

„Mögliche Barrieren und Treiber für das Arbeitsmodell TOP-Sharing in spiegelseitiger Betrachtung für Schweizer Unternehmen mit Fokus auf grosse Gesundheitsdienstleister.“

Bachelor-Thesis

Vorgelegt von	<i>Röthlisberger Jeannette</i>
Matrikelnummer	<i>17-638-776</i>
Studiengang	<i>Bachelor of Science ZFH in Betriebsökonomie mit Vertiefung in General Management</i>
Studiengruppe	<i>BBA-GMB15</i>
Betreuungsperson	<i>Haegi Marcus</i>
Ort, Datum:	<i>Zürich, 28. Februar 2019</i>

Summary

Schon Aristoteles sagte: «*Freude an der Arbeit lässt das Werk trefflich geraten*» (Aphorismen, 2019). Umgangssprachlich heisst das: wer Spass an seiner Arbeit hat, wird diese auch gut erledigen – was auch als Auftrag an die Unternehmen verstanden werden kann, dass attraktive Arbeitsstellen geschaffen werden müssen. Zusätzlich legen junge Arbeitnehmer immer mehr Wert auf eine gute Work-Life Balance. D.h. die Vereinbarkeit von Privatleben und Karriere wird meist zu Lasten einer intensiven Karriere optimiert. Statistisch ist belegt, dass die gut ausgebildeten Schweizerinnen und Schweizer eine Reduktion ihres Arbeitspensums von Vollzeit zu Teilzeit nach dem 1. bis zum 5. Arbeitsjahr nach dem Studium vollziehen. Dabei sind Frauen im Wirtschaftssektor doppelt so häufig betroffen, wie Männer (BFS, Bildungsstand, 2018). Dennoch gilt generell: dieser Trend verschärft den Fachkräftemangel zusätzlich. Hierbei stellt sich die Frage nach einem attraktiven Arbeitsmodell, welches qualifizierte Mitarbeitende nachhaltig an die Unternehmen bindet. Verstärkt wird die Forderung nach flexiblen Arbeitsmodellen durch die Tatsache, dass CHF 35 Mrd. jährlich durch den Staat in die Bildung investiert werden (BFS, Bildungsstand, 2018).

Eine Lösung für dieses Problem könnte das sogenannte «TOP-Sharing» Arbeitsmodell sein. Konkret bedeutet dies, dass sich zwei Menschen eine Management-Funktion als Tandem teilen. Dies adressiert den Wunsch nach einer spannenden Aufgabe in einer Führungsfunktion trotz Teilzeitstelle. Die Frage stellt sich, was Arbeitnehmer motiviert und was sie daran hindert, ein solches Arbeitsmodell einzugehen. In der vorgelegten Bachelor-Thesis wird Forschung zu Barrieren und Treibern in spiegelseitiger Betrachtung betrieben. Das primäre Ziel ist es, die Forschungsfrage nach den Barrieren und Treibern eingehend zu beantworten sowie als Sekundärziel diese einander gegenüberzustellen und strategische Hilfsmittel abzuleiten. Die strategischen Hilfsmittel sollen den Unternehmen dazu dienen das TOP-Sharing optimal einsetzen zu können.

Die Ziele dieser Bachelor-Thesis sollen mittels einer umfangreichen empirischen Studie erreicht werden. Mittels qualitativen Leitfadeninterviews wird eine Gegenwartsanalyse mit einerseits Personen, welche bereits in einem TOP-Sharing arbeiten, und andererseits Personen, welche sich in einer Management-Rolle befinden, abgedeckt. Die zukünftigen Managerinnen und Manager werden mittels einer quantitativen Online-Umfrage zum Thema befragt. Durch eine Inhaltsanalyse und das Kategoriensystem werden die empirischen Ergebnisse zusammengetragen. Den Abschluss bildet die Konklusion der Ergebnisse der Befragungen in einer SWOT Analyse. Die Ergebnisse werden anschliessend als strategische Hilfsmittel, wie dem Nutzenkatalog und der 7-Schritte-Methode zum Abbau von Barrieren, aufgeführt.

Fazit

Als Ergebnis zeigt diese Arbeit auf, dass TOP-Sharing ein durchaus interessantes Arbeitsmodell sein kann, sowohl für Arbeitnehmer als auch für Arbeitgeber. Voraussetzung dafür ist, dass ein solches Modell im Unternehmen ganzheitlich akzeptiert und gefördert wird. Die Einführung ist von grosser Bedeutung. Diese sollte mittels Fachexperten erfolgen. Auch die gesellschaftliche Akzeptanz spielt eine grosse Rolle beim Gelingen des Modells. Wird beispielsweise ein veraltetes Rollenbild von der Gesellschaft getrieben, bereitet dies einem fortschrittlichen Arbeitsmodell, wie dem TOP-Sharing Mühe in der Etablierung.

Inhaltsverzeichnis

Summary.....	I
Ehrenwörtliche Erklärung	V
Vorwort und Danksagung.....	VI
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage und Forschungsproblem	1
1.2 Forschungsfrage	2
1.3 Zielsetzungen.....	2
1.4 Inhaltliche Abgrenzungen.....	2
1.5 Methodische Vorgehensweise.....	3
2 Theoretischer Teil	5
2.1 Work-Life Balance.....	5
2.1.1 Stress und Beruf.....	6
2.1.2 Burn-Out.....	7
2.2 Voll- und Teilzeitarbeit.....	8
2.2.1 Verteilung Voll- und Teilzeit	8
2.2.2 Verteilung Teilzeitarbeit Männer und Frauen	9
2.3 Bildung.....	10
2.3.1 Bildungsstand Schweiz.....	12
2.3.2 Entwicklung Abschlüsse Ebene universitäre Hochschulen	12
2.3.3 Beschäftigungsgrad nach Hochschulabschluss	14
2.3.3.1 Eingrenzung nach betriebswirtschaftlichen Studienausrichtung.....	15
2.3.4 Bildungskosten Schweiz	16
2.4 Führung	16
2.4.1 Unternehmen 6.0.....	17
2.4.2 Entwicklung der Führung	17
2.4.3 Verteilung Führungsrollen Männer und Frauen.....	19
2.5 Job-Sharing.....	20
2.5.1 Definition	20
2.5.2 Verbreitung.....	20
2.5.3 Differenzierung	20
2.6 Gender.....	20
2.6.1 Frauen-und Männer Bilder	21
3 Empirischer Teil	22
3.1 TOP-Sharing	22
3.1.1 TOP-Sharing und die Schweiz.....	23

3.1.2	Best-Practice Cases TOP-Sharing.....	23
3.1.3	Stärken-Schwächen-Analyse TOP-Sharing	27
3.2	Fragestellung	29
3.3	Definition der Personen-Gruppen.....	29
3.4	Methodik der Befragung.....	30
3.5	Ablauf der Befragung Personen-Gruppe 1 und 2	30
3.5.1	Entwicklung der Leitfäden.....	31
3.5.2	Auswahl der Interviewpartner und Ablauf der Interviews.....	32
3.5.2.1	Interviewpartner der Personen Gruppe 1.....	32
3.5.2.2	Interviewpartner der Personen Gruppe 2.....	32
3.5.3	Auswertung und Datenanalyse der Befragungen.....	32
3.6	Ablauf Befragung Personen-Gruppe 3	35
3.6.1	Aufbau und Auswertung der Online-Umfrage	35
3.7	Ergebnisse empirischer Teil	36
3.7.1	Ergebnisse Personen-Gruppe 1	36
3.7.1.1	Berufliches	37
3.7.1.2	Work-Life Balance	37
3.7.1.3	TOP-Sharing Basis.....	37
3.7.1.4	TOP-Sharing Treiber	37
3.7.1.5	TOP-Sharing Barrieren.....	38
3.7.1.6	TOP-Sharing Chancen/Gefahren.....	39
3.7.1.7	TOP-Sharing Zukunft.....	40
3.7.1.8	Fazit	40
3.7.2	Ergebnisse Personen-Gruppe 2	40
3.7.2.1	Berufliches	40
3.7.2.2	Work-Life Balance	40
3.7.2.3	TOP-Sharing Basis.....	41
3.7.2.4	TOP-Sharing Treiber	41
3.7.2.5	TOP-Sharing Barrieren.....	42
3.7.2.6	TOP-Sharing Chancen/Gefahren.....	42
3.7.2.7	TOP-Sharing Zukunft.....	43
3.7.2.8	Fazit	43
3.7.3	Ergebnisse Personen-Gruppe 3	43
3.7.3.1	Personalien	43
3.7.3.2	Berufliches	44
3.7.3.3	TOP-Sharing Basis.....	45
3.7.3.4	TOP-Sharing Treiber	45
3.7.3.5	TOP-Sharing Barrieren.....	46
3.7.3.6	TOP-Sharing Chancen/Gefahren.....	46
3.7.3.7	Fazit	47
4	Schlussfolgerungen/Konklusion	48
4.1	Beantwortung Forschungsfrage	50

4.1.1	Primäres Ziel – Barrieren und Treiber des Arbeitsmodells.....	51
4.1.2	Sekundäres Ziel – Gegenüberstellung und Nutzung/Abbau.....	52
4.1.2.1	Nutzung von Treibern	53
4.1.2.2	Barrieren abbauen.....	54
4.2	Kritische Würdigung.....	56
	Literaturverzeichnis	59
	Abbildungsverzeichnis.....	62
	Anhang A – Berechnungen	63
	Anhang B – Interviewleitfaden.....	64
	Anhang C – Fragebogen	73
	Anhang D – Einwilligungserklärung	81
	Anhang E – Transkripte.....	82
	Anhang F – Online-Umfrage.....	111
	Anhang G – Auszug BFS Lohnungleichheit.....	120

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich bestätige hiermit, dass ich

- die vorliegende Thesis selbständig und ohne Benützung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel anfertigte,
- die benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich als solche kenntlich machte,
- diese Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungskommission vorlegte.

Zürich, 28. Februar 2019

.....
Jeannette Röthlisberger

Vorwort und Danksagung

«Noch nie waren junge Frauen so gut ausgebildet wie heute. Nicht nur an Schulen, sondern auch in den Universitäten hängen die Mädchen die Jungen ab. Trotz dieses Bildungserfolges verdienen Arbeitnehmerinnen im Durchschnitt noch immer gut ein Fünftel weniger als die Männer.» (welt.de, 2019). Solche Artikel respektive deren Inhalte, welche auch in der Schweiz ein grosses Thema sind, bewegen mich als Frau persönlich in meiner Arbeitswelt schon lange. Hinzu kam die immer grösser werdende leistungsorientierte Gesellschaft, die daraus entstehende Erschöpfung, der technologische Wandel und der Fachkräftemangel (NZZ, 2019). Alleamt super aktuelle und interessante Themengebiete, welche mich angetrieben haben, mich damit zu befassen, ob es einen strategischen Lösungsansatz für unsere Wirtschaft gibt, den genannten Themen aufzugreifen.

Mein Arbeitgeber setzt sich derzeit mit ähnlichen Fragen auseinander. Es wird aktuell auf Management-Stufe ein Arbeitsmodell, das TOP-Sharing aufgesetzt. Was mich dazu brachte, meine Gedankengänge mit dem Modell in Verbindung zu bringen. Aus meiner Sicht bilden sie die Grundlage für die strategischen Ansätze eines TOP-Sharings. Somit war für mich schnell klar, ich möchte mich auf strategischer Ebene damit befassen, wie ein TOP-Sharing Arbeitsmodell zu Stande kommen kann. In einem weiteren Schritt habe ich mich mit Kolleginnen und Kollegen unterschiedlichen Alters in höheren Positionen unterhalten und schnell herausgefunden, dass die Barrieren und Treiber des Modells noch nicht klar sind. Es sind aber klare Barrieren vorhanden. Dann müssen sicher auch Treiber auffindbar sein, welche genutzt werden können, um die Barrieren aufzuheben. Ferner wird die Betrachtung auf die Generation Y in einer Management-Rolle immer zentraler. Die Generation Y ist darauf bedacht, eine ausgeglichene Freizeit, Möglichkeit nach Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung zu haben. Neue Arbeitsmodell müssen entwickelt werden (prosoft, 2019).

Persönlicher Bezug

Ich arbeite bei einem der grössten Schweizer Gesundheitsdienstleister im Vertriebsmanagement in einer stellvertretenden Leitungsposition. Das heisst, dieses Thema wird für mich auch einmal zum Tragen kommen. Mein berufliches wie aber auch privates Engagement ist und war schon immer sehr gross. Ich verfüge über eine hohe Leistungsorientierung und einen Hang zu Perfektionismus. Die Arbeit ist mir wichtig. Nebenbei führe ich einen Literatur- sowie einen Koch-Club und bin polysportiv aktiv. Als in der Generation Y geboren, ist mir meine Freizeit und Unabhängigkeit wichtig. In der leistungsorientierten Zeit ist es für mich wichtig, eine höhere Motivation zu erlangen.

Danksagung

Während der Erarbeitung der vorliegenden Bachelor-Thesis konnte ich auf Personen und deren Unterstützung zurückgreifen, damit dieses Werk schlussendlich zum Fliegen kam. Von ganzem Herzen möchte ich hiermit meinen persönlichen Dank an meine liebe Freundinnen Regula, Daniela und Anastasia aussprechen, welche wenn immer möglich Korrektur gelesen haben. Auch ein grosses Dankeschön an alle Interview-Partnerinnen und Partner, welche mir geduldig zur Verfügung gestanden sind. Last but not least ein spezielles Dankeschön an meinen Referenten Marcus Haegi, welcher mir mit seinem breiten Fachwissen immer zur Seite gestanden ist und mich in diesem Thema speziell ermutigt hat.

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Forschungsproblem

Das Zitat von George Orwell «*Die Zeit vergeht nicht schneller als früher, aber wir laufen eiliger an ihr vorbei*» (Schröder, 1988) trifft es ziemlich genau. Im Zeitalter der Digitalisierung, in der Internet of Things die Unternehmen beschäftigt und sie sich darum kümmern müssen, ob und wie sie eine Plattformökonomie auf die Beine stellen können, wird der Anspruch nicht nur an die Unternehmen sondern auch an die Führungskräfte und deren Mitarbeitenden immer grösser. Es wird stark an eine flexible Organisation und Struktur, sowie attraktive und zeitgerechte Arbeitsmodelle appelliert. Unternehmen müssen einerseits dem wirtschaftlichen Druck standhalten, aber auch ihre Rolle als Arbeitgeber wahrnehmen und dafür sorgen, dass sich die Arbeitnehmenden in dem schnell wechselnden Arbeitsumfeld zurechtfinden, aber Privatleben und ihrer Karriere gut vereinbaren können. Weiter ist es im Interesse des Unternehmens, gut gebildete Arbeitnehmende an sich zu binden, sowie neue zu gewinnen. Dies wird vor allem durch eine gute Unternehmens- sowie Personalpolitik gelingen.

Die heutige Ausgangslage ermöglicht der Gesellschaft auch viel mehr Freiheiten, welche früher gar nicht möglich gewesen wären. Frauen, wie auch Männer, können sich verstärkt auf ihre Karriere konzentrieren, da es heute viel mehr Möglichkeiten gibt, Karriere und Privatleben unter einen Hut zu bringen. Allerdings ist, auch heute noch, in den meisten Fällen noch immer der Mann der Hauptversorger im Familienkonzept. Statistisch gesehen reduzieren Frauen nach dem Studium häufiger von Vollzeit auf Teilzeit. Als Beispiel sind dies bei einem FH-Bachelor Abschluss knapp 53% der Frauen und bei den Männern etwas über 20% (siehe Kapitel 2.3.3 Beschäftigungsgrad nach Hochschulabschluss) (BFS, Bildungsstand, 2018). Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist dies Potential, welches den Unternehmen fehlt und Geld, welches der Staat vorgängig investiert hat, das nun verloren geht.

Zudem wird in der Schweizer Wirtschaft von einem Fachkräftemangel gesprochen. Gerade in den Berufen, die stark von den digitalen Trends betroffen sind, wie beispielsweise Informatik, Naturwissenschaften und die Entscheidungsträger, das Management, herrscht besonders grosser Fachkräftemangel (NZZ, 2019). In Kombination mit dem stetig ansteigenden Bildungstrend, welcher aufweist, dass immer mehr junge Schweizerinnen und Schweizer einen Hochschulabschluss erwerben (siehe Kapitel 2.3 Bildung) (BFS, Bildungsstand, 2018). Hinzu kommt das Gefahrenpotential des stressbedingten Arbeitslebens in dem ein Burn-Out als emotionaler wie aber auch körperlicher Erschöpfungszustand beschrieben wird (seco admin, 2019). Oftmals mit sehr leidtragenden und langjährigen Geschichten der Betroffenen und hohen Gesundheitskosten verbunden (ctsgroup.ch, 2018). Die Generation Y, welche sich jetzt etwa oder in wenigen Jahren (je nach Betrachtung, Branche, Ausbildungsstand und Altersberechnung) im optimalen Alter einer Management-Rolle befindet, ist freiheitsliebend und strebt nach Selbstverwirklichung (prosoft, 2019). Eine Zielgruppe, welche nicht durch lange Arbeitszeiten und ständiger Erreichbarkeit gewonnen werden kann. Werden die zukünftigen Management-Potentiale ebenfalls zur Ausgangslage gezählt, ist hier die Generation Z nicht zu vergessen. Sie suchen mehr Sicherheit aber streben dennoch nach einer klaren Trennung von Arbeit und Freizeit (prosoft, 2019). Sie werden für den Arbeitsmarkt auch als relevant angesehen.

Job-Sharing ist bereits heute ein Thema. Hingegen **TOP-Sharing**, Führen in einer Management Funktion als Doppel, ist eine nicht sehr verbreitete Form in Schweizer Unternehmen. Aufgrund der vielschichtigen Ausgangslage, wird TOP-Sharing als strategischer Ansatz für Schweizer Unternehmen in dieser Arbeit genauer betrachtet. Es soll anhand von Barrieren und Treibern aufgezeigt werden, ob das Modell als strategischer Ansatz umsetzbar ist, respektive wie die Barrieren aufgehoben und die Treiber genutzt werden können. Ziel ist es, eine Symbiose zu finden, welche den Unternehmen sowie den TOP-Sharing-Nehmern zu Nutzen kommt. Die Fragestellung kann nur in spiegelseitiger Betrachtung beantwortet werden.

1.2 Forschungsfrage

Welches können Barrieren und Treiber eines TOP-Sharings für Schweizer Unternehmen darstellen, und wie können diese Barrieren aufgehoben und die Treiber genutzt werden am Beispiel eines grossen Schweizer Gesundheitsdienstleisters?

1.3 Zielsetzungen

Mit der Beantwortung der Forschungsfrage soll als **Primärziel** herausgefunden werden, welches die Barrieren und Treiber für ein TOP-Sharing Modell für Schweizer Unternehmen aus Sicht der Unternehmung sind. Als **Sekundärziel** soll eine Gegenüberstellung der Barrieren und Treiber erfolgen und aufgezeigt werden, wie sich die Barrieren senken lassen und die Treiber genutzt werden können. Wichtig ist hierbei zu erwähnen, dass die Situation Stand heute betrachtet wird. Es werden keine allfällig gesetzlichen Änderungen, welche in der Zukunft eintreffen könnten (bspw. Verschärfung Teilzeit, Regelung Frauenquote etc.) in Betracht gezogen.

1.4 Inhaltliche Abgrenzungen

Es wird voraussichtlich ausschliesslich auf Bildungsebene Hochschule, Fachhochschule geforscht, da die Bachelor-Thesis auf dem Thema TOP-Sharing beruht, und davon ausgegangen wird, dass sich in den oberen Führungspositionen hauptsächlich Frauen und Männern mit einem Hochschul- oder Fachhochschulabschluss befinden.

Aufgrund der zeitlichen Eingrenzung wird die Beantwortung der Forschungsfragen inhaltlich wie folgt abgegrenzt: Es wird nur auf Management-Stufe, will heissen Geschäftsleitung minus 1, ausgeführt. Literarisch kann, wenn nicht genügend Material vorhanden, auf weitere Stufen zurückgegriffen und Annahmen getroffen werden.

Das Thema TOP-Sharing ganzheitlich betrachtet, würde den Rahmen diese Bachelor-Thesis sprengen. Daher wird die Forschungsfrage am Beispiel eines grossen Gesundheitsdienstleisters beantwortet.

1.5 Methodische Vorgehensweise



Abbildung 1; Prozess Vorgehensweise Methodik Bachelor-Thesis, eigene Darstellung

Schritt 1 – theoretischer Teil

In einem ersten Schritt wird die theoretische Grundlage detaillierter erarbeitet. Die bereits in der Ausgangslage aufgeführten Themen werden aufgegriffen und fundiert ausgearbeitet, um eine solide Basis für die Theorie darzulegen. Um die Forschungsproblemstellung eingehend bearbeiten, und die Forschungsfrage beantworten zu können, müssen folgende Themenfelder als Grundlage im theoretischen Teil abgehandelt werden:

- Voll- und Teilzeitarbeit
- Bildung
- Führung
- Work-Life Balance
- Job-Sharing

Es wird jeweils eingangs einleitend auf das Thema eingegangen und einen Ausblick auf die Subthemen verschafft, bevor dann das Thema vertieft in einer Analyse bearbeitet wird.

Schritt 2 – Empirischer Teil

In einem nächsten Schritt werden die gewonnenen Erkenntnisse nun im empirischen Teil verwendet, und die Überleitung zum Thema **TOP-Sharing** hergeleitet. Das Themengebiet TOP-Sharing wird im empirischen Teil erarbeiten, da es noch beinahe keine Fachliteratur dazu gibt. Es soll ebenfalls anhand von Best-Practice Cases aufgezeigt werden, dass **TOP-Sharing** bereits in anderen Ländern erfolgreich eingeführt wurde. Der Aufbau des Themas basiert daher mehrheitlich auf Erkenntnissen von Unternehmen mit Erfahrungen. In einem ersten Schritt wird fundierter auf das Thema eingegangen. Um aussagekräftige Daten zu erheben, welches für grosse Gesundheitsdienstleister **Barrieren** und **Treiber** darstellen können, werden mittels qualitativer Befragungen in Form von Leitfadeninterviews und einer quantitativen Online-Umfrage empirische Forschung eingeleitet.

Empirische Forschung

Es sollen drei unterschiedliche Personengruppen befragt werden, um sämtliche Zeitschnitte abzudecken. Der Fokus wird auf folgende drei Personen-Gruppen gelegt:

- **Personen-Gruppe 1:** Bereits in einem **TOP-Sharing** arbeitende Probanden
- **Personen-Gruppe 2:** Bereits in einer Management-Funktion tätige Probanden
- **Personen-Gruppe 3:** Probanden mit Ambition in eine Management-Funktion

Es wird pro Personen-Gruppe die in dieser Rolle fungierende Person befragt. Dies immer in spiegelseitiger Betrachtung. Dies will bedeuten, die Fragen werden so aufgebaut, dass sie die Sicht des Probanden, aber auch die Sicht der Unternehmen erforschen. Die Fragestellungen sollen darauf ausgerichtet werden, zu erfahren, welche Barrieren und Treiber vorhanden sind. Die Erhebung mit den Personen-Gruppen 1 und 2 wird mittels eines **persönlichen Interviews** durchgeführt. Die Umfrage der potentiellen Manager erfolgt mittels einer **Online-Umfrage**. Die Personen-Gruppen werden einerseits nach der aktuellen Tätigkeit und somit einer Gegenwarts-perspektive gewählt, und andererseits nach einer zukünftigen Bedarfserhebung. Wobei die Personen-Gruppe 1 und 2 darauf abzielen die gegenwärtige Stimmung hinsichtlich Barrieren und Treibern des Arbeitsmodells „**TOP-Sharings**“ zu erforschen hingegen die Personen-Gruppe 3 sich mit der Zukunftsperspektive befasst. Sie soll aufzeigen, wie die zukünftigen Manager und Managerinnen gegenüber dem Arbeitsmodell stehen.

Sollten zu wenige Probanden in der Personen-Gruppe 1 gefunden werden können, wird die Befragung ausgeweitet auf Job-Sharing Partner mit einer Führungsrolle.

Die Analyse und Interpretation der Empirie sollen dazu beitragen, die Barrieren und Treiber für Unternehmen und **TOP-Sharing**-Nehmer und die Nachfrage nach dem Arbeitsmodell abzuleiten.

Die Methodik wird in der entsprechenden Ziffer jeweils detailliert erläutert. Einerseits zu der Erhebung der qualitativen Befragung, welche einen grossen Teil der empirischen Forschung ausmacht und andererseits zur quantitativen Online-Umfrage. Ebenfalls wird detaillierter auf die Methodik der Auswertung und Darstellung der beiden oben aufgeführten Methoden in der jeweiligen Ziffer eingegangen.

Schritt 3 – Schlussfolgerung

Als letzter Teil soll eine Konklusion gezogen werden. Die Forschungsfrage soll aufgrund der Ergebnisse aus Schritt 1 und 2 beantwortet werden können. Ebenfalls werden daraus Strategie-Ansätze abgeleitet. Um einen betriebswirtschaftlichen Mehrwert für die Gesundheitsdienstleister zu schaffen, werden strategische Hilfsmittel erarbeitet, welche ihnen in der praktischen Umsetzung im Umgang mit den Barrieren und Treibern Unterstützung bieten sollen. Ebenfalls wird in einer kritischen Würdigung eine ganzheitliche Betrachtung auf das Arbeitsmodell «TOP-Sharing» mit den erforschten Barrieren und Treibern angewendet und daraus ein Fazit abgeleitet.

2 Theoretischer Teil

Wir leben in einem starken Wandel, was die Arbeit, das Arbeitsverhalten, die Arbeitszeitgestaltung sowie die Führung anbelangen. Unternehmen sind heutzutage gefordert den Ansprüchen der Arbeitnehmenden sowie sämtlichen Shareholdern gerecht zu werden. Themenfelder wie **Work-Life Balance**, gerade auch in Zusammenhang mit der stetig ansteigenden Burn-Out Rate (Schendl-Gallhofer, 2015), **Voll- und Teilzeitarbeit**, die Entwicklung der **Bildung Schweiz**, wie aber auch die **Führung in der Schweiz**, **Job-Sharing** und das **Thema Gender**, sollen dazu beitragen eine Grundlage für das Fokusthema **TOP-Sharing** zu schaffen.

2.1 Work-Life Balance

Im ersten Themengebiet, der Work-Life Balance, wird auf verschiedene für diese Arbeit als wichtig betrachtete Teilgebiete eingegangen. Zu Beginn wird auf das Thema **Work-Life Balance** im Allgemeinen eingegangen. Danach wird detaillierter auf den **Stress im Zusammenhang mit Beruf** eingegangen und zum Schluss wird auf das Thema **Burn-Out** eingegangen. Jedes einzelne Teilgebiet steht im Zusammenhang mit dem heutigen Arbeitsleben und könnte Einfluss auf Entscheide des Fokus Themas «TOP-Sharing» nehmen.

Das Thema Work-Life Balance wird seit den 1990er Jahren diskutiert. In der Wirtschaft wird Work-Life-Balance häufig mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gleichgesetzt. In diesem Kontext wird die Zeitverteilung zwischen Beruf- und Privatleben behandelt. Die Problematik liegt darin, dass das individuelle Kontingent an Zeit und Energie begrenzt ist. Ressourcen, die für einen der beiden Bereiche aufgebraucht wird steht für den anderen nicht mehr zur Verfügung. Ein Mensch nimmt in seinem Leben verschiedene Rollen wahr (Mitarbeiter, Vorgesetzter, Partner, Elternteil, Vereinsmitglied etc.). Allen Anforderungen (z.B. permanente Erreichbarkeit für den Arbeitgeber und leisten von Überstunden, welche auf Stufe Management oftmals nicht eingezogen werden können, vs. Zeit für das Familienleben und deren Organisation) gerecht zu werden stellt eine tägliche Herausforderung dar (Collatz, Gudat, 2011) (Birrner, Goodman, Kaiser, Röthlisberger, 2017).

In dieser leistungsorientierten Zeit wird den heutigen Manager und Managerinnen viel abverlangt. Sie müssen einerseits flexibel gegenüber Veränderungen bleiben, welche Herausforderungen wie stagnierende Absatzzahlen, Minuszinsen aber auch neue Technologien und Konzepte wie Big Data, Digitalisierung und Industrie 4.0 mit sich bringen. Auf der anderen Seite müssen sie eine anspruchsvolle Führungsaufgabe gegenüber ihrem Team, welche sich tagtäglich im hartumkämpften Konkurrenzkampf befinden wahrnehmen. Die Manager und Managerinnen sowie ihre Mitarbeitenden sind von dieser rapiden Veränderung gleichermassen betroffen. Aus Sicht der menschlichen Ebene wird von ihnen durch den Fachkräftemangel mehr abverlangt. Die erschreckend ansteigende Burn-out Rate könnte hierfür ein Indiz sein. Es wird nachfolgend detaillierter auf das Thema Burn-Out eingegangen (Schendl-Gallhofer, 2015, S. 44).

Die anspruchsvolle Aufgabe kann eine schwierige und herausfordernde Haltung darstellen, wenn es darum geht, **Privatleben und Karriere** zu vereinbaren. Die Frage nach einem ausgewogenen Verhältnis, in dem Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gut leben und gut arbeiten können, ist ein allgegenwärtiges Thema und bereitet sowohl Frauen, als auch Männern in der heutigen Arbeitswelt grosse Schwierigkeiten (Kratzer, Nies, Pangert, Vogl, 2015, S. 41 bis 42).

2.1.1 Stress und Beruf

Anhand der Studie „Job-Stress-Index 2016“ soll herausgefunden werden, wie sehr das Thema Stress den Schweizer Arbeitsmarkt respektive die Arbeitnehmenden beeinflusst und ggf. auch die Burn-Out Rate beeinträchtigt.

Job-Stress-Index bei Erwerbstätigen (Hochrechnung)

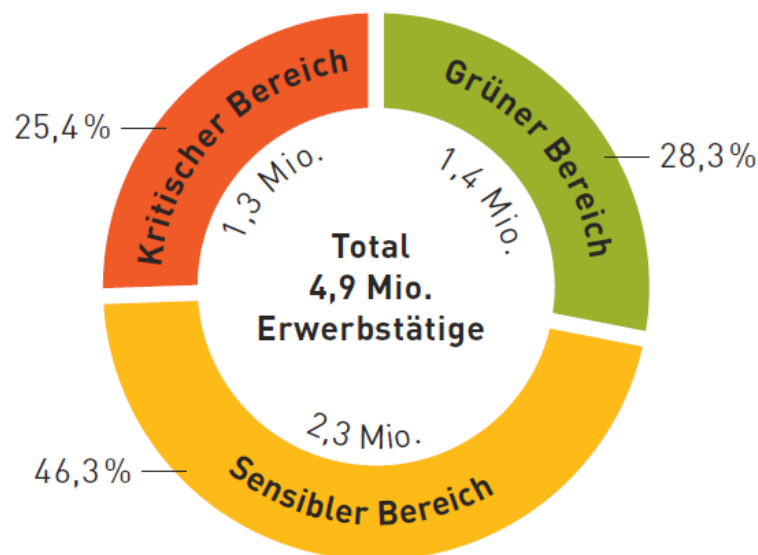


Abbildung 2: Job-Stress-Index 2016, Quelle: (Gesundheitsförderung Schweiz, 2018)

Stress im Job ist gemäss der Studie „Job-Stress-Index 2016“ von der Gesundheitsförderung Schweiz ein ernst zu nehmendes Thema. Die Erhebung hat ergeben, dass ein Viertel (25%) aller Erwerbstätigen in der Schweiz über mehr Belastungen als Ressourcen am Arbeitsplatz berichten und sich somit im "kritischen Bereich befinden. Diese Personen gelten auf Grund der fehlenden Ressourcen um die hohe Belastung abzufedern, als besonders Burnout gefährdet. Etwas mehr als ein Viertel (28%) der erwerbstätigen Arbeitnehmer waren im "grünen Bereich" und gelten als nicht gefährdet. Die restlichen (46%) verfügen über ein fragiles Gleichgewicht von Ressourcen und Belastungen und befinden sich im «sensiblen Bereich». Hier ist die Grenze zur Gefährdung, respektive ungefährdet schwammig (Gesundheitsförderung Schweiz, 2018) (Birrer, Goodman, Kaiser, Röthlisberger, 2017).

