

# Jobsharing in der Schweiz immer beliebter

Dank der Digitalisierung erlebt Jobsharing einen Aufschwung: Arbeitgebern hilft diese Arbeitsform, ihre besten Mitarbeitenden zu halten. Arbeitnehmende wiederum können Tätigkeiten zu Hause oder in verschiedenen Berufen besser kombinieren – ohne auf Verantwortung zu verzichten. *Irenka Krone-Germann*

**Abstract** Beim Jobsharing teilen sich zwei (oder mehr) Arbeitnehmende eine Vollzeitstelle mit verschiedenen, voneinander abhängigen Aufgaben und gemeinsamer Verantwortung. Wird dieses Arbeitsmodell für Kaderpositionen verwendet, spricht man von «Topsharing». Durch die Digitalisierung haben sich die Möglichkeiten der Kommunikation zwischen den im Jobsharing arbeitenden Personen verbessert. Dossiers und Aufgaben lassen sich so problemlos nachverfolgen. Mit der Stellenteilung können Unternehmen kompetente Mitarbeitende und Know-how leichter halten. Zudem gewinnt das Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt an Attraktivität. Eine geeignete Zweitperson für ein Jobsharing zu finden, kann allerdings schwierig sein. Deshalb braucht es Plattformen, um Personen zusammenzubringen, die in beruflicher Hinsicht zueinanderpassen.

Durch die Digitalisierung der Informationsflüsse und die zunehmende Flexibilisierung ändert sich das Arbeitsumfeld rasch. Homeoffice, Reorganisation von Vollzeitäquivalenten, «Crowdworking» und dank digitaler Netzwerke horizontal organisierte kollektive Arbeitsintelligenz: All das steht für die Arbeit 4.0. Vor diesem Hintergrund ist das Modell der Stellenteilung – Jobsharing oder bei Führungspositionen «Topsharing» – besonders interessant.

Jobsharing ist an sich kein neues Konzept, sondern entstand bereits in den Sechzigerjahren in den USA; 1977 erwähnte es die Ökonomin Barney Olmsted als Erste in der Fachliteratur. Dank der Digitalisierung erlebt Jobsharing heute einen Aufschwung. Hinzu kommt, dass sich Arbeitnehmende aller Generationen («Babyboomer», Generation X, Y und Z) wie auch Arbeitgeber und HR-Verantwortliche immer stärker dafür interessieren. Letztere versuchen, auf diese Weise kompetente Mitarbeitende im Unternehmen zu halten, welche Beruf und Familie vereinbaren wollen oder Abwechslung suchen, indem sie nebeneinander verschiedenen beruflichen Tätigkeiten nachgehen.

Das Prinzip des nach wie vor innovativen Modells ist simpel: Zwei (oder mehr) Arbeitnehmende teilen sich eine Vollzeitstelle mit verschiedenen, voneinander abhängigen Aufgaben und gemeinsamer Verantwortung. Die beiden Personen treten beruflich als Einheit auf und können sich gegenseitig vertreten – beurteilt wird letztlich das gemeinsame Ergebnis.

Während es früher kaum vorstellbar war, dass sich zwei Personen eine Führungsposition mit Verantwortung teilen, erfreut sich das sogenannte Topsharing heute zunehmender Beliebtheit und ist sowohl in der Privatwirtschaft wie auch in der Verwaltung bereits auf verschiedenen Hierarchiestufen anzutreffen.

In der Schweiz besetzen bereits 27 Prozent der Unternehmen Stellen im Jobsharing, rund ein Viertel davon sind Kaderpositionen.<sup>1</sup> Am stärksten verbreitet ist

Jobsharing in der öffentlichen Verwaltung sowie bei Finanzdienstleistern und Versicherungen<sup>2</sup>, wo das Arbeitsmodell in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat.

