und Stellvertretender)			Mitarbeiter A (Chef und Stellvertretender)			Mitarbeiter B (Chef und Stellvertretender)			Mitarbeiter A (Chef und Stellvertretender)		

INTERGENERATIONELLES JOBSHARING

Eine der aktuellen Herausforderungen besteht darin, das Know-how jener Generation, die den Arbeitsmarkt allmählich verlässt, zu verwenden und weiter zu verbreiten.

Demografisch gesehen zählen diese Menschen zu den «Babyboomern» der Nachkriegszeit, sind grössten Teils noch in guter Form und wünschen manchmal sogar weiterhin beruflich aktiv zu bleiben. Sie verfügen über besonders nützliche Kompetenzen und Fachkenntnisse, die in manchen Wirtschaftssektoren schwer findbar sind (bspw. Pflege und Medizinische Berufe, Uhren-Branche, Informatik und pädagogische Berufe)¹⁰. Ein Aspekt des intergenerationalen Jobsharings ist, dass diese Generation weiter arbeitet, Teilzeit beziehungsweise im Jobsharing.

Es kommt auch vor, dass Menschen vor der Pensionierung weniger Interesse für ihre Arbeit zeigen, dass sie vermehrt gesundheitliche Probleme haben oder sich beruflich wenig anerkannt fühlen. In solchen Fällen kann ein Jobsharing eine Möglichkeit bieten, die Arbeit motivierter anzugehen.

Intergenerationelles Jobsharing ist die Aufteilung einer Arbeitsstelle auf zwei Personen mit einem Altersunterschied von mindestens 10 Jahren.

Ziel dieser Art des Jobsharings ist die gegenseitige Vermittlung von Kenntnissen, insbesondere:

1. Die ältere Person, die eine leitende Position hat und ihren Beschäftigungsgrad verringern möchte, teilt eine Stelle mit einem Mitarbeiter, der weniger Erfahrung hat. Indem die ältere Person weiterhin eine spannende Arbeit ausübt, kann sie ihre Kenntnisse sowie unternehmenskulturelle Gegebenheiten weitergeben.
2. Technisches Know-how und Kompetenzen aus aktuellen Ausbildungen der Nachwuchskräfte stellen im Gegenzug einen Mehrwert für den älteren Partner dar. Durch den Austausch differenzierter Kenntnisse kann das Duo seine Leistungen steigern.

In der Schweiz sind immer mehr Partnerschaften dieser Art zu beobachten, insbesondere im Bildungsbereich (von der Primarstufe bis zu akademischen Kreisen). Ein Altersunterschied der Jobsharing-Partner kann auch für mehr Flexibilität sorgen, weil familiäre Zwänge oder altersbezogene Verpflichtungen unterschiedlich sind.

¹⁰ 37% der Unternehmen sind gemäss einer Umfrage von Manpower, Oktober 2013, heute bereits vom Talent- und Kompetenzmangel betroffen.



DER IDEALE PARTNER

Einen geeigneten Partner zu haben ist eine Grundvoraussetzung für das Jobsharing. Das Tandem kann nämlich nur funktionieren, wenn gemeinsame Werte vorhanden sind und eine Vertrauens- und Austauschbasis geschaffen wurde.

Viele Berufspartnerschaften werden innerhalb eines Unternehmens, also von Menschen, die im selben beruflichen Umfeld arbeiten, gegründet. Oft kennen sich die Mitarbeiter bereits. Andere Tandems werden mit einer Person aus dem Unternehmen und einer betriebsfremden Person, die eine komplementäre Fachkompetenz mitbringt, gebildet. Es kann auch vorkommen, dass sich zwei Personen gemeinsam für eine Jobsharing-Stelle in einer neuen Firma bewerben.

12

HINWEIS FÜR DIE KONTAKT- HERSTELLUNG

Im Idealfall gibt es bereits eine Art «Pool» von Teilzeitbeschäftigten im Unternehmen, die an Jobsharing interessiert sind. Einander ergänzende berufliche Profile können so gefunden und etwaige Verfügbarkeiten für den gewünschten Job geklärt werden.