Zu erwähnen gilt, Erwerbstätige, welche Vollzeit arbeiten, sind erschöpfter als solche die Teilzeit arbeiten. Besonders gilt dies für die Gruppe der 25- bis 39-jährigen Erwerbstätigen der Schweiz im Jahr 2016.

Stress kostet Schweizer Arbeitgeber jährlich rund CHF 5.7 Mrd. Die Gesundheitsförderung Schweiz erfasste ein Stress-Monitoring über das Arbeitsverhältnis der Schweizer Erwerbstätigen. Das Monitoring umfasste Aufnahmen von Ressourcen und Belastungen am Arbeitsplatz. Mittels der jährlichen Erhebung des Job-Stress-Index verfügt die Gesundheitsförderung Schweiz über detaillierte Daten zum Stress am Arbeitsplatz und kann eine Ableitung zum ökonomischen Potential herstellen. Die negativen Auswirkungen können aufgezeigt werden. Die Stress-Kosten umfassen gesundheitliche Probleme während der Arbeit sowie Fehlzeiten am Arbeitsplatz (Gesundheitsförderung Schweiz, 2018).

2.1.2 Burn-Out

Die Zahl der Burn-Out Erkrankungen ist gemäss einer Studie zur Arbeitsunfähigkeit aus Deutschland seit 2004 um 700% gestiegen. 2011 entfielen nach Angaben der vier grössten Krankenkassen Deutschlands 0.4 Krankschreibungen und 9.1 Tage pro 100 Versicherten auf Burnout. 2004 waren es noch 0.05 Krankschreibungen und 0.67 Fehltage pro 100 Versicherte (BundesPsychotherapeutenKammer, Psychische Erkrankungen und Burnout, 2018) (Birrer, Goodman, Kaiser, Röthlisberger, 2017).

Ein weiterer Artikel der CTS Consulting und Schärpartners AG, basierend auf div. Studien (unter anderem des Gesundheitsobservatoriums, Obsan) zeigen auf, dass Burn-Out längst keine Modeerscheinung mehr sind. Vielmehr eine für die Schweiz und deren Unternehmen sehr teuer kommende Krankheit. Auch für die Betroffenen keine schöne Sache. Häufige Folgen sind Depressionen, körperliche Erkrankungen und sehr selten der Freitod. Weil die Betroffenen weniger bis gar nicht arbeitsfähig sind, entstehen enorm hohe Kosten. Die Kosten im Jahr 2005 werden auf etwa CHF 18 Mrd. geschätzt. Ein Drittel davon werden den langen Arbeitsabwesenheiten gutgeschrieben und die weiteren zwei Drittel entfallen auf Produktivitätseinbussen (ctsgroup.ch, 2018).

Einen dynamischen Abstimmungsprozess zwischen Ressourcen und Belastung zu halten gilt es als lebenslanger Prozess, um die Gesundheit, das wertvollste Gut, aufrecht zu halten. Die Ressourcen sind die Mittel, welche einer Person für ihre Alltagsbekämpfung zur Verfügung stehen. Unter Belastungen werden alle zentralen Einflüsse gezählt, welche den alltäglichen Prozess beeinflussen können und in einem ausgewogenen Verhältnis stehen sollten. Der Alltag jedes einzelnen besteht aus einem Abstimmungsprozess zwischen subjektiv wahrgenommenen Belastungen, auch Beanspruchungen genannt, und den zur Verfügung stehenden Ressourcen. Wird die Belastung zu negativem Stress sollte frühzeitig eingegriffen werden, um eine Überforderung zu vermeiden. Besteht ein Ungleichgewicht der ressourcenbezogenen Wechselbeziehung zwischen einem einzelnen, der Umwelt und den Belastungen erhöht dies die Gefahr für ein Burn-out (Kernen, Meier, 2008, S. 33 bis 34).

Wenn Arbeit krank macht. Burn-out sei nicht das Produkt des Menschen selbst, sondern viel mehr das des sozialen Umfeldes, in dem Menschen arbeiten. Recherchen zeigen, dass das Arbeitsumfeld sowie die Arbeitsgestaltung genauso ein grosser Teil zum Burn-Out beitragen, wie auch die zunehmenden Stressorenpotentiale (Kernen, Meier, 2008, S. 59 bis 61). Oftmals sind Burn-out betroffene Personen äusserst leistungsorientiert, grenzen sich schlecht ab und neigen zu Perfektionismus. Diese Eigenschaften machen sie so gut in und unentbehrlich in ihrem Beruf. Sie werden mit immer mehr Arbeit zugeschüttet, weil sie nicht nein sagen können und ihre Arbeit sehr gewissenhaft erledigen. Von Haus aus arbeiten sie sehr gerne (beobachter, 2019).

2.2 Voll- und Teilzeitarbeit

Im Themenfeld Voll- und Teilzeitarbeit wird zunächst die **Verteilung von Voll- und Teilzeit** betrachtet. Es soll ein ganzheitliches Bild über die Lage in der Schweiz verschafft werden können. Anschliessend wird auf die **Verteilung von Teilzeitarbeit auf Männer und Frauen** eingegangen.

2.2.1 Verteilung Voll- und Teilzeit

Aufgeführt wird nachfolgend eine Grafik nach Teilzeiterwerbstätigkeit der Geschlechter.

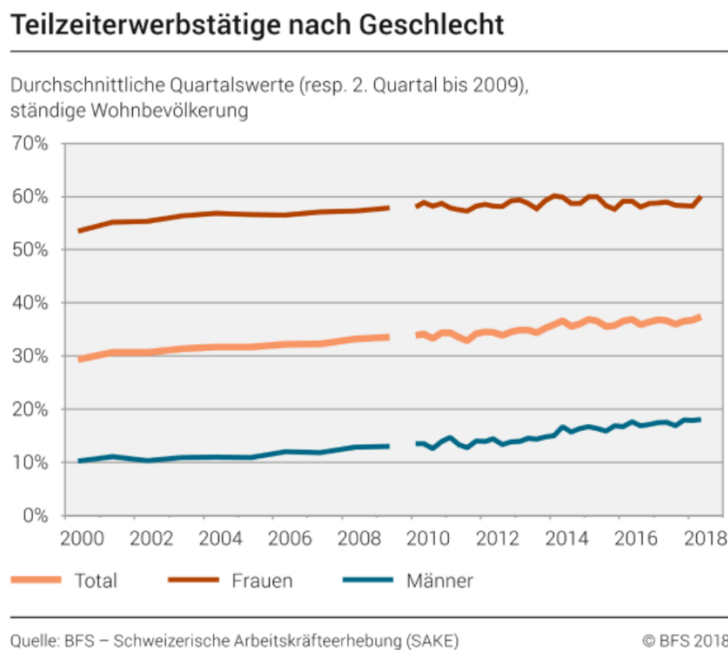


Abbildung 3; Teilzeiterwerbstätige, Quelle: (BFS, Vollzeit und Teilzeit, 2018)

Gut ein Drittel der Schweizer Bevölkerung geht einem Teilzeiterwerb nach. Diese Zahl steigt seit dem Jahr 2000 jährlich leicht an. Sie weist bei den Männern einen Trend zum leichten Anstieg. Hingegen bei den Frauen ist diese Zahl konstant eher sinkend (BFS, Vollzeit und Teilzeit, 2018).

2.2.2 Verteilung Teilzeitarbeit Männer und Frauen

Gemäss dem Bundesamt für Statistik Schweiz sind 6 von 10 erwerbstätigen Frauen in einem Teilzeitpensum tätig. Bei den Männern hingegen steht diese Verteilung in einem Verhältnis von 1.7 zu 10. Teilzeitarbeit ist verbunden mit einem oftmals unsicheren Arbeitsverhältnis, schlechteren sozialen Absicherungen (v.a. was die Pensionskasse anbelangt), geringeren Weiterbildungsmöglichkeiten, sowie auch geringeren Karriere- und Aufstiegschancen (Bundesamt für Statistik, Gleichstellung von Mann und Frau, 2018).

Teilzeitarbeit fokussierte sich bereits in den Jahren 2002 stärker auf das weibliche Geschlecht, gemäss einer Studie aus einer Quelle aus 2002. Dieses Ungleichgewicht, ist auch in höheren Positionen zu entdecken. Es lässt sich bereits in 2002 ein Muster erkennen, dass Frauen in Kaderpositionen weniger gut vertreten sind als Männer (Baillod, Blum, Erdös-Schärer, Schär, Stamatiadis, 2002, S. 107 bis 108).

Beschäftigungsgrad

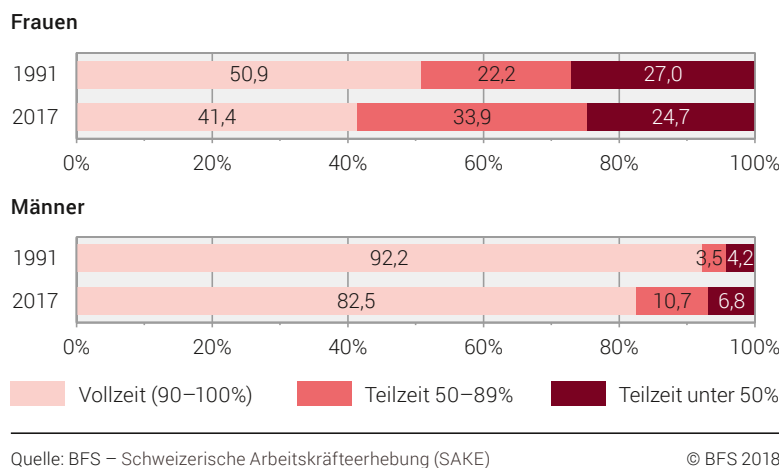


Abbildung 4; Beschäftigungsgrad Schweiz, Quelle: (Bundesamt für Statistik, Gleichstellung von Mann und Frau, 2018)

In der aufgeführten Grafik ist zu erkennen, dass sich die Verteilung auf die verschiedenen Teilzeitpensum seit 1991 nicht verändert haben. Anteilsmässig gab es bei den Frauen sowie bei den Männern eine leichte Veränderung von den Vollzeit- zu den Teilzeitpensum (50 bis 89%). Zu erwähnen gilt, dass ein Anstellungsverhältnis von einem 90 bis 100% Pensum als Vollzeitbeschäftigung gilt (Bundesamt für Statistik, Gleichstellung von Mann und Frau, 2018).

Die Studie über Vereinbarkeit von Familie und Beruf aus Deutschland hat unter anderem in den Themengebieten „Vereinbarkeit und gute Führung“, „Wie Führungskräfte Vereinbarkeit leben“ und „Erfolgsfaktor Familie“ erforscht, dass Männer und Frauen im Laufe ihrer Karriere, unabhängig vom Geschlecht, weder ausschliesslich karriere- oder familienorientiert sind. Sie wünschen sich beides. Bislang machte vor allem Karriere, wer den Wunsch ganz klar äusserte und nicht beidem gleich gesinnt war. Diese Generationen werden aber schrumpfen. Die Generation Y richtet sich vielmehr auch danach aus auch zu Leben. Sie wollen nicht nur arbeiten. Der Schwerpunkt ist also ein anderer, als bei früheren Generationen. „Vereinbarkeit und Karriere“, sowie „Vereinbarkeit und Führung“ lassen sich nicht trennen (erfolgsfaktor familie.de, 2018).

2.3 Bildung

Um einen Vergleich machen zu können wie sich die Bildungslandschaft im Vergleich zum Verhältnis, der Vollzeit- und Teilzeitarbeit entwickelt hat und einen möglichen Trend ableiten zu können, wird die Ausgangslage der Bildung Schweiz aufgeführt. Die Bildung wird auch als zentrales Themenfeld als Basis für das TOP-Sharing Arbeitsmodell betrachtet, da der Bildungstrend massgebend ist, ob ein solches Arbeitsmodell auf Management-Stufe in der Wirtschaft Fuss fassen kann. Beispielsweise würde der Trend in Richtung immer weniger absolvieren ein Studium gehen, würde dies bedeuten, das Potential für ein Arbeitsmodell im Management würde sinken. Die Nachfrage danach würde abnehmen, wenn kein Potential vorhanden wäre. Es wird auf Stufe Hochschule eingegangen. Zu Beginn wird die Grundlage und eine erste IST-Situation dargestellt, mit einer Erhebung des BFS des **Bildungsstand Schweiz** gelegt. Danach wird auf die **Entwicklung der Hochschulabschlüsse** auf universitärer Ebene eingegangen. Weiter soll auf die **Entwicklung der Hochschulabschlüsse** auf universitärer Ebene aufgeteilt in **Frau und Mann** eingegangen werden, damit herausgefunden werden kann, ob es Differenzierungen gibt. Auch hier können sich allenfalls erste Trends ableiten lassen. Anschliessend wird auf den **Beschäftigungsgrad nach dem Hochschulabschluss** einmal ganzheitlich und einmal in der für diese Arbeit relevanten Richtung betriebswirtschaftlichen Studienausrichtung eingegangen. Hier soll sich herauskristallisieren, wie sich einerseits das Verhältnis von Voll- und Teilzeit darstellt, sowie aber auch, ob andere Trends vorhanden sein können. Ferner wird betrachtet, wie sich die Investition der Schweiz in die Bildung rentiert. Es werden jährlich rund 35 Milliarden Franken für Bildung ausgegeben (EDA, Bildung, Übersicht, 2018).

Der Trend liegt gemäss dem ehemaligen Präsidenten der Schweizerischen Rektorenkonferenz (CRUS), dem heutigen Präsidenten aller europäischen Akademien, Antonio Loprieno, im tertiären Bildungssektor (UZH, 2019). Die Entwicklung zeigt, dass sich immer mehr junge Erwachsene dafür entscheiden, eine Ausbildung an einer Universität, Fachhochschule oder höheren Berufsbildung zu absolvieren. Es werde immer wichtiger, flexibel zu bleiben und über die Laufzeit mehrere Berufe ausüben zu können. Im Vergleich zum Ausland sei die Schweiz noch im Rückstand aber auf dem Vormarsch. Dies ist sicher ein gutes Zeichen, gerade was den Fachkräftemangel anbelangt. Die Berufslehre wird hier aber nicht als in Gefahr angesehen. Auch diese wird es nach wie vor brauchen und für eine allfällige spätere Spezialisierung von Vorteil sein. Erste Hochrechnungen bestätigen die Aussage von Antonio Loprieno (SRF News, 2018).

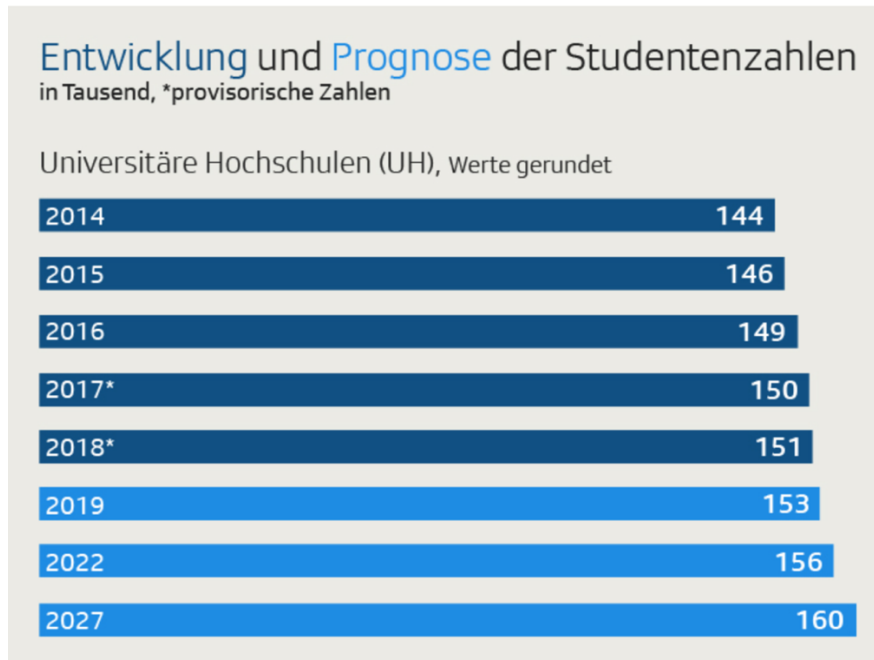


Abbildung 5; Entwicklung und Prognose der Studentenzahlen, Quelle: (SRF News, 2018)

Eine kontinuierliche Veränderung der Studentenzahlen UH ist von Jahr zu Jahr ersichtlich. Auf diese Zahlen wird nachfolgend noch vertieft eingegangen. Die Hochrechnung zeigt einen Trend einer Zunahme, welche stetig grösser wird an.

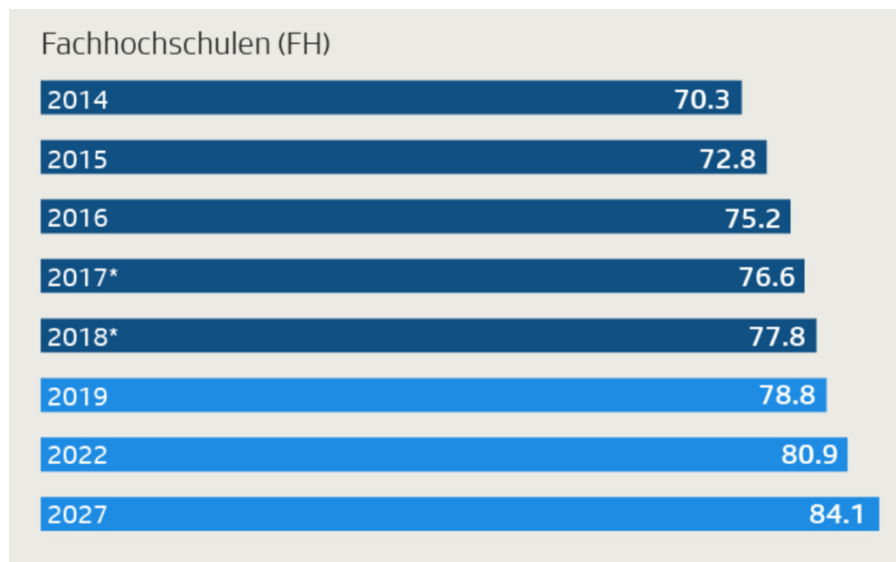
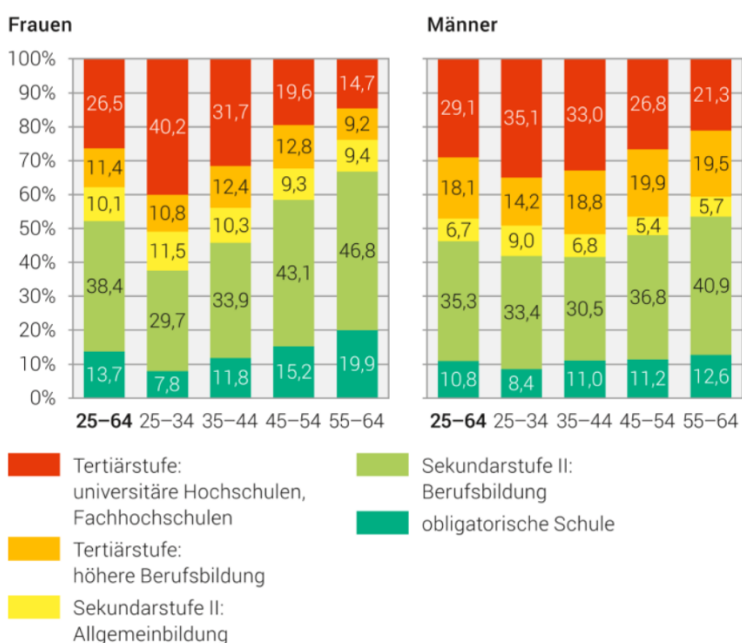


Abbildung 6; Entwicklung und Prognose der Studentenzahlen; Quelle: (SRF News, 2018)

Auch bei den Fachhochschulen zeigt sich ein stetig ansteigender Trend, welcher laufend in einem immer grösser werdenden Abstand zunimmt.

2.3.1 Bildungsstand Schweiz

Bildungsstand der ständigen Wohnbevölkerung nach Altersgruppen, 2017



Quelle: BFS – Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE)

© BFS 2018

Abbildung 7; Bildungsstand Schweiz, nach Altersgruppen, Quelle: (BFS, Bildungsstand, 2018)

Die Statistik des Bundesamtes weist aus, dass in der gesamten Betrachtung (25 bis 64-jährigen) die Frauen mit **2.6%** weniger in der tertiären Stufe gebildet sind als die Männer. Die Männer konnten sich vor allem in den früheren Jahren schulisch besser bilden, was sich in dieser Statistik stark widerspiegelt. Sie weisen in den Altersstufen 35-44, 45-54 und auch 55-64 höhere Abschlüsse aus, als die Frauen. Ab der Altersstufe 25-34 zeigt sich dann aber klar die Wende, in dieser Altersstufe sind die Frauen mit **5.1%** in den Tertiärstufe höher vertreten. Erwähnt werden muss, es erfolgt immer ein Vergleich mit allen fünf oben aufgeführten Stufen auf 100% gerechnet.

Diese Statistik zeigt somit, dass sich ein leichter Trend abbildet, welcher das veraltete gesellschaftliche Rollenbild der „klassischen Frau“ zu Hause am Herd und der Mann auf der Karriere-Leiter in eine andere Richtung dreht. Zumindest was die Bildung anbelangt.

2.3.2 Entwicklung Abschlüsse Ebene universitäre Hochschulen

In der Schweiz gibt es 10 kantonale Universitäten, die beiden Eidgenössischen Technischen Hochschulen, sowie einige andere universitäre Institutionen. Diese werden zusammen universitäre Hochschulen genannt (UH). Die Lehren an den UH's verteilen sich auf sieben Bereiche:

- Geistes- und Sozialwissenschaften
- Wirtschaftswissenschaften
- Recht
- Exakte und Naturwissenschaften
- Medizin und Pharmazie
- Technische Wissenschaften
- Interdisziplinäre Wissenschaften

Zuerst wird auf die Entwicklung der Abschlüsse seit der Einführung der Bologna-Reform in den 2000er Jahren eingegangen. Im Anschluss wird die Ausgangslage der Bildung auf Stufe Hochschule von Frau und Mann über die sieben Disziplinen aufgeführt.

Abschlüsse an den universitären Hochschulen nach Examensstufe, 2000 – 2017

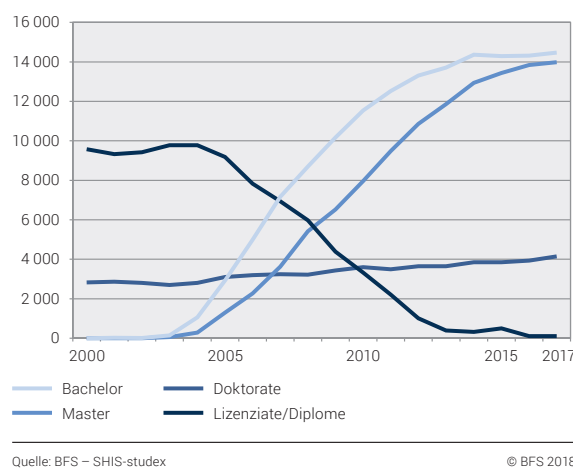


Abbildung 8; Abschlüsse universitäre Hochschul-Ebene, (Bundesamt für Statistik, Bildung und Wissen, Beschäftigungsgrad, 2018)

Die Lizenziate/Diplome nehmen seit Einführung der Bologna-Reform schrittweise ab. Hingegen steigt die Entwicklungskurve den Abschlüssen an Bachelor und Master exponentiell an. Die Doktorate steigen kontinuierlich an. In dem Jahr 2015 schlossen noch 14'292 Personen mit einem Bachelor an einer Schweizer Hochschule ab. Im Jahre 2016 waren es 14'318 und im Jahre 2017 bereits 14'473 (Bundesamt für Statistik, Gleichstellung von Mann und Frau, 2018).

Bachelor-Abschluss Hochschul-Ebene		
Jahr	Abschluss	Anstieg in % zum Vorjahr
2015	14292	19%
2016	14318	0.2%
2017	14473	1.1%

Master-Abschluss Hochschul-Ebene		
Jahr	Abschluss	Anstieg in % zum Vorjahr
2015	13439	41%
2016	13848	3.0%
2017	13981	1.0%

Doktorate		
Jahr	Abschluss	Anstieg in % zum Vorjahr
2015	3853	7%
2016	3935	2.1%
2017	4151	5.2%

Abbildung 9; Entwicklung Abschlüsse universitäre Ebene, eigene Darstellung, Quelle: (BFS, 2018)

Die aufgeführte Entwicklungsliste zeigt auf, dass die Abschlüsse auf allen drei Stufen stetig ansteigen. Wobei die Datenbasis von 2010 einen Sprung auf 2015 macht und die Jahre

dazwischen nicht beachtet werden. Allerdings weisen bereits die Jahre danach Steigerungen auf. Auch wenn die Ergebnisse marginal sind. Es wird noch keine Differenzierung zwischen Geschlecht angestellt. Die ausländischen Studierenden zählen ebenfalls zu den Abschlüssen (Bundesamt für Statistik, Gleichstellung von Mann und Frau, 2018).

Entwicklung Abschlüsse Ebene universitäre Hochschulen nach Frauen und Männer

Bachelor-Abschluss Hochschul-Ebene						Master-Abschluss Hochschul-Ebene						Doktorate					
Jahr	Anzahl Abschluss Frau	Anzahl Abschluss Mann	Veränderung in % zum Vorjahr Frau	Veränderung in % zum Vorjahr Mann		Jahr	Anzahl Abschluss Frau	Anzahl Abschluss Mann	Veränderung in % zum Vorjahr Frau	Veränderung in % zum Vorjahr Mann		Jahr	Anzahl Abschluss Frau	Anzahl Abschluss Mann	Veränderung in % zum Vorjahr Frau	Veränderung in % zum Vorjahr Mann	
2010	5976	5560	-	-		2010	3917	4044	-	-		2010	1559	2034	-	-	
2015	7418	6874	19%	19%		2015	6921	6518	43%	38%		2015	1726	2127	10%	4%	
2016	7546	6772	2%	-2%		2016	7173	6675	4%	2%		2016	1743	2192	1%	3%	
2017	7584	6889	1%	2%		2017	7130	6851	-1%	3%		2017	1860	2291	6%	4%	

Abbildung 10; Entwicklung Abschlüsse, Frauen u. Männer, eigene Darstellung, Quelle: (BFS, 2018)

Erste Zahlenrecherchen auf Ebene Hochschulabschlüsse in Differenzierung von Frau und Mann ergeben, dass Abschluss-Quoten auf allen Stufen ansteigen. Die Steigung ist ganzheitlich nur marginal aber stetig, ausser bei den **Master-Abschlüssen** von 2016 auf 2017 gab es eine negative Veränderung bei den **Frauen**. Es haben auf ganze Prozente, ein Prozent weniger Frauen abgeschlossen. Wie zu erwarten fällt die prozentuale Veränderung bei allen Stufen von 2010 auf 2015 am höchsten aus. Auf Stufe **Bachelor-Abschluss** bei den **Männern** gibt es eine negative Veränderung von 2015 auf 2016. Dies wird mit **-2%** als negativ erachtet, da zuvor eine Veränderung von **+19%** zu verzeichnen war.

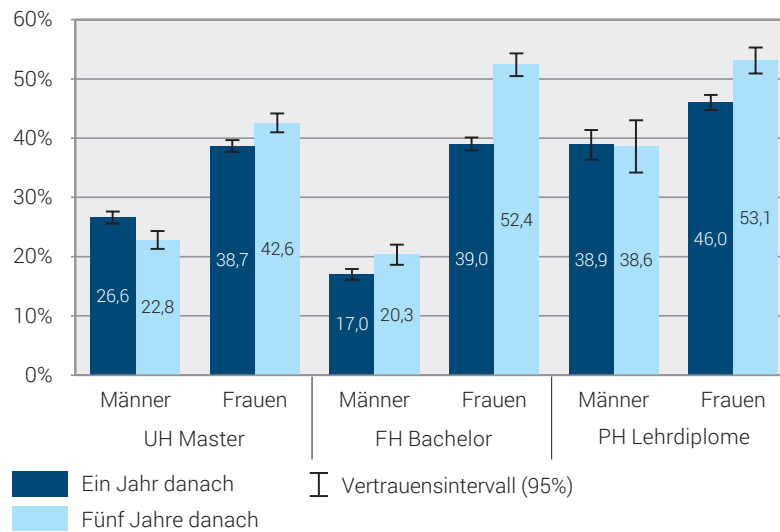
Ganzheitlich kann aber gesagt werden die Entwicklung der Abschlüsse einer universitären Hochschule tendiert eher zu einer Zunahme. Diese Ausgangslage wird anschliessend mit der Problemstellung in Verbindung mit Work-Life Balance, Burn-out und für die Unternehmen als strategischen Ansatz die gut gebildeten Frauen und Männer in TOP-Positionen zu halten gebracht und verwendet.

2.3.3 Beschäftigungsgrad nach Hochschulabschluss

Nach der aufgeführten Entwicklung der Hochschulabschlüsse, wird nun die Ausgangslage der Beschäftigungsgrade nach Abschluss aufgeführt. Es wird zunächst auf die Beschäftigungsgrade nach einem Jahr und danach auf welche nach 5 Jahren eingegangen. Dies soll für die Problemstellung aufschlussreich sein. Es soll aufgezeigt werden, ob das Potential der Hochschulabsolvierenden so weit als möglich genutzt wird und diese für die Schweizer Wirtschaft einen Nutzen sein können. Die Daten des nachfolgend aufgeführten Masters, bezieht sich ausschliesslich auf den UH Vollzeit-Master und schliesst somit den MAS (Master of advanced Studies, wissenschaftliche Weiterbildung in einem spezifischen Fachbereich, i.d.R. 3 - 4 Semester, 130 Credits) aus. Auf Absolvierende mit einem PH Lehrdiplom wird in der Bachelor-Thesis nicht eingegangen, da es nicht Teil des Themenfeldes sein wird.

Anteil teilzeitbeschäftigter Hochschulabsolvent/innen nach Hochschultyp und Geschlecht

Stand ein Jahr und fünf Jahre nach Studienabschluss, Abschlussjahr 2012



Quelle: BFS – Befragung der Hochschulabsolvent/innen

© BFS 2018

Abbildung 11; Beschäftigungsgrad nach Hochschulabschluss, Quelle: BFS, Befragungen Hochschulabsolvierende

Der Anteil an Frauen ist unter den Teilzeitarbeitenden der Hochschulabsolvierenden deutlich höher als an Männern. Ebenfalls ist zu sehen, dass Frauen mit einem Fachhochschul-Abschluss auf Stufe Bachelor eher auf ein Teilzeitpensum reduzieren im Vergleich mit einem universitären Master-Abschluss. Des Weiteren ist es interessant zu verfolgen, dass die Rate an Hochschulabsolvierenden, welche ihr Pensum ab dem 2. bis 5. Jahr nach Abschluss reduzieren meist höher steigt. Zu erwähnen gilt, die oben aufgeführte Statistik des BFS bezieht sich auf alle sieben zuvor genannten Lehrbereiche der UH und im Bereich FH geht sie auf die nachfolgend aufgeführten Departemente ein (sind von den Themenbereichen kongruent mit den UH) (Bundesamt für Statistik, Bildung und Wissen, Beschäftigungsgrad, 2018).

