

Jobsharing

«Unternehmen entgeht ein enormes Potenzial»

Das Jobsharing bietet sich als innovatives Arbeitsmodell an. Es gewährt Arbeitgebern und Arbeitnehmenden die Möglichkeit, Vollzeit mit einem Teilzeitpensum zu erreichen. Mit Irenka Krone-Germann, Co-Direktorin des Vereins Part Time Optimisation (PTO), sprechen wir über die Arbeitsstellenteilung.

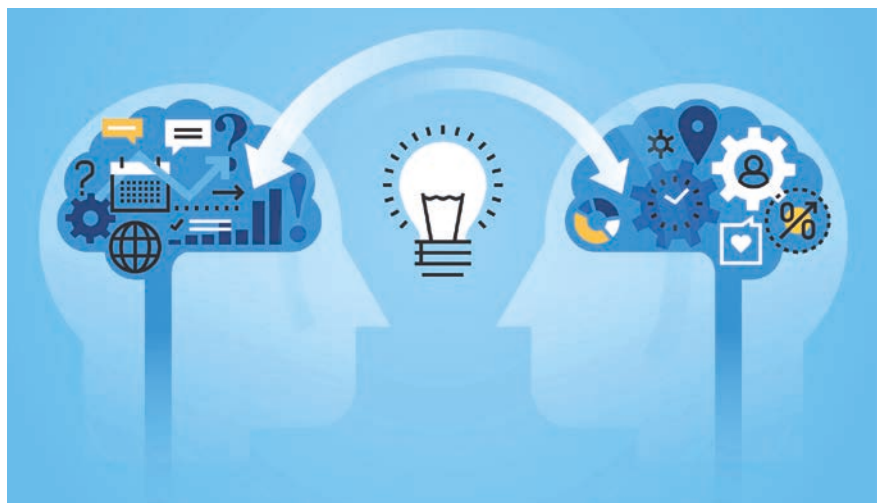
Interview geführt von Kevin Hofer

personalSCHWEIZ: Wieso braucht es Jobsharing?

Irenka Krone-Germann: Teilzeitstellen werden nur selten ausgeschrieben, die Initiative hierfür geht meistens von den Mitarbeitenden aus. Noch ausgeprägter ist die Situation bei leitenden Positionen: Teilzeitarbeit ist dort selten möglich. Eine Folge davon kann sein, dass hoch qualifizierte Mitarbeitende, die Teilzeit arbeiten, Stellen besetzen, die für sie unbefriedigend sind. Den Unternehmen entgeht so ein enormes Potenzial. Hinzu kommt, dass sich so neue Formen der Diskriminierung zwischen Männern und Frauen entwickeln, da nach wie vor mehr Frauen als Männer Teilzeit arbeiten. Jobsharing bietet hier die Möglichkeit, ein Vollzeitpensum mit Teilzeitpensen abzudecken.

Sie sprechen die Diskriminierung von Frauen an. Können Sie das noch weiter erläutern?

Das Bildungsniveau der Frauen ist in den letzten 30 bis 40 Jahren enorm gewachsen. Mehr Frauen als Männer verfügen über einen gymnasialen Abschluss. In gewissen Ausbildungsgängen, die früher mehrheitlich von Männern besucht wur-



Bündelung von Kompetenzen – intensiver Austausch führt zu ausgereifteren Entscheidungen.

den, sind Frauen jetzt in der Mehrzahl. Dazu gehören beispielsweise Ärztinnen, Lehrerinnen und Juristinnen. Das zeigt sich aber noch nicht in der Berufspraxis. Frauen sind in der Schweiz in wirtschaftlichen Schlüsselpositionen nach wie vor stark untervertreten.

Je höher der Bildungsgrad von Frauen mit Kindern, desto grösser die Wahrscheinlichkeit, dass sie Teilzeit arbeiten. Das rührt daher, dass Frauen mit höherem Bildungsgrad ein höheres Gehalt als Frauen mit tieferem Bildungsgrad haben. Sie können es sich leisten, einen Teil der Betreuung der Kinder selber zu übernehmen. Das Risiko eines Kompetenzverlustes bei Teilzeitstellen ist bei sehr gut ausgebildeten Personen besonders gross. Frauen sind demnach mehr von unterbewerteten Ausbildungen und Kompetenzen betroffen, und sie werden ungleich behandelt in Bezug

auf leitende Positionen und Teilzeitstellen. Jobsharing kann hier Abhilfe schaffen.

Was verstehen Sie genau unter Jobsharing?

Beim Jobsharing teilen sich zwei oder mehrere Mitarbeitende eine Vollzeitstelle. Das bedeutet, dass ihre Aufgaben voneinander abhängig sind und sie sich die Verantwortlichkeiten teilen. Beim Jobsharing in Positionen mit hoher Verantwortung und Führungsfunktion spricht man von Topsharing. Zum Thema Job- und Topsharing findet übrigens am 6. November 2017 in Basel ein internationales Kolloquium statt.

Haben Sie Beispiele, wie Topsharing aussehen könnte?