Gibt es keinen solchen «Pool» im Unternehmen, können Jobsharing-interessierte Mitarbeiter selbst die Initiative ergreifen, indem sie eine vorläufige Liste aller Teilzeitbeschäftigten im Unternehmen aufstellen. Diese Liste kann nach und nach durch ein internes Netzwerk ergänzt werden und erleichtert die Ermittlung potenzieller Partner.

In der Schweiz gibt es ausserdem spezifische Online-Plattformen für die Kontaktherstellung zwischen potenziellen Partnern. Wie beispielsweise Teilzeitkarriere.ch. Dieses Unternehmen hat auch eine spezifische Jobsharing-Plattform und zeigt die auf dem Schweizer Markt verfügbaren Stellenangebote: www.teilzeitkarriere.ch/jobsharing

Einige soziale Netzwerke wie www.linkedin.com und www.xing.com, die mehrheitlich beruflich genutzt werden, enthalten ebenfalls Gruppen zum Thema Jobsharing, in denen aktiv nach geeigneten Partnern gesucht werden kann und man sich über berufliche Erfahrungen austauschen kann.

DIE RICHTIGE WAHL TREFFEN

Eine Garantie für die Wahl eines geeigneten Partners gibt es nicht. Ob die Entscheidung richtig war, zeigt allein die Erfahrung als Duo im beruflichen Alltag. Treffen mit dem potenziellen Partner vor der Bewerbung können jedoch dazu dienen, sich intuitiv ein Bild von der späteren beruflichen Harmonie zu machen. Wenn bereits bei den ersten Gesprächen Unstimmigkeiten bezüglich Arbeitszeiten, Motivation oder des persönlichen Engagements festzustellen sind, ist das Risiko höher, dass solche Meinungsverschiedenheiten auch in der Jobsharing-Praxis auftauchen. Die Arbeitsstellenteilung bleibt in erster Linie ein Modell, das auf Toleranz, Austausch und Flexibilität basiert.

ZU ZWEIT EIN BEWERBUNGS-DOSSIER ERSTELLEN

Das Bewerbungsdossier und das Vorstellungsgespräch müssen besonders gut vorbereitet werden. Dabei geht es darum, einerseits den Partner besser kennen zu lernen und andererseits dem Arbeitgeber Vertrauen in die Fähigkeit des Jobsharing-Paares zu vermitteln, dass es in Eigenregie handeln kann.

13

EIN GEMEINSAMES BEWERBUNGS-DOSSIER

Arbeitgeber, die eine Stelle ausschreiben, sollten dafür jeweils nur ein Bewerbungsdossier erhalten. Dazu gehören als Mindestanforderung zwei Lebensläufe mit ihren Anhängen, ein oder zwei Bewerbungsschreiben sowie ein Vorschlag bezüglich der Arbeitszeitaufteilung.

Das Bewerbungsschreiben kann gemeinsam verfasst und von beiden Kandidaten unterschrieben werden. Oder, und dies ist vielleicht die bessere Lösung, es kann auch jeder Partner seinen eigenen Brief aufsetzen, in seinem Stil und mit seinen Argumenten zum jeweiligen Posten sowie seinen Beweggründen für die Arbeit im Jobsharing-Modell mit der gewählten Person.

Vorschläge von möglichen Arbeitszeitmodellen zeigen dem Arbeitgeber, dass das Duo bereits über die bestmögliche Aufteilung der Arbeit nachgedacht hat. Gemeinsame Arbeit an einem halben Tag kann eingeplant werden.

Ein zentraler Punkt beim Jobsharing ist und bleibt die Flexibilität. Es gilt also, für Vorschläge des Arbeitgebers offen zu sein, falls die Arbeitszeiten geändert werden müssten oder bei sonstigen Uneinigkeiten, eine Lösung zu finden, die allen Parteien passt.