- Architektur, Bau- und Planungswesen
- Technik und IT
- Chemie und Life Science
- Wirtschaft und Dienstleistungen
- Design
- Soziale Arbeit
- Gesundheit

2.3.3.1 Eingrenzung nach betriebswirtschaftlichen Studienausrichtung

Master UH-Niveau

Wird der Fokus nur auf den betriebswirtschaftlichen Bereich gelegt, so sehen die Zahlen im Bereich Masterabschluss im Bereich Wirtschaftswissenschaften wie folgt aus:

UH Master		% Teilzeitbeschäftigte Ein Jahr nach UH-Mas- terabschluss	% Teilzeitbeschäftigte Fünf Jahre nach UH- Masterabschluss
Wirtschaftswissenschaf- ten	M	13.0 %	9.5 %
	F	15.9 %	24.4 %

Abbildung 12; Anteil teilzeitbeschäftigter UH-Masterabsolvierenden, eigene Darstellung, Quelle: (Bundesamt für Statistik, Bildung und Wissen, Beschäftigungsgrad, 2018)

Bei den Master-Abgängern zeigt sich ein Jahr nach Abschluss eine etwa gleich hohe Reduzierungsquote bei den Frauen, wie bei den FH-Bachelor-Abgängern. Die Männer reduzieren zwar nach dem 1. Jahr etwas mehr als die FH-Bachelor-Abgänger, erhöhen aber anschliessend ihr Pensum wieder im Vergleich mit den FH-Bachelor-Abgängern. Die Anzahl Frauen der Master-Abgänger 5 Jahre nach Abschluss, welche das Pensum reduzieren, ist etwas tiefer als bei den FH-Bachelor-Abgängern (Bundesamt für Statistik, Bildung und Wissen, Beschäftigungsgrad, 2018).

Bachelor Fachhochschul-Niveau

Erfolgt die Eingrenzung nur auf den Bereich Wirtschaft und Dienstleistungen, sehen die Zahlen in Prozenten wie folgt aus:

FH Bachelor		% Teilzeitbeschäftigte Ein Jahr nach Ba- chelorabschluss	% Teilzeitbeschäftigte Fünf Jahre nach FH- Bachelorabschluss
Wirtschaft und Dienstleis- tungen	M	9.6 %	12.0 %
	F	15.2 %	26.6 %

Abbildung 13, Anteil teilzeitbeschäftigter FH-Bachelorabsolvierenden, eigene Darstellung, Quelle: (Bundesamt für Statistik, Bildung und Wissen, Beschäftigungsgrad, 2018)

Auch mit der Einzelbetrachtung auf den Fachhochschul-Bereich „Wirtschaft und Dienstleistungen“ wird deutlich, dass die Frauen frühzeitiger das Pensum auf Teilzeit kürzen und ab dem 2. Bis 5. Jahr die Reduktion zunimmt (Bundesamt für Statistik, Bildung und Wissen, Beschäftigungsgrad, 2018).

2.3.4 Bildungskosten Schweiz

Einleitend wurde erwähnt, dass die Schweiz jährlich rund CHF 35 Milliarden in die Bildung investiert. Zu dieser Investition gehören die Berufsbildung, das Gymnasium sowie Hochschulen und höhere Berufsbildung (EDA, Bildung, Übersicht, 2018). Sämtliche dieser Stufen können für das TOP-Sharing relevant sein, denn eine Person, welche in eine Management-Rolle gelangt, durchläuft zuvor, schulisch gesehen, diverse Stufen.

2.4 Führung

Die Ausgangslage Führung in der Schweiz wird als Themenfeld bearbeitet, da sich das TOP-Sharing unter anderem auch mit Führung befasst. Als Ausgangslage soll aufgeführt werden, was Unternehmen 6.0 bedeutet, wie sich die **Führung** in der Schweiz **entwickelt** hat, so wie aber auch wie sich die **Führungsrollen anteilmässig auf die beiden Geschlechter** verteilen.

2.4.1 Unternehmen 6.0

Um auf die Entwicklung der Führung einzugehen, erfolgt als erstes ein kurzer Exkurs auf die Entwicklung der Unternehmenskultur. Die Veränderung der äusseren Umstände, wie bereits im Themenfeld Work-Life Balance eingegangen, wird die Unternehmen auch in Zukunft weiter begleiten. Um mit dieser Veränderungsgeschwindigkeit mithalten zu können, ist ein starker kultureller Wandel gefragt. Wenn von diesem kulturellen Quantensprung die Rede ist, wird oft auch der Begriff „Unternehmen 6.0“ verwendet. Es geht darum, eine Organisationsform zu finden, die den neuen Anforderungen entspricht und aber auch die menschliche Komponente einfließen lässt. Das Erzielen von Gewinn und Erfolg, Umsatzsteigerung und Kostensenkung wird nicht mehr einzig entscheidend für ein Unternehmen sein, sondern zentrale Werte wie Sinnhaftigkeit, Fairness, Gemeinschaft und Nachhaltigkeit werden immer wichtiger (Schendl-Gallhofer, 2015, S. 43 bis 48).

In Unternehmen 6.0 werden hohe Ansprüche an die Führungskräfte gestellt. Das Einschätzen der Kompetenzen der Mitarbeitenden und einsetzen in Geschlechterspezifische Unterschiede werden positiv wahrgenommen und Kommunikation auf Augenhöhe zwischen Frau und Mann ist alltäglich. Es herrscht ein offener, wertschätzender Dialog zwischen Frau und Mann. Die hohen Ansprüche an die Führungskräfte werden nicht nur was Zielorientierung und Durchsetzungskraft anbelangt gestellt, sondern die soziale und emotionale Kompetenz ist ebenfalls stark gefragt. Im Gegensatz erlangen Unternehmen mit Strategie Unternehmen 6.0 Reduktion an Geschäftsrisiken durch eine vielfältige Belegschaft mit einem gemischten Blickwinkel auf die Geschäftstätigkeiten. Entschiede werden unterschiedlich gelöst, da die vielfältige Unternehmenskultur geschlechterspezifische Unterschiede und somit Blickwinkel schätzt. Die Produktivität wird durch die verbesserte Atmosphäre gesteigert. Die Mitarbeitenden fühlen sich wahrgenommen, wertgeschätzt und ihren Stärken entsprechend eingesetzt. Arbeitsmodelle wie Rentner Pools, Virtual Office sowie Job-Sharing werden etabliert. Die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen sowie auch die Identifikation mit der Tätigkeit wird gesteigert durch den individuellen Führungsstil und auch die Möglichkeiten, welche sie durch attraktive Arbeitsmodell haben (Schendl-Gallhofer, 2015, S. 48 bis 49).

2.4.2 Entwicklung der Führung

Nebst den bereits gefallenen Begrifflichkeiten wie Unternehmen 6.0 kommt nun ein neuer Begriff, die Führung 4.0 hinzu. Die Digitalisierung bringt nicht nur eine starke Veränderung der Unternehmenspolitik mit sich. Es erfordert ebenfalls tiefgreifende Veränderungen von Geschäftsmodellen, Organisationen und Arbeitsgestaltung erfordern. Die Mitarbeitenden stehen, wie bereits mehrfach durch Studien in dieser Arbeit belegt, unter grossem Druck, welcher durch die Führungskräfte mittels gesundheitsbewusster Führung kompensiert werden soll. Die Führung wird stärker technologisiert werden. Was als Beispiel bedeuten mag, die Führungskräfte werden durch digitale Tools unterstützt werden. Es wurde eine Expertenbefragung durchgeführt, welche aufzeigt, dass die Digitalisierung stürmische Zeiten für Organisationen bringen wird. Neue Wettbewerber werden auf der Bildfläche mit Modellen, welche bislang undenkbar waren erscheinen und den Markt aufmischen. Führungskräfte müssen sich auch dieser Problematik stellen und vor allem bereit sein (Brosi, Schwarzmüller, Welpel, 2018).

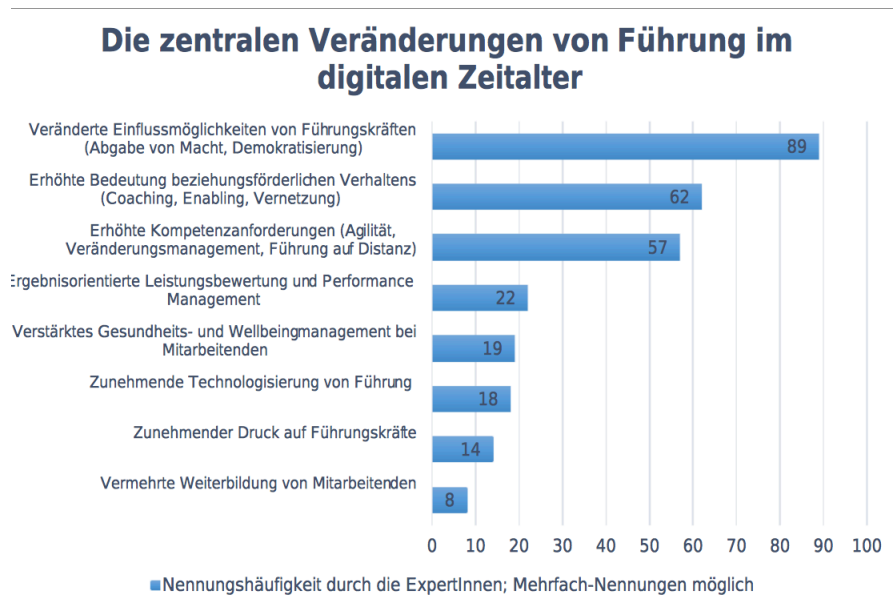


Abbildung 14; Zentrale Veränderung von Führung im digitalen Zeitalter, Quelle: (Brosi, Schwarzmüller, Welpel, 2018)

Die Umfrage der 44 Digitalisierungs-Expertinnen und Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft, Verbänden und Politik hat die 8 in der oben aufgeführten Grafik zentralen Veränderungen ergeben.

Veränderte Einflussmöglichkeiten von Führungskräften

Die Digitalisierung erhöht den Komplexitätssachverhalt enorm. Dadurch erhöht sich für die Führungskräfte die Chance über sämtliche Aufgabenstellung das relevante Wissen zu besitzen. Sie müssen sich auf die Fachkräfte verlassen können und nur in rührungsrelevante Themen einbezogen werden. Seitens Führungskräfte bedeutet dies Macht abzugeben und Eigenverantwortung wie Autonomie der Mitarbeitenden einzufordern.

Eine Stufe mehr wäre dann das Modell von W. L. Gore, bei welchem es keine festen Führungskräfte mehr gibt. Es führt immer derjenige, welcher bei der aktuellen Aufgabenstellung über das höchste Know-How verfügt (Brosi, Schwarzmüller, Welpel, 2018).

Erhöhte Bedeutung beziehungsförderlichen Verhaltens

Durch diese Machtabgabe und das Einfordern der Eigenverantwortung entsteht eine neue Beziehung zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden. Der Aufbau einer loyalen und vertrauensvollen Beziehung wird wichtiger. Die Führungskräfte müssen sich mehr auf den Mitarbeitenden fokussieren und die individuellen Bedürfnisse. Dies gilt gerade insbesondere für Top-Talente und deren Innovationspotential. Führung gewinnt an Wichtigkeit. Es wird sogar von einer Transformation von Führung zu Coaching gesprochen. Im Vordergrund steht aber immer die beziehungsorientierte Führung (Brosi, Schwarzmüller, Welpel, 2018).

Ergebnisorientierte Leistungsbewertung und Performance Management

Die Digitalisierung ermöglicht in der Arbeitswelt eine neue Art und Weise, wie die Leistung der Mitarbeitenden gemessen werden können. Durch die digitalen Tools wird schneller transparent, wie der Status des einzelnen Mitarbeitenden steht. Ein Ampelsystem hilft hierbei den

Status zu erfassen. Somit kann beim erhöhten Status «rot» gleich eingegriffen werden, anstelle des halbjährlichen Reports. Die digitalen Tools ermöglichen zu flexiblen Zeiten und an flexiblen Orten arbeiten zu können. Während die Leistung immer nachweislich gemessen werden kann (Brosi, Schwarzmüller, Welppe, 2018).

Verstärktes Gesundheits- und Wellbeing-Management bei Mitarbeitenden

Wie im Themenfeld Work-Life Balance beschrieben, birgt die Veränderung der neuen Technologien, die dadurch errungene Flexibilität und ständige Erreichbarkeit auch Stress. Bezugnehmend auf die aufgezeigte Job-Stress Studie wird aufgezeigt, dass sich rund $\frac{1}{4}$ der Schweizer Bevölkerung im roten, somit kritischen Bereich befinden und somit als besonders Burn-Out gefährdet sind. (Gesundheitsförderung Schweiz, 2018). An die Führungskräfte wird appelliert, ein Augenmerk auf die Gesundheit der Mitarbeitenden zu legen (Brosi, Schwarzmüller, Welppe, 2018).

Zunehmende Technologisierung von Führung

Die digitalisierte Führung über neue Medien, sowie die Nutzung von Messaging-Diensten und Chats mit den Mitarbeitenden ist stark im Vormarsch. Dies vor allem, wenn die Führung nicht vor Ort stattfinden kann. Ebenfalls werden die Führungskräfte durch Assistenztools unterstützt werden sowie durch die Automatisierung von Führungsaufgaben (Brosi, Schwarzmüller, Welppe, 2018).

Zunehmender Druck auf Führungskräfte

Die Umfrage zeigt ebenfalls, was auch bereits der Autor, Gabriele Schendl-Gallhofer, welcher vom Unternehmen 6.0 spricht, der Druck steigt auch auf der Seite der Führungskräfte. (Schendl-Gallhofer, 2015) (Brosi, Schwarzmüller, Welppe, 2018). Die Arbeitsalltage beschleunigen sich deutlich. Hohe Reaktionsgeschwindigkeit ist gefragt. Führungskräfte müssen proaktiv handeln sowie die ständige Erreichbarkeit, auch im Privaten, steigt an. Es ist mit erhöhtem Stress für Führungskräfte zu rechnen (Brosi, Schwarzmüller, Welppe, 2018).

Vermehrte Weiterbildung von Mitarbeitenden

Damit in dieser digitalen Transformation Schritt gehalten werden kann, ist eine kontinuierliche Weiterbildung in den Bereichen IT-Kompetenzen wie aber auch Selbstmanagement unabdingbar. Den Weiterentwicklungsstand zu erfassen und individuelle Weiterbildungsmaßnahmen zu treffen ist Aufgabe der Führung. Es erfordert hohe Sozialkompetenz und sich den Stärken und Schwächen der eigenen Mitarbeiter bewusst zu sein (Brosi, Schwarzmüller, Welppe, 2018).

2.4.3 Verteilung Führungsrollen Männer und Frauen

Der Anteil an Frauen in Führungspositionen und als selbständig Erwerbende ist wesentlich tiefer als der Anteil an Männern. Mögliche Gründe hierfür können sein, dass die Frau nach der Niederkunft des Kindes, trotz guter Bildung, das Pensum reduziert und sich um den Haushalt kümmert, während der Mann nach wie vor für die finanzielle Sicherheit sorgt. Seit 1996 hat sich diese Verteilung leicht verändert. Der Anteil an Frauen in Führungspositionen in der Schweiz macht heute gut einen Drittel aus (BFS, 2018; BFS, 2018).

Deutschland als Beispiel führte die gesetzliche Frauenquote ein und eröffnet somit die Diskussion zwischen Frau und Mann. (Schendl-Gallhofer, 2015) Norwegen genießt hinsichtlich Frauenquote eine Vorreiterposition. Um im Wandel Zeit auch am Ball zu bleiben, ist die Schweiz bestrebt ihre Unternehmen ebenfalls mit Frauen im Management zu schmücken. Dies allerdings bislang ohne gesetzliche Frauenquote (Handelszeitung, 2018).

2.5 Job-Sharing

Nahe stehend zu TOP-Sharing ist das Arbeitsmodell Job-Sharing. Daher wird dieses in der Ausgangslage als Themenfeld bearbeitet. Es soll aufgezeigt werden, wie sich ein Job-Sharing **definiert** und wie die **Verbreitung** ist. Zum Schluss wird noch auf begriffliche **Differenzierung** eingegangen.

2.5.1 Definition

Das Modell Job-Sharing bedeutet, dass zwei Arbeitnehmende sich eine Stelle und deren Aufgaben und Verantwortung teilen. Sie teilen sich, in der Regel ein Vollzeitpensum von 100%, auf. Besonders verbreitet ist dieses Modell bei Frauen oder Eltern mit Kindern unter 15 Jahren. Das Modell Job-Sharing wird somit als Teilzeit-Modell angewendet. Als Teilzeit per Definition gilt ein Beschäftigungsgrad von weniger als 90% Arbeitspensum (BFS, Vollzeit und Teilzeit, Job-Sharing, 2018).

Beim Job-Sharing sind Aufgabenerfüllung durch eine inhaltliche Teilung der Aufgabengebiete mit gegenseitiger Stellvertretung und guter Kommunikation der Beteiligten Bestandteil des Arbeitsmodells (Kuark, 2002).

2.5.2 Verbreitung

Im Jahr 2016 arbeiteten von allen Erwerbstätigen 3.7% in diesem Modell. Wird die Betrachtung nur auf die Teilzeiterwerbenden erhoben, waren es 9.8%, welche in diesem Modell gearbeitet haben (BFS, Vollzeit und Teilzeit, Job-Sharing, 2018).

2.5.3 Differenzierung

Teilzeitarbeit bietet sich für Stellen an, welche klar aufgeteilt werden können. Im Arbeitsmodell Job-Sharing kommt die Komponente an gemeinsam wahrgenommener Verantwortung hinzu. Verkompliziert sich die Tätigkeit durch eine Führungsrolle, welche aus schwierig aufzuteilenden Funktionen besteht und eine planerische Herausforderung darstellen, wird von TOP-Sharing gesprochen (Kuark, 2002).

2.6 Gender

Das letzte Teilgebiet, das Thema Gender, kam erst nach ersten Recherchen in Fachliteratur der bisherigen Themengebiete zum Vorschein. Wie sich gezeigt hat, nimmt das Thema Geschlecht in der Ausgangslage eine zentrale Rolle ein. In beinahe jedem Themengebiet ist ersichtlich, dass die beiden Geschlechter unterschiedliche Zahlen aufweisen. Sei es was die Bildung anbelangt, aber auch im Bereich Voll- und Teilzeit, sowie was die Führung anbelangt scheint es von zentraler Bedeutung, ob Frau oder Mann die Rolle einnehmen. Daher wird im Themengebiet Gender auf **Frauen-und Männer Bilder**. Somit wird hier ein kurzer Exkurs eingeleitet und auf die beiden Geschlechter eingegangen. Dieses Themengebiet dient als Abrundung der bisherig aufgeführten Gebiete und soll für das Fokusthema TOB-Sharing unterstützend dienen.

2.6.1 Frauen-und Männer Bilder

Das Bild der Frau und des Mannes wird stark von der Gesellschaft, den Eltern und den Großeltern geprägt. Schon im Kindesalter wird dem Mädchen und dem Jungen anezogen, wie es zu sein hat. Mädchen spielen mit Puppen, Jungs mit Autos. Mädchen sind sprachlich begabt, Jungs mathematisch. In der Schulzeit wird diese anezogene Vorliebe dann weiter gepflegt, bis hin zum Erwachsenen-Alter. Schon bei der Geburt werden das Mädchen und der Junge in eine mentale Schublade oder auch Stereotype, gepackt. Diese Stereotypen sind hilfreich, um sich im Alltag schneller zurecht zu finden. Vorurteile sind gegeben. Der Mensch scheint noch nicht so weit, seine Umwelt so wahrzunehmen, wie sie wirklich ist. Es ist also wissenschaftlich genehmigt, in Schubladen denken zu dürfen. Ob es richtig ist, sei dahingestellt. Die beiden Geschlechter sind sicherlich unterschiedlich, wie auch jedes Individuum einzigartig ist. Der Ansatz wir hier also auf Wahrnehmung jedes einzelnen veranschlagt (Schendl-Gallhofer, 2015, S. 67 bis 70).

Bild: die Stereotyp Frau

Frauen können nicht gut rückwärts einparken, sie reden viel (zu viel), erst recht über Gefühle, trinken gerne Prosecco, sind weich im Wesen und sind dem schwachen Geschlecht zu zuordnen (Schendl-Gallhofer, 2015, S. 68).

Bild: der Stereotyp Mann

Der Mann ist handwerklich begabt, fährt super Auto, trinkt gerne kistenweise Bier, hat ein starkes Wesen und ist dem starken Geschlecht zu zuordnen (Schendl-Gallhofer, 2015, S. 68).

3 Empirischer Teil

Im Forschungsteil wird zu Beginn auf das Fokusthema, das Arbeitsmodell TOP-Sharing, eingegangen. Basis dafür bilden Erfahrungswerte und die darauf aufgebauten Best-Practice Cases. Anschliessend kommt das quantitative Verfahren zur Anwendung. Dies soll Aufschluss geben, wie die verschiedenen definierten Personen-Gruppen zum Thema TOP-Sharing denken. Es soll einerseits zur Beantwortung der Forschungsfrage dienen, aber auch aufzeigen, wo eine Zukunftstendenz hinzeigt. Die quantitative Forschung wird oftmals angewendet, um neue Effekte zu entdecken (Exploration), Populationen zu beschreiben, Hypothesen zu prüfen (Explanation), da die besonderen Datenerhebungsverfahren quantitative Daten erzeugt. Es werden Ausschnitte aus der Realität gemessen, übersetzt und ausgewertet (Bachelor Print - Quantitative Forschung, 2018).

3.1 TOP-Sharing

Die Erläuterung des Arbeitsmodells TOP-Sharing wird im theoretischen Teil der Bachelor-Thesis abgehandelt, um die Funktionsweise aufzuzeigen. Es werden bereits Beispiele aus der Arbeitswelt von bekannten, erfolgreichen Unternehmen als Best Practice Cases aufgeführt. Die Theorie basiert auf der wenigen Erfahrung. Fachliteratur gibt es derzeit wenig, deshalb fand für dieses Thema die Recherche grösstenteils über das Internet statt. Die Überleitung erfolgt hier vom Job- zu TOP-Sharing.

TOP-Sharing bedeutet Job-Sharing in den oberen Führungsfunktionen. Meist Geschäftsleitung und Geschäftsleitung minus eine Stufe, somit Management. Es werden nebst anspruchsvollen Aufgaben, die Führungsaufgaben und planerischen Tätigkeiten auf zwei Personen aufgeteilt. Die Forschung im TOP-Sharing steckt noch in den Kinderschuhen und wird daher oft Job-Sharing in Führungsfunktionen genannt (Kuark, 2002).

Die Deutsche Personalwirtschaftswebsite führt einen Artikel auf, in welchem das Thema TOP-Sharing ausführlicher und aktueller diskutiert wird. Es wird auf die Problematik der Denkweise der Geschäftsführung eingegangen, welche oftmals immer noch als Vorurteil in den Köpfen hat, ein Posten könne doch nicht mit zwei Führungskräften besetzt werden. Mehrere Unternehmen, wie beispielsweise die Deutsche Telekom IT und Daimler haben allerdings bereits das Gegenteil bewiesen. Die Vorteile werden nachfolgend in den Best-Practice Cases aufgeführt. Aktuell ist das Arbeitsmodell TOP-Sharing, Teilzeitführung auf oberen Ebenen, noch sehr spärlich unterwegs (in Deutschland lag gemäss einer Studie der Hans-Blöckler Stiftung der Anteil der Teilzeitbeschäftigten mit Managementaufgaben kürzlich bei 11 Prozent). Es wird allerdings für berufstätige Frauen immer mehr zum Thema auch Teilzeitführung in Anspruch nehmen zu können. Zunehmend würden Frauen und Männer gerne ihre Arbeitszeit verringern, um sich selbst verwirklichen zu können. Sei dies aus privaten Gründen, wie einem zeitintensiven Hobby oder einer Weiterbildung oder aber aus familiären Verpflichtungen. Bislang wird das Modell allerdings noch verstärkt von Frauen auf unteren und mittleren Führungsebenen wahrgenommen (personalwirtschaft.de, 2018).

Vorurteile

Viele Unternehmen sind noch der Ansicht, dass es in der Führung ein klassisches, starkes, alleinherrschendes Alpha benötigt (personalwirtschaft.de, 2018).

Vorteile

Der Vorteil bei einem Arbeitsmodell wie einem TOP-Sharing ist gerade der, dass zwei Individuen mit unterschiedlichen Stärken aufeinandertreffen und sich ergänzen. Da sie sich austauschen und mehr sehen als eine Person, treffen sie auch bessere Entscheidungen. Anders als beim klassischen Job-Sharing, wird im TOP-Sharing gemeinsam über die Aufteilung, Erledigung und Führung entschieden. So wissen beide immer, dass der andere seine Arbeit (gut) zu Ende bringen wird. Beim Job-Sharing entscheiden in der Regel die Tandem-Partner selbstständig, wie sie ihre Aufgaben und Verantwortungsbereiche aufteilen (personalwirtschaft.de, 2018).

3.1.1 TOP-Sharing und die Schweiz

Das Arbeitsmodell ist in der Schweiz weder weit verbreitet noch weitgehend erforscht. Der Motion «Topsharing. Förderung der gemeinsamen Führungsverantwortung», eingereicht von Brigit Wyss der Grünen Partei der Schweiz, ist zu entnehmen, dass es drei grosse Pilot-Projekte gab. (Wyss, 2018) Die drei Pilot-Projekte fanden bei der Schweizer Rückversicherungsgesellschaft Swiss-Re, bei der Weisbrod-Zürcher AG und dem eidgenössischen Finanzdepartement statt.

3.1.2 Best-Practice Cases TOP-Sharing

Best-Practice Cases werden anhand von vier Vorzeigebispielen aufgezeigt. Es handelt sich um vier grosse Unternehmen, welche das Arbeitsmodell TOP-Sharing bereits erfolgreich in der Unternehmenskultur implementieren konnten. Nachfolgend wird auf IKEA, DAIMLER, die Deutsche Bahn und die Deutsche Telekom IT eingegangen. Basis bilden Interviews, Berichte oder Artikel. Um einen ersten Zwischenstand messen zu können, wird nach den Best-Practice Cases bereits eine Stärken-Schwächen-Analyse mit Blick auf die vier Fälle erfolgen.

Best-Practice Case 1 – IKEA Haid (AT)

Der erste Best-Practice Case wird anhand der IKEA Haid aufgezeigt. Der schwedische Grosskonzern wagte den Versuch des Arbeitsmodells TOP-Sharing vor rund zwei Jahren. In diesem Beispiel betreiben zwei Frauen ein erfolgreiches TOP-Sharing bei IKEA Haid. Michaela Foissner-Riegler und Nicole Reitinger teilen sich die Position als Einrichtungschefin und führen seit zwei Jahren zusammen rund 300 Mitarbeitende. Michaela Foissner-Riegler, zweifache Mutter, war zuvor HR-Managerin für IKEA Österreich. Als sie dann mit ihrem zweiten Kind schwanger war, wurde ihr klar, dass sie nicht mehr Vollzeit arbeiten möchte. Die damalige Chefin förderte Frauen stets und war der Auffassung, dass Karriere auch in Teilzeit möglich sein sollte. So wurde die Idee geboren den alten Job mit jemandem zu teilen. Aufgrund der fortschrittlichen Einstellung der damaligen Chefin, welche der Auffassung war, dass die Besetzung einer Managementstelle zu zweit möglich sei, ging Michaela Foissner-Riegler mit IKEA neue Wege. Inzwischen gibt es in Padua (IT) zwei weitere Managerinnen, welche sich eine Stelle teilen. Es wird nun auch immer mehr in die Richtung gegangen, dass auch Job-Sharing oder Teilzeitarbeit angeboten wird. Job-Sharing wird auf Gruppenleiterlevel angeboten. Der Fortschritt ist ein purer Erfolg und kommt bei allen gut an. Das Erfolgsrezept scheint eine klare Aufgabenteilung zu sein (Karriere Blog, 2018).

Die Tandempartnerinnen

Name: Michaela Foissner-Riegler

Alter: 43

Kinder: 4 und 10 Jahre alt

Wohnort: Nähe von Steyr

Ausbildung: WU Wien Wirtschaftspädagogik

Bei IKEA: seit 15 Jahren

Name: Nicole Reitingner

Alter: 39

Kinder: 3 und 5 Jahre alt

Ausbildung: Handelswissenschaften Linz

Bei IKEA: seit 12 Jahren

Differenzierung zu Vollzeit

Gemäss Michaela Foissner-Riegler herrscht ein grösserer Bedarf an Abstimmungen was Entscheidungen anbelangt. Es betrifft vor allem übergreifende, strategische Themen. Diese müssen gut mit dem Tandempartner abgestimmt werden. Dies bedeutet einen höheren zeitlichen Aufwand. Das Ergebnis im Endeffekt ist aber gleichzeitig qualitativ besser. Es können mehr Inputs einfließen, was zu einem besseren Output führt. Es herrscht nicht mehr nur der Input einer Person, der Input der zweiten Person ist gleichstehend. Des Weiteren gibt es die Möglichkeit sich gegenseitig zu coachen und Sichtweisen zu diskutieren.

Herausforderungen

Eine Herausforderung kann sein, dass bei einem vormalig 45- 50 Stunden-Job und damit ständig in der Verantwortung sein, die Kontrolle im Tandem nicht mehr ganz so hoch ist. Es ist mehr ein Hop-on, Hop-off. Man ist schneller aus der Routine. Das Vertrauen zum Tandempartner, wie aber auch zum Team, muss vollständig vorhanden sein. Dies kommt auch der Unternehmenskultur von IKEA entgegen. Man muss lernen loszulassen und Vertrauen zu haben.

Führung im Tandem

Michaela Foissner-Riegler betont, dass Führung teilbar ist. Sie sei das beste Beispiel dafür. Es besteht Klärungsbedarf was die Rahmenbedingungen anbelangt, und dies muss der Mannschaft kommuniziert werden. Es gab im Beispiel IKEA Haid nie Konfliktsituationen. Es war für beide Tandempartnerinnen klar, wie und was sie machen. Karriere sei so auch als Teilzeit möglich.

Aufteilung

Die Tandempartnerinnen teilen sich die Management-Stelle 50:50. Jeder arbeitet jeweils 25 Stunden in der Woche und an drei Tagen, an einem davon sind beide anwesend. An diesem gemeinsamen Tag werden Meetings zum Austausch und Sortieren abgehalten. Die restlichen Tage sind auf die Woche verteilt. Inhaltlich teilen sich die verschiedenen Bereiche auf in Sales, Logistik, HR etc.

Erfolgsrezept

Aus Sicht von Michaela Foissner-Riegler ist es wichtig, dass bereits während dem Mutterschaftsurlaub HR-seitig guter Kontakt gehalten wird. Als Tandempartner sollte man interessiert bleiben und sich stets informieren, was im Job passiert. Ein Karriereplan für die Zeit nach der Mutterschaft sollte so früh wie möglich aufgesetzt werden. Die Arbeitgeber-, sowie Arbeitnehmerseite sollten dranbleiben und Optionen aufzeigen, betriebsinterne Infos weitergeben, so dass der Bezug nicht verloren geht – „Stay connected“ (Karriere Blog, 2018).

Best-Practice Case 2 – DAIMLER (DE)

Der zweite Best Practice Case unterscheidet sich in einem Punkt vom ersten und zeigt somit die Vielfältigkeit nicht nur vom Arbeitsmodell als auch von den Menschen respektive von jedem einzelnen Individuum auf. Die Differenzierung liegt hier im Beweggrund für dieses Arbeitsmodell. Der vorgelegte Best Practice Case wird trotz der unteren Führungsstufe vorgelegt, da er als Gegenstück zum Best Practice Case IKEA Haid dient und aufweist, dass auch Männer an Sharing Stellen interessiert sind.