Unternehmen, welche Jobsharing in Kaderpositionen aktiv fördern, sind beispielsweise in den Branchen ICT, Bank- und Versicherungswesen, Energie, Kunst, kantonale Verwaltungen und Bundesverwaltung sowie Forschung und Lehre anzutreffen.<sup>3</sup>

## Digitalisierung erleichtert Jobsharing

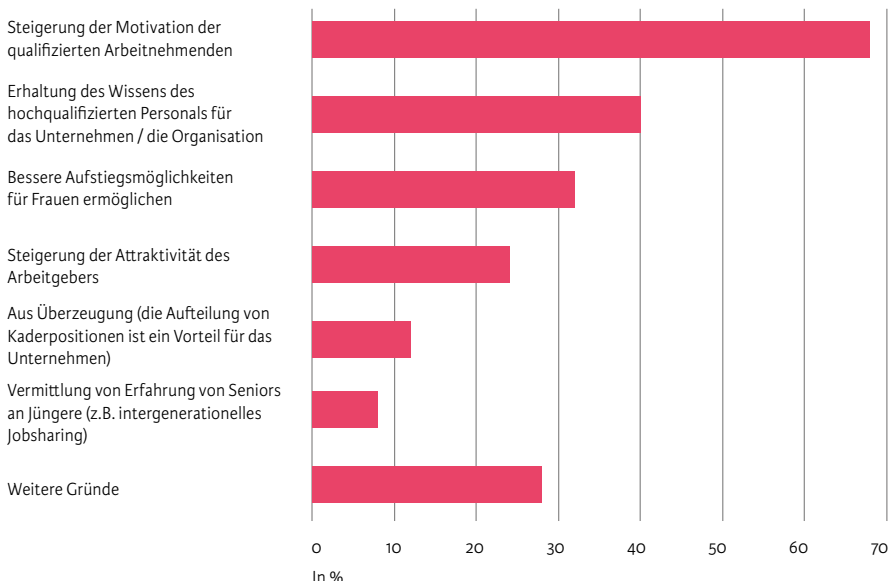
Internet sei Dank: Die Informationstechnologien haben die Kommunikation zwischen den im Jobsharing arbeitenden Personen optimiert, und Dossiers sowie Aufgaben können problemlos nachverfolgt werden. Schnellere, gemeinsam getroffene Entscheidungen führen zu einer höheren Produktivität eines Jobsharing-Tandems. Auf zwei Personen aufgeteilte Berufstätigkeit

<sup>1</sup> Amstutz N. und Jochem A. (2014), Teilzeitarbeit und Jobsharing in der Schweiz, FHNW.

<sup>2</sup> Ebd.

<sup>3</sup> Siehe auch Testimonials auf [Go-for-jobsharing.ch](http://Go-for-jobsharing.ch).

### Gründe für die Einführung von Jobsharing auf den oberen Hierarchiestufen



Mehrfachnennungen möglich.

FHNW (2014) / DIE VOLKSWIRTSCHAFT

## Jobsharing: Sammelband und Informationen im Internet

Der Verein Part Time Optimisation (PTO) hat die Initiative Go-for-jobsharing lanciert und unter der Leitung der Co-Gründerin von PTO, Irenka Krone-Germann, und von Alain Max Guénette, Professor an der Westschweizer Fachhochschule ARC, den mehrsprachigen Sammelband *Le partage d'emploi – Jobsharing Neue Chancen und Herausforderungen der Arbeit* (Ed. L'Harmattan) mit Beiträgen von 34 Autoren aus fünf Ländern veröffentlicht. Unterstützt wird PTO vom Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann sowie von diversen privaten Sponsoren. Der Verein betreut Tandems, die an Jobsharing interessiert sind, und organisiert «Jobsharing Meet-ups» in verschiedenen Schweizer Städten. Des Weiteren führt er Workshops in Unternehmen durch, die sich an Führungskräfte, HR-Fachleute und potenzielle Jobsharing-Kandidaten richten. Am 6. November 2017 organisiert PTO zusammen mit seinen Partnern in Basel das zweite internationale Kolloquium zum Thema Job- und Topsharing.

Plattformen wie Wejobshare.ch und Tandemploy.com erleichtern die Suche nach einer passenden Person für ein Jobsharing. Für praktische Fragen ist die Website Go-for-jobsharing.ch empfehlenswert, welche sich sowohl an Arbeitgeber und HR-Fachleute als auch an Arbeitnehmende richtet.

ten können heute am gleichen Ort oder auch an verschiedenen Orten gleichzeitig ausgeübt werden.