**VORSTELLUNGS-
GESPRÄCH MIT
BEIDEN KANDIDATEN
SOWIE EINZELN**

Der Arbeitgeber entscheidet über die Form des Vorstellungsgesprächs. Empfehlenswert ist ein erstes Treffen mit beiden Partnern, worauf bei Interesse des Arbeitgebers Einzelgespräche folgen können. Die umgekehrte Reihenfolge ist ebenfalls möglich.

Um zu vermeiden, dass gegensätzliche Standpunkte vertreten werden, sollten die Jobsharing-Partner verschiedene Themen vor dem Gespräch besprochen und vorbereitet haben: Was geschieht, wenn ein Mitarbeiter krank wird? Wenn einer das Unternehmen verlässt? Wenn beide nicht über genau dieselben Kenntnisse oder Kompetenzen verfügen? Wenn beide letztendlich doch nicht miteinander auskommen? Wie soll die Mitarbeiterbetreuung aufgeteilt werden? Eine entsprechende Vorbereitung hilft dem Duo auch, sich besser kennen zu lernen. Dabei sollte nicht vergessen werden, dass Jobsharing ständiges Lernen beinhaltet und dass nach und nach ein Transfer von Kompetenzen durch den Kontakt mit dem anderen stattfindet (*learning by doing*). Eine Einarbeitungszeit wird in jedem Fall erforderlich sein, ähnlich wie bei jeder neuen Arbeitsstelle. Sollte der Arbeitgeber nur eine Person einstellen wollen, hat das Duo diese Möglichkeit bereits antizipiert.

Ein gemeinsames Dossier mit authentischer Darstellung jedes Partners sowie der Betonung der zusätzlichen, sich ergänzenden Kompetenzen und Fähigkeiten des Duos wirkt überzeugender als der Versuch, sich als vollkommene Einheit darzustellen.

DEN ERFOLG EINES JOBSHARINGS GEWÄHRLEISTEN

Der Erfolg eines Jobsharings hängt von den Personen, die es praktizieren, ab und von ihrer Eignung für Teamarbeit. Eins ist klar: **Jobsharing ist nicht jedermanns Sache.** Eigenwillige Persönlichkeiten mit grossem Ego oder Menschen, die Schwierigkeiten damit haben, Informationen und Macht zu teilen oder sich für unersetzlich halten, können keine harmonische Arbeitsstellenteilung praktizieren.

VORAUSSETZUNGEN

Die Erfahrung zeigt, dass folgende Bedingungen bzw. Eigenschaften für ein Jobsharing gegeben sein sollten: **Flexibilität, offene Geisteshaltung, gemeinsame Werte, Grosszügigkeit, kritisches Urteilsvermögen und die Fähigkeit zur Selbstreflexion** sowie, falls erforderlich, **zum konstruktiven Umgang mit Konflikten.**

Die Zusammenarbeit von zwei Berufspartnern geht über gewöhnliche Teamarbeit hinaus. Die Ergebnisse werden nämlich gemeinsam bewertet und bedürfen einer grossen örtlichen und intellektuellen Nähe. Sollte sich einer von beiden bei den ersten Begegnungen als sehr dominant erweisen, könnte in Zukunft dieses Verhalten die Zusammenarbeit negativ beeinflussen.

15

GEGENSEITIGE ERGÄNZUNG ODER ÄHNLICHKEIT?

Sollte man sich gegenseitig ergänzen oder ein ziemlich ähnliches Profil haben, um im Jobsharing zu arbeiten? Es gibt kein typisches Jobsharing-Modell. Manche Duos bestehen aus Individuen, die sich sehr gut ergänzen, andere aus Menschen, die ein eher ähnliches Profil aufweisen. Die gegenseitige Ergänzung hat den Vorteil, dass sie sich gegenüber dem Arbeitgeber bei einer gemeinsamen Bewerbung gut «verkaufen» lässt, da für diesen der Nutzen unmittelbar ersichtlich ist (z.B. Sprachkenntnisse, unterschiedliche Berufserfahrungen und Fachkenntnisse). Bei gegenseitiger Ergänzung ist es jedoch wichtig, dass beide Partner im Laufe der Monate voneinander lernen. Der Extrovertierte darf nicht jedes Mal die rhetorischen Aktivitäten übernehmen, sondern muss seinem Partner genügend Freiraum lassen, um seine Kompetenzen zu verfeinern. Derjenige, der mit grösserer Sorgfalt Texte erstellt, sollte seinerseits seinen Kollegen diesbezüglich ermutigen und anleiten, damit im Laufe der Monate die Arbeiten ausgewogen erledigt werden können.