Beim Unternehmen Daimler teilen sich Beate Eder und Ansgar Winbeck aus dem Truck-Einkauf eine Führungsstelle und leiten gemeinsam ein Team in der Beschaffung. Veranschaulicht wird das Ganze mit einem Bild der beiden auf einem Tandem – ein Fahrrad, das Platz für zwei Personen bietet. Als im Interview die Frage nach dem Motiv des Arbeitsmodells gestellt wird, kommt es zu unterschiedlichen Beweggründen als im Beispiel IKEA Haid. Ansgar Winbeck hat sich für das Modell der geteilten Führung entschieden, da er zwei kleine Kinder zu Hause hat. Er und seine Partnerin haben sich entscheiden, dass beide Teilzeit arbeiten wollen. Bei Beate Eder hingegen waren die Bewegründe zwar keine Kinder, das Motiv war allerdings ebenfalls familiär bedingt. Die Mutter von Beate Eder leidet an Demenz und ist pflegebedürftig. So hat sie sich dazu entschlossen, ihre Mutter zu pflegen, solange dies aus gesundheitlichen Gründen noch möglich ist. Getroffen haben die beiden Tandempartner sich im Unternehmen. Sie haben sich bereits durch die Abteilung gekannt und es habe zwischenmenschlich sehr gut gepasst. Der Vorgesetzte von Beate Eder habe dieses Vorhaben auch sehr gut unterstützt und ihre Anliegen vorangetrieben.

Was die Aufteilung des strukturellen und zeitlichen Arbeitsteils anbelangt haben die beiden sich wie folgt aufgeteilt: Beide Tandempartner arbeiten je 30 Stunden Ansgar Winbeck arbeitet jeweils morgens und Beate Eder kommt dann gegen 12:00 Uhr und arbeitet bis abends. Der überlappende Teil umfasst somit den Mittag. In diesem erfolgt der Austausch. So sehen sich die beiden mindestens einmal pro Tag und sind gemeinsam für die Erreichung des Teamergebnisses verantwortlich. Die Aufteilung erfolgt nach Warengruppen. Beide schätzen die Abstimmung und Zusammenarbeit sehr. Sie finden es äusserst bereichernd, sich auf gleicher Augenhöhe austauschen zu können. Das Team kann je nach Fachgebiet immer auf einen kompetenten Rat zählen. Beide verfügen aber auch über weitere Fähigkeiten, welche sie natürlich auch Fachgebiet übergreifend weitergeben. Ganzheitlich gesehen ist das Modell aus Sicht der beiden also ein Erfolg. Daimler unterstützt die Tandempaare sogar mit einer Plattform, welche speziell auf solche Arbeitsmodelle ausgerichtet ist (daimler.com, 2018).

Best-Practice Case 3 – Deutsche Bahn (DE)

Anhand eines erfolgreichen Beispiels von TOP-Sharing der Deutschen Bahn wird nun aufgezeigt, wie sich zwei Menschen die Führungsposition teilen.

Früher war es für Katja Jenkner ausgeschlossen, einen Führungsjob auszuüben und Teilzeit zu arbeiten ausgeschlossen. Doch seit die 40-jährige Mutter von zwei Kindern ist, arbeitet sie bei der Deutschen Bahn in einer 60 % Führungsfunktion. Diese teilt sie sich zusammen mit ihrer Kollegin Dorle Springer (ebenfalls 60% arbeitend) als Doppelspitze. Sie leiten gemeinsam 9 Mitarbeitende.

Vorurteile

Zu Beginn herrschte viel Skepsis unter den Kollegen. Als Beispiel sollte bei einem Meeting einen Follow-up vereinbart werden. «Wann sind Sie dann das nächste Mal da? Ihre Kollegin hat das Meeting ja nicht mitbekommen.» Jenkner entgegnet dann immer «Wir sind fünf Tage die Woche da!». Es braucht aber schon ein Weilchen, bis die Kollegen merken, dass es funktioniert, respektive beide Führungskräfte tatsächlich gleichermassen mit allen Inhalten vertraut sind. Die Verbreitung des Modells TOP-Sharing ist noch nicht sehr verbreitet und benötigt daher etwas Eingewöhnung.

Vorteile

Die Doppelspitze findet das Modell in sich nur vorteilhaft. Vier Augen sehen mehr als zwei. Mit zwei Vorgesetzten ist für die Mitarbeitenden die Chance hoch, wenigstens mit einem der beiden auf einer Wellenlänge zu liegen. Es kann ein verantwortungsvoller Job gemacht werden und trotzdem Teilzeit gearbeitet werden. Jenkner und Springer sind vom Typen her unterschiedlich, haben allerdings ein gemeinsames Grundverständnis von der Vision.

Organisation

Eine funktionierende Doppelspitze bringt viel Organisationsaufwand mit sich. Basis für ein funktionierendes Modell sind Vertrauen und Loyalität. Ohne dies wird es nicht funktionieren. Übergabe per E-Mail und telefonisch sei eher schwer, direkte Gespräche seien effizienter. Ein TOP-Sharing funktioniert auch nur dann, wenn der Arbeitnehmer dahintersteht. Wird das Modell als ganz normale Stelle aufgezoogen, ist es zum Scheitern verurteilt. Kritische Fragen müssen im Vorfeld geklärt werden (manager-magazin.de, 2018).

Best-Practice Case 4 – Deutsche Telekom IT (DE)

Die Telekom schrieb eine Führungsposition im Bereich IT aus, welche im Tandem besetzt werden sollte. Tanja Niebert und Nicole Dorazil bewarben sich beide auf diese Stelle. Beide waren bereits seit 2001 im Unternehmen tätig. Sie durchliefen ein Tandem-Assessment, um sicher zu stellen, dass sie beide auch dasselbe Führungsverständnis aufweisen, sowie dieselbe Herangehensweise an Aufgaben haben und fähig sind, zusammen Entscheidungen zu treffen. Im Tandem arbeiten die beiden seit 2012 in einer Aufteilung von 60 und 80%. Sie gestalten ihre Arbeit sehr flexibel jeweils gemeinsam zu Beginn der Arbeitswoche. Die Aufgaben und Mitarbeiter werden also nicht grundsätzlich aufgeteilt. Gemeinsam führen sie ein Team von rund 30, vorwiegend männlichen, Mitarbeitenden (personalwirtschaft.de, 2018), (csr news.net, 2018).

Vorteile

Die unterschiedlichen Stärken können optimal eingesetzt und ergänzend genutzt werden. Nicole Dorazil bringt ein wirtschaftswissenschaftliches Studium und Fachkenntnisse im Bereich Business Development & Innovation mit, wohingegen Tanja Niebert als Informatikerin ihr Know-How in der Anwendungsentwicklung einsetzen kann (personalwirtschaft.de, 2018). Als besonders wertvoller Mehrwert wird der Austausch und die beratende Rolle, welche als Win-Win Situation erachtet wird. Ebenfalls wird als klaren Mehrwert hervorgehoben, dass bei zeitkritischen Aufgaben gemeinsam eine schnellere Lösung erarbeitet werden kann. Die Synergieeffekte können positiv genutzt werden und die beiden Tandempartnerinnen bilden somit mehr als eine einzelne Führungskraft. Die Kollegen müssen nicht immer in einem Plan schauen, wer anwesend ist, es ist immer ein Ansprechpartner verfügbar (csr news.net, 2018).

3.1.3 Stärken-Schwächen-Analyse TOP-Sharing

Es wird eine erste Stärken-Schwächen-Analyse des Arbeitsmodells «TOP-Sharing» aufgeführt, um den theoretischen Teil des Arbeitsmodells abzuschliessen. Sie soll aufzeigen, was bisherigen Erfahrungen mit dem Modell im Markt ergeben haben. Basis für die Stärken-Schwächen-Analyse bilden die aufgeführte Theorie und die Erfahrungen aus den dargelegten Best-Practice Cases.

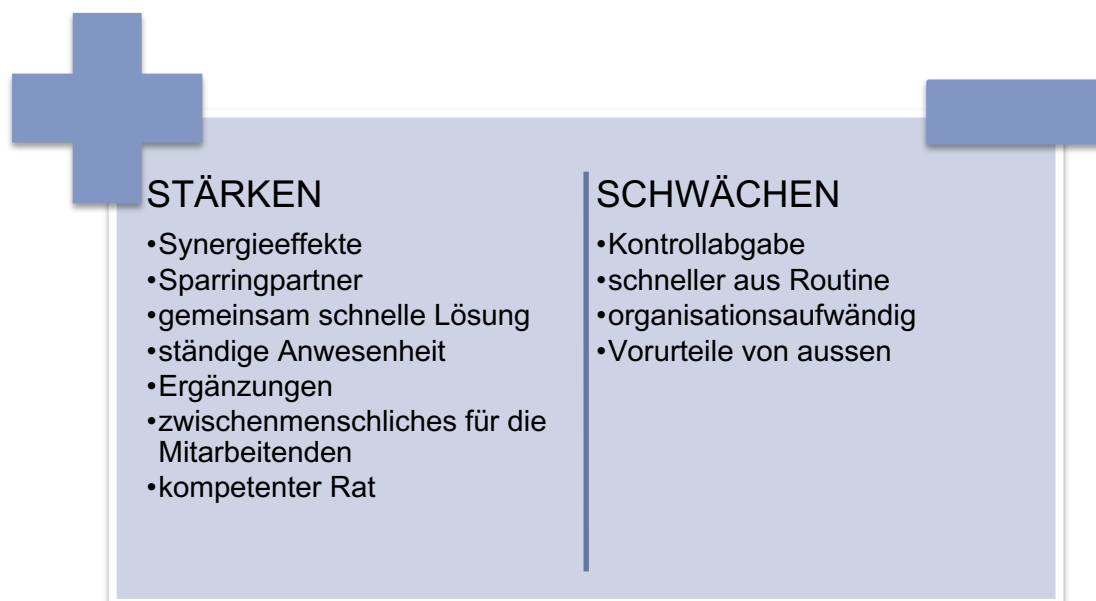


Abbildung 15; Stärken-Schwächen-Analyse; eigene Darstellung

Stärken

Synergieeffekte

Als eine Stärke des TOP-Sharing Arbeitsmodells wird oft genannt, dass die Synergien genutzt werden können. Beispielsweise bilden zwei Führungskräfte zusammen eine Einheit und dadurch eine bessere Verhandlungsposition gegenüber anderen Stakeholder-Gruppen. Sie treten im Doppelpack auf.

Sparringpartner

Die Nutzung des regen Gedankenaustausches kann sich dazu eignen, ein Problem, eine grössere Herausforderung oder ähnliches gestärkt anzugehen. Es ist immer jemand an der Seite, welcher einem den Rücken freihält und mit dem man sich stetig austauschen kann.

Gemeinsam

Zwei denken besser als einer. Die beiden eingespielten Tandempartner sind zusammen schneller und besser in der Lage, eine schnelle und gute Lösung zu erzielen. Sie können sich unterstützen und vier Augen sehen mehr als zwei.

Anwesenheit

Es ist immer eine Führungsperson anwesend. Dies als klarer Vorteil respektive Stärke des Modells. Bei Ferienabwesenheit des einen Tandem ist der andere anwesend und kann Entscheidungen fällen, an Meetings teilnehmen und dringende Aufträge erledigen.

Ergänzungen

Immer wieder wird in den Interviews mit Menschen, welche bereits in einem solchen Arbeitsmodell arbeiten erwähnt, dass das sich Ergänzen ein wesentlicher Vorteil ist. Man kann die Schwächen des anderen ausgleichen. Die eigenen Schwächen tangieren dadurch das Tagesgeschäft weniger, da die zweite Person diese im Optimalfall durch ihre Stärken ausgleicht.

Zwischenmenschlichkeit

Der zwischenmenschliche Aspekt wird vermehrt erwähnt. Sollte die Chemie zwischen einem Mitarbeitenden und dem einen Vorgesetzten nicht ganz stimmig sein, ist da immer noch eine zweite Person in der Führung, bei welcher der Mitarbeitende eine Chance auf gute Chemie hat. Die Chance erhöht sich dadurch, das Klima zu verbessern und die beidseitige Motivation kann steigen.

Ratschlag

Die beiden TOP-Sharing Nehmer können sich jederzeit gegenseitig einen Ratschlag geben. Durch das Teilen derselben Situation wird das gegenseitige Verständnis erhöht.

Schwächen

Kontrollabgabe

Ein Punkt, welcher zu Reibungen führen könnte, war die Abgabe, respektive Teilung der Kontrolle. Es hat nicht mehr nur eine Person die alleinige Kontrolle.

Routine

Wie bei jeder Tätigkeit, welche weniger als 100% ausgeübt wird, wird beim TOP-Sharing das aus der Routine-Kommen angesprochen. Die Personen sind weniger schnell jeweils wieder in der Routine.

Organisation

Das Arbeitsmodell ist, vor allem zu Beginn, aufwändig. Es erfordert einen erhöhten Kommunikationsbedarf, respektive Abstimmung zwischen den beiden Tandem-Partnern.

Vorurteile

Die Vorurteile von aussen sind in der Regel, vor allem am Anfang, gross. Kollegen auf gleicher Stufe, aber auch andere Teams, vermuten das Scheitern, da die Rolle durch zwei Personen abgedeckt wird.

3.2 Fragestellung

Die vorliegende Thesis befasst sich mit der Erhebung von Barrieren und Treiber des Arbeitsmodells TOP-Sharing. Daraus resultiert die folgende Forschungsfrage:

«Welches können Barrieren und Treiber eines TOP-Sharings für Schweizer Unternehmen darstellen, und wie können diese Barrieren aufgehoben und die Treiber genutzt werden am Beispiel eines grossen Schweizer Gesundheitsdienstleisters?»

Um die dargelegte Forschungsfrage hinreichend beantworten zu können, sind noch nicht ausreichend Daten vorhanden. Daher wird die Frage nach den Barrieren und Treibern direkt an drei definierte Personen-Gruppen gestellt. Dies um einerseits gegenwärtige Daten zu erlangen, andererseits aber auch um für zukünftige Generation in Erfahrung zu bringen, wie die Barrieren und Treiber aussehen könnten. Ferner soll betrachtet werden, wie die heutigen Führungskräfte der Personen-Gruppe 2 bereit sind, für ein Arbeitsmodell des **TOP-Sharings** sowie die zukünftigen der Personen-Gruppe 3.

3.3 Definition der Personen-Gruppen

Damit eine Betrachtung auf die Gegenwart- sowie aber auch Zukunft erfolgen kann, sollen mehrere Personen-Gruppen mit unterschiedlichen Methoden und Hintergründen untersucht werden.

- **Personen-Gruppe 1:** Bereits in einem **TOP-Sharing** arbeitende Probanden
- **Personen-Gruppe 2:** Bereits in einer Management-Funktion tätige Probanden
- **Personen-Gruppe 3:** Probanden mit Ambition auf eine Management-Funktion

Personen-Gruppe 1

Zu dieser Gruppe gehören die Personen, welche bereits in einem **TOP-Sharing** arbeiten oder den Entscheid gefällt haben, in Kürze in einem **TOP-Sharing** Arbeitsmodell Fuss zu fassen. Mittels dieser Gruppe soll in Erfahrung gebracht werden, was diese Personen dazu gebracht hat, in solch einem Arbeitsmodell zu arbeiten (Treiber). Ob es für sie auch Hemmschwellen gegeben hat, bevor sie den Entscheid gefällt haben (Barrieren). Was aus ihrer Sicht die Chancen und Gefahren für ein Unternehmen und sie selbst ist, in einem TOP-Sharing-Modell zu arbeiten. Aus diesen Werten sollen Erkenntnisse zur Beantwortung der Forschungsfrage erlangt werden.

Personen-Gruppe 2

In dieser Gruppe sind Probanden vorzufinden, welche sich zum Stichtag der Befragung in einer Management-Position befinden. In dieser Befragung soll festgestellt werden, wie die Gegenwart gegenüber dem **TOP-Sharing** eingestellt ist. Weshalb sie kein **TOP-Sharing** in Betracht ziehen. Daraus werden dann die Barrieren der Gegenwart abgeleitet. Ebenfalls soll mittels dieser Umfrage ihre Sicht für das Unternehmen in Erfahrung gebracht werden. Weshalb die Unternehmen ein **TOP-Sharing** machen sollten und weshalb nicht (Treiber, Barrieren).

Personen-Gruppe 3

Diese Personen-Gruppe wird vor allem im Hinblick auf die Zukunft befragt. Sie befinden sich momentan noch in einem Studium oder haben ein Studium der Wirtschaftswissenschaften erst kürzlich erfolgreich abgeschlossen. Sie gelten als Topshots der Zukunft, welche die Schweizer Wirtschaft in Management-Funktionen anführen soll. Diese werden direkt in einer Online-

Umfrage befragt, wie sie zu dem **TOP-Sharing** Arbeitsmodell stehen. Die Umfrage soll Aufschluss geben, was von den Zukunftsträgern als Barrieren und Treiber erachtet werden.

3.4 Methodik der Befragung

Aufgrund einer ganzheitlichen Betrachtung mittels drei Personen-Gruppen werden verschiedene Methoden der qualitativen und quantitativen Datenerhebung angewendet. Persönliche Interviews werden oftmals als der Königsweg bezeichnet, da aufgrund der direkten Befragung eine Grundlage des Vertrauens geschaffen wird, und so besonders wertvolle Informationen in Erfahrung gebracht werden können. Die Befragten zeigen sich offener und geben mehr Informationen preis. Des Weiteren kann anhand der Mimik und Gestik festgestellt werden, wie der Befragte emotional zum Thema steht. Differenziert wird zwischen nichtstandardisierten (narrativ), halbstandardisierten (mit Leitfaden) und standardisierten (vorgegebene Antwortmöglichkeiten) Interviews. Das halbstandardisierte Interview verfügt über einen gewissen Leitfaden, lässt aber weiterführende Fragen ausserhalb des ursprünglichen Leitfadens zu und erhöht somit die Flexibilität. Es können, sofern gegeben, noch mehr spannende Diskussionen in eine noch nicht angedachte Richtung aufgenommen und nachverfolgt werden.

Um die Forschungsfrage eingehend zu beantworten wird für die Personen-Gruppe 1 und 2 ein halbstandardisiertes Interview mit Leitfaden verwendet, da eine subjektive Ansicht gewünscht wird, um daraus die Barrieren und Treiber ableiten zu können (Lüdders, 2017). Für die Personen-Gruppen 1 und 2 werden Einzelinterviews mit einer Stichprobe ausgewählt aus der Grundgesamtheit durchgeführt, obwohl diese in der Auswertung aufwändiger sind. Die Auswahl auf Einzelinterviews wird aufgrund dessen getroffen, da diese eine persönlichere Atmosphäre schaffen und den Befragten somit mehr Raum geben, sich frei zu öffnen. Die Auswahl der Stichprobe hält sich klein dafür wird das Augenmerk vertieft auf die Beobachtung der Reaktionen der Befragten gelegt, um die Qualität der Befragung zu erhöhen. (Bachelor Print - Qualitative Forschung, 2018). Diese Methodik lässt bei der Auswertung, unter anderem auch wegen der uneingeschränkten Antwortmöglichkeit der Befragten, Spielraum die subjektive Sichtweise der Befragten abzubilden und diese zu interpretieren. Auch soll das Verhalten beobachtet werden und bei der Auswertung eine Rolle spielen (Uni Karlsruhe Methodenliste, 2018).

Für die quantitative Forschung der Personen-Gruppe 3 wird aufgrund dessen, dass eine grosse Masse angegangen werden soll eine Online-Umfrage lanciert. Der Fragebogen hat einen klar strukturierten Ablauf und kann nicht abweichen. Dieser soll die Befragten dazu anregen, offen und ehrlich zu den ca. 10 Fragen Stellung zu nehmen (Bachelor Print - Quantitative Forschung, 2018). In der quantitativen Forschung wird versucht eine Vorhersage zu treffen. Es wird eine möglichst grosse Zufallsstichprobe mit bestimmten ähnlichen Merkmalen genommen (Uni Karlsruhe Methodenliste, 2018). Aufgrund der grossen Auswahl der Personen-Gruppe 3, der Zukunftsbetrachtung und denselben Faktoren wird für diese Personen-Gruppe die quantitative Methode angewendet.

3.5 Ablauf der Befragung Personen-Gruppe 1 und 2

In einem **ersten Schritt** wurden Überlegungen zur Beantwortung der Forschungsfrage angestellt. Welche Fragen sollten sinnvollerweise gestellt werden. Wie könnten diese kategorisiert werden, damit ein roter Faden und somit logischer Interviewablauf entsteht. Diese Auflistung führt dazu, dass in einem **zweiten Schritt** die Personen für die Personen-Gruppe 1 und 2 definiert werden können. Bei dieser Definition ist besonders wichtig, dass diese die oben

aufgeführten Gruppen erfüllen. Es wurden bereits erste Kontaktaufnahme gestartet und wenn möglich Terminvereinbarungen durchgeführt. Anschliessen erfolgte im **Schritt 3** die Durchführung und somit Datengewinnung der Leitfadeninterviews und die Datenfassung. Es wird darauf geachtet, dass ein Ort gewählt wird, der Vertrauen schafft, an dem sich die Befragten wohl fühlen. Folglich wird in einem **letzten Schritt** die Auswertung durchgeführt. Es wurde die Anfertigung eines Transkripts vorbereitet. Das gesamte Material wird codiert und die Ergebnisse werden visualisiert.

Schritte	Definition
1. Schritt	Fragen formulieren und sortieren
2. Schritt	Stichprobe: Personen auswählen
3. Schritt	Datengewinnung und Erfassung
4. Schritt	Auswertung und Datenanalyse

Abbildung 16; Durchführung eines Leitfadeninterviews: Quelle: eigene Darstellung, Anlehnung an Quelle (Bachelor Print - Qualitative Forschung, 2018)

3.5.1 Entwicklung der Leitfäden

Am Beispiel des Leitfadens der Personen-Gruppe 1 zeigt sich nun, wie sich der Leitfaden zusammensetzt. Die **Leitfrage** soll als Standardablauf dienen, kann im Gespräch aber abweichen. In der Spalte zwei wird die **Kategorie** (hier als Leitfaden/Thema) aufgeführt, damit einerseits bereits eine Struktur für die Auswertung gegeben werden kann aber auch um einen Rahmen der Anzahl Fragen pro Kategorie vorzugeben. Die Spalte **Checkliste** gibt mit ihren stichwortartigen Hinweisen Aufschluss, ob für die Frage relevante Begriffe erwähnt worden sind. In der Spalte **konkrete Zusatzfragen**, können Alternativfragen vorgefunden werden. Dienlich wenn die Frage nicht beantwortet werden möchte und eine Ausweichfrage benötigt wird. Die Spalte mit dem **Nutzen** («Weshalb wird diese Frage gestellt»), als Stütze für die Interviewerin.

	Leitfrage	Leitfaden (Thema)	Checkliste - Wurde das erwähnt?	konkrete Zusatzfragen	Weshalb wird diese Frage gestellt
1	Wie lautet Ihr vollständiger Name? Und wo leben Sie?	Personalien	vervollständigen Stammdaten, Stadtmensch, Dorf		
2	Wie alt sind Sie?	Personalien			Wie alt sind Personen, welche ein solches Modell eingehen i.d.R.?
3	Welches ist Ihr höchster akademischer Grad?	Personalien	Uni, ETH, FH - Bachelor, Masters, PhD		Soll Potential, welches sonst ev. verloren gehen würde aufweisen, wenn diese Person nicht in einer solchen Position arbeiten könnte aufgrund des Pensums. Gut ausgebildete Menschen werden oft durch Familie in eine gesellschaftlich Rolle gedrängt, da keine andere Modelle vorhanden

Abbildung 17; Beispiel Leitfaden Personen-Gruppe 1: Quelle: eigene Darstellung

3.5.2 Auswahl der Interviewpartner und Ablauf der Interviews

Aufgrund der Neuheit des Forschungsthemas, wurden zwei Personen-Gruppen, welche gegenwärtig einen Einfluss auf die Beantwortung der Forschungsfrage haben, gewählt und eine weitere Personen-Gruppe, welche einen entfernten, aber für die Zukunft sehr relevanten Teil ausmachen könnte. Die drei Personen-Gruppen wurden mit dem Referenten besprochen und soweit als sinnvoll erachtet. Mit den beiden Hauptpersonen-Gruppen wurde aufgrund der Wichtigkeit ein 1:1 Interview geführt. Anschliessend wurden die Interviews durchgeführt, mit Einwilligungserklärung auf Tonband aufgenommen und anschliessend transkribiert.

3.5.2.1 Interviewpartner der Personen Gruppe 1

Um die Barrieren und Treiber in spiegelseitiger Betrachtung zu erfassen, wurde die Personen-Gruppe 1 gebildet. Diese umfasst Personen, welche bis zum Befragungszeitpunkt in einem Arbeitsmodell «TOP-Sharing» arbeiten oder gearbeitet haben. Im Hinblick auf die Gegenwartsbetrachtung war die Erwartung, die Barrieren und Treiber aus Sicht der TOP-Sharing Nehmer, zu erfassen. Da dieses Arbeitsmodell in der Schweiz nicht sehr geläufig ist, konnte weder auf eine gerechte Geschlechterverteilung noch auf die Branche Rücksicht genommen werden. Um die Anonymität zu wahren und aufgrund des kleinen Suchfeldes, wird hier nicht weiter auf die Probandensuche eingegangen.

3.5.2.2 Interviewpartner der Personen Gruppe 2

Für eine zweite Betrachtung der Barrieren und Treiber und eine allfällige Nachfragerhebung des aktuellen Managements am Arbeitsmodell «TOP-Sharing», wurde die zweite Personen-Gruppe gebildet. Diese beinhaltet Manager und Managerinnen aus Schweizer Dienstleistungsunternehmen. Es wurde darauf geachtet, dass beide Geschlechter in etwa gleichmässig vertreten sind. Für die Auswahl der Interview-Partner und -Partnerinnen als wichtig erachtet wurde ebenfalls ein durchmischtes Alter, durchmischte familiäre Situationen sowie unterschiedliche Organisationen eines Unternehmens.

3.5.3 Auswertung und Datenanalyse der Befragungen

Für die Auswertung der Befragungen wird eine **Inhaltsanalyse** mittels dem **Kategoriensystem** angewendet. Diese Herangehensweise soll dazu führen, dass die Transkripte reinlich zusammengetragen werden können, und eine Aussage zu bestimmten Themen erfolgen kann, welche die Forschungsfrage schlussendlich beantworten soll. Basis der Inhaltsanalyse stellen jeweils die Antworten der Interviewpartner dar. Diese werden analysiert und verglichen.

Ähnliche oder gleiche Aussagen der Interviewpartner, welche mittels der Inhaltsanalyse ermittelt wurden, werden nun unter «Erkenntnisse» zusammengetragen und hervorgehoben. Abweichende Antworten werden analysiert. Parallelen werden aufgezeigt und ein Querschnitt erfolgt. Es werden Chancen und Gefahren beschrieben, Interpretationen erfolgen und in den Erkenntnissen niedergeschrieben.

Kategoriensystem

Das Kategoriensystem wird auf Basis von Mayring mit vereinzelt Abweichungen erstellt. Es werden Hauptkategorien deduktiv aus den jeweiligen Leitfäden gebildet, welche sich an der theoretischen Bearbeitung des Forschungsthemas orientieren. Als Musterbeispiel wird zu jeder Kategorie ein sogenanntes Ankerbeispiel in Form einer konkreten Textstelle aufgeführt. Um Abgrenzungsproblematiken zwischen einzelnen Kategorien zu umgehen, werden Kodierregeln bestimmt (Blog Uni Paderborn, 2018). Die Definition der Kategorien referenziert auf den in den Leitfäden gestellten Fragen, welche zur Hauptkategorie gehören und nun zusammengefasst werden.

Für die Personen-Gruppe 1 und 2 können dieselben Kategorien angewendet werden. Basis des Leitfadenbogens bilden jeweils dieselben Kategorien. Einzig die Kodierregel wird anhand der zwei differenzierten Sichtweisen der beiden Personengruppen abweichend beschrieben. Sicht der Personen-Gruppe 1 ist die aus einer in einem Arbeitsmodell TOP-Sharing, wobei die Personen-Gruppe 2 in einer gleichen Managementfunktion, aber ohne Arbeitsaufteilung sind.

	Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel PG1	Kodierregel PG 2
1	Personalien	Alter	B1: <i>Ich bin 45 Jahre alt (schauen sich an).</i>	Begriffe zum Alter.	Begriffe zum Alter.
2	Berufliche	akademischer Grad	B1: <i>mit einem heutigen Master gleich zu stellen, studiert.</i>	Begriffe und Beschreibungen zur schulischen Laufbahn.	Begriffe und Beschreibungen zur schulischen Laufbahn.
		Zukunft	B2: <i>Ja, hier und in dieser Position.</i>	Begriffe und Beschreibungen, welche ein Augenmerk auf die Zukunftsorientierung haben.	Begriffe und Beschreibungen, welche ein Augenmerk auf die Zukunftsorientierung haben.
3	Work-Life Balance	Haushalt	B2: <i>Ein Hund, ein Hase, 4 Mäuse, 3 Kinder. Die Kinder sind 17, 14 und 12 Jahre alt.</i>	Begriffe, die die Wohnsituation beschreiben.	Begriffe, die die Wohnsituation beschreiben.
		Sport, Abendmahlzeiten, Freundschaften, Umgang mit Stress, Schlaf	B1: <i>Viele Gespräche führen, um sich austauschen. Aber auch Zeit für sich haben.</i>	Begriffe zur Freizeitgestaltung, wenn möglich in Anzahl Einheiten messbar.	Begriffe zur Freizeitgestaltung, wenn möglich in Anzahl Einheiten messbar.
4	TOP-Sharing Basis	Seit wann im Modell TOP-Sharing, Aufteilung der Stelle, Prozente, Volumen etc.	B1: <i>Zusammen arbeiten wir 130%. O. Ich arbeite 50% mein Mann 80%.</i>	Begriffe und Beschreibungen der Arbeitssituation hinsichtlich des Pensums, Aufteilung etc.	Begriffe und Beschreibungen zum Arbeitsmodell TOP-Sharing
5	TOP-Sharing Treiber	Entscheidung, Arbeitnehmersicht, Arbeitgebersicht	B2: <i>Ich hatte immer schon ein anderes Rollenbild, welches ich Leben wollte.</i>	Begriffe und Beschreibungen, welche als treibend wahrgenommen werden. Anhand dessen üben diese	Begriffe und Beschreibungen, welche als treibend wahrgenommen werden. Positive Aspekte des Arbeitsmodells.
6	TOP-Sharing Barrieren	Herausforderungen, Aufwände Unternehmen, Arbeitnehmersicht, Arbeitgebersicht	B1: <i>Der eine Zusatztag ist sicher. Auch finanziell und natürlich zu Beginn ist die Lohnbuchhaltung für zwei zu führen ein Aufwand.</i>	Begriffe und Beschreibungen, welche als hindernd wahrgenommen werden. Könnten als Barriere für ein Eintritt in ein solches Modell beschrieben werden.	Begriffe und Beschreibungen, welche als hindernd wahrgenommen werden. Könnten als Barriere für ein Eintritt in ein solches Modell beschrieben werden.
7	TOP-Sharing Chancen/Gefahren	Zusammenspiel, Austausch, Führung, Führungsstile, Entscheidungen	B1: <i>Total unterschiedliche Führungsstile würden wahrscheinlich nicht gehen.</i>	Begriffe und Beschreibungen, welche einerseits als Chance oder aber auch als Gefahr des Arbeitsmodells beschrieben werden können.	Begriffe und Beschreibungen, welche einerseits als Chance oder aber auch als Gefahr des Arbeitsmodells beschrieben werden können.
8	TOP-Sharing Zukunft	Ratschläge, ob ein solches Arbeitsmodell eingegangen werden würde	B2: <i>Als 1. sich einen Team-Partner suchen. Denn dass es passt ist das aller Wichtigste.</i>	Beschreibungen, welche als Tipps signalisiert werden.	Beschreibung der eigenen Situation betreffend des Arbeitsmodells

Abbildung 18; Kategoriensystem Personen-Gruppe 1 und 2, eigene Darstellung in Anlehnung an Philipp Mayring

3.6 Ablauf Befragung Personen-Gruppe 3

Die Personen-Gruppe 3 wird mittels einer Online-Umfrage eines schriftlichen online Fragebogens mittels Onlineplattform «surveymonkey» lanciert. Die Fragen werden zur Vereinfachung der Auswertung mit bereits vorgefertigten Auswahlmöglichkeiten bereitgestellt. In einem **ersten Schritt** werden die zu klärenden Themen definiert. Worauf im **zweiten Schritt** die Fragestellungen, sowie Antwortmöglichkeiten definiert und sortiert werden. Als nächstes wird in einem **dritten Schritt** der Versand-Kreis respektive die Personen-Gruppe 3 definiert. Der Versand soll anschliessend online erfolgen. Als **letzter Schritt** sollen die Datenauswertung anhand eines vereinfachten Kategoriensystems erfolgen. Die Erkenntnisse werden mittels Inhaltsanalyse, wobei der Inhalt die Ergebnisse der Online-Umfrage darstellen, ermittelt. Dieses Vorgehen wird angewendet, damit die Daten mit den Daten der qualitativen Umfrage ausgewertet werden können.

