

# Tandem in der Arbeit und bei der Führung

*Im Arbeitsmodell Job- und Topsharing wird der Arbeitsplatz geteilt. Wie das funktioniert, welches die Vor- und Nachteile für Arbeitgebende und Arbeitnehmende sind, erläutert Irenka Krone-Germann im Interview. Sie weiss auch, worauf es bei der Zusammenarbeit ankommt, da sie selbst im Topsharing arbeitet.*

INTERVIEW: MARIANNE RUPP

**D**r. oec. Irenka Krone-Germann arbeitet im Topsharing am Zentrum für Information, Beratung und Bildung für Berufe in der internationalen Zusammenarbeit (cinfo) in der Abteilung Netzwerke, Wissensmanagement und Kommunikation. Sie hat 2013 den Verein «Part Time Optimierung» (PTO) zusammen mit ihrer damaligen Jobsharing-Partnerin gegründet. PTO hat zum Ziel, Jobsharing in der Schweiz zu fördern und Angestellte sowie Unternehmen über das Arbeitsmodell zu informieren, zu beraten und zu coachen. Zusätzlich hat Krone die Plattform wejobshare.ch gegründet, die Informationen enthält und Jobsharing-Paare zusammenbringt.

## Wie unterscheidet sich Jobsharing von Topsharing?

IRENKA KRONE-GERMANN: Beim Jobsharing teilen sich zwei oder mehrere Mitarbeitende eine Vollzeitstelle, inklusive Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Topsharing ist ein Jobsharing in Positionen mit hoher Verantwortung und beinhaltet auch Mitarbeiterführung.

## Ist dieses Arbeitsmodell für alle Branchen und Firmen geeignet?

Verschiedene Studien haben gezeigt, dass Jobsharing vor allem in den Branchen Dienstleistungen, IT, Banken, Versicherun-

gen, Ausbildung und Forschung verbreitet ist, etwas weniger im industriellen Bereich. Was uns auffällt: Das Interesse an Topsharing steigt extrem. Mit unserem Verein «Part Time Optimierung» coachen wir seit acht Jahren immer mehr grosse Firmen, die an Topsharing interessiert sind. Wir begleiten Topsharing-Firmen im öffentlichen und privaten Sektor. Bundesämter wie das SEM haben jetzt schon 17 Jobsharing-Paare in Kaderpositionen. Die Firmen nutzen die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten von Jobsharing, und zwar bezüglich der Zusammensetzung des Duos, was Geschlecht, Alter oder Persönlichkeit betrifft, aber auch betreffend die Aufteilungsvarianten, wo zwischen 50 zu 50 Prozent oder 80 zu 80 Prozent vieles möglich ist, je nach Bedürfnissen des Arbeitgebers und der Jobsharer.

## Sie sprechen von Grosskonzernen, wie verbreitet ist das Arbeitsmodell in KMU?

Wir begleiten tatsächlich wenige KMU. Ein Grund könnten fehlende Ressourcen bei den KMU sein. Kleinere Firmen haben oft keine HR-Abteilung, sie haben zu wenig Zeit und Geld, um in begleitende Massnahmen zu investieren. Wenn ein Konzern ein Jobsharing einführt, kauft er bei einer Agentur das nötige Package ein, etwa Coaching-

## Autorin

Marianne Rupp  
ist freie Journalistin  
in Rümlang.

Sessions, Konferenzen, Lunch-Meetings und Speed-Datings.

## Ist denn Job- und Topsharing für KMU weniger interessant?

Nein, im Gegenteil. KMU sollten sich vermehrt Gedanken über alternative Arbeitsmodelle machen, denn sie haben viele junge Mitarbeitende, die solche fordern. Vor Kurzem beklagte sich ein Bauunternehmer bei mir, dass er nicht mehr genügend Männer findet, die 100 Prozent arbeiten wollen. In solchen Notsituationen wenden sich KMU an uns. Einem Duo in einer kleineren

Firma haben wir in nur zwei Sitzungen die Massnahmen und Grundbedingungen für ein gutes Jobsharing erklärt. Sie haben diese sofort umgesetzt. Es braucht oft gar nicht viele Sitzungen, bis ein KMU oder Jobsharing-Paare das Modell einführen können. Oft fehlen jedoch in den KMU Best-Practice-

**«Oft fehlen  
in KMU  
BestPractice-  
Beispiele für  
Jobsharing.»**



© ZVG

**Irenka Krone-Germann:**  
**«Zusammenarbeit im Team ist nicht dasselbe wie ein Jobsharing. Jobsharing ist viel intensiver.»**

wiegen jedoch die Vorteile für einen Arbeitgeber. Nicht zu unterschätzen ist zudem der Imagegewinn für den Arbeitgeber, der innovative Modelle anbietet.