«Dies ist die Zeit der "kollektiv arbeitenden Genies", jener Frauen und Männer, die sich öffnen, die gemeinsam motivieren und innovativ sind und dabei ihr Wissen sowie ihre Macht teilen.»

Mathilde Chevéé
Gründerin und Direktorin des Verbandes «Kairos», in Artikel *Le Temps*, Stéphane Herzog



WAHRNEHMUNG IM UNTERNEHMEN

BEZIEHUNG ZU DEN ÜBRIGEN KOLLEGEN

Damit ein Jobsharing im Unternehmen insgesamt positiv aufgenommen wird, sollten die Jobsharing-Partner sowohl für untergeordnete als auch für übergeordnete Mitarbeiter zugänglich ansprechbar bleiben. Bei spezifischen Anfragen, die eigentlich eher den Partner betreffen, gilt es zu vermeiden, darauf hinzuweisen, dass der andere für die Antwort zuständig ist. Je professioneller beide Berufspartner gegenüber den Mitgliedern des Teams auftreten, desto intensiver ist der Austausch und die Akzeptanz in der Gruppe.

16

KOSTEN MINIMIEREN

Jedes Jobsharing-Paar bemüht sich, weder für die Personalabteilung noch für Untergebene eine zusätzliche Belastung darzustellen. Der Informationsaustausch erfolgt rasch und effizient (per E-Mail, SMS, Telefon oder Skype). Die Infrastrukturkosten sollten sich in Grenzen halten. Wer im Jobsharing-Modell arbeitet, beansprucht beispielsweise kein grosses Büro.

EIN MODELL, MIT DEM ALLE GEWINNEN

Das «Win-Win-Konzept» (Prinzip des gegenseitigen Gewinns) sollte bei den Berufspartnern fest verankert sein, um eine negative Wahrnehmung seitens der Geschäftsleitung sowie generell seitens der Kollegen im Unternehmen zu vermeiden.

Dabei ist zu bedenken, dass sich jedes Scheitern einer Jobsharing-Partnerschaft auf den Erfolg des Modells gesamtheitlich auswirkt. Das Umfeld beobachtet und beurteilt meist bevor viele Modelle überhaupt getestet werden können.

AUFLÖSUNG DER PARTNERSCHAFT

Wie bei anderen Arbeitsformen auch besteht im Jobsharing das Risiko, dass einer der Partner aus eigenem Antrieb oder unfreiwillig seine Stelle verlässt.

Vier verschiedene Szenarien sind beim Ausscheiden eines Partners vorstellbar:

1. Der zurückbleibende Mitarbeiter übernimmt die Stelle zeitweilig oder permanent zu 100 oder 80 Prozent.
2. Eine neue Partnerschaft wird vorübergehend oder permanent kreiert (neues Jobsharing).
3. Eine Vollzeitstelle wird neu ausgeschrieben; der zurückbleibende Mitarbeiter erhält eine Teilzeitstelle.
4. Eine Vollzeitstelle wird neu ausgeschrieben; der zurückbleibende Mitarbeiter muss seine Arbeit aufgeben.

Verschiedene Gründe können dazu führen, dass eine Partnerschaft aufgelöst wird: Umzug, äussere Umstände, die mit der Arbeit nichts zu tun haben, Krankheit, Karrierewechsel, persönliche Beförderung, Unzufriedenheit mit der Arbeit oder dem Unternehmen, Differenzen mit dem Partner usw.