3.6.1 Aufbau und Auswertung der Online-Umfrage

Die zu klärenden Themen setzen sich aus den folgenden beiden Bestandteilen zusammen: Einerseits richten sich die Themen nach dem Leitfaden für die Befragungen der Personen-Gruppe 1 und 2, und andererseits danach, die Zukunftsperspektive des Arbeitsmodells abzufragen. Die Fragen werden somit danach ausgerichtet, dass die befragten Studentinnen und Studenten nach einer kurzen Einführung nach Personalien und ihren beruflichen Orientierungen (Funktionen) befragt werden. Der Versand-Kreis der Online-Umfrage wurde danach gewählt, dass ein möglichst breiter noch studierender Personenkreis teilnimmt. Somit wurde die Umfrage auf der Onlineplattform «uniboard.ch» (uniboard.ch, 2018) sowie an der HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich in den Bachelor-, sowie Masterstudiengängen gestreut. Die Auswertung erfolgt danach wieder mittels Inhaltsanalyse und Kategoriensystem.

Kategoriensystem

Um die Online-Umfrage auszuwerten wird ein vereinfachtes Kategoriensystem verwendet (Blog Uni Paderborn, 2018). Die Ankerbeispiele werden den jeweiligen gestellten Fragen zugeordnet.

	Kategorie	Definition	Fragen	Kodierregel PG 3
1	Personalien	Alter und Geschlecht	F1 u. 2: <i>Wie alt sind Sie? Welches Geschlecht haben Sie?</i>	Begriffe zum Alter sowie zum Geschlecht.
2	Berufliche	aktuelle Studiensituation	F3 u. 4: <i>In welchem Studiengang befinden Sie sich?</i>	Begriffe und Beschreibungen zur aktuellen Situation (Studium und Grund)
		Zukunft	F5: <i>Wo sehen Sie sich beruflich gesehen nach Ihrem Studium?</i>	Begriffe und Beschreibungen, welche ein Augenmerk auf die Zukunftsorientierung haben.
3	TOP-Sharing Basis	Bekanntheit	F6: <i>Kennen Sie den Begriff TOP-Sharing?</i>	Begriffe und Beschreibungen zum Arbeitsmodell TOP-Sharing
4	TOP-Sharing Treiber	Treiber aus Sicht der zukünftigen Manager und Managerinnen	F7 u. 8: <i>Wäre ein solches Modell eine Möglichkeit und weshalb?</i>	Begriffe zum Arbeitsmodell (positive sowie negativ).
5	TOP-Sharing Barrieren	Barrieren aus Sicht der zukünftigen Manager und Managerinnen	F9: <i>Was wären für Sie Gründe ein solches Modell nicht einzugehen?</i>	negative Begriffe aus eigener Sicht zum Arbeitsmodell.
6	TOP-Sharing Chancen/Gefahren	Aus Unternehmersicht	F10: <i>Welches könnten für die Unternehmen Chancen und Risiken eines solchen Arbeitsmodells sein?</i>	Begriffe und Beschreibungen, welche einerseits als Chance oder aber auch als Gefahr des Arbeitsmodells beschrieben werden können.

Abbildung 19; Kategoriensystem Personen-Gruppe 3, eigene Darstellung in Anlehnung an Philipp Mayring

3.7 Ergebnisse empirischer Teil

Die nachfolgend aufgeführten Ergebnisse pro Personen-Gruppe wird nach dem zuvor definierten Kategoriensystem in deren Hauptkategorien aufgeführt. Wobei die Hauptkategorie Personalien für die Ergebnisse der Personen-Gruppe 1 und 2 jeweils nicht einzeln aufgeführt, sondern, wenn notwendig, für die Beantwortung der Forschungsfrage, in einer relevanten weiteren Hauptkategorie erwähnt wird. Um die Ergebnisse der Online-Umfrage der Personen-Gruppe 3 darzustellen, werden die Personalien aufgeführt. Allerdings wird nicht spezifisch auf die Work-Life Balance eingegangen.

3.7.1 Ergebnisse Personen-Gruppe 1

Die Ergebnisse der Leitfadeninterviews der Personen-Gruppe 1 basieren auf dem zuvor beschriebenen Kategoriensystem und der Inhaltsanalyse. Die Personen aus dieser Gruppe arbeiten in einem TOP-Sharing Arbeitsmodell. Aufgrund der Anonymisierung wird in dieser Personen-Gruppe auf eine Anzahl befragter Personen verzichtet. Die Auswahl an in Frage kommender Personen ist stark eingeschränkt, da das Arbeitsmodell noch nicht etabliert ist.

3.7.1.1 Berufliches

Die Befragten weisen einen akademischen Grad auf, wobei dieser teilweise erst später erworben wurde, und/oder das Grundstudium nichts mit ihrer momentanen Tätigkeit zu tun hat. Dies wiederum lässt darauf schliessen, dass sich die **TOP-Sharing** Nehmer in dem benötigten Bereich ausbilden, auch wenn dieser von der Ursprungsausbildung abweicht. Die **TOP-Sharing** Nehmer scheinen generell engagiert zu sein, sei dies bildungstechnisch oder aber auch, was ihre Freizeitgestaltung anbelangt.

3.7.1.2 Work-Life Balance

Die Haushalte der Befragten setzen sich aus mindestens zwei Personen zusammen. Interessant zu beobachten ist, dass die Befragten trotz ihrer hohen Position und damit verbundenen Verantwortung mindestens **60%**, häufiger aber sogar **90%** der Abendmahlzeiten zu Hause mit ihren Angehörigen einnehmen. Ausgleich zur anspruchsvollen Tätigkeit schaffen sie jedoch unterschiedlich. Zeit für Sport hat nur eine Minderheit. Die Mehrheit der Befragten schöpft Kraft aus wertvollen Gesprächen, in der freien Natur zu sein oder aber auch Unterstützung durch den Familienkreis. Der notwendige Ausgleich wird ebenfalls mit genügend Schlaf geschaffen. Sämtliche Befragten schlafen 7 oder mehr Stunden pro Nacht.

3.7.1.3 TOP-Sharing Basis

Die TOP-Sharing Arbeitsmodelle unterscheiden sich im Pensum. Das niedrigste Gesamt-Pensum gesamt weist ein Total von **90%** auf, wogegen das höchste **130%** erfüllt. Die Aufteilung der Stellenprozente ist meist beinahe gleich hoch auf die Tandem-Partner verteilt. Die Bereiche werden mehrheitlich nach Stärken verteilt. Diese Aufteilung scheint bei allen Befragten der Fall zu sein. Die personelle Führung wird unterschiedlich gehandhabt. Eine Variante ist, dass die Führung Bereich spezifisch aufgeteilt auf die beiden Personen zugeteilt wird. Die andere Variante ist, dass die personelle Führung von beiden für alle Mitarbeitenden durchgeführt wird. Was das Treffen von Entscheidungen anbelangt, sind sich die TOP-Sharing Nehmer ebenfalls einig. Bei den Befragten wird nach Wichtigkeit und Dringlichkeit entschieden. Dies will heissen, wenn Entscheide sofort gefällt werden müssen, tut dies die gerade arbeitende Person. Generell allerdings gilt, dass man versucht, sich abzustimmen. Dies funktioniert bei allen Befragten sehr gut. Was sich allerdings während den Gesprächen gezeigt hat ist, dass der Austausch und das gegenseitige Verständnis trivial sind bei diesem Arbeitsmodell. Die Art des Austausches ist sekundär. Die Befragten arbeiten alle schon seit mehr als **fünf Jahren** in diesem Arbeitsmodell.

3.7.1.4 TOP-Sharing Treiber

Treiber – Sicht der TOP-Sharing Nehmer

Als Haupttreiber wurden von allen TOP-Sharing Nehmenden vor allem familiäre Gründe genannt. Die Ausgangslage der Befragten zum Eintritt in das TOP-Sharing Modell ist unterschiedlich. Folgende Ausgangslagen wurden genannt: eine alleinerziehende Mutter, welche die Karriere weiterhin vorantreiben wollte und nebenbei noch weitere Projekte bewerkstelligen zu können, oder der klare Entschluss, an der Kindererziehung gleichermassen teil zu haben, aber trotzdem erfolgreich zu sein im Beruf aber auch sonstige familiäre Verpflichtungen.

- Familiäre Umstände
- Karriere und Kinder
- Erweiterung des Horizonts

Treiber – Sicht der Unternehmen

Die Unternehmen konnten durch das Anbieten des TOP-Sharing Arbeitsmodells wertvolle Mitarbeitende für eine Führungs-Position gewinnen, oder gut qualifizierte Mitarbeitende in dieser Position halten. Weiter ihnen die Möglichkeit bieten trotzdem in wichtigen Projekten mitzuarbeiten und ihr Know-How optimal zu nutzen. Alle Befragten zeigten sich dankbar, um die Chance dieses Arbeitsmodells. Der Mitarbeitende binden sich somit an Unternehmen. Zusätzlich wird die Attraktivität des Arbeitgebers gesteigert. Arbeitgeber können sich von anderen Mitbewerbern differenzieren durch das Angebot von «TOP-Sharing». Durch eine positive Differenzierung erfolgt aus langfristiger Sicherung eine nichtmonetäre Bindungsmassnahme von qualifizierten Führungskräften.

- Besetzung Karrierepositionen durch qualifizierte Mitarbeiter
- Motivation von wertvollen Mitarbeitenden
- Attraktivität als Arbeitgeber auf dem Markt
- Differenzierung von Mitbewerbern
- Nichtmonetäre Bindungsmöglichkeiten
- Gegenwirkung auf den Fachkräftemangel durch Angebot eines attraktiven Arbeitsmodells

3.7.1.5 TOP-Sharing Barrieren

Barrieren – Sicht der TOP-Sharing Nehmer

Aus Sicht der TOP-Sharing Nehmer gab es generell wenig anzumerken. Alle Befragten sind dieses Modell ohne grosse Bedenken eingegangen. Es wurden vor allem Soft-Faktoren genannt. Beispielsweise wurde das harmonische Zusammenspiel mit dem Tandem-Partner genannt. Es müsse stimmen, da dies matchentscheidend sei. Wenn die Person respektive die Chemie nicht stimme, funktioniere auch das Arbeitsmodell nicht. Eine befragte Person nannte noch ähnliche Qualifikationen als Voraussetzung, respektive als Hindernis, wenn dies nicht gegeben sei. Beide Manager, welche solch eine Funktion miteinander eingehen, müssen eine hohe Kompromissbereitschaft aufweisen. Die Entscheide werden miteinander gefällt und getragen. Somit kann es sein, dass Entscheidungen nicht immer zu 100% dem eigenen Willen entsprechen. Mit dem muss in einem solchem Arbeitsmodell umgegangen werden können.

- Tandem-Partner passt nicht
- Qualifikationen gehen zu weit auseinander
- Hohes Mass an Kompromissbereitschaft

Barrieren – Sicht der Unternehmen

Aus Unternehmenssicht betrachtet, stelle vor allem die Lohnbuchhaltung zu Beginn einen Mehraufwand dar. Dies aufgrund der doppelten Führung. Diese Barriere wurde allerdings nur von einer befragten Person genannt, welche in einem KMU arbeitet. Die Befragten aus Grossunternehmen sprachen die Kosten nicht an. Angesprochen wurde der Aufwand, welcher die Einführung eines solchen Modells beinhaltet. Wenn ein neues Arbeitsmodell, wie das TOP-Sharing, eingeführt werden wolle soll dies strukturiert, mittels eins Projekts, welches von erfahrenen Fachpersonen begleitet wird erfolgen.

- Einführungsaufwand
- Finanzieller Aufwand

3.7.1.6 TOP-Sharing Chancen/Gefahren

Chancen – Sicht der TOP-Sharing Nehmer

Als Chancen wurde von allen Befragten der Austausch untereinander genannt. Zwei Köpfe würden besser denken als einer. Das gemeinsame Auftreten, was der Tandem-Person jeweils mehr Selbstsicherheit gebe, aber auch in der Erarbeitung von bspw. Strategien einen Mehrwert aufweise. Die Chance für den Mitarbeitenden, die bisherige Karrierestufe weiterhin zu behalten, auch mit reduziertem Pensum wurde auch von allen Befragten genannt.

Chancen – Sicht der Unternehmen

Sich gegenseitig ergänzen, wenn die Wahl der beiden TOP-Sharing Partner stimmig ist, wurde mehrfach als grosse Chance für das Unternehmen, aber auch für die Tandempartner genannt. Im Optimalfall werden die Kandidaten sich ergänzend, aber auf Augenhöhe bezüglich der Qualifikationen ausgesucht. Als Chance für die Unternehmen qualifizierte Mitarbeitende in einer Karriereposition zu behalten, selbst in einem reduzierten Pensum. Dies kann dem Unternehmen auch gegen aussen eine positive Reputation verschaffen und für die Rekrutierung von qualifiziertem Personal von Hilfe sein. Ein gutes Employer-Branding bedeutet für das Unternehmen Arbeitgeber-Markenbildung und sich somit als attraktiven Arbeitgeber darzustellen und von anderen Mitstreitern abzuheben. Mit dieser positiven Differenzierung kann besser qualifiziertes Personal durch nicht monetäre Loyalitätsmassnahmen (attraktive Arbeitsmodelle) gewonnen werden.

Gefahren – Sicht der TOP-Sharing Nehmer

Als Gefahr wurde von den Befragten Neid, Missgunst und Misstrauen genannt, das vor allem zu Beginn herrschen kann. Auch von sämtlichen Befragten wurde genannt, dass abweichende Wertvorstellungen Gefahrenpotential bergen können. Weichen die Grundwerte der beiden TOP-Sharing Nehmer voneinander ab, werde es zu Reibungspunkten kommen. Die beiden Tandem-Partner sollten so harmonisch wie möglich miteinander umgehen können, da es im Arbeitsalltag genügend Ansprüche zu Meistern gebe. Die Wertevorstellungen hinsichtlich Führung müssen gleich sein, ansonsten funktioniere dieses Modell nicht. Die gesellschaftliche Akzeptanz sei teilweise mangelhaft. Als Beispiel wurde genannt, dass Männer im TOP-Sharing Modell «komisch beäugt» werden. Als grosse Gefahr wurden auch die Vorurteile von gleichgestellten Arbeitskollegen genannt. Beispielsweise Vorurteile hinsichtlich einer nicht gleich hohen Leistungsbereitschaft in Teilzeit gegenüber einer Person, die diese Funktion in Vollzeit ausübt.

Gefahren – Sicht der Unternehmen

Eine Schlüsselgefahr von aussen wurde vor allem von einer der befragten Person angedeutet. Es wurde der Mangel an gesellschaftlicher Akzeptanz von aussen genannt. Beispielsweise ist Teilzeitarbeit in einer Führungsfunktion noch immer verpönt. Wie das denn funktionieren solle. Auch wird der Mann noch immer als Hauptversorger der Familie betrachtet. Er stellt für die Gesellschaft das starke Geschlecht dar. Beide Aussagen werden hierbei unter anderem mit der vom BFS zur Verfügung gestellten Lohndifferenz-Statistik untermauert. Sie weist aus, dass Männer noch immer ca. 30% mehr verdienen im Schnitt (Betrachtung Finanzdienstleister) (Bundesamt für Statistik, Gleichstellung von Frau und Mann, Löhne, 2019). Dies kann für die Unternehmen eine Gefahr darstellen, in ein schlechtes Licht gerückt werden, wenn sie als Arbeitgeber solche Arbeitsmodelle anbietet.

3.7.1.7 TOP-Sharing Zukunft

Auch hier sind sich die Befragten einig. Wer ein erfolgreiches TOP-Sharing eingehen möchte, sollte in erster Linie den Tandem-Partner dafür entweder selbständig aussuchen und mit einem konkreten Vorschlag an die Vorgesetzten gelangen, oder aber bei der Rekrutierung vollends einbezogen werden. Die Umsetzung eines TOP-Sharing Arbeitsmodells mit Professionalität als Projekt aufziehen wurde ebenfalls genannt und empfohlen.

3.7.1.8 Fazit

Die befragten TOP-Sharing Nehmer sind sich vom Wesen her sehr ähnlich. Sie haben einen sehr aufgeschlossenen und interessierten Eindruck hinterlassen. Das Alter und Geschlecht der Personen sind durchmischt. Daher lassen sich aufgrund dessen keine Rückschlüsse ziehen. Die befragten Personen bezeichnen sich selbst als sehr kompromissbereit, aber auch ehrgeizig. Diesen Anschein haben die Befragten hinterlassen. Sie sind alle aus einem familiären Treiber dieses Arbeitsmodell eingegangen. Als mögliches Hindernis für das Eingehen eines solchen Arbeitsmodells wurde vor allem Wertevorstellungen, welche nicht korrelieren genannt.

3.7.2 Ergebnisse Personen-Gruppe 2

In dieser Personen-Gruppe wurden sechs Personen des weiblichen sowie männlichen Geschlechts in einer Management-Rolle befragt. Die Resultate werden wie zuvor beschrieben mittels dem Kategoriensystem und einer Inhaltsanalyse gewonnen. Aufgrund des emotionalen Themas können die Ergebnisse teilweise sehr voneinander abweichen und sind sehr subjektiv.

3.7.2.1 Berufliches

Der Bildungshintergrund geht bei den Befragten weit auseinander. Er reicht von einer kaufmännischen Berufslehre bis hin zur abgeschlossenen Promotion (PhD). Es kann gesagt werden, dass die älteren befragten Personen noch eher den klassischen Berufsweg gegangen sind, wogegen die meisten jüngeren befragten Personen mindestens ein Studium auf direktem oder dem zweiten Bildungsweg abgeschlossen haben. Dies stimmt überein mit dem Bildungstrend in der Ausgangslage des theoretischen Teils dieser Bachelor-Thesis (Kapitel 2).

3.7.2.2 Work-Life Balance

Die Mehrheit der Befragten benötigt zwischen sieben und acht Stunden Schlaf unter der Woche. Die Restlichen kommen auch gut mal mit vier oder sechs Stunden zurecht. Alle Befragten leben in einem Haushalt mit zwei oder mehr Personen. Wobei gesagt werden kann, dass Personen, welche mit dem Partner die Kindererziehung aufteilen, auf die Frage nach dem Umgang mit Belastung ausgeglichener Antworten geben konnten. Personen, welche die Regelung der Kindererziehung als Zusatz meistern müssen, haben einen zusätzlichen Belastungsfaktor, welcher ihnen stark zusetzt. Alle Befragten haben beinahe keine Zeit für die Pflege der Freundschaften oder für Sport. Sie seien aber zufrieden, wie es sei, da sie gerne arbeiten und sich viel eher um gemeinsame Mahlzeiten mit ihren Engsten kümmern. Eine befragte Person, kurz vor der Pensionierung stehend, nimmt sich mehr Zeit für die privaten Kontakte, da diese Person im Laufe der Jahre gemerkt hat, dass es sehr wichtig sei, nicht auszubrennen, respektive es ihm viel gebe, Zeit mit den Engsten verbringen, oder aber auch alle Ferientage zu beziehen und nicht rund um die Uhr zu arbeiten. Von einer ausgewogenen Work-Life Balance kann allerdings durch die grosse Belastung kaum gesprochen werden. Eine Person hat sogar ihr Burn-out angesprochen.

3.7.2.3 TOP-Sharing Basis

Der Begriff TOP-Sharing ist für alle Befragten kein Neuland. Auch wenn die einen positiver reagieren als andere. Es kann hierbei gesagt werden, dass bis auf eine Person, die älteren Personen zurückhaltender, wenn nicht gar negativer dem Arbeitsmodell gegenüber reagiert haben. Aussagen wie, «*Es kann auch nicht sein, dass die, welche 100% arbeiten und hier spreche ich jetzt von uns (100% Managern), die Koordination von den TOP-Sharing machen.*» weisen darauf hin, dass eine gewisse Abwehrhaltung gegenüber dem Modell besteht. Mögliche Gründe dafür können sein, dass diese Personen ihr Leben lang für eine Management-Rolle gekämpft haben und sich beweisen mussten, und nun kommt ein neues Zeitalter, in welchem es Menschen einfacher gemacht wird, in dem sie Teilzeit in einer solchen Position arbeiten können. Oder aber auch die Angst, jemand könnte die Arbeit in einer Teilzeit Management-Rolle gleich gut oder gar besser durchführen als man selbst. Teilweise wurden die Worte auch sehr diplomatisch gewählt, aber der Tonfall zeigte klar auf, dass dieses Modell nicht gutgeheissen wird. Insbesondere sichtbar wurde dies, wenn es dann um Fragen nach dem Verständnis, respektive weshalb jemand ein solches Modell eingehen möchte und die Interviewerin nachhaken musste. Es vielen beispielsweise Begrifflichkeiten wie «Luxus-Diskussionen» und in ein paar Jahren werde es wieder anders aussehen.

Die zwischen 35 und 40-jährigen Befragten hingegen stehen dem Arbeitsmodell offen gegenüber, auch wenn nicht alle der Befragten ein solches eingehen würden.

3.7.2.4 TOP-Sharing Treiber

Treiber – Sicht der Managerinnen und Manager

Wenn es um die Frage nach den Gründen, für die Wahl des TOP-Sharing Arbeitsmodelles geht, fallen die Antworten unterschiedlich aus. Vermehrt, vor allem von den jüngeren Befragten (unter 40-jährigen) werden sehr breite Begründungen (dafür oder dagegen) genannt. Interessant ist, es fallen darunter sowohl **familiäre Themen**, als aber auch intensive **private Engagements** (Verein, Politik, Hobby) und **Weiterbildungen**. Weiter wird von einer jungen befragten Frau als Befürwortung für das Modell die gut qualifizierten Frauen, welche sich nach der Niederkunft des Kindes wieder in die Karriere begeben möchten genannt. Auch der Fachkräftemangel wird als Pluspunkt genannt, um mehr Menschen in eine Führungsrolle zu bringen. Zwei der sechs Befragten haben auf diese Frage eine eher oberflächliche Antwort gegeben: Die **Work-Life Balance** wurde als Modeerscheinung angesprochen welche für «solche Personen sehr stimmen muss» genannt. Daraus lässt schliessen, dass das Modell für die Befragten nicht in Frage kommt aber dennoch ein Treiber sein kann. Ebenfalls wurde bemerkt, dass dieses Modell aus der Sicht einer Person nur eine Kurzzeitercheinung sei. Ferner wurde auch als Treiber die Horzionterweiterung, welche ebenfalls als Chance aufgeführt ist, genannt.

- Familiäre Gründe
- Private Gründe
- Weiterbildungen
- Work-Life Balance
- Horzionterweiterung
- Fachkräftemangel

Treiber – Sicht der Unternehmen

Ein Treiber aus Sicht der Unternehmen ist der Anstieg der Arbeitgeberattraktivität durch neue aktuelle Arbeitsmodelle. Dies, aber auch die Erweiterung des Bewerberkreises durch die Ansprache einer breiteren Masse, wurde als Treiber eines Arbeitsmodells wie des TOP-Sharing genannt. Die internen, gut qualifizierten Mitarbeitenden können mittels attraktiven Arbeitsmodellen gebunden werden.

- Attraktivität als Arbeitgeber auf dem Markt
- Erweiterung Potential auf Karrierestelle (extern)
- Breitere Nutzung von qualifizierten Mitarbeitenden (intern)

3.7.2.5 TOP-Sharing Barrieren

Barrieren – Sicht der Managerinnen und Manager

Als wesentliche Barrieren aus Sicht der Managerinnen und Manager wurde vor allem die Komptabilität mit dem Tandem-Partner angesprochen. Es als Herausforderung angesehen, einen gut passenden Tandem-Partner zu finden. Zusätzlich wird das Arbeiten zu zweit in einer Management-Funktion als eine grosse Herausforderung angesehen und mit sehr hohem Abstimmungsaufwand verbunden.

- Tandem-Partner passt nicht
- Schwierigkeit, einen passenden Partner zu finden
- Interner Abstimmungsaufwand hoch

Barrieren – Sicht der Unternehmen

Für die Unternehmen könnten Barrieren sein, dass der **Aufwand zwei zueinander passende TOP-Sharing Nehmer zu finden sehr hoch** bis nicht machbar sein könnte und das Modell dadurch nicht rentabel sein könnte.

3.7.2.6 TOP-Sharing Chancen/Gefahren

Chancen – Sicht der Managerinnen und Manager

Als Vorteile werden einheitlich von fünf von sechs Personen ein besserer **Ausgleich** genannt. Einerseits durch die Verbesserung der Work-Life Balance aber auch der Perspektiven durch die Horzonterweiterung durch verschiedene Tätigkeiten (Beruf und Privatleben). Die Zusammenarbeit mit dem Pendant wie auch die **Effizienzsteigerung** wurden als grosser Mehrwert und Chancen genannt. Eine Person hingegen konnte keinen klaren Vorteil aufzählen. Grund hierfür könnte sein, dass es sich um eine Person handelt, welche dem Arbeitsmodell eher skeptisch gegenübersteht.

Chancen – Sicht der Unternehmen

Vorteile aus Sicht für die Unternehmen wurden vor allem die gesteigerte Attraktivität des Arbeitgebers durch zeitgemässe Arbeitsmodelle genannt. Durch die Attraktivität erhöhe man auch die Chancen, Personen anzusprechen, welche sich auf eine 100% Management-Stelle nicht bewerben würden. Ein breiteres Publikum wird angesprochen. Durch diese Ansprache von neuen potentiellen Arbeitsnehmern steigt die Chance neue Führungskräfte zu gewinnen. Diese Punkte sehen alle Befragten gleichermassen stark. Eine befragte Person sieht zusätzlich den Vorteil für das Unternehmen, dass bei Absenzen (z.B. Ferien- oder Krankheitsabwesenheiten) eine Sicherung des Know-Hows gewährleistet ist.

Gefahren – Sicht der Managerinnen und Manager

Als wesentliche Barrieren aus Sicht der Managerinnen und Manager wurden vor allem Punkte wie ungleiche Wertevorstellungen mit dem Pendant, Akzeptanz gegenüber Skeptikern, hoher Abstimmungsaufwand, aber auch die Kontrollteilung genannt. Zwei Personen nannten Eifersucht auf den Stellenpartner.

Gefahren – Sicht der Unternehmen

Mehrfach genannt wurde als treibende Barriere der hohe Abstimmungsaufwand, auch für das Unternehmen. Dies wird so verstanden, dass der Abstimmungsaufwand von Vorgesetzten über Abteilungen und Mitarbeitende reicht. Zudem wurde das Investment in zwei Mitarbeitende als Risiko genannt, da bei nicht Funktionieren des Modells zwei Mitarbeitende verloren werden.

3.7.2.7 TOP-Sharing Zukunft

80% der Befragten würden ein TOP-Sharing zum heutigen Zeitpunkt nicht eingehen, da sie in ihrer aktuellen Arbeitssituation zufrieden zu sein scheinen. Die restlichen 20% wiederum würden eine TOP-Sharing Stelle eingehen, da sie finden, es wäre eine Bereicherung. Eine dieser Befragten sagt, dass für sie allerdings das Tandem entscheidend wäre und die Verantwortlichkeiten geklärt werden müssten.

3.7.2.8 Fazit

Aus den Befragungen konnte mehrheitlich herausgetragen werden, dass die eher älteren Befragten dem TOP-Sharing Arbeitsmodell weniger oft sehr positiv gegenübergestanden haben oder auch mehr Mühe hatten, differenzierte Vorteile aufzuzählen. Dies könnte aus historischen Gründen resultieren, respektive, dass sie ihre Position hart umkämpfen mussten und dass TOP-Sharing ihnen auf den ersten Blick als «lockere» Alternative, um alles zu haben, erscheint. Ganzheitlich kann gesagt werden, dass von den Befragten die Mehrheit kein TOP-Sharing Arbeitsmodell eingehen würde. Gründe hierfür könnten sein, dass sie sich die heutige Situation gewohnt sind, es noch wenige Vorbilder gibt, das gesellschaftliche Bild noch nicht genügend fortschrittlich ist oder aber, dass es für sie schlicht und einfach nicht das passende Modell ist.

3.7.3 Ergebnisse Personen-Gruppe 3

Die Umfrage wurde Online mithilfe der digitalen Befragungsplattform «surveymonkey.com» durchgeführt. Es haben insgesamt 22 Personen teilgenommen. Die Fragen konnten mit vorgegebenen Antworten oder Freitexten beantwortet werden. Das Geschlecht ist den einzelnen Fragen jeweils schlecht zuzuordnen. Die gesamte Online-Umfrage wird im Anhang aufgeführt.

3.7.3.1 Personalien

Über 50% der Personen, welche an der Online-Umfrage teilgenommen haben, sind älter als 30 Jahre. Die Wenigsten, nämlich 23%¹, sind zwischen 18 und 25 Jahre alt. Die restlichen 27% befinden sich zwischen 26 und 30 Jahre. Das Alter wird in dieser Online-Befragung aufgrund der Zukunftsbetrachtung als wichtig erachtet. Beispielsweise referenziert das Alter auf die bereits geleisteten Berufsjahre und somit die aktuelle Position, respektive den Wunsch nach einer möglichen höheren Stellung. Ebenfalls könnte das Alter auch darauf hinweisen, ob eine Person bereits eine Verpflichtung (familiär) eingehen und nebenbei noch Karriere machen

¹ Prozentwerte werden auf ganze Prozente gerundet.

möchte, oder ob es für sie aktuell erst ein Zukunftsgedanke ist. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten sind männlich.

3.7.3.2 Berufliches

Über 80% der Befragten sind derzeit an einem Bachelorstudium. Gerade mal 14% an einem Masterstudium und knapp 5% an einer Promotion.