#### **Eignen sich alle Menschen für Jobsharing?**

Nein. Für Jobsharing braucht es unter anderem Flexibilität, eine offene Geisteshaltung, die Fähigkeit zur Selbstreflexion und ein kritisches Urteilsvermögen. Eigenwillige Persönlichkeiten oder Menschen, die Informationen und Macht nicht gerne teilen oder sich für unersetzlich halten, können keine harmonische Arbeitsteilung praktizieren. Alpha-Menschen sind auch ungeeignet für Topsharing. Für Jobsharing-Paare gilt grundsätzlich: Sie arbeiten zusammen und werden zusammen evaluiert, eine gute Vertrauensbasis ist unabdingbar. Sobald sich ein Konkurrenzgedanke ein-

Beispiele, die aufzeigen, dass und wie Jobsharing funktioniert.

#### **Was sind die Vorteile von Job- und Topsharing für den Arbeitgeber?**

Höhere Produktivität, effiziente Entscheidungsfindung und gleichzeitig führt der intensive Austausch des Duos zu ausgereifteren Entscheidungen. Zwei Personen bringen mehr Erfahrungen und Kompetenzen in eine Stelle, die Stellvertreterfrage fällt weg. Auch Talentbindung oder Wissenstransfer können eine Rolle spielen, etwa um engagierte Mitarbeitende zu halten oder wenn ältere Mitarbeitende ihr Know-how im intergenerationellen Jobsharing an Nachwuchskräfte weitergeben.

#### **Was sind die Nachteile?**

Die Rekrutierungs- und Führungsverfahren sind komplexer, weil zwar das Jobsha-

ring-Paar eine Einheit darstellt, aber doch aus zwei Personen besteht. Es entstehen auch höhere Fixkosten. Auf Dauer über-

ANZEIGE

**QR-Rechnungen mit der benutzerfreundlichsten Lösung der Schweiz!**



**Jetzt registrieren: [www.qrmodul.ch](http://www.qrmodul.ch)**

## Job- und Topsharing bei Firmen implementieren

Jedes Unternehmen, unabhängig seiner Grösse, kann das Arbeitsmodell Job- oder Topsharing einführen. Als Coach und Beraterin schlägt Irenka Krone folgendes Vorgehen vor:

- Das Commitment: Die Führung muss hinter dem Konzept stehen und verstehen, worum es geht. Ideal ist, wenn ein Experte/eine Agentur engagiert wird, damit Vor- und Nachteile, Nutzen und Aufwand sowie Best-Practice-Beispiele aufgezeigt werden. Wenn die Leitung das Konzept gutheisst, wird auch Geld gesprochen, um Massnahmen und Tools zu implementieren.
- Positionierung: Die Firmenleitung muss aufzeigen, warum und wie sie das Modell fördert, und es den Mitarbeitenden vorstellen. Oft seien die mittleren Kaderpositionen eher kritisch eingestellt, weiss Krone. Gute und vollständige Informationen seien darum wichtig.
- Dienstleistungen müssen vorhanden sein: Zur Unterstützung kann ein Coaching helfen, besonders wenn Führung oder HR-Abteilung wenig Kenntnisse über das Arbeitsmodell und die Rekrutierung dazu haben, was durchaus auch auf Konzerne zutrefte, wie Krone weiss.
- Vertragliche Komponenten: Die meisten Verträge basieren auf Teilzeitverträgen mit Zusatzverträgen, die wichtige Modalitäten des Jobsharings regeln.
- Die Einführung des Jobsharings: Wie arbeitet das Duo die ersten Monate, welche Techniken nutzen sie, wann sind sie online.
- Sobald die erste Best Practice vorhanden ist: Modell innerhalb der Firma präsentieren.
- Oft scheitern Versuche, Jobsharing einzuführen, weil ein professioneller Ablauf fehlt. Gemäss Krone haben früher viele Firmen reines Branding betrieben, indem sie zwar Jobsharing angeboten hätten, aber die nötigen Instrumente nicht vorhanden gewesen seien.

> [www.go-for-jobsharing.ch](http://www.go-for-jobsharing.ch)

schlecht, wird es nicht mehr funktionieren. Und übrigens: Waren früher Jobsharing-Paare häufig nur Frauen, gibt es heute immer mehr Frauen-Männer-Duos oder sogar reine Männerduos.