Es konnte jedoch beobachtet werden, dass Jobsharing-Paare überdurchschnittliche Loyalität zeigen. Menschen, die nach dem Jobsharing-Modell arbeiten, haben meist einen ausgeprägten Sinn für soziale Beziehungen, sind sehr motiviert, engagiert und empfinden manchmal sogar eine gewisse Dankbarkeit gegenüber dem Arbeitgeber. Da es zudem nicht einfach ist, eine Anstellung im Jobsharing zu finden, sind die Partner auch meist nicht gewillt, den Job allzu bald wieder aufzugeben.

Daher sollten solche Situationen unbedingt noch vor der Bewerbung miteinander besprochen werden. Nur so kann man sich über die Risiken und die Erwartungshaltungen hinsichtlich des Engagements der Partner einig werden. Die Modalitäten beim Ausscheiden eines Partners aus der Firma können auch im Arbeitsvertrag schriftlich festgehalten werden (siehe rechtliche Aspekte, S. 5).



«Jobsharing ist in Anbetracht der demografischen Entwicklung ökonomisch sinnvoll. Darüber hinaus ist es eine Antwort auf die wachsende Zahl gut ausgebildeter Menschen, die aus verschiedenen Gründen eine Teilzeitstelle suchen. Dieses Potenzial muss genutzt werden!»

Prof. Norbert Thom
Universität Bern, IOP, Institut für Organisation und Personal

UNTERSTÜTZUNG AUS DER PERSONALABTEILUNG

Den Verantwortlichen für Human Resources (HR) kommt eine zentrale Rolle bei der Umsetzung des Jobsharings zu.

Sie können mit ihren Kenntnissen die Unternehmensleitung zu neuen Arbeitsformen hinführen und dabei das Potenzial von Teilzeitmitarbeitern optimieren. Um Arbeitnehmer auf dem Weg des Jobsharings zu unterstützen, haben HR-Verantwortliche eine klare Vision möglicher Arbeitsmodelle und von der Art und Weise, wie diese in die Praxis umgesetzt werden können. HR-Verantwortliche sollten jegliche realistische Initiativen seitens engagierter, innovativer Mitarbeiter unterstützen.

Mögliche aktive **Jobsharing-Politik** im Unternehmen:

FORMULIERUNG DES STELLEN- ANGEBOTS

Interne Stellenangebote sollten die Möglichkeit des Jobsharings explizit erwähnen (100%-Stelle oder Jobsharing), um die Mitarbeiter zu ermuntern, diese Alternative in Erwägung zu ziehen. Sollte sich ein direkter Vorgesetzter nach Erhalt einer Bewerbung eines Jobsharing-Teams skeptisch äussern und ohne objektiven Grund weigern, diese in Erwägung zu ziehen, sollte das entsprechende Dossier von HR-Spezialisten sorgfältig analysiert und beurteilt werden. Viele Jobsharing-Bewerbungen scheitern noch an Vorurteilen diverser Führungskräfte des mittleren Kaders, welche häufig noch keine oder wenig Kenntnisse über das Konzept der Arbeitsstellenteilung haben.

DATEN POTENZIELLER PARTNER «POOL»

Mit dem Einverständnis von interessierten Personen erstellt die Personalabteilung eine Liste der Teilzeit-Mitarbeiter (potenzielle Partner), welche die grundlegenden Informationen zu jedem Einzelnen auflistet (Ausbildung, Berufserfahrung, aktueller Beschäftigungsgrad). Dieses interne Dokument könnte den Teilzeitbeschäftigten im Unternehmen zur Ergänzung übermittelt und als Datenbank-Grundlage verwendet werden. Vollzeitmitarbeiter, die ihren Beschäftigungsgrad gerne senken würden, könnten ebenfalls darin aufgenommen werden.

CHARTA FÜR JOBSHARING IN FÜHRUNGS- POSITIONEN

Avantgardistische Unternehmen in der Schweiz verfügen schon heute über eine Charta, in der die Voraussetzungen für Jobsharing in Führungspositionen und die entsprechenden Vorteile aufgeführt sind. Derartige Richtlinien im Unternehmen erleichtern den Zugang zu Informationen zum Jobsharing und ermutigen Menschen, sich in diesen Unternehmen zu bewerben.