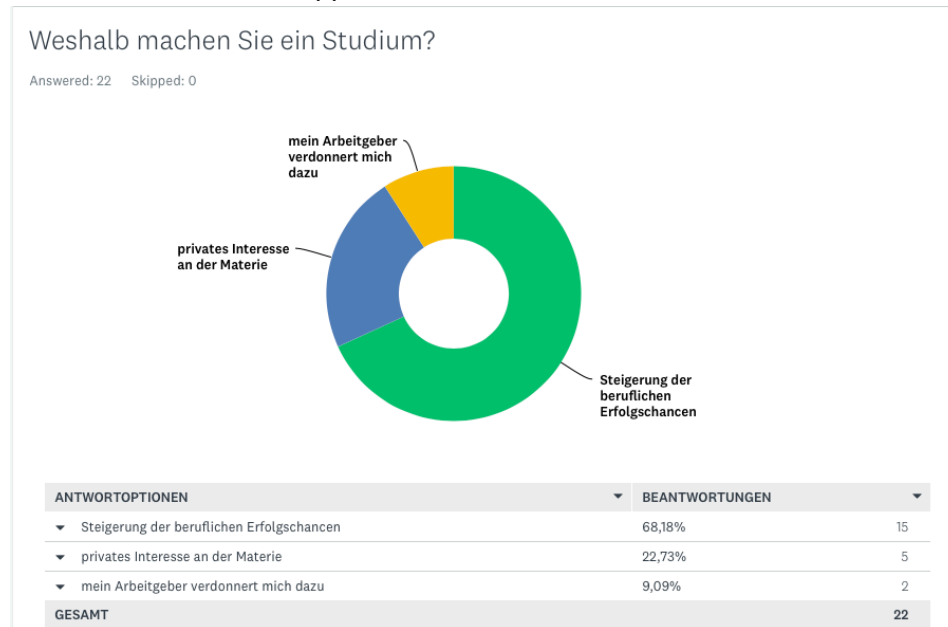


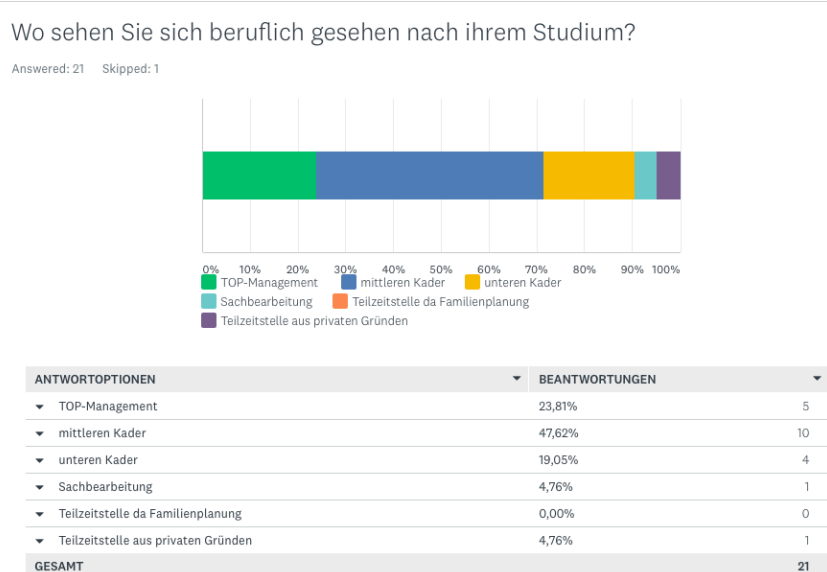
Abbildung 20; Online-Umfrageergebnisse, Quelle: (SurveyMonkey, 2019)

Von den gesamt-haft 22 an der Um-frage Teilneh-men-den, erhoffen sich 68% durch das Studium eine Ver-besserung auf dem Arbeitsmarkt. 23% absolvieren ein Studium aus privatem Inte-resse an der Ma-terie. Die restli-

chen 9% wurden vom Arbeitgeber zum Studieren «verdonnert». Das Eigeninteresse am Stu-dium scheint mit 23% sehr hoch und könnte somit, sofern ein ansteigender Trend in diese Richtung geht, daraufhin deuten, dass die zukünftigen Topshots nicht mehr nur aus reinem Arbeitswille arbeiten, sondern echtes Interesse vorhanden sein müsste. Somit kann dies ein Treiber für zukünftige Arbeitsmodelle dienen. Dies müsste allerdings weiter erforscht werden und ist aufgrund der Eingrenzung des Arbeitsfeldes nicht Teil dieser Bachelor-Thesis.

Abbildung 21; Online-Umfrageer-gebnisse, Quelle: (SurveyMonkey, 2019)

Die Mehrheit der Befragten, gute 50%, wünscht sich nach dem Studium eine Stelle im mittleren Kader. Knapp 24% wünschen sich eine Stelle im TOP-Management und sind somit in der Zielgruppe des TOP-Sharing Arbeitsmodell. 19% wünschen sich, im unteren Kader eine Stelle zu finden. Die Sachbearbeitung interessiert, trotz mindestens Bachelorstudium, eine Person. Auch eine Person sieht sich aus pri-vaten Gründen (nicht Familienplanung) in einer Teilzeitstelle.



3.7.3.3 TOP-Sharing Basis

Die Kenntnisse über das TOP-Sharing Arbeitsmodell sind eher schwach. 14 der 22 befragten Personen und somit mehr als 50% kennen diesen **Begriff nicht**. Eine Person leitet den Begriff her und eine weitere ratet. Es stellt sich nach diesem niedrigen Bekanntheitsgrad die Frage nach den Gründen dafür. In der Umfrage ist auf Einzelfrage das Geschlecht des Befragten nicht ersichtlich. Wenn von der Annahme ausgegangen wird, dass sich die männlichen befragten Karrieretypen sich mit der Familienplanung eher so nebenbei beschäftigen, kann davon ausgegangen werden, dass sie nicht mit dem Begriff TOP-Sharing oder auch Vereinbarkeit von Privatleben und Karriere in Berührung kamen. Hingegen qualifizierte Frauen sich oftmals stark darum kümmern müssen, wie sie die Karriere- und Familienplanung unter einen Hut bringen können. Ein weiterer Grund dafür könnte sein, dass die Unternehmen noch zu wenige solche Modelle anbieten. Der Fachkräftemangel ist für die jungen Karrieremenschen (egal ob männlich oder weiblich) noch nicht so ein grosses Thema, wie es für die Unternehmen sein sollte.

3.7.3.4 TOP-Sharing Treiber

Von den 22 Befragten beantworteten gerade einmal 19 Personen die Frage, wenn die Möglichkeit für dein TOP-Sharing bestehen würde, ob sie dieses eingehen würden. Von diesen 19 wiederum hat der zuvor erwähnte Teil, welchem das Arbeitsmodell unbekannt ist, sich mit Kommentaren wie «kenne ich nicht» geäussert. Die von den beantworteten ausformulierten Antworten, können in drei Kategorien aufgeteilt werden.

JA – Befürworter

Personen, die die Frage mit Ja beantworteten, haben als Treiber eine ausgeglichene Work-Life Balance und die Möglichkeit nach Karriere und Familie angegeben.

NEIN – Gegner

Hier wird gezweifelt, ob unterschiedliche Führungsstile nicht doch zu Unstimmigkeiten führen können. Das Modell wird von aussen noch als aufwändig betrachtet. Auch hier stellt sich die Frage nach den Kenntnissen über das Modell.

Zaghaft – Unschlüssige

Es wird vermehrt genannt, die Antwort kann aus verschiedenen Gründen (Organisation, Team, etc.) nicht mit Ja oder Nein beantwortet werden. Es könnte hier aber auch gesagt werden, dass das Modell noch nicht genügend auf dem Markt etabliert ist und somit nicht bekannt ist. wird.

Die Frage nach den Gründen, weshalb die Befragten ein TOP-Sharing Arbeitsmodell eingehen würden wurde wie folgt beantwortet.

Was wären für Sie Gründe, weshalb Sie ein TOP-Sharing Arbeitsmodell eingehen würden?

Answered: 17 Skipped: 5

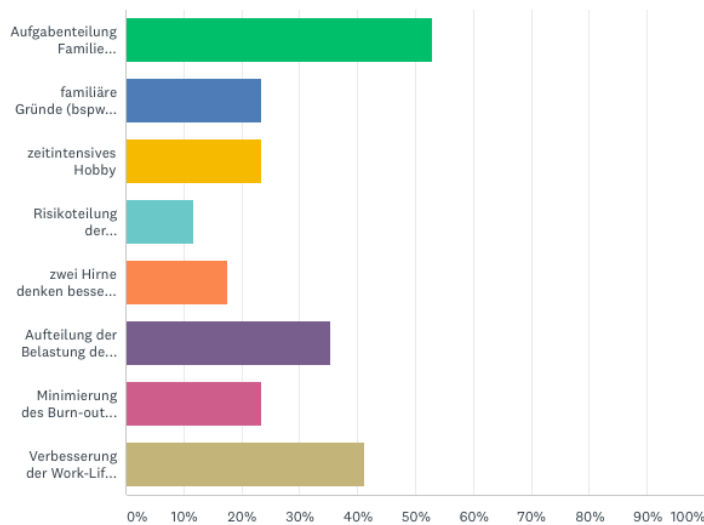


Abbildung 22; Online-Umfrage, Quelle: (surveymonkey, 2018)

Als häufigster Grund wurde die **Aufgabenteilung der Familie** genannt. Ebenfalls mit über 40% wurde die **Verbesserung der Work-Life Balance** angegeben. Hingegen die Risikoteilung der Managementstelle wurde als geringster Grund aufgeführt.

3.7.3.5 TOP-Sharing Barrieren

Was die Befragten an einem TOP-Sharing Arbeitsmodell hindern könnten sind einerseits die Unbekanntheit, aber auch die Angst vor Chaos, da zwei Personen unterschiedlich denken. Auch wird kritisch erachtet, dass die Verantwortung geteilt wird. Aber auch genannt wurde der Wunsch nach einem 100% Pensum oder keine Lohneinbusse. Nachfolgend aufgeführt die häufigsten Barrieren:

- Lohneinbussen
- Zwei unterschiedliche Denkweisen
- Unternehmenskultur nicht gegen
- Tandem-Partner passt nicht
- Wunsch nach 100% Pensum
- Aufgabenteilung wird als nicht machbar betrachtet

3.7.3.6 TOP-Sharing Chancen/Gefahren

15 der 22 Befragten haben auf die Frage nach den Chancen und Risiken des Arbeitsmodells eine individuelle Antwort aufgeführt. Nachfolgend sind diese in Chancen und Gefahren aufgeteilt.

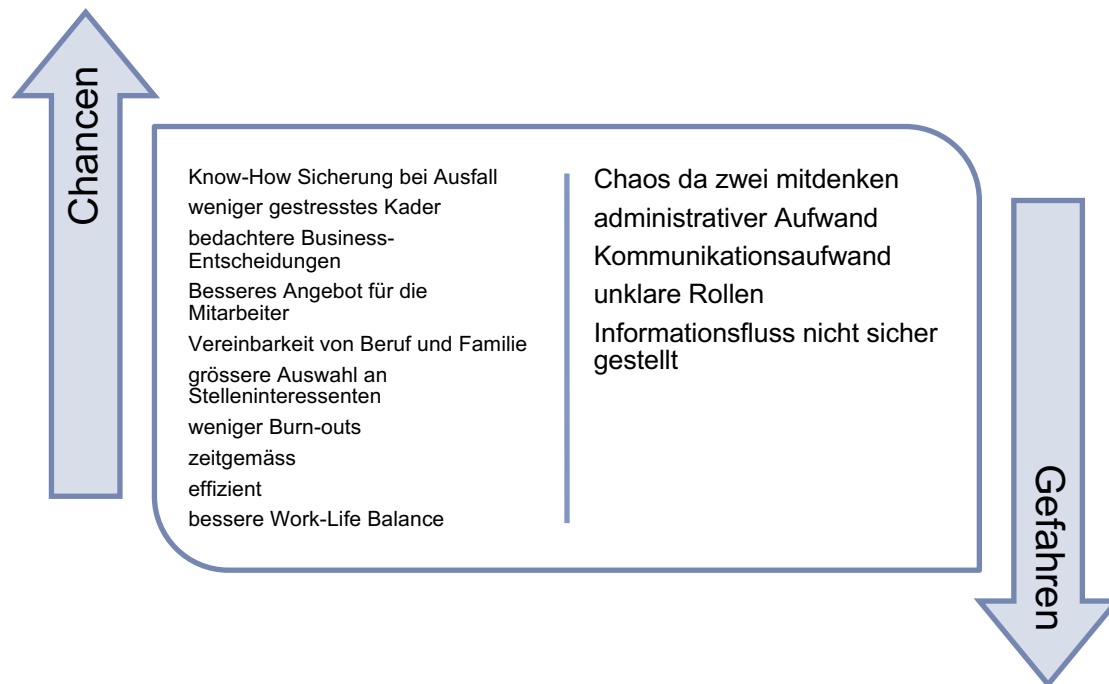


Abbildung 23; Chancen/Gefahren Analyse; Quelle (surveymonkey, 2018)

3.7.3.7 Fazit

Die Teilnehmenden der Befragung sind grösstenteils über 30 Jahre und es kann daher davon ausgegangen werden, dass sich diese Personen bereits einmal in ihrer Laufbahn mit der Frage der Familienplanung auseinandergesetzt haben. Die Mehrheit der Befragten sieht sich nach ihrem Studium in einer besser gestellten Position. Dies will heissen, sie verfügen über den Wunsch nach einer Stelle im Kader. Die fünf Personen, welche sich schon heute mit dem Gedanken befassen, eine Stelle im TOP-Management zu besetzen, werden sich, spätestens nach dieser Umfrage auch intensiver mit dem Arbeitsmodell des TOP-Sharing befassen. Die aktuell in einem Studium weilenden Befragten zeigen eine eher zurückhaltende Meinung gegenüber dem Arbeitsmodell TOP-Sharing. Ein grosser Teil ist nicht vertraut mit dem Arbeitsmodell. Gründe hierfür könnten sein, dass sich das Modell auf dem Arbeitsmarkt noch nicht weitreichend etabliert hat. Die Unternehmen zögern mit solch neuen Ausrichtungen. Die Frage nach Gründen, weshalb ein solches Modell eingegangen werden würde, wird mit den hohen Werten in Work-Life Balance und Familienteilung allerdings als Zeichen erachtet, dass die Zukunft an diesem Thema interessiert ist. Vielleicht aus verschiedenen zuvor genannten Gründen noch nicht sehr mit der Lösung in Form eines Arbeitsmodells wie dem TOP-Sharing in Kontakt gekommen. Hierbei könnte gesagt werden, dass die vorgängig aufgeführten Herausforderungen in den Leitfadeninterviews wie gesellschaftliches Ansehen, wenn beispielsweise ein Mann Teilzeit in solch einem Arbeitsmodell arbeitet noch sehr tief angesehen ist.

4 Schlussfolgerungen/Konklusion

Wird nun auf das Forschungsproblem des Fachkräftemangels, der Schnelllebigkeit, den flexiblen Organisationen sowie der damit verbundenen Herausforderung der Vereinbarkeit von Privatleben und Karriere geachtet, und dies mit den vertieften Thematiken des theoretischen Teils kombiniert, wird schnell klar, die qualifizierten Mitarbeitenden als auch die Unternehmen benötigen neue Arbeitsmodelle.

Der theoretische Teil zeigt auf, dass sich noch immer mehr sehr gut gebildete Frauen in Teilzeitpensen befinden, als gleich gut ausgebildete Männer. Hierbei stellt sich die Frage, ob die Schweiz noch immer ein Genderproblem hat. Der Bildungstrend geht mehr in Richtung studierende Personen. Dies zeigt auf, dass es in Zukunft noch mehr gut ausgebildete Frauen und Männer mit einem Hochschulabschluss auf dem Arbeitsmarkt geben wird, denen eine attraktive Arbeitslösung angeboten werden sollte. Es zeigt sich, dass die Thematik «Work-Life Balance» seit geraumer Zeit an Präsenz gewonnen hat und sich Herr und Frau Schweizer mehr damit befassen. Vor allem die jüngeren Generationen sind nicht mehr bereit, nur zu leben um zu arbeiten. Dies zeigt ganz klar die empirische Forschung in dieser Arbeit. Die jüngeren Managerinnen und Manager würden ein TOP-Sharing eingehen und sind sich bewusst, was es bedeutet Privatleben und Karriere zu vereinbaren.

Allerdings stellt sich gerade die Generationenfrage stark. Welches Denken ist aktuell im Management vorhanden? Welche Denkweisen werden demnächst in das Management vorherrschen? Leben diese Managerinnen und Manager um zu arbeiten oder arbeiten sie um zu leben? Die Befragten der Personen-Gruppe 2 waren gemischt aus der älteren Generation, welcher eher ein «leben um zu arbeiten» zugeschrieben wird, und der jüngeren Generation, die einen Mittelweg sucht. Gezeigt hat sich aber klar, dass die meisten der bereits in einem Arbeitsmodell TOP-Sharing arbeitenden einen akademischen Grad aufweisen. Sie sind stets bemüht, sich fortzubilden. Da sich das TOP-Sharing Arbeitsmodell auf Ebene TOP-Management befindet, eignet es sich vor allem für Personen mit einem akademischen Grad. Eine gewisse Abneigung von den meisten der älteren befragten Managerinnen und Manager konnte verzeichnet werden. Ob dies aus der Konditionierung «leben um zu arbeiten» oder aus einer sonstigen persönlichen Überzeugung der Fall ist, kann nicht gesagt werden. Um den strategischen Nutzen in den Empfehlungen ableiten zu können, wird nachfolgend eine 3-dimensionale SWOT-Analyse aufgeführt.

SWOT-Analyse

Die vier Quadranten mit den Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren wurden aus den Leitfadeninterviews sowie der Onlineumfrage abgeleitet. Somit werden drei Sichtweisen, der drei verschiedenen Personen-Gruppen aufgeführt. Mehrfachaussagen werden ebenfalls berücksichtigt (s. Historie).

Historie Personengruppen

¹ PG1 = TOP-Sharing Nehmer² PG2 = ManagerInnen³ PG3 = Online-Befragte

<p>Stärken (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abstimmung, es kann alles geteilt werden ² • Reduktion des Burn-out Risikos ^{2,3} • Mehr Wertschätzung ggü. dem Mitarbeitenden ² • Verbesserung der Work-Life Balance ^{2,3} • Möglichkeit familiäre oder private Verpflichtung besser mit der Karriere zu vereinbaren ^{1,2,3} • Bessere Weiterbildungsmöglichkeiten in TOP-Position ² • Horizonsweiterung ^{1,2,3} • Effizientere Arbeitsweise ² 	<p>Schwächen (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoher Abstimmungsaufwand ² • Passender Tandem-Partner zu finden ist mit Aufwand aber danach auch mit Kompromissen verbunden ^{1,2,3} • Qualifikationen der beiden TOP-Sharing Nehmer liegen weit auseinander ^{1,2} • Aufwändig als gesamthaft • Aufgabenteilung nicht machbar • Unklare Rollenteilung der beiden Tandem-Partner ³
<p>Chancen (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Know-How Sicherung ^{2,3} • Effizienzsteigerung ^{2,3} • Wir und ich – gemeinsam ist man in der Regel stärker ² • Gemeinsame Risikoteilung ² • Ferienabwesenheit immer eine Führungsperson anwesend ² • Im Krankheitsfall ist eine Vertretung gesichert ² • Frischer Wind, da anderer Einblick durch Doppelrolle ² • Arbeitgeberattraktivität ^{1,2,3} • Besetzung Karrierepositionen durch qualifizierte Mitarbeiter ^{1,2,3} • Motivation von wertvollen Mitarbeitenden ¹ • Besseres Angebot für Mitarbeiter • Weniger Burn-outs ^{1,2,3} • Gegen den Fachkräftemangel mit einem attraktiven Modell entgegen wirken ^{1,2} 	<p>Gefahren (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ein TOP-Sharing Nehmer dominiert ² • Ein TOP-Sharing Nehmer ist viel stärker als der andere ² • Ängste des Management-Teams ggü. dem Modell ² • Vorurteile von allen Stakeholder-Gruppen ggü. dem Modell ² • Neid/Missgunst ² • Veraltetes Rollenbild ² • Hoher Einführungsaufwand ¹ • Finanzieller Aufwand ¹ • Akzeptanz von aussen ist keine Sicherheit ¹ • Zwei unterschiedliche Denkweisen • Wunsch nach 100% Pensum, Person geht aber wegen Karrierewunsch Sharing-Stelle ein. ³ • Bei fehlerhafter Kommunikation kann es zu einseitiger Dominanz kommen ² • Bei Misslingen des Arbeitsmodells besteht die Gefahr, zwei qualifizierte Mitarbeitende zu verlieren ²

Abbildung 24; SWOT-Analyse, eigene Darstellung

Abgleich SWOT-Analyse mit Stärken-Schwächen-Analyse aus dem Theorieteil

Nun erfolgt ein Abgleich, welcher aufzeigen soll, wo es Synergien gibt zwischen der Stärken-Schwächen-Analyse im Theorieteil und der SWOT-Analyse der Empirie.

Die im theoretischen Teil gewonnenen Ergebnisse gehen Hand in Hand mit der Empirie, was die gegenseitige Ergänzung, die Effizienz (schnelle Lösung), Synergieeffekte anbelangt. Aber auch bei den Schwächen können gleiche Nennungen gefunden werden. Das Arbeitsmodell ist aufwändiger aber auch die Kontrollabgabe/Dominanz eines einzelnen wurde genannt.

4.1 Beantwortung Forschungsfrage

Welches können Barrieren und Treiber eines TOP-Sharings für Schweizer Unternehmen darstellen und wie können diese Barrieren aufgehoben und die Treiber genutzt werden am Beispiel eines grossen Schweizer Gesundheitsdienstleisters?

Das primäre Ziel dieser Bachelor-Thesis war es, mittels empirischer Forschung die Forschungsfrage nach den Barrieren und Treibern in spiegelseitiger Betrachtung des Arbeitsmodells TOP-Sharing beantworten. Als sekundäres Ziel sollten eine Gegenüberstellung der Treiber und Barrieren erstellt und aufgezeigt werden, wie die Treiber genutzt und die Barrieren gesenkt werden können.

4.1.1 Primäres Ziel – Barrieren und Treiber des Arbeitsmodells

Die Gespräche und Online-Umfrage mit den drei auserwählten Personen-Gruppen haben ergeben, dass die wesentlichen Barrieren und Treiber des Arbeitsmodells TOP-Sharing die nachfolgend aufgeführten sind:

Treiber – für TOP-Sharing Nehmer	Barrieren – für TOP-Sharing Nehmer
<ul style="list-style-type: none"> • Familiäre Umstände • Karriere und Kinder • Erweiterung des Horizonts • Familiäre Gründe • Private Gründe • Weiterbildungen • Work-Life Balance • Horizontenerweiterung • Verbesserung der Karrieremöglichkeiten • Fachkräftemangel als Chance für Führung in Teilzeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Tandem-Partner passt nicht • Qualifikationen gehen zu weit auseinander • Hohes Mass an Kompromissen • Hoher Abstimmungsaufwand für die beiden TOP-Sharing Nehmer • Lohneinbussen • Zwei unterschiedliche Denkweisen • Wunsch nach 100% Pensum
Treiber – für Unternehmen	Barrieren – für Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> • Besetzung Karrierepositionen durch qualifizierte Mitarbeiter • Breitere Nutzung von qualifizierten Mitarbeitenden (intern) • Motivation von wertvollen Mitarbeitenden • Attraktivität als Arbeitgeber auf dem Markt • Differenzierung von Mitbewerber • Langfristige Sicherung von qualifiziertem Personal wie auch nichtmonetäre Bindungsmöglichkeiten • Erweiterung Potential auf Karriere-stelle (extern) • Gegenwirkung Fachkräftemangel mit attraktiven Arbeitsmodell 	<ul style="list-style-type: none"> • Einführungsaufwand • Finanzieller Aufwand • Interner Abstimmungsaufwand • Hoher Aufwand zwei passende TOP-Sharing Nehmer zu finden • Unternehmenskultur nicht gegen • Aufgabenteilung wird als nicht machbar betrachtet

Abbildung 25; Treiber-Barrieren-Analyse, eigene Darstellung

Die Treiber und Barrieren werden jeweils in den Ergebnissen der entsprechenden Personen-Gruppe detailliert aufgeführt.

4.1.2 Sekundäres Ziel – Gegenüberstellung und Nutzung/Abbau

Werden die Treiber für ein TOP-Sharing Arbeitsmodell jeweils aus Sicht der Nehmer sowie in spiegelseitiger Betrachtung (der Unternehmen) den Barrieren gegenübergestellt, ist ersichtlich, dass die Treiber für die Nehmer als auch für die Unternehmen höher sind als die Barrieren.

Treiber – für TOP-Sharing Nehmer	Barrieren – für TOP-Sharing Nehmer
10	7
Treiber – für Unternehmen	Barrieren – für Unternehmen
8	6

Abbildung 26; Gegenüberstellung Treiber und Barrieren, eigene Darstellung

Es kann davon ausgegangen werden, dass die Treiber sowie auch die Barrieren von Person zu Person, wie auch von Gesundheitsdienstleister zu Gesundheitsdienstleister variieren können. Die Aussagen der Befragten waren subjektiv. Wobei einige Überschneidungen gruppenübergreifend zu verzeichnen waren, andere Angaben aber nur von einzelnen Personen genannt wurden.

4.1.2.1 Nutzung von Treibern

Aus den evaluierten Treibern der Unternehmen wird nun mit den Treibern für die TOP-Sharing Nehmer versucht, Mehrwerte für eine Nutzung als strategischen Ansatz zu bilden.

Treiber – für TOP-Sharing Nehmer	Nutzen aus den Treibern – Strategischer Nutzenkatalog
<ul style="list-style-type: none"> • Familiäre Umstände • Karriere und Kinder • Erweiterung des Horizonts • Familiäre Gründe • Private Gründe • Weiterbildungen • Work-Life Balance • Horizontenerweiterung • Verbesserung der Karrieremöglichkeiten • Fachkräftemangel als Chance für Führung in Teilzeit 	<p>Mitarbeiterloyalität als Nutzen</p> <hr/> <p>Attraktivität auf dem Arbeitgebermarkt</p> <hr/> <p>Senkung der Ausfälle durch eine Verbesserung der Work-Life Balance</p> <hr/> <p>Effizienzsteigerung der Mitarbeitenden durch motivierte Mitarbeitende</p> <hr/> <p>Vielfältigkeit der Mitarbeitenden durch Erweiterung des Horizonts nutzen (frischer Wind)</p>
<p>Treiber – für Unternehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Besetzung Karrierepositionen durch qualifizierte Mitarbeiter • Breitere Nutzung von qualifizierten Mitarbeitenden (intern) • Motivation von wertvollen Mitarbeitenden • Attraktivität als Arbeitgeber auf dem Markt • Differenzierung von Mitbewerber • Langfristige Sicherung von qualifiziertem Personal wie auch nichtmonetäre Bindungsmöglichkeiten • Erweiterung Potential auf Karriere-stelle (extern) • Gegenwirkung Fachkräftemangel mit attraktiven Arbeitsmodell 	<p>Synergien als strategischer Ansatz in Management-Positionen fördert die Diversität sowie auch die Effizienz und Know-How Sicherung</p> <hr/> <p>Arbeitsmodell als Chance nutzen (bspw. Einsteiger resp. sog. Patenmodell, Frauenförderung, Männerförderung, Diversitätssteigerung)</p> <hr/> <p>Mitarbeiter weiterbilden trotz Karriere-stufe (Masterstudium, Promotion)</p> <hr/> <p>Fachkräftemangel beseitigen durch Steigerung Arbeitgeberattraktivität</p>

Abbildung 27; Nutzen aus den Treibern, eigene Darstellung

Vorgehensempfehlung Nutzung der Treiber

Das Arbeitsmodell TOP-Sharing weist sowohl für die Unternehmen als auch für die Mitarbeitenden eine Vielzahl an Treibern auf. Aus diesen resultiert ein strategischer Nutzenkatalog. Der Nutzenkatalog soll aufzeigen, welche strategische Nutzen die Gesundheitsdienstleister aus dem Arbeitsmodell ziehen können. Es wird empfohlen, den strategischen Nutzenkatalog individuell je nach Grösse des Gesundheitsdienstleisters, vorhanden Treibern oder aber Bedarf zu verwenden. Die Verwendung hängt stark von der Unternehmensstrategie ab. Ein Unternehmen mit einer mitarbeiterfreundlichen und fördernden Strategie wird sich wohl vor allem auf Nutzen wie «Mitarbeiter weiterbilden» und «Vielfältigkeit der Mitarbeitenden nutzen» stützend. Generell kann dem Fachkräftemangel entgegengewirkt werden, indem mit dem Arbeitsmodell die Arbeitgeberattraktivität gesteigert wird. Das Potential der Bewerber wird erhöht. Auf den einzelnen Ansätzen der Nutzen, kann das Arbeitsmodell TOP-Sharing dann professionell wie im nachfolgenden Abschnitt erläutert, umgesetzt werden. Der strategische Nutzenkatalog ist der Abbildung 25 zu entnehmen.

4.1.2.2 Barrieren abbauen

Barrieren – für TOP-Sharing Nehmer	Abbauen der Barrieren
<ul style="list-style-type: none"> • Tandem-Partner passt nicht • Qualifikationen gehen zu weit auseinander • Hohes Mass an Kompromissen • Hoher Abstimmungsaufwand für die beiden TOP-Sharing Nehmer • Lohneinbussen • Zwei unterschiedliche Denkweisen • Wunsch nach 100% Pensum 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Commitment des CEO wie auch der Geschäftsleitung abholen
<p>Barrieren – für Unternehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einführungsaufwand • Finanzieller Aufwand • Interner Abstimmungsaufwand • Hoher Aufwand zwei passende TOP-Sharing Nehmer zu finden • Unternehmenskultur nicht gegen • Aufgabenteilung wird als nicht machbar betrachtet 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Analyse der Unternehmenskultur und allenfalls zuerst Kulturwandel zuerst vorantreiben 3. Projekt für TOP-Sharing Arbeitsmodell Einführung aufsetzen (interne MA sowie Geschäftsleitung, externe Beratung) 4. Planung und Durchführung der professionellen Realisierung des TOP-Sharing Arbeitsmodells 5. Mitarbeiterkommunikation (laufend von Beginn an) 6. Externe Kommunikation (kaufend) 7. Kontrolle nach Realisierung

Abbildung 28; Abbau von Barrieren, eigene Darstellung

Vorgehensempfehlung Abbau Barrieren

Um die Barrieren für die erfolgreiche Einführung eines TOP-Sharing Arbeitsmodells abzubauen, wird folgendes Vorgehen anhand einer 7-Schritte Methode empfohlen. Die Methode wurde aufbauend auf den Ergebnissen der empirischen Auswertungen erarbeitet und als strategischer Ansatz aufbereitet.

7-Schritte Methode - Abbau der Barrieren				
Schritte	Barriere	Beschreibung	Zeitplan/ Dauer	Durch wen
1	Commitment des CEO wie auch der Geschäftsleitung abholen	Der CEO sowie die Geschäftsleitung zeigt, dass sie den Entscheid für ein TOP-Sharing gefällt haben und hinter dem Modell stehen.	laufend während ganzer Einführungsperiode	CEO, GL, Kommunikationsabteilung
2	Analyse der Unternehmenskultur und allenfalls zuerst Kulturwandel zuerst vorantreiben	Es wird in einem ersten Schritt, in Begleitung einer externen Fachperson, die Unternehmenskultur und ggf. die Organisation auf Tauglichkeit eines TOP-Sharing Modells geprüft. Allfällige Mängel werden vorab beseitigt.	nur Analyse ca. 6 Monate mit Kulturwandel 1.5 Jahre	externe Fachperson, interne Experten
3	Projekt für TOP-Sharing Arbeitsmodell Einführung aufsetzen (interne MA sowie Geschäftsleitung, externe Beratung)	Erst dann wird ein professionelles Projekt für die Einführung aufgesetzt. Mit dabei: CEO, GL, MA und externe Fachperson.	ca. 1 Jahr	CEO, GL, MA, externe Fachperson
4	Planung und Durchführung der professionellen Realisierung des TOP-Sharing Arbeitsmodells	Mit dabei: CEO, GL, MA und externe Fachperson.		
5	Mitarbeiterkommunikation (laufend von Beginn an)	Sämtliche Mitarbeitenden sind von Beginn an über das Vorhaben informiert.	laufend während ganzer Einführungsperiode	CEO, GL, Kommunikationsabteilung
6	Externe Kommunikation (kaufend)	Die externen Stakeholder werden sobald die Einführung realisierbar ist informiert.	während ca. 1 Monat proaktiv	Kommunikationsabteilung, CEO
7	Kontrolle nach Realisierung	Eine Kontrolle wird nach der Realisierung eingebaut.	laufend	HR - geschaffene Stelle

Abbildung 29; Vorgehen Abbau Barrieren, eigene Darstellung

Es werden die sieben aufgeführten Schritte in Durchführung eines KVP-Prozesses² (Plan, Do, Check, Act) in der Umsetzungsphase empfohlen. Wobei die Schritte nicht zwingend nacheinander folgen müssen.

² Kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess (KVP.ME, 2019)

4.2 Kritische Würdigung

Das Arbeitsmodell TOP-Sharing ermöglicht nicht nur Frauen mit Kinderwunsch den Karriereweg weiterhin beschreiten zu können. Es schafft neue Möglichkeiten, Karriere und Privatleben zu vereinbaren, unabhängig vom Geschlecht, Herkunft oder sexueller Orientierung. Es bietet der Schweizer Wirtschaft Gegenwirkung auf den Fachkräftemangel, durch Angebot eines attraktiven Arbeitsmodells, zu geben. Auch der Generation Y, welche nun im optimalen Alter einer Management-Rolle ist, kann ein für sie vielseitiges Arbeitsmodell angeboten werden. Unternehmen können ein attraktives Arbeitsmodell anbieten und qualifizierte Menschen, die aufgrund von verschiedenen Lebenslagen nicht Vollzeit arbeiten können/wollen in Führungsrollen bringen oder halten. Eine Win-Win Situation für beide Parteien.