Für die Rekrutierung und die Suche nach potenziellen Jobsharing-Partnern setzen die entsprechenden Plattformen auf Big Data. Algorithmen erleichtern es Interessierten, berufliche Kontakte zu knüpfen, aus welchen Jobsharing-Tandems entstehen können.

Da der Anteil an Teilzeitarbeitenden stetig zunimmt, zeigen immer mehr Unternehmen Interesse am Modell. Mehr als ein Drittel aller Beschäftigten in der Schweiz arbeiten Teilzeit. Ein Grund dafür sind die generell hohen Löhne, welche es Personen mit einer guten Ausbildung erlauben,

nicht Vollzeit arbeiten zu müssen. So arbeiten heute über 60 Prozent aller Frauen mit einem Hochschulabschluss und mindestens einem Kind Teilzeit.<sup>4</sup> Auch auf Führungspositionen ist es von Vorteil, auf ein Duo zu setzen, zumal dieses im Vergleich zu einer einzigen Person mit einer Teilzeitstelle eine höhere Präsenz im Unternehmen aufweist.

## Qualifizierte Mitarbeitende halten

HR-Verantwortliche und die Unternehmensleitung müssen alles daransetzen, kompetente Mitarbeitende im Betrieb zu halten. Eine hoch qualifizierte Frau, die nach zehn Jahren im Berufsleben ihr erstes Kind erwartet, möchte nach der Geburt vielleicht nur noch Teilzeit arbeiten. Lässt ihre Kaderposition dies nicht zu, wird das Unternehmen sie unter Umständen für immer verlieren. Dank Job- oder Topsharing bleibt die Firma im Vergleich zur Konkurrenz attraktiv. Gleichzeitig bleibt dem Unternehmen das Know-how der Mitarbeitenden erhalten – sein wertvollstes Kapital. Durch ein generationenübergreifendes Jobsharing lässt sich das Fachwissen zudem von den älteren Mitarbeitenden an die jüngeren weitergeben.

Im Jahr 2014 befragte die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) landesweit 382 Unternehmen mit insgesamt 180 000 Mitarbeitenden zu Jobsharing (siehe *Abbildung*).<sup>5</sup> Als wichtigsten Grund für die Einführung von Jobsharing auf den oberen Hierarchiestufen nannten die befragten Führungskräfte die Motivationssteigerung von qualifizierten Mitarbeitern (Talentbindung). Am zweitwichtigsten war die Erhaltung und Vermittlung von

Wissen, was für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens entscheidend ist. Die beiden Gründe zeigen: Massnahmen zur Erhaltung qualifizierter Arbeitskräfte im Unternehmen werden immer wichtiger, insbesondere angesichts des Fachkräftemangels. Der am dritthäufigsten genannte Grund war die Ermöglichung besserer Aufstiegsmöglichkeiten für Frauen.

Diese Ziele gewinnen zusehends an Bedeutung: Zahlreiche Mitarbeitende sehen in einem flexiblen und innovationsfreundlichen Arbeitsumfeld eine Chance, sich auch in anderen Berufsfeldern zu betätigen oder sich daneben sogar selbstständig zu machen. Und: Immer mehr Menschen gehen heutzutage freiwillig mehreren Berufstätigkeiten nach. Die US-Forscherin Marci Alboher hat solche Doppel- oder Parallelkarrieren 2007 als «Slash Careers» bezeichnet.

## Suchen, finden – starten

Die Grundvoraussetzung für ein effizientes Jobsharing ist nach wie vor, dass sich zwei passende Personen finden. Zuerst muss man jemanden suchen, mit dem man gewisse Werte teilt. Danach gilt es, sich gegenseitig kennen zu lernen und auszuprobieren, ob eine Zusammenarbeit funktioniert. Erst dann kommt eine gemeinsame Kandidatur infrage (siehe *Kasten*).



**Irenka Krone-Germann**

Dr. oec., Co-Gründerin und Geschäftsführerin des Vereins Part Time Optimisation (PTO), Co-Gründerin We Jobshare GmbH

<sup>4</sup> BFS (2015).

<sup>5</sup> Krone-Germann Irenka, De Chambrier Anne Aymone und Amstutz Nathalie (2014), Nationale Befragung und Informationsplattform zum Jobsharing in der Schweiz, Die Volkswirtschaft, 6–2014, 22–23.