Da wären beispielsweise zwei Professoren an der Universität, die sich seit zehn Jahren eine Arbeitsstelle teilen. Sie wollten

Verein PTO

Der Verein PTO (Part Time Optimierung) wurde 2013 von Irenka Krone-Germann und Anne de Chambrier gegründet. Das Projekt hat zum Ziel, Jobsharing in der Schweiz zu fördern und Angestellte und Unternehmen über die Einzelheiten von Arbeitsstellen-Aufteilung zu informieren. www.go-for-jobsharing.ch und www.wejobshare.ch

Das Fachmagazin für Personalprofis!

personalSCHWEIZ – kompetent, fokussiert, praxisorientiert

Profitieren Sie vom Know-how und Erfahrungsschatz kompetenter HR-Experten. Mit jeder Ausgabe von **personalSCHWEIZ** erhalten Sie **topaktuelle HR-Best-Practice, Know-how und Trends**, die Sie und Ihre Mitarbeiter weiterbringen.

**Jetzt
abonnieren!**



Mit diesen Inhalten:

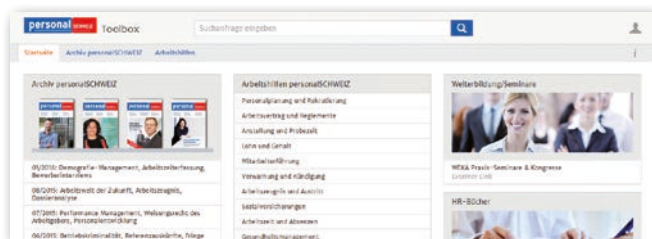
- Top-Interviews mit bekannten Opinion Leaders
- Arbeitsrechtliche Fallbeispiele
- Aktuelle Beiträge zu Lohn und Sozialversicherungen
- Wertvolle Tipps zu Karriere und Mitarbeiterführung
- Erfolgsrezepte, Fallbeispiele & Best Practice für Ihre operative Personalarbeit
- Innovative HRM-Strategien
- Zugriff auf nützliche Arbeitshilfen unter www.personal-schweiz.ch

Themenvorschau: Aus- und Weiterbildung, Vergütungsmanagement, Arbeitszeiterfassung, Talentmanagement, Entsendungen, Mitarbeiterbindung, HR und Psychologie, Case Management, Mobbing, Sperrfristen, Change Management u.v.m.

personalsCHWEIZ jetzt auch mit Toolbox!

10 Ausgaben **personalSCHWEIZ plus**:

- Online-Archiv mit sämtlichen Ausgaben als PDF
- Praktische Stichwortsuche
- Über 150 HR-Tools und Mustervorlagen



**Einfach ausfüllen
und abschicken!**

Gleich bestellen:

Fon: 044 434 88 34

Fax: 044 434 89 99

Web: personal-schweiz.ch

Mail: bestellung@weka.ch

Coupon ausfüllen, ausschneiden
und schicken/faxen an:

WEKA Business Media AG
Leserservice
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich

Ja, ich möchte personalSCHWEIZ abonnieren!

10 Ausgaben für CHF 98.-*

Jahresabonnement

5 Ausgaben für CHF 59.-*

Schnupperabonnement

10 Ausgaben plus Toolbox für CHF 148.-*

Kombi-Jahresabonnement (Online-Archiv und über 150 Tools)

NEU!

Firma Funktion

Vorname Name

Strasse, Nr. PLZ, Ort

Datum / Unterschrift

* zzgl. MWST und Porto

ein Gleichgewicht zwischen Privatleben und Beruf und mehr Zeit zum Forschen und Schreiben haben. Für sie gehören der Austausch und die intellektuelle Stimulation durch die Teamarbeit sowie die allgemeine Lebensqualität zu den Vorteilen des Jobsharings.

Ein weiteres Beispiel sind zwei Direktorinnen und Designerinnen. Für sie entsteht das Entwickeln von Kollektionen im Dialog. Hier ist die Arbeit im Jobsharing perfekt geeignet. Für sie kommt hinzu, dass Entscheidungen zu zweit reflektierter sind und launisches Handeln ausgeschlossen werden kann. Auf persönlicher Seite schätzen sie die ausgeglichene Work-Life-Balance.

Gibt es noch weitere Typen von Jobsharing?

Ja, in der Praxis kann Jobsharing verschiedene Organisationsformen annehmen. Wir unterscheiden zwischen den grundlegenden Formen Jobsplitting und Jobpairing. Beim Jobsplitting handelt es sich um Arbeitsstellen, die in Halbstellen aufteilbar sind. Die Mitarbeitenden ergänzen sich komplementär. Die Arbeitsstellen beim Jobpairing lassen sich weniger klar aufteilen. Die Mitarbeitenden sind austauschbar. Der Arbeitgeber wendet sich je nach Aufgaben an die jeweilig zuständigen Mitarbeitenden. Beim Jobpairing unterscheidet man zusätzlich zwischen zwei Unterkategorien. Beim reinen Jobsharing existiert ein Arbeitsvertrag zwischen Arbeitgeber und mindestens zwei Arbeitnehmenden. Die Arbeitnehmenden sind bei dieser Form gänzlich austauschbar. Beim hybriden Jobsharing existiert pro Arbeitnehmendem jeweils ein Arbeitsvertrag. Hier werden die Arbeiten informell geteilt, bei einigen Aufgaben sind die Mitarbeitenden voll austauschbar und verantwortlich. Am geläufigsten ist zurzeit das hybride Jobsharing.