Die Zahlen der steigenden Burn-Out Rate, sowie die Interviews mit den Managern zeigen auf, dass in Bezug auf die Work-Life Balance Handlungsbedarf vorhanden ist. In Verbindung mit der sich verändernden Führungskultur, welche die digitalen Trends mit sich bringen, wird die Führungsfunktion schon gegenwärtig äusserst herausfordernd und vielfältig. Sie verändert sich vom klassischen Führungsmodell, in welchem der Chef zu einem grossen Teil aktiv im Tagesgeschäft mitwirkte, und die Führungsaufgaben nur einen kleinen Teil der täglichen Arbeitszeit einnahm. Aufgrund der sich rapid verändernden Technologien, wird sich die Arbeit verkomplizieren. Routinearbeiten werden zukünftig mit der Digitalisierung von Maschinen übernommen werden. Komplexe Arbeiten werden von gut ausgebildeten Fachkräften ausgeführt. Somit wird der Vorgesetzte Autonomie bei seinen Mitarbeitenden einfordern und auf der sozialen Ebene besser führen müssen. Es wird individuell auf Personenebene geführt. Die anspruchsvollen Jobs, welche nicht nur die Führung, sondern auch die Mitarbeitenden treffen, werden immer mehr von qualifizierten Menschen durchgeführt werden müssen. Somit spielt die Bildung auch immer eine zentralere Rolle. In der Schweiz schliessen immer mehr Menschen an einer Universität oder Fachhochschule ab. Um dieses Fachwissen auch nachhaltig in einer Führungsrolle zu nutzen, werden neue Arbeitsmodelle notwendig sein. Das Arbeitsmodell TOP-Sharing ist eine Möglichkeit, um diese neuen Wege beschreiten zu können.

Für eine erfolgreiche Etablierung eines solchen neuen Modells muss aber zuerst ein Umdenken in der Gesellschaft stattfinden. Solange in den Köpfen der Schweizer Gesellschaft noch immer ein veraltetes Rollenbild der Frau als Hausfrau und Mutter und dem «Brötchen-nach-Hause-bringenden» Mann herrscht, können sich Arbeitsmodelle wie beispielsweise ein TOP-Sharing schlecht durchsetzen. Den Unternehmen sollte bewusst werden, dass sich Erfolg nur durch Miteinbezug von beiden Geschlechtern einstellen kann. Die Zahlen des Bundesamtes für Statistik zeigen leider noch immer eine massive Lohndifferenz zwischen den Löhnen der Männer und Frauen im selben Tätigkeitsbereich. Wird die Arbeit der Frau mit diesem Zeichen klar für weniger Wert geschätzt, so wird sich das Bild der Gesellschaft, wie aber auch ihr eigenes Wertigkeitsbild sich gegenüber, nicht verändern. Die Unternehmen, wie die Schweizer Wirtschaft aber auch die Frauen und Männer müssen sich klar darüber werden, ob sie eine solche Ungleichheit dulden wollen. Das Umdenken beginnt in den eigenen Köpfen.

Arbeitsmodelle, welche nur für das eine Geschlecht konzipiert sind, diskriminieren grundsätzlich das andere. Es wird eine künstliche Ungleichheit durch den Betrachtungsansatz der Gesellschaft und Unternehmen geschaffen. Das TOP-Sharing führt uns wieder zurück zu einer erhöhten Sozialkompetenz und Selbstreflektion. Wenn zwei Menschen so eng miteinander arbeiten, sind diese beiden Faktoren zwingend und geschlechterunabhängig.

Wird das Augenmerk einen kurzen Augenblick weg vom Geschlecht hin zur Generation gelenkt, kann hierzu gesagt werden, dass die Generation Y eine potentielle Zielgruppe für das TOP-Sharing Arbeitsmodell ist. Wie eingangs der kritischen Würdigung erwähnt, ist die Generation Y nun im Alter, in dem sie über eine gute Ausbildung und eine optimale Anzahl gesammelter Arbeitsjahre verfügt, zumindest ein Teil von ihnen. Über Generation Y wird gesagt, dass sie einen hohen Nutzen bringen und sich dessen auch bewusst sind. Sie streben nach Selbstverwirklichung. Freizeit, Vereinbarkeit von Privatleben und Karriere daher eine gute Taktik sie an Bord zu holen (prosoft, 2019).

Die Ergebnisse dieser Bachelor-Thesis zeigen auf, dass das TOP-Sharing ein durchaus nutzbares strategisches Instrument ist, um einerseits qualifiziertes Potential zu nutzen, aber auch die Wirtschaft mit Wissen und guten Führungskräften zu bereichern. Die Empirie aus der vorliegenden Arbeit zeigt auf, dass aktuell mehr Treiber als Barrieren in spiegelseitiger Betrachtung herrschen. Allerdings zeigen die Forschungen auch auf, dass die Schweizer Bevölkerung noch mit Generationenkonditionierung (Mann ist der Versorger, Frau steht am Herd), Vorurteilen (bspw. dem Modell ggü.) aber auch mit Genderthemen (Familienplanung ist Frauensache) beschäftigt sind. Um ein TOP-Sharing erfolgreich umsetzen zu können, benötigt es professionelle Fachpersonen und ein Projekt, welches sich nur mit diesem Thema beschäftigt. Auch dann ist noch nicht garantiert, dass es zu einem «Match» zwischen den Tandem-Partnern führt. Die Chance wird aber bei professioneller Einführung deutlich erhöht. Wichtig ist, dass die Unternehmen das Arbeitsmodell ganzheitlich betrachten und sich offen zeigen gegenüber dem Modell, aber auch dem Wandel, welcher das Modell mit sich bringt.

Fazit

Sämtliche erforschten Barrieren können überwunden und die Treiber positiv genutzt werden, sofern es zu einer professionellen Einführung des Arbeitsmodells TOP-Sharing kommt und dies vom CEO und der Geschäftsleitung unterstützt wird. Zur Unterstützung steht, durch diese Bachelor-Thesis erarbeitet, folgende strategische Hilfsmittel zur Verfügung:

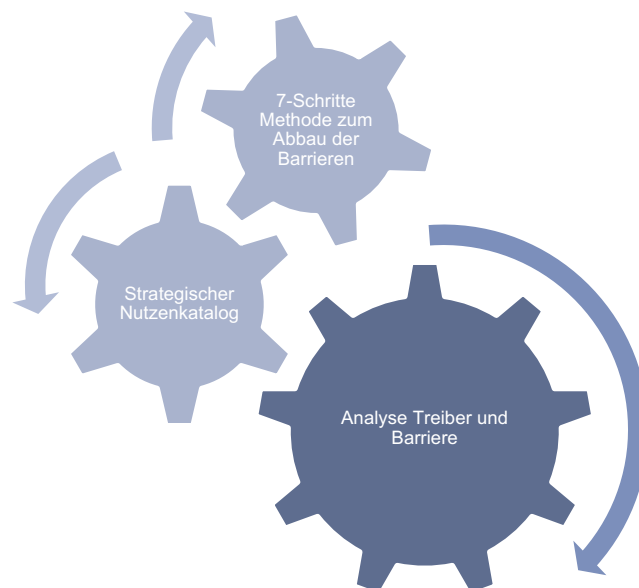


Abbildung 30; strategische Hilfsmittel; Quelle: eigen Darstellung in Anlehnung an die Ergebnisse dieser Bachelor-Thesis

Das Gelingen des TOP-Sharing Arbeitsmodells hängt stark von der Bereitschaft Gesellschaft bereit ab. Bereitschaft zur Akzeptanz der Veränderung der Rollenbilder von Mann und Frau. Ebenfalls ist zu hinterfragen, wie sich die Generation Z in die Arbeitswelt integrieren wird. Diese gelten als langfristige Planung in diesem Arbeitsmodell. Was den Bildungstrend anbelangt, weist dieser klar aus, die Schweizerinnen und Schweizer wollen sich gut ausbilden. Bei Bildungskosten von ca. 35 Mia. Franken sollte es die Überlegung wert sein, wie die gut ausgebildeten Schweizerinnen und Schweizer der Betriebswirtschaft erhalten bleiben. Somit stellt sich aus personalpolitischer Sicht die Frage, wie können neue und attraktive Arbeitsmodelle entwickelt werden. Das TOP-Sharing bildet eine gute Grundlage, um dem qualifizierten Potential in vielerlei Lebenslagen eine gute Karrieremöglichkeit zu bieten. Unternehmen können mit dem TOP-Sharing ihre Chancen erhöhen eine Führungsrolle mit gut ausgebildeten Schweizerinnen und Schweizer zu besetzen.

Aus der vorliegenden Bachelor-Thesis gehen somit *folgende Fragestellungen* heraus, welche es sich lohnen würde, weitere Forschung zu betreiben:

- Haltet die Gesellschaft die qualifizierten Schweizerinnen und Schweizer davon ab, in fortschrittlichen Arbeitsmodellen (wie bspw. dem TOP-Sharing) zu arbeiten?
- Eignet sich das Arbeitsmodell TOP-Sharing als Einsteigermodell in eine TOP-Position mit einem Senior, und unter welchen Bedingungen ist ein solches Modell realisierbar?
- Kann das Arbeitsmodell TOP-Sharing dem Fachkräftemangel in den nächsten 3 Jahren erfolgreich entgegenwirken?
- Würde das TOP-Sharing Arbeitsmodell nach erfolgreicher Einführung mehr qualifizierte Potentiale in eine Führungsrolle bringen (Fokus Generation Z)?

Literaturverzeichnis

- (1. September 2018). Von Bundesamt für Statistik, Gleichstellung von Mann und Frau: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbstaetigkeit/teilzeitarbeit.html> abgerufen
- Aphorismen*. (18. Februar 2019). Von <https://www.aphorismen.de/zitat/12034> abgerufen
- Bachelor Print - Qualitative Forschung*. (14. Oktober 2018). Von <https://www.bachelorprint.de/qualitative-forschung/> abgerufen
- Bachelor Print - Quantitative Forschung*. (14. Oktober 2018). Abgerufen am Oktober 2018 von <https://www.bachelorprint.de/quantitative-forschung/>
- Baillod, Blum, Erdös-Schärer, Schär, Stamatiadis, J. (2002). Chance Teilzeitarbeit, Argumente und Materialien für Verantwortliche. S. 107-108.
- beobachter*. (12. Februar 2019). Von <https://www.beobachter.ch/gesundheit/medizin-krankheit/burn-out-bis-man-wieder-geniessen-kann> abgerufen
- BFS, Bildungsstand*. (8. September 2018). Von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/erwerbpersonen/bildungsstand.html> abgerufen
- BFS, Vollzeit und Teilzeit*. (9. September 2018). Von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/erwerbstaetige/vollzeit-teilzeit.html> abgerufen
- BFS, Vollzeit und Teilzeit, Job-Sharing*. (9. September 2018). Von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/erwerbstaetige/vollzeit-teilzeit.html> abgerufen
- BFS, w. u. (1. September 2018). *Bundesamt für Statistik, wirtschaftliche und soziale Situation der Bevölkerung Schweiz, Berufliche Stellung*. Von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbstaetigkeit/berufliche-stellung.html> abgerufen
- Birrer, Goodman, Kaiser, Röthlisberger, M. (2017). *Auswirkungen von Überstunden*. Zürich: HWZ, Scientific Skills.
- Blog Uni Paderborn*. (16. Dezember 2018). Von <https://blogs.uni-paderborn.de/fips/2014/11/26/qualitative-inhaltsanalyse/> abgerufen
- Brosi, Schwarzmüller, Welp, P. (22. 9 2018). *Research Gate*. Von https://www.researchgate.net/publication/303984407_Fuehrung_40_-_Wie_die_Digitalisierung_Fuehrung_veraendert abgerufen
- Bundesamt für Statistik, Bildung und Wissen, Beschäftigungsgrad*. (1. September 2018). Von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/eintritt-arbeitsmarkt/tertiaerstufe-hochschulen/beschaeftigungsgrad.html> abgerufen
- Bundesamt für Statistik, Gleichstellung von Frau und Mann, Löhne*. (09. 02 2019). Von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/loehne/ausgewaehlte-wirtschaftsbranchen.assetdetail.5726938.html> abgerufen
- Bundesamt für Statistik, Gleichstellung von Mann und Frau*. (1. September 2018). Von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbstaetigkeit/teilzeitarbeit.html> abgerufen
- BundesPsychotherapeutenKammer, Psychische Erkrankungen und Burnout*. (9. September 2018). Von https://www.bptk.de/uploads/media/20120606_AU-Studie-2012.pdf abgerufen

- Collatz, Gudat, A. (2011). *Work-Life-Balance*. Göttingen, Deutschland: Hogrefe Verlag GmbH & GmbH & Co. GK.
- csr news.net*. (11. November 2018). Von https://www.csr-news.net/news/wp-content/uploads/2018/06/011_Teilzeit_Smith_CC.pdf abgerufen
- ctsgroup.ch*. (11. November 2018). Von https://www.ctsgroup.ch/wp-content/uploads/2016/09/Mensch_und_Arbeit_Burnout.pdf abgerufen
- daimler.com*. (04. November 2018). Von <https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/daimler-als-arbeitgeber/job-sharing-tandem/> abgerufen
- EDA, Bildung, Übersicht*. (9. Oktober 2018). Abgerufen am Oktober 2018 von <https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/de/home/bildung/uebersicht/bildung---fakten-und-zahlen.html>
- erfolgswort* *familie.de*. (11. November 2018). Von https://www.erfolgswort-familie.de/fileadmin/ef/Wissenplattformfuer_die_Praxis/GehtDoch_Ausgabe05bf.pdf abgerufen
- Gesundheitsförderung Schweiz*. (9. September 2018). Von <https://gesundheitsfoerderung.ch/ueber-uns/medien/medienmitteilungen/artikel/job-stress-index-2016-ein-viertel-der-erwerbstaetigen-ist-erschoeppt-und-gestresst.html> abgerufen
- Handelszeitung*. (1. September 2018). *Handelszeitung*. Von <https://www.handelszeitung.ch/bildergalerie/diese-laender-haben-eine-frauenquote> abgerufen
- Karriere Blog*. (18. 9 2018). Von <https://www.karriere.at/blog/topsharing.html> abgerufen
- Kernen, Meier, H. (2008). Achtung Burn-out! Leistungsfähig und gesund durch Ressourcenmanagement. S. 33 - 61.
- Kratzer, Nies, Pangert, Vogl, N. (2015). Work-Life-Balance, Eine Frage der Leistungspolitik. S. 41-42.
- Kuark, J. (2002). TOP-Sharing - Job-Sharing in Führungspositionen. *Wirtschaftspsychologie*, S. 70-77.
- KVP.ME*. (12. Januar 2019). Von https://kvp.me/kvp_methoden_werkzeuge/ abgerufen
- Lüdders, L. (2017). Fragebogen- und Leitfadenskonstruktion. S. 26-29.
- manager-magazin.de*. (07. November 2018). Von [manager-magazin.de: http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/jobsharing-in-fuehrungsaeamtern-so-werden-sie-ein-halber-chef-a-1077412.html](http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/jobsharing-in-fuehrungsaeamtern-so-werden-sie-ein-halber-chef-a-1077412.html) abgerufen
- NZZ*. (12. Februar 2019). Von <https://www.nzz.ch/wirtschaft/unternehmen/volkskrankheit-burnout-das-geschaefft-mit-dem-stress-ld.5130> abgerufen
- NZZ*. (16. 02 2019). Von <https://www.nzz.ch/wirtschaft/der-fachkraeftemangel-verschaerft-sich-leicht-ld.1438003> abgerufen
- personalwirtschaft.de*. (11. November 2018). Von [personalwirtschaft.de: https://www.personalwirtschaft.de/recruiting/artikel/topsharing-geteilte-fuehrung-doppelte-power.html](https://www.personalwirtschaft.de/recruiting/artikel/topsharing-geteilte-fuehrung-doppelte-power.html) abgerufen
- prosoft*. (12. Februar 2019). Von <https://www.prosoft.net/was-ist/generation-y> abgerufen
- prosoft*. (16. Februar 2019). Von <https://www.prosoft.net/was-ist/generation-z> abgerufen
- Schendl-Gallhofer, G. (2015). Genders Dialog, Leadership der Zukunft. S. 40-70.
- Schröder, H.-C. (18. Dezember 1988). *George Orwell - Eine intellektuelle Biographie* (Bd. 1. Auflage). München: C.H. Beck Verlag. Von <https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=george+orwell&ie=UTF-8&oe=UTF-8> abgerufen

- seco admin.* (16. Februar 2019). Von https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Studien_und_Berichte/stressstudie-2010--stress-bei-schweizer-erwerbstaetigen---zusamm.html abgerufen
- SRF News.* (21. 9 2018). Von https://www.srf.ch/news/schweiz/hoehere-studentenzahlen-die-klassische-lehre-ist-ueberhaupt-nicht-in-gefahr?ns_source=srf_app abgerufen
- surveymonkey.* (28. Dezember 2018). Von https://de.surveymonkey.com/analyze/YZBeHN7KFnVb70yYQx1TKCokF5lwCR0x9oGFnN0Hsb8_3D&tab_clicked=1 abgerufen
- surveymonkey.* (28. Dezember 2019). Von https://de.surveymonkey.com/analyze/YZBeHN7KFnVb70yYQx1TKCokF5lwCR0x9oGFnN0Hsb8_3D&tab_clicked=1 abgerufen
- Surveymonkey.* (12. Februar 2019). Von https://de.surveymonkey.com/analyze/YZBeHN7KFnVb70yYQx1TKEX7vH_2FdbDw_2FWjDpApxBfrz33Wi4AFXNKBrKr7Cf7ITp abgerufen
- Uni Karlsruhe Methodenliste.* (16. Oktober 2018). Von http://nosnos.synology.me/MethodenlisteUniKarlsruhe/imihome.imi.uni-karlsruhe.de/nquantitative_vs_qualitative_methoden_b.html abgerufen
- uniboard.ch.* (13. Dezember 2018). Von <https://www.uniboard.ch/forums/2634-Umfragen-Studien> abgerufen
- UZH.* (12. Februar 2019). Von <https://www.uzh.ch/de/about/management/unirat/loprieno.html> abgerufen
- welt.de.* (12. Februar 2019). Von <https://www.welt.de/debatte/kommentare/article115572446/Die-meisten-Frauen-wollen-keine-maennliche-Karriere.html> abgerufen
- Wyss, B. (04. November 2018). *parlament.ch.* Von [parlament.ch: https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20093315](https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20093315) abgerufen

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1; Prozess Vorgehensweise Methodik Bachelor-Thesis, eigene Darstellung</i>	3
<i>Abbildung 2; Job-Stress-Index 2016, Quelle: (Gesundheitsförderung Schweiz, 2018)</i>	6
<i>Abbildung 3; Teilzeiterwerbstätige, Quelle: (BFS, Vollzeit und Teilzeit, 2018)</i>	8
<i>Abbildung 4; Beschäftigungsgrad Schweiz, Quelle: (Bundesamt für Statistik, Gleichstellung von Mann und Frau, 2018)</i>	9
<i>Abbildung 5; Entwicklung und Prognose der Studentenzahlen, Quelle: (SRF News, 2018)</i> ..	11
<i>Abbildung 6; Entwicklung und Prognose der Studentenzahlen; Quelle: (SRF News, 2018)</i> ..	11
<i>Abbildung 7; Bildungsstand Schweiz, nach Altersgruppen, Quelle: (BFS, Bildungsstand, 2018)</i>	12
<i>Abbildung 8; Abschlüsse universitäre Hochschul-Ebene, (Bundesamt für Statistik, Bildung und Wissen, Beschäftigungsgrad, 2018)</i>	13
<i>Abbildung 9; Entwicklung Abschlüsse universitäre Ebene, eigene Darstellung, Quelle: (BFS, 2018)</i>	13
<i>Abbildung 10; Entwicklung Abschlüsse, Frauen u. Männer, eigene Darstellung, Quelle: (BFS, 2018)</i>	14
<i>Abbildung 11; Beschäftigungsgrad nach Hochschulabschluss, Quelle: BFS, Befragungen Hochschulabsolvierende</i>	15
<i>Abbildung 12; Anteil teilzeitbeschäftigter UH-Masterabsolvierenden, eigene Darstellung, Quelle: (Bundesamt für Statistik, Bildung und Wissen, Beschäftigungsgrad, 2018)</i>	16
<i>Abbildung 13, Anteil teilzeitbeschäftigter FH-Bachelorabsolvierenden, eigene Darstellung, Quelle: (Bundesamt für Statistik, Bildung und Wissen, Beschäftigungsgrad, 2018)</i>	16
<i>Abbildung 14; Zentrale Veränderung von Führung im digitalen Zeitalter, Quelle: (Brosi, Schwarzmüller, Welp, 2018)</i>	18
<i>Abbildung 15; Stärken-Schwächen-Analyse; eigene Darstellung</i>	27
<i>Abbildung 16; Durchführung eines Leitfadeninterviews: Quelle: eigene Darstellung, Anlehnung an Quelle (Bachelor Print - Qualitative Forschung, 2018)</i>	31
<i>Abbildung 17; Beispiel Leitfaden Personen-Gruppe 1: Quelle: eigene Darstellung</i>	31
<i>Abbildung 18; Kategoriensystem Personen-Gruppe 1 und 2, eigene Darstellung in Anlehnung an Philipp Mayring</i>	34
<i>Abbildung 19; Kategoriensystem Personen-Gruppe 3, eigene Darstellung in Anlehnung an Philipp Mayring</i>	36
<i>Abbildung 20; Online-Umfrageergebnisse, Quelle: (Surveymonkey, 2019)</i>	44
<i>Abbildung 21; Online-Umfrageergebnisse, Quelle: (Surveymonkey, 2019)</i>	44
<i>Abbildung 22; Online-Umfrage, Quelle: (surveymonkey, 2018)</i>	46
<i>Abbildung 23; Chancen/Gefahren Analyse; Quelle (surveymonkey, 2018)</i>	47
<i>Abbildung 24; SWOT-Analyse, eigene Darstellung</i>	49
<i>Abbildung 25; Treiber-Barrieren-Analyse, eigene Darstellung</i>	51
<i>Abbildung 26; Gegenüberstellung Treiber und Barrieren, eigene Darstellung</i>	52
<i>Abbildung 27; Nutzen aus den Treibern, eigene Darstellung</i>	53
<i>Abbildung 28; Abbau von Barrieren, eigene Darstellung</i>	54
<i>Abbildung 29; Vorgehen Abbau Barrieren, eigene Darstellung</i>	55
<i>Abbildung 30; strategische Hilfsmittel; Quelle: eigen Darstellung in Anlehnung an die Ergebnisse dieser Bachelor-Thesis</i>	57

Anhang A – Berechnungen

Statistik Abschlüsse_Geschlecht.xls [Kompatibilitätsmodus]

Aufstellung nach Stufe auf den 7 Wissenschaften, ohne Differenzierung des Geschlechts, oder Auslandstudenten

Bachelor-Abschluss Hochschul-Ebene			Master-Abschluss Hochschul-Ebene			Doktorate		
Jahr	Abschluss	Anstieg in % zum Vorjahr	Jahr	Abschluss	Anstieg in % zum Vorjahr	Jahr	Abschluss	Anstieg in % zum Vorjahr
2010	11536		2010	7961		2010	3593	
2015	14292	19%	2015	13439	41%	2015	3853	7%
2016	14318	0.2%	2016	13848	3.0%	2016	3935	2.1%
2017	14473	1.1%	2017	13981	1.0%	2017	4151	5.2%

Aufstellung nach Stufe der 7 Wissenschaften und Geschlecht

Bachelor	Total Abschlüsse	% Anteil-Frauen	% Anteil-Männer	Master	Total Abschlüsse	% Anteil-Frauen	% Anteil-Männer	Doktorat	Total Abschlüsse	% Anteil-Frauen	% Anteil-Männer
2010	11536	0.518	0.482	2010	7961	0.492	0.508	2010	3593	0.434	0.566
2015	14292	0.519	0.481	2015	13439	0.515	0.485	2015	3853	0.448	0.552
2016	14318	0.527	0.473	2016	13848	0.518	0.482	2016	3935	0.443	0.557
2017	14473	0.524	0.476	2017	13981	0.51	0.49	2017	4151	0.448	0.552

Bachelor-Abschluss Hochschul-Ebene					Master-Abschluss Hochschul-Ebene					Doktorate				
Jahr	Anzahl Abschluss Frau	Anzahl Abschluss Mann	Veränderung in % zum Vorjahr Frau	Veränderung in % zum Vorjahr Mann	Jahr	Anzahl Abschluss Frau	Anzahl Abschluss Mann	Veränderung in % zum Vorjahr Frau	Veränderung in % zum Vorjahr Mann	Jahr	Anzahl Abschluss Frau	Anzahl Abschluss Mann	Veränderung in % zum Vorjahr Frau	Veränderung in % zum Vorjahr Mann
2010	5976	5560	-	-	2010	3917	4044	-	-	2010	1559	2034	-	-
2015	7418	6874	19%	19%	2015	6921	6518	43%	38%	2015	1726	2127	10%	4%
2016	7546	6772	2%	-2%	2016	7173	6675	4%	2%	2016	1743	2192	1%	3%
2017	7584	6889	1%	2%	2017	7130	6851	-1%	3%	2017	1860	2291	6%	4%

Anhang B – Interviewleitfaden

	Leitfrage	Leitfaden (Thema)	Checkliste - Wurde das erwähnt?	konkrete Zusatzfragen	Weshalb wird diese Frage gestellt
1	Wie lautet Ihr vollständiger Name? Und wo leben Sie?	Personalien	vervollständigen Stammdaten, Stadtmensch, Dorf		
2	Wie alt sind Sie?	Personalien			Wie alt sind Personen, welche ein solches Modell eingehen i.d.R.?
3	Welches ist Ihr höchster akademischer Grad?	Personalien	Uni, ETH, FH - Bachelor, Masters, PhD		Soll Potential, welches sonst ev. verloren gehen würde aufweisen, wenn diese Person nicht in einer solchen Position arbeiten könnte aufgrund des Pensums. Gut ausgebildete Menschen werden oft durch Familie in eine gesellschaftlich Rolle gedrängt, da keine andere Modelle
4	In welcher Position und Unternehmen sind Sie aktuell tätig?	Personalien	Unternehmen, Abteilung, Position		
5	Seit wann üben Sie diese Position im TOP-Sharing aus?	Personalien	Jahr		Wie viele Jahre führt diese Person das TOP-Sharing bereits durch?
6	Wo sehen Sie sich, beruflich gesehen, in 5 Jahren?	Personalien	Karriere, geteilt, höhere Position	ev. offener gestellt: Wo	Perspektiven einer Person, welche ein TOP-Sharing eingeht
7	Wie setzt sich ihr Haushalt zusammen?	Personalien	Anzahl im Haushalt lebend, Person betreuen, Kinder, getrennt lebend,		Familie oder Work-Life Balance welche Gründe sprechen für diese Person für ein TOP-Sharing
8	In Ihrer Position sind Sie sicher viel beschäftigt. Was tun Sie, um dieser Belastung nachhaltig Stand halten zu	Work-Life Balance			
9	Wie viele Abendmahlzeiten pro Woche verbringen Sie mit Ihrer Familie?	Work-Life Balance	Hobby, Familie, in %	Wie viele Male essen Sie ausgewogen? Ernähren Sie sich	Führt diese Person eine gute WLB

10	Wie oft machen Sie Sport in der	Work-Life Balance			
11	Wie viel Schlaf pro Nacht erhalten Sie unter der Woche?	Work-Life Balance	Familie, Karriere, weitere Nebenbeschäftigungen		
12	Wie viel Zeit nehmen Sie sich, um Ihre Freundschaften zu pflegen?	Work-Life Balance	Burn-Out Thema?		Wird pro aktiv gegen Burn-out angegangen? Ist diese Person sensibilisiert in diesem Thema?
13	Nun, da Sie zur Personen-Gruppe 1 gehören, arbeiten Sie in einem TOP-Sharing Arbeitsmodell. Das bedeutet, Sie teilen sich die Management Position mit einer weiteren Person. Wie viele Prozente arbeiten Sie und	TOP-Sharing Basis	Aufteilung, 100%, mehr als?		Basisfrage, herantasten Gesamtworload, Einzelaufteilung
14	Wie sind Sie zu dieser Stelle gekommen?	TOP-Sharing Basis	Untersützung Unternehmen, Eigeninteresse, Familie (Druck Ehepartner, Kinder)	Hatten Sie Unterstützung des Unternehmens? Wurden Sie von jemandem aus Ihrem Umkreis	Es soll herausgefunden werden, ob die Nehmenden viel Aufwand für eine solche Stelle hatten oder die Unterstützung durch Vorgesetzte bereits gegeben war (wie hoch ist die Akzeptanz ggü. einem solchen Arbeitsmodell im Unternehmen bereits)
15	Was hat für Sie zur Entscheidung für ein solches Modell beigetragen? Bitte zählen Sie mehrere Dinge auf, die Sie dazu bewegt haben.	TOP-Sharing Treiber	TREIBER: Druck Familie (Ehepartner, Familie), Gesundheit, Work-Life Balance, berufliche Chance durch Teilung der Risiken etc.	Gab es äussere Einflüsse in Ihrem Leben, die den Entscheid zu diesem Arbeitsmodell	Es soll eine Liste an Treibern generiert werden
16	Was war für Sie ausschlaggebend, dass Sie sich für ein TOP-Sharing Arbeitsmodell entschieden haben? Bitte zählen Sie den einen ausschlaggebenden Punkt auf.	TOP-Sharing Treiber	TREIBER: Druck Familie (Ehepartner, Familie), Gesundheit, Work-Life Balance, berufliche Chance durch Teilung der Risiken etc.	Gab es äussere Einflüsse in Ihrem Leben, die den Entscheid zu diesem Arbeitsmodell	Es soll der eine Punkt, der zur Überzeugung beigetragen hat herausgefunden werden.

17	Was sind aus Ihrer Sicht Herausforderungen von diesem Arbeitsmodell?	TOP-Sharing Barrieren	Stellenpartner, Zwischenmenschliches, Koordination, Führungsthemen, Aufgabenteilung, Struktur Unternehmen, Organisation, zu wenig Unterstützung, Mitarbeitende		Als Herausforderungen werden Probleme bezeichnet, diese stellen die Barrieren in ein solches Arbeitsmodell zu steigen dar. Diese können aus Sicht des Nehmers stammen aber auch des Unternehmens.
18	Gibt es aus Unternehmenssicht grössere Aufwände, durch dieses Modell? Wenn ja, welche sind dies?	TOP-Sharing Barrieren	Mehraufwand durch Ausbildungen, Monetär, etc.		Als Herausforderungen werden Probleme bezeichnet, diese stellen die Barrieren in ein solches Arbeitsmodell zu steigen dar. Sicht Unternehmen.
19	Wie wichtig ist aus Ihrer Sicht das Stellenpendant (das Zusammenspiel) und wieso hat es diesen Stellenwert für Sie?	TOP-Sharing Chancen/Gefahren	Kommunikation, klare Aufgabenteilung, passen des Stellenpartners, Reibereien, Ausspielen, Offenheit	Wie wichtig ist für Sie die Absprache?	Eingang auf zwischenmenschliche Aspekte. Analyse Zusammenspiel des Sparringpartner. SWOT
20	Wie findet der Austausch miteinander statt?	TOP-Sharing Chancen/Gefahren	Medium, persönlich, etc.		Analyse Wichtigkeit Kommunikation für SWOT
21	Gibt es Unterschiede in der Führung zu zweit? Wenn ja, welche sind dies? Was ist besser, was ist schlechter?	TOP-Sharing Chancen/Gefahren	einer führt, der andere führt aus? Gibt es Machtspiele?		Analyse Führung für SWOT
22	Wie korrelieren zwei unterschiedliche Führungsstile? Können Sie ein Beispiel nennen, welches äusserst positiv verlaufen ist und eines, welches eher	TOP-Sharing Chancen/Gefahren			
23	Wie teilen Sie sich die Entscheidungen auf?	TOP-Sharing Chancen/Gefahren	fällt einer Entscheidungen, werden sie zusammen gefällt		Wie erfolgt die Risikoaufteilung?