### Wie finden sich Jobsharing-Paare? Soll der Arbeitgeber sie zusammensetzen?

Wenn der Arbeitgeber sie zusammensetzt, ist es wie bei einer arrangierten Hochzeit: Sie kann funktionieren, aber das Risiko ist gross, dass es nicht lange harmonisch bleibt. Besser ist es, wenn sich die Paare selbst finden, etwa über spezifische Plattformen, und sich gemeinsam mit einem gut vorbereiteten Dossier bewerben. Der Rekrutierer muss innerhalb von 50 Sekunden identifizieren können, was ihm das Package bringt. Vor allem im Topsharing müssen sich die beiden Partner über ihre Werte, Visionen, Strategien und Ziele klar sein und übereinstimmen. So sollten beide dieselbe Führungsstrategie leben. Wenn einer hierarchisch funktioniert, der andere aber eher holokratisch, dann sind Konflikte programmiert. Ob das Duo jedoch charakterlich eher komplementär oder ähnlich ist, ist sekundär, sofern beide flexibel und konfliktfähig sind.

### Sie arbeiten seit 14 Jahren selbst im Jobsharing-Modell. Wie gut haben Sie Ihre erste Partnerin gekannt?

Gar nicht. Wir haben im gleichen Unternehmen gearbeitet und uns über eine Plattform entdeckt. Wir haben uns dreimal getroffen, um die gemeinsamen Werte und Visionen zu klären, und haben dann neun Jahre gut zusammengearbeitet. Die ersten vier Monate im Jobsharing sind intensiv, weil man den jeweiligen Partner in seiner Arbeitsweise und in seinem Charakter kennenlernen und entdecken muss. Wer denkt, eine Person zu kennen, weil man schon zusammen in Projekten gearbeitet hat, unterliegt oft falschen Erwartungen: Die Zusammenarbeit im Team ist nicht dasselbe wie ein Jobsharing. Jobsharing ist viel intensiver. Die Zusammenarbeit ist ein dynamischer Prozess, in dem man viel und schnell lernt und jeder Jobsharer flexibel und bereit sein muss, umzudenken. Sture Leute haben keinen Platz im Jobsharing.

### Seit vier Jahren arbeiten Sie im Topsharing, wie gelingt die Kommunikation und die Mitarbeiterführung?

Die Digitalisierung ist für unser Arbeitsmodell ein Segen. Vor 14 Jahren mussten wir mit Mails arbeiten und pro Woche zwei Stunden für den Austausch einplanen. Heute ist der Austausch effizienter und intensiver: Wir tauschen uns zu rund 70 Prozent über Share Points aus, wir hören und sehen uns täglich virtuell über verschiedene Kanäle. Bei heiklen Themen, die Missverständnisse hervorrufen können, kommunizieren wir per Whatsapp, telefonieren oder treffen uns physisch. Die Mitarbeitenden sind mit unserer Führung zufrieden, wie aus der Team-Evaluation hervorging. Es gab einmal einen Knackpunkt, wo unser Team unsicher wurde, weil es spürte, dass wir Leiterinnen Differenzen hatten in der Art, wie wir ein Thema angehen sollten. Aber im Allgemeinen erhalten wir sehr gute Rückmeldungen, vor allem von jungen Leuten, die das Share-Modell gut finden – und für sich auch in Betracht ziehen.

### Wo liegen für Sie persönlich die Vor- und Nachteile im Job- beziehungsweise Topsharing?

Vor 14 Jahren war für mich die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wichtig. Jobsharing ermöglichte mir, eine interessante Vollzeitstelle in Teilzeit zu besetzen. Zudem ergeben sich durch den Austausch mit dem Partner neue Ideen, andere Blickwinkel. Ich habe wahnsinnig viel gelernt dank dem Jobsharing. Ich schätze auch die Vielseitigkeit, die die Arbeit sehr spannend macht. Zudem ermöglicht mir das 70-prozentige Topsharing, dass ich als Angestellte einen fixen Lohn und somit eine gewisse Sicherheit habe, und gleichzeitig kann ich zu 50 Prozent als Unternehmerin meine eigenen Projekte verfolgen. Die negative Seite ist wohl, dass ich ziemlich oft viel arbeiten muss, wenn auf beiden Seiten neue Projekte reinkommen. Aber die Arbeit macht mir Spass. Spass und Sinnhaftigkeit bei der Arbeit sind zwei Komponenten, die gerade für junge Menschen immer wichtiger werden, wie Statistiken zeigen. Wer im Jobsharing arbeitet, hat mehr Zeit, auch anderen, sinnstiftenden Tätigkeiten nachzugehen.