COACHING DER JOBSHARING PARTNER

Mögliche Unterstützung für Jobsharing-Bewerbungen können bei spezialisierten Beratern eingeholt werden. Ein neu eingestelltes Jobsharing-Team könnte die Expertise eines Coachs zur Optimierung der internen Prozesse im Alltag nutzen, insbesondere im Falle eines Topsharings (Jobsharing bei Positionen mit hoher Verantwortung).

10 SCHRITTE ZUM JOBSHARING

Hat dieser Ratgeber Ihr Interesse für eine Arbeitsstellenteilung geweckt? Im Folgenden finden Sie zehn Schritte, die Ihnen die Vorbereitung auf einen Jobsharing-Posten erleichtern sollen:

- 1 Klären Sie Ihre Ziele und Motivationen:** Definieren Sie Ihre persönlichen Ziele (mehr Zeit für die Familie, Weiterbildung usw.). Fragen Sie sich, was Sie zur Arbeitsstellenteilung motiviert und sammeln Sie Informationen zum Arbeitsmodell Jobsharing. Zum Beispiel auf der Webseite www.go-for-jobsharing.ch. Hier finden Sie umfassendes Informationsmaterial sowie konkrete Berichte.
- 2 Eruieren Sie die möglichen Wege und Optionen:** Analysieren Sie, ob Ihre aktuelle Stelle aufgeteilt werden könnte oder ob Sie eine neue Arbeitsstelle suchen müssten. Prüfen Sie, ob es in der Personalpolitik oder im Leitbild Ihres Unternehmens Hinweise zu alternativen Arbeitsmodellen gibt. Recherchieren Sie nach Unternehmen, die solche Modelle im Leitbild oder in ihrer Unternehmenscharta erwähnen.
- 3 Planen Sie Ihr Jobsharing:** Je nach Umständen werden Sie Zeit benötigen, um Ihren Arbeitspartner ausfindig zu machen. Definieren Sie einen Zeitplan mit Fristen und Zwischenzielen, beziehen Sie auch Alternativen mit ein.
- 4 Finden Sie den geeigneten Partner:** Falls Sie Ihre eigene Arbeitsstelle mit jemandem teilen möchten, überlegen Sie sich, wer in Ihrem Unternehmen infrage käme. Wenn Sie niemanden finden, konsultieren Sie das HR und deren Dokumentation im Unternehmen oder spezielle Webseiten für die Kontaktherstellung (siehe S. 12).
- 5 Bilden Sie Ihr Tandem:** Besprechen Sie die Grundlagen der beruflichen Partnerschaft, unter Berücksichtigung von Unterschieden, Schwächen, Stärken sowie Gemeinsamkeiten. Handeln Sie untereinander aus, wie die Stellenteilung genau ablaufen soll: Wer arbeitet wann? Mit welchem Beschäftigungsgrad? Falls die Anforderungen an der Arbeitsstelle (bspw. in einem Stellenprofil) bereits bekannt sind: Wie wird die Arbeit aufgeteilt?
- 6 Ordnen Sie Ihre Argumente zugunsten des Jobsharings:** Es gibt viele Argumente zugunsten des Jobsharings, auch aus Sicht der Unternehmen (siehe S. 8). Bauen Sie ein Argumentarium auf. Erstellen Sie zudem eine Liste möglicher Gegenargumente von Vorgesetzten oder Unternehmen, und planen Sie, wie Sie auf Vorbehalte antworten können.
- 7 Bereiten Sie eine gemeinsame Bewerbung und einen Arbeitsplan vor:** Erarbeiten Sie eine Präsentation oder einen Vorschlag für Ihre berufliche Partnerschaft (siehe S. 10).
- 8 Bereiten Sie Ihr Vorstellungsgespräch vor:** Machen Sie mit den für HR oder für die Rekrutierung verantwortlichen Personen einen gemeinsamen Termin aus. Stellen Sie jedem Ansprechpartner ein Exemplar der erarbeiteten Dokumentation zur Verfügung. Bereiten Sie sich mit Ihrem Berufspartner auf das Gespräch vor. Halten Sie Alternativen oder weitere Strategien bereit. Sie und Ihr Partner haben die Möglichkeit erwogen, dass Ihr Vorschlag abgelehnt wird: Wie reagieren Sie darauf?
- 9 Vorstellungsgespräch:** Seien Sie beim Vorstellungsgespräch professionell und behalten Sie immer Ihr Ziel im Auge. Das Thema ist ungewöhnlich und die Zeit kurz. Argumentieren Sie qualifiziert und handeln Sie sich bei Bedarf ein weiteres Gespräch aus.
- 10 Vertragsverhandlung:** Meistens werden separate Verträge für jeden Mitarbeiter ausgestellt. Atypische Klauseln oder Bedingungen im Anhang, zum Beispiel für den Fall des Ausscheidens eines Partners, sind nach Möglichkeit zu vermeiden (siehe S. 17).