Wie ist Jobsharing arbeitsrechtlich zu lösen?

In der Schweiz gibt es bis jetzt keine speziellen gesetzlichen Bestimmungen oder Rechtsprechungen zum Jobsharing. Da es keinen spezifischen Jobsharing-Vertrag gibt, ist der Einzelarbeitsvertrag auf bestimmte oder unbestimmte Zeit mit jedem einzelnen Partner die geeignete Vertragsform. Beim Vertragsabschluss

können besondere Klauseln im Vertrag vorgenommen werden.

Welches sind die Vorteile von Jobsharing für Arbeitgeber?

Da gibt es einige. Für Unternehmen ist sicher wichtig, dass sich die Produktivität steigern lässt. Nach einer gewissen Stundenzahl pro Woche lässt erwiesenermassen die Produktivität nach. Zwei Personen mit reduziertem Pensum arbeiten da deutlich produktiver. Hinzu kommt, dass durch das Jobsharing in den meisten Fällen eine hundertprozentige Präsenz im Unternehmen gewährleistet werden kann. Wenn ein Mitarbeitender im Jobsharing ausfällt, ist auch die Vertretung gewährleistet. Sicherlich auch von grossem Vorteil für Unternehmen ist der Imagegewinn. Dadurch, dass Unternehmen flexible Arbeitsbedingungen schaffen, werden sie als fortschrittlich und attraktiv von möglichen Arbeitnehmenden wahrgenommen.

Gibt es denn auch Nachteile für Unternehmen?

Die Rekrutierung und Führung wird komplexer. Jobsharing-Partner bilden zwar eine Einheit, dennoch hat man es mit zwei oder mehreren Mitarbeitenden zu tun. Als Recruiter sucht man folglich mehr Personal, und als Führungskraft muss man sich mit mehr Personen arrangieren. Hinzu kommen höhere Kosten. Für das Mehr an Mitarbeitenden brauchen Unternehmen dementsprechend auch wieder mehr Infrastruktur. Ein weiterer Faktor ist das Konfliktrisiko zwischen den Partnern. Durch einen vorsichtigen Rekrutierungsprozess kann dieses minimiert werden.

Über welche Kompetenzen müssen Personen, die Jobsharing machen, verfügen?

Aus Erfahrung wissen wir, dass Flexibilität, offene Geisteshaltung, gemeinsame Werte, Grosszügigkeit, kritisches Urteilsvermögen und die Fähigkeit zur Selbstreflexion wichtig sind. Im Falle von Konflikten ist der konstruktive Umgang mit diesen erforderlich. Das Jobsharing geht über die gewöhnliche Teamarbeit hinaus. Wichtig ist selbstverständlich auch, dass sich die Partner auf Augenhöhe begegnen. Ein zu dominantes Verhalten einer Person kann die Zusammenarbeit negativ beeinflussen.

Kann Jobsharing auch dem Fachkräftemangel entgegenwirken?

Das Beschäftigungsniveau in der Schweiz ist nach wie vor hoch. Durch den demografischen Wandel kommen immer mehr hoch qualifizierte Babyboomer ins Rentenalter. Das hinterlässt eine Lücke. Hier ist intergenerationelles Jobsharing interessant. Die Babyboomer sind nach wie vor gut in Form und beruflich aktiv. Ihre Kompetenzen und Fachkenntnisse sind in gewissen Branchen äusserst wertvoll. Mit intergenerationellem Jobsharing kann dieses Know-how an die Jüngeren weitergegeben werden. Bei dieser Form des Jobsharings haben die Personen, die sich eine Stelle teilen, einen Altersunterschied von mindestens zehn Jahren.

Welche Rolle haben HR-Verantwortliche im Jobsharing?

Den HR-Verantwortlichen kommt eine zentrale Rolle bei der Umsetzung des Jobsharings zu. HR-Verantwortliche können mit ihren Kenntnissen die Unternehmensleitung zu neuen Arbeitsformen hinführen und dabei das Potenzial von Teilzeitmitarbeitenden optimieren. Um Arbeitnehmende 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 Initiative seitens engagierter, innovativer Mitarbeitenden unterstützen.

Zur Person



Irenka Krone-Germann, Dr. oec. (Universität Genf), ist Co-Gründerin des Vereins PTO (Part Time Optimisation). Zudem hat sie gemeinsam mit Alain Max-Guénette den Sammelband «Jobsharing: Chancen und Herausforderungen der Arbeit» bei L'Harmattan herausgegeben.