TESTIMONIALS

“

«Seit 10 Jahren teilen wir uns eine Arbeitsstelle, zunächst als assoziierte Professoren für Zeitgeschichte, dann nach und nach als ordentliche Professoren. Unser Motivation bestand einerseits darin, ein Gleichgewicht zwischen Privatleben und Beruf zu finden (einer von uns hat vier Kinder) und andererseits um Zeit zum Forschen und Schreiben zu haben. Zu den wesentlichen Vorteilen, die wir im Rahmen unseres Jobsharings entdeckt haben, gehören vor allem der Austausch und die intellektuelle Stimulation durch die Teamarbeit, die Publikationen zu zweit und die allgemeine Lebensqualität. Natürlich arbeiten wir mehr als unser bezahltes 50-Prozent-Pensum, aber auch für unsere Kollegen in Vollzeitstellung ist es schwierig, nicht über die 100 Prozent hinauszugehen. Das ist bei unserem Beruf eben so. Unsere Studenten schätzen besonders unsere diversen und komplementären Persönlichkeiten.»

Prof. Claude Hauser und Prof. Alain Clavien
Philosophische Fakultät, Studienbereich Zeitgeschichte
Universität Freiburg

“

«Das Entwickeln der Kollektionen entsteht im Dialog, und dieser Dialog ist die Philosophie unserer Firma und Grundlage jeder Diskussion für geschäftliche Strategien und Handlungen. Personalisierte oder launische Entscheidungen sind im Handeln zu zweit nicht möglich. Jobsharing heisst auch in einem kleinen Zeitvolumen effizient zu arbeiten, Ausfälle sind jederzeit abgesichert. Das nimmt Druck und gibt die Freiheit, die Work-Life-Balance enthusiastisch auszuleben. Geschäftlich-innovativ zu agieren heisst nicht "nur" neue Produkte zu generieren sondern sich wirtschaftlich, politisch und kulturell auseinander zu setzen (aus Zitat von Konrad Seitz). Die Arbeitspolitik der Schweiz erfordert für berufstätige Mütter in der Wirtschaft individuelle Lösungsmöglichkeiten für jede einzelne Arbeitnehmerin zu finden. Da sind wir als Frauenbetrieb gefordert und müssen kreative Lösungsansätze finden und Jobsharing ist eine davon.»

Sabine Portenier und Evelyne Roth
Co-Direktorinnen und Designerinnen
PortenierRoth GmbH
High Fashion Studio



Siehe auch andere Testimonials auf www.go-for-jobsharing.ch/de/testimonials



FÜR ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN BESUCHEN SIE UNSERE WEBSEITE
WWW.GO-FOR-JOBSHARING.CH

NÜTZLICHE ADRESSEN IN DER SCHWEIZ

- › www.teilzeitkarriere.ch/jobsharing
- › www.teilzeitmann.ch
- › www.topsharing.ch und www.jkk.ch
- › www.pacte.ch
- › www.und-online.ch/unternehmen/praedikat-familie-und-beruf
- › www.job-sharer.ch
- › www.seco.admin.ch (Themen › Arbeit › Beruf und Familie)