24	Hatten Sie Mitspracherecht bei der Auswahl des TOP-Sharing Nehmers?	TOP-Sharing Chancen/Gefahren			Unternehmenskultur, wie ist der Wandel, welcher dieses Modell mit sich bringt bereits umgesetzt. Viel Mitsprache gut umgesetzt, wenig das Gegenteil
25	Wie teilen Sie sich diese Stelle auf?	TOP-Sharing Basis	Führung, Alltagsaufgaben, Meetings	Wie werden wichtige Meetings	Mehr in Erfahrung über Aufgaben, Führung etc.
26	Wie haben die Mitarbeitenden zu Beginn auf das neue Arbeitsmodell reagiert?	TOP-Sharing Chancen/Gefahren	Ärger, angewöhnung, Hilfe durch Betreuung (Coach)		Wird diese Kultur um Unternehmen bereits gelebt. Haben die Nehmer Unterstützung von der GL etc.
27	Wenn Sie eine Empfehlung an einen potentiellen TOP-Sharing Nehmer machen könnten, welche wäre diese?	TOP-Sharing Abschluss	SCHLUSS		

	Leitfrage	Leitfaden (Thema)	Checkliste - Wurde das erwähnt?	konkrete Zusatzfragen	Weshalb wird diese Frage gestellt
1	Wie lautet Ihr vollständiger Name? Und wo leben Sie?	Personalien			
2	Wie alt sind Sie?	Personalien			Wie alt sind Personen, welche ein solches Modell eingehen i.d.R.?
3	Welches ist Ihr höchster akademischer Grad?	Personalien	Uni, ETH, FH - Bachelor, Masters, PhD		Soll Potential, welches sonst ev. verloren gehen würde aufweisen, wenn diese Person nicht in einer solchen Position arbeiten könnte aufgrund des Pensums. Gut ausgebildete Menschen werden oft durch Familie in eine gesellschaftlich Rolle gedrängt, da keine andere Modelle vorhanden
4	In welcher Position und Unternehmen sind Sie aktuell tätig und wie hoch ist ihr Pensum?	Personalien	Unternehmen, Abteilung, Position		

5	Seit wann sind Sie in Ihrer Management-Rolle?	Personalien	Jahr		Wie viele Jahre führt diese Person das TOP-Sharing bereits durch?
6	Wo sehen Sie sich, beruflich gesehen, in 5 Jahren?	Personalien	Karriere	ev. offener gestellt: Wo sehen Sie sich in 5 Jahren?	Perspektiven einer Person
7	Wie setzt sich Ihr Haushalt zusammen?	Personalien	Anzahl im Haushalt lebend, Person betreuen, Kinder		Familie oder Work-Life Balance welche Gründe sprechen für diese Person für ein TOP-Sharing
8	In Ihrer Position sind Sie sicher viel beschäftigt. Was tun Sie, um dieser Belastung nachhaltig Stand halten zu können?	Work-Life Balance	WLB, Burn-Out, Ausgleich		Führt diese Person eine gute WLB
9	Wie viele Abendmahlzeiten pro Woche verbringen Sie mit Ihrer Familie?	Work-Life Balance	Hobby, Familie, in %		Führt diese Person eine gute WLB
10	Wie oft machen Sie Sport in der Woche?	Work-Life Balance			

11	Wie viel Schlaf pro Nacht erhalten Sie unter der Woche?	Work-Life Balance	Familie, Karriere, weitere Nebenbeschäftigungen		
12	Wie viel Zeit nehmen Sie sich, um Ihre Freundschaften zu pflegen?	Work-Life Balance	Burn-Out Thema?		Wird pro aktiv gegen Burn-out angegangen? Ist diese Person sensibilisiert in diesem Thema?
13	Kennen Sie den Begriff TOP-Sharing? Was verstehen Sie darunter?	TOP-Sharing Basis	Job-Sharing, Aufteilung, GL -1, Führung, Aufgaben		Basisfrage, Wissensstand abholen
14	Kennen Sie Personen, welche solch ein Arbeitsmodell wahrnehmen?	TOP-Sharing Basis	Untersützung Unternehmen, Eigeninteresse, Familie (Druck Ehepartner, Kinder)	Hatten Sie Unterstützung des Unternehmens? Wurden Sie von jemandem aus Ihrem Umkreis auf diese Stelle aufmerksam gemacht?	Es soll herausgefunden werden, ob die Nehmenden viel Aufwand für eine solche Stelle hatten oder die Unterstützung durch Vorgesetzte bereits gegeben war (wie hoch ist die Akzeptanz ggü. einem solchen Arbeitsmodell im Unternehmen bereits)

15	Was könnten aus Ihrer Sicht Gründe sein, weshalb eine Führungskraft im Management ein solches Modell eingeht?	TOP-Sharing Treiber	TREIBER: Druck Familie (Ehepartner, Familie), Gesundheit, Work-Life Balance, berufliche Chance durch Teilung der Risiken etc.	Gab es äussere Einflüsse in Ihrem Leben, die den Entscheid zu diesem Arbeitsmodell forciert haben?	Es soll eine Liste an Treibern generiert werden
16	Welche Vorteile sehen Sie persönlich aus Sicht des Managers oder der Managerin in diesem Arbeitsmodell?	TOP-Sharing Treiber	WLB, Ausgleich Familie, Karriere und Privatleben	Gab es äussere Einflüsse in Ihrem Leben, die den Entscheid zu diesem Arbeitsmodell forciert haben?	Es soll der eine Punkt, der zur Überzeugung beigetragen hat herausgefunden werden.
17	Welche Nachteile sehen Sie persönlich aus Sicht des Managers oder der Managerin in diesem Arbeitsmodell?	TOP-Sharing Barrieren	Mehraufwand an Abstimmung mit Stellenpartner, Kommunikation, Geduld, Führung, etc.		Als Herausforderungen werden Probleme bezeichnet, diese stellen die Barrieren in ein solches Arbeitsmodell zu steigen dar. Diese können aus Sicht des Nehmers stammen aber auch des Unternehmens.

18	Welche Vorteile sehen Sie persönlich aus Sicht des Unternehmens in diesem Arbeitsmodell?	TOP-Sharing Treiber	Risikoteilung, Know-How Erhalt,		Als Herausforderungen werden Probleme bezeichnet, diese stellen die Barrieren in ein solches Arbeitsmodell zu steigen dar. Sicht Unternehmen.
19	Welche Nachteile sehen Sie persönlich aus Sicht des Unternehmens in diesem Arbeitsmodell?	TOP-Sharing Barrieren	Kommunikation, klare Aufgabenteilung, passen des Stellenpartners, Reibereien, Ausspielen, Offenheit	Wie wichtig ist für Sie die Absprache?	Eingang auf zwischenmenschliche Aspekte. Analyse Zusammenspiel des Sparringpartner. SWOT
20	Würden Sie ein solches Modell eingehen? Wieso nicht/schon?	TOP-Sharing Chancen/Gefahren	alleinige Führung und Verantwortung tragen wollen		Analyse Führung für SWOT
21	Was sind für Sie Gründe, weshalb ein Unternehmen TOP-Sharing Modelle anbieten sollte?	TOP-Sharing Abschluss			

Anhang C – Fragebogen

Bachelor-Thesis

Leitfaden-Interview

TOP-Sharing

Fragebogen Leitfadeninterview

Interview-Partnerin:	Dauer: ca. 45 Minuten
Personen-Gruppe: 1	
Interviewerin: Jeannette Röthlisberger	

Die Interviewerin informiert die Befragte zu Beginn des Interviews über die Themenwahl der Bachelor-Thesis und vermittelt Hintergrundinformationen zur Ausgangslage wie bspw. Work-Life Balance, Bildung sowie der sich verändernden Führung. Es werden kurz Themen wie Digitalisierung und das allgemeine Bild von Mann und Frau angesprochen bevor es dann zum Interview übergeht.

1	Wie lautet Ihr vollständiger Name? Und wo leben Sie?

2	Wie alt sind Sie?

3	Welches ist Ihr höchster akademischer Grad?

4	In welcher Position und Unternehmen sind Sie aktuell tätig?

5	Seit wann üben Sie diese Position im TOP-Sharing aus?

6	Wo sehen Sie sich, beruflich gesehen, in 5 Jahren?

Bachelor-Thesis

Leitfaden-Interview

TOP-Sharing

7	Wie setzt sich ihr Haushalt zusammen?

8	In Ihrer Position sind Sie sicher viel beschäftigt. Was tun Sie, um dieser Belastung nachhaltig Stand halten zu können?

9	Wie viele Abendmahlzeiten pro Woche verbringen Sie mit Ihrer Familie?

10	Wie oft machen Sie Sport in der Woche?

11	Wie viel Schlaf pro Nacht erhalten Sie unter der Woche?

12	Wie viel Zeit nehmen Sie sich, um Ihre Freundschaften zu pflegen?

13	Wie viele Prozente arbeiten Sie und wie viele Ihr Stellenpendant?

Bachelor-Thesis

Leitfanden-Interview

TOP-Sharing

14 Wie sind Sie zu dieser Stelle gekommen?

--

15 Was hat für Sie zur Entscheidung für ein solches Modell beigetragen? Bitte zählen Sie mehrere Dinge auf, die Sie dazu bewegt haben.

--

16 Was war für Sie ausschlaggebend, dass Sie sich für ein TOP-Sharing Arbeitsmodell entschieden haben? Bitte zählen Sie den einen ausschlaggebenden Punkt auf.

--

17 Was sind aus Ihrer Sicht Herausforderungen von diesem Arbeitsmodell?

--

18 Gibt es aus Unternehmenssicht grössere Aufwände, durch dieses Modell? Wenn ja, welche sind dies?

--

19 Wie wichtig ist aus Ihrer Sicht das Stellenpendant (das Zusammenspiel) und wieso hat es diesen Stellenwert für Sie?

--

Bachelor-Thesis

Leitfaden-Interview

TOP-Sharing

20	Wie findet der Austausch miteinander statt?

21	Gibt es Unterschiede in der Führung zu zweit? Wenn ja, welche sind dies? Was ist besser, was ist schlechter?

22	Wie korrelieren zwei unterschiedliche Führungsstile? Können Sie ein Beispiel nennen, welches äusserst positiv verlaufen ist und eines, welches eher negativ geendet hat?

23	Wie teilen Sie sich die Entscheidungen auf?

24	Hatten Sie Mitspracherecht bei der Auswahl des TOP-Sharing Nehmers?

25	Wie teilen Sie sich diese Stelle auf? (Aufgabenbereiche, Führung, etc.)

Bachelor-Thesis

Leitfaden-Interview

TOP-Sharing

26	Wie haben die Mitarbeitenden zu Beginn auf das neue Arbeitsmodell reagiert?

27	Wenn Sie eine Empfehlung an einen potentiellen TOP-Sharing Nehmer machen könnten, welche wäre diese?

Bachelor-Thesis

Leitfaden-Interview

TOP-Sharing

Fragebogen Leitfadeninterview

Interview-Partnerin:	Dauer: 30 Minuten
Personen-Gruppe: 2	
Interviewerin: Jeannette Röthlisberger	

Die Interviewerin informiert die Befragte zu Beginn des Interviews über die Themenwahl der Bachelor-Thesis und vermittelt Hintergrundinformationen zur Ausgangslage wie bspw. Work-Life Balance, Bildung sowie der sich verändernden Führung. Es werden kurz Themen wie Digitalisierung und das allgemeine Bild von Mann und Frau angesprochen bevor es dann zum Interview übergeht.

1	Wie lautet Ihr vollständiger Name? Und wo leben Sie?

2	Wie alt sind Sie?

3	Welches ist Ihr höchster akademischer Grad?

4	In welcher Position und Unternehmen sind Sie aktuell tätig und wie hoch ist ihr Pensum?

5	Seit wann sind Sie in Ihrer Management-Rolle?

6	Wo sehen Sie sich, beruflich gesehen, in 5 Jahren?

Bachelor-Thesis

Leitfaden-Interview

TOP-Sharing

7	Wie setzt sich Ihr Haushalt zusammen?

8	In Ihrer Position sind Sie sicher viel beschäftigt. Was tun Sie, um dieser Belastung nachhaltig Stand halten zu können?

9	Wie viele Abendmahlzeiten pro Woche verbringen Sie mit Ihrer Familie?

10	Wie oft machen Sie Sport in der Woche?

11	Wie viel Schlaf pro Nacht erhalten Sie unter der Woche?

12	Wie viel Zeit nehmen Sie sich, um Ihre Freundschaften zu pflegen?

13	Kennen Sie den Begriff TOP-Sharing? Was verstehen Sie darunter?

14	Kennen Sie Personen, welche solch ein Arbeitsmodell wahrnehmen?

Bachelor-Thesis

Leitfaden-Interview

TOP-Sharing

15 Was könnten aus Ihrer Sicht Gründe sein, weshalb eine Führungskraft im Management ein solches Modell eingeht?

--

16 Welche Vorteile sehen Sie persönlich aus Sicht des Managers oder der Managerin in diesem Arbeitsmodell?

--

17 Welche Nachteile sehen Sie persönlich aus Sicht des Managers oder der Managerin in diesem Arbeitsmodell?

--

18 Welche Vorteile sehen Sie persönlich aus Sicht des Unternehmens in diesem Arbeitsmodell?

--

19 Welche Nachteile sehen Sie persönlich aus Sicht des Unternehmens in diesem Arbeitsmodell?

--

20 Würden Sie ein solches Modell eingehen? Wieso nicht/schon?

--

21 Was sind für Sie Gründe, weshalb ein Unternehmen TOP-Sharing Modelle anbieten sollte?

--

Anhang D – Einwilligungserklärung

Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Interviewdaten

Forschungsprojekt: _____
Hochschule: _____
Interviewerin: _____
Interviewdatum: _____

Beschreibung des Forschungsprojekts (zutreffendes bitte ankreuzen):

- mündliche Erläuterung
 schriftliche Erläuterung

Die Interviews werden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und sodann von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Forschungsprojekts in Schriftform gebracht. Für die weitere wissenschaftliche Auswertung der Interviewtexte werden alle Angaben, die zu einer Identifizierung der Person führen könnten, verändert oder aus dem Text entfernt. In wissenschaftlichen Veröffentlichungen werden Interviews nur in Ausschnitten zitiert, um gegenüber Dritten sicherzustellen, dass der entstehende Gesamtzusammenhang von Ereignissen nicht zu einer Identifizierung der Person führen kann.

Personenbezogene Kontaktdaten werden von Interviewdaten getrennt für Dritte unzugänglich gespeichert. Nach Beendigung des Forschungsprojekts werden Ihre Kontaktdaten automatisch gelöscht, es sein denn, Sie stimmen einer weiteren Speicherung zur Kontaktmöglichkeit für themenverwandte Forschungsprojekte ausdrücklich zu. Selbstverständlich können Sie einer längeren Speicherung zu jedem Zeitpunkt widersprechen.

Die Teilnahme an den Interviews ist freiwillig. Sie haben zu jeder Zeit die Möglichkeit, ein Interview abzubrechen, weitere Interviews abzulehnen und Ihr Einverständnis in eine Aufzeichnung und Niederschrift des/der Interviews zurückziehen, ohne dass Ihnen dadurch irgendwelche Nachteile entstehen.

Ich bin damit einverstanden, im Rahmen des genannten Forschungsprojekts an einem Interview/ an mehreren Interviews teilzunehmen.

ja nein

Ich bin damit einverstanden, für zukünftige themenverwandte Forschungsprojekte kontaktiert zu werden. Hierzu bleiben meine Kontaktdaten über das Ende des Forschungsprojektes hinaus gespeichert.

ja nein

Vorname; Nachname in Druckschrift

Ort, Datum / Unterschrift

Anhang E – Transkripte

Bachelor-Thesis

Transkripte

Leitfadeninterviews

Leitfaden-Interview	
Personen-Gruppe: 1	Dauer: 45 Minuten
Datum: 26.11.2018	Interviewerin: J. Röthlisberger

Die Interviewerin informiert die Befragte zu Beginn des Interviews über die Themenwahl der Bachelor-Thesis und vermittelt Hintergrundinformationen zur Ausgangslage wie bspw. Work-Life Balance, Bildung sowie der sich verändernden Führung. Es werden kurz Themen wie Digitalisierung und das allgemeine Bild von Mann und Frau angesprochen bevor es dann zum Interview übergeht.

I: Herzlich willkommen zum Interview. Die erste Frage ist eine einfache, wie lautet Ihr vollständiger Name? Und wo leben Sie?

B1: Wir leben in H., einfach am anderen Ende. Der Name ist O. und S. W.

I: Wie alt sind Sie?

B1: Ich bin 45 Jahre alt (schauen sich an).

B2: Ich bin noch 44 Jahre alt (lacht). Also wir sind beide noch 44 Jahre, werden bald 45 Jahre.

I: Ich habe im Internet gelesen, Sie haben Biologie studiert. Ist das korrekt? Welches ist Ihr höchster akademischer Grad?

B1: Genau, wir haben beide Biologie, damals noch als Magister, mit einem heutigen Master gleich zu stellen, studiert.

B2: Anschliessend haben wir dann während dem Job-Sharing ein Nachdiplomstudium in Betriebswirtschaft absolviert.

I: In welcher Position und Unternehmen sind Sie aktuell tätig und wie hoch ist ihr Pensum?

B1: Wir teilen uns die Geschäftsleitung der Weisbrod und Zürrer AG.

B2: Also seit 2006 diese Position im TOP-Sharing. Vorhin ab 2001 haben wir uns im Job-Sharing div. Sachbearbeiter Jobs geteilt. Seit unserem ersten Kind.

I: Wo sehen Sie sich, beruflich gesehen, in 5 Jahren?

B1: Hier,

B2: Ja, hier und in dieser Position.

I: Wie setzt sich Ihr Haushalt zusammen?

B2: Ein Hund, ein Hase, 4 Mäuse, 3 Kinder. Die Kinder sind 17, 14 und 12 Jahre alt.

I: In Ihrer Position sind Sie sicher viel beschäftigt. Was tun Sie, um dieser Belastung nachhaltig Stand halten zu können?

B1: Viele Gespräche führen, um sich austauschen. Aber auch Zeit für sich haben. Durch den Hund sind wir natürlich viel draussen. In Firma kann man von zu Hause abschalten und umgekehrt.

B2: Genau, viel Bewegung mit dem Hund. Viel Abwechslung. Die Menge bringt man ja nicht weg.

I: Teilen Sie sich also die Kindererziehung, den Haushalt und arbeiten zusammen? Das stelle ich mir sehr interessant vor.

B1: Ja, man kann es wirklich gemeinsam tragen. Gemeinsam durch schwierige Zeiten helfen. Es benötigt natürlich viel gegenseitiges Verständnis.

B2: Ja, ich denke gerade mein Vater, als er alleine Firmenchef war, hätte auch diese Unterstützung gebraucht, wie auch meine Mutter. Die Rollenteilung war aber klar. Aber ohne diese gegenseitige Unterstützung ist dies noch schwierig um diese Lebensherausforderungen zu meistern. Ich denke es ist ein riesen Vorteil, wenn man das Gebiet des andern kennt. Für viele Menschen sind Belastungen einfacher gemeinsam zu tragen. Es gibt schon Alpha Tiere, die wollen ja niemanden die das mitträgt.

I: Wie viele Abendmahlzeiten pro Woche verbringen Sie mit Ihrer Familie?

B1: Ich verbringe alle Mahlzeiten am Abend zu Hause. Mein Mann ca. 3. Es ist aber auch ein Punkt von uns. Wir achten uns, nicht viele externe Mandate anzunehmen, damit wir nicht viel weg sind.

B2: Ich würde sagen 4 verbringe ich schon zu Hause (schmunzelt). Das hat sich auch gross geändert, seit wir sehr lokal arbeiten und die Produktion eingestellt haben. Wir arbeiten oftmals bis 19:00 Uhr und essen dann zu Abend. Früher haben wir noch oft anschliessend weitergearbeitet. Vor allem am Anfang war das noch gut.

I: Wie viel Schlaf pro Nacht erhalten Sie unter der Woche?

B1: Ich schlafe ca. 7 bis 8 Stunden. Das benötige ich.

B2: Bei mir ist das Phasenweise unterschiedlich. Wenn ich gut schlafe, dann schlafe ich ca. 7 Stunden pro Nacht.

I: Wie oft machen Sie in der Woche Sport?

B1: Wir gehen täglich mit dem Hund raus. Das ist unser Sport. Leider können wir nicht mehr so viel Bewegung ausüben wie früher.

B2: Wir versuchen uns schon noch jeden Tag zu bewegen.

I: Wie viel Zeit nehmen Sie sich, um Ihre Freundschaften zu pflegen?

B1: Ich nehme mir schon Zeit. Manchmal nur am Telefon aber sicher 1 bis 2 Stunden pro Woche.

B2: Ich kann mir leider nicht so viel Zeit nehmen.

I: Wie viele Prozente arbeiten Sie und wie viele Ihr Stellenpendant?

B1: Zusammen arbeiten wir 130%. O. Ich arbeite 50% mein Mann 80%.

B2: Gestartet sind wir aber in einer 50/50 Aufteilung allerdings im Job-Sharing. Anschliessend haben wir dann beide auf 60/60 aufgestockt, weil wir gemerkt haben, dass wir einen gemeinsamen Tag benötigen. Dann haben wir gemerkt, dass wir dem so nicht gerecht werden.

B1: Ich zuhause und im Unternehmen mit den EDV Umstellungen und den Umstrukturierungen. Im 2012 mussten wir vorübergehend massiv aufstocken. Dann habe ich die Position der Personalchefin noch übernommen.

B2: Ja, wir wollten auch zu Beginn des TOP-Sharings auch beide in allen Bereichen alles wissen. Die intensivste Form dieses Modells. Während dieser Zeit haben wir jeden Abend noch zuhause gearbeitet. Aber wir hatten beide diesen Anspruch.

I: An welchen Tagen arbeiten Sie?

B1: Ich arbeite jeden Montag den ganzen Tag, Freitag noch einen ganzen Tag und den anderen halben Tag flexibel, wann es mich braucht.

B2: Ich bin von Montag bis Donnerstag anwesend. Teils auch freitags.

I: Was hat für Sie zur Entscheidung für ein solches Modell beigetragen?

B2: Ich hatte immer schon ein anderes Rollenbild, welches ich Leben wollte. Dies wurde unterstützt von meinem Vater, er war schon immer ein sehr Innovativer Mann. Auch wenn er gedacht hat, diese Führungsrolle kann man nicht teilen. Wir haben schon früh den Entscheid getroffen eine Familie zu gründen und jemand musste die Nachfolge übernehmen. Meine Frau hat dann gefunden, das sei doch noch ein «cooles Unternehmen». Ich habe dann die Firma durch die Brille eines anderen, als meinen Vater, kennengelernt. Meine Frau war so begeistert.

I: Was war für Sie ausschlaggebend, dass Sie sich für ein TOP-Sharing Arbeitsmodell entschieden haben? Bitte zählen Sie den einen ausschlaggebenden Punkt auf.

B1: Für mich war es ich wollte eine Karriere und Kinder und der Gedanke eines Sparringpartners spornte mich an.

B2: Bei mir war es ähnlich. Die Firma war im Vordergrund und ich wollte Kinder und mehr Zeit mit ihnen verbringen.

I: Was sind aus Ihrer Sicht Herausforderungen von diesem Arbeitsmodell?

B1: Die Abstimmung ist sicher eine Herausforderung, auch wenn gut machbar. Man wächst hier rein. Sicher ist viel Akzeptanz dem Gegenüber gefragt. Man muss auch mal eine 5 gerade sein lassen. Was auch viel später zum Vorschein kam, war die Kommunikation gegen aussen. Man tritt immer als Einheit auf. Gerade wir, wir waren immer sehr gut vorbereitet bei VR Präsentationen etc. Man entgegnete uns nicht viel oder stellte uns gar Fragen. Dann hat uns einmal jemand darauf aufmerksam gemacht, dass diese sehr gut vorbereitete Einheit dominant erscheint.

B2: Ja genau, es kommen natürlich dann zwei miteinander als Einheit für ein Thema, welche sich vorgängig abgesprochen haben. Das kann schon sehr abschreckend wirken. Dem muss man sich bewusst werden. Es treffen auch zwei verschiedene Charaktere aufeinander.

B1: Genau, ich beispielsweise bin sehr strukturiert, während O. eher kreativ ist (lacht).

B2: Genau. Aber hier ist auch der Vorteil, dass ich mir dann mehr Mühe gebe, wenn ich weiss, oh S. kommt am nächsten Tag und arbeitet hier weiter, dann bringe ich das auch noch richtig zu Ende. Auch die Entscheide müssen teils gemeinsam aber auch alleine, im Wissen der andere würde gleich entscheiden, entschieden werden.

I: Gibt es aus Unternehmenssicht grössere Aufwände, durch dieses Modell? Wenn ja, welche sind dies?

B1: Der eine Zusatztag ist sicher. Auch finanziell und natürlich zu Beginn ist die Lohnbuchhaltung für zwei zu führen ein Aufwand. Aber das pendelt sich alles ein und ist es kein Aufwand mehr.

B2: Ja genau. Wir haben ja sogar noch zusätzliche Positionen übernommen, wie S. zum Beispiel die Personalverantwortung.

I: Wie wichtig ist aus Ihrer Sicht das Stellenpendant (das Zusammenspiel) und wieso hat es diesen Stellenwert für Sie?

B2: Auf jeden Fall.

B1: Ich würde sogar sagen, das ist etwas vom Zentralsten.

I: Wie findet der Austausch miteinander statt?

B1: Das ist unterschiedlich. Wir haben ja den fixen Tag, den Montag, an dem wir beide anwesend sind. Und dann sind da noch Abstimmungen per Mail.

B2: Inzwischen braucht es aber gar nicht mehr so eine fixe Abstimmung. Das kommt von selbst. Wir sprechen wichtige Themen auch mal am Abend an.

I: Wie finden zwei unterschiedliche Charaktere zu einem Führungsstil? Was ist wichtig dabei?

B2: Wichtig ist ein gleiches Verständnis von Führung. Man muss ja in die gleiche Richtung gehen wollen.

B1: Wir unterscheiden uns ja nur charakterlich. Ich würde sagen, wir teilen ansonsten dieselben Werte sowie dasselbe Führungsverständnis.

I: Wie viele Mitarbeitende führen Sie gemeinsam?

B2: Wichtig ist ein gleiches Verständnis von Führung. Man muss ja in die gleiche Richtung gehen wollen.

B1: Direkt führen wir 7 Mitarbeiter und indirekt sind es mit der Tochtergesellschaft 30 Mitarbeiter.

I: Wie teilen Sie sich die Entscheidungen auf?

B1: Es werden Entscheidungen Vorort gefällt. Wenn aber gemerkt wird, dass es ein Gespräch benötigt, um den Entscheid gemeinsam zu fällen, tun wir dies.

B2: Strategie Entscheidungen werden beispielsweise gemeinsam gefällt.

I: Wie teilen Sie sich diese Stelle auf? (Aufgabenbereiche, Führung, etc.)

B1: Zu Beginn haben wir den Bereich mal nach EDV und Personal also HR aufgeteilt. Nun sind aber noch Bereiche wie die Liegenschaft hinzugekommen, diese macht ebenfalls O.

B2: Genau. Und dann den Bereich mit den Behörden wieder gemeinsam.

I: Wie haben die Mitarbeitenden zu Beginn auf das neue Arbeitsmodell reagiert?

B2: Zu Beginn waren sie skeptisch. Zum einen der Sohn des Firmenchefs kommt ins Unternehmen und dann noch mit seiner Frau. Wir hatten auch eine undankbare Rolle als Sanierer in der Projektfunktion.

B1: Die Mitarbeiter haben sich dann aber daran gewöhnt.

I: Was sind die Herausforderungen mit welchen Sie konfrontiert wurden (generell)?

B2: Mir wurde von der Gesellschaft schon oft das Gefühl gegeben, ich führe ein komisches Modell. Was ich als Mann und dann noch in einer Führung habe Zeit in den Volg einkaufen zu gehen. Das gibt einem schon ein wenig ein komisches Gefühl. Die Gesellschaft akzeptiert das schon noch nicht ganz, dass ein Mann auch in einem Teilzeitmodell arbeiten kann und auf die Kinder schauen.

B1: Das war bei uns schon noch sehr ein Thema. Ich weiss noch, als wir das Modell eingegangen sind. Die Medien haben sich riesig dafür interessiert und alle haben gesagt, was ihr geht so etwas ein. Ich habe mir immer gedacht, das ist doch nicht so etwas Spezielles.

I: Ist es ein reines Frauen-Modell?

B1: NEIN!

B2: NEIN! Es wird oft zum Frauen-Modell gemacht oder Frauen nehmen es häufiger wahr. Aber ich kenne viele Männer, die eigentlich auch gerne solch ein Arbeitsmodell haben möchten. Aber vielleicht sind die Unternehmen nicht bereit dazu oder aber den Männern fehlt der Mut, das öffentlich zuzugeben. Es kann auch sein, dass es ihnen an Kommunikationsfähigkeit mangelt und sie auf dem Gang weniger mit anderen Kollegen darüber reden, damit ein solches Modell zu Stande kommen könnte.

I: Wenn Sie eine Empfehlung an einen potentiellen TOP-Sharing Nehmer machen könnten, welche wäre diese?

B2: *Als 1. sich einen Team-Partner suchen. Denn dass es passt ist das aller Wichtigste. Man muss miteinander sprechen können. Wenn das nicht möglich ist und man etwas risikofreudiger ist, dann jemand mit ähnlichem Gebiet. Oder aber genaue Vorstellungen haben.*

B1: *Man muss in Vorleistung gehen, wenn man gerne in einem solchen Modell arbeiten möchte. Sich den Partner suchen. Es kann auch jemand mit Erfahrungen, der etwas zurücktreten möchte sein und jemand Junges der in eine solche Rolle kommen möchte.*

Leitfaden-Interview	
Personen-Gruppe: 1	Dauer: 45 Minuten
Datum: 26.11.2018	Interviewerin: J. Röthlisberger

Die Interviewerin informiert die Befragte zu Beginn des Interviews über die Themenwahl der Bachelor-Thesis und vermittelt Hintergrundinformationen zur Ausgangslage wie bspw. Work-Life Balance, Bildung sowie der sich verändernden Führung. Es werden kurz Themen wie Digitalisierung und das allgemeine Bild von Mann und Frau angesprochen bevor es dann zum Interview übergeht.

I: Herzlich willkommen zum Interview. Die erste Frage ist eine einfache, wie lautet Ihr vollständiger Name? Und wo leben Sie?

B1: Mein Name ist B.F. Ich komme aus F.

I: Wie alt sind Sie?

B1: Ich gestern 55 Jahre alt geworden. Zum Zeitpunkt des TOP-Sharings war ich etwas unter 40 Jahre alt.

I: Welches ist Ihr höchster akademischer Grad?

B1: Ich habe den Master of Business Administration der University of Nottingham gemacht. Diesen habe ich vor ca. 10 Jahren absolviert, als ich mit meinem Partner im Ausland war.

I: In welcher Position und Unternehmen sind Sie aktuell tätig und wie hoch ist ihr Pensum?

B1: Aktuell arbeite ich als Leiterin Head of Shared Services mit einem 90% Pensum. Die Tätigkeit im TOP-Sharing habe ich mir aufgeteilt. Ich war auch dazumal 90% angestellt aber ich habe 40% im TOP-Sharing gearbeitet und 50% in einem Projekt.

I: Wie setzte sich Ihr Haushalt dazumal zusammen?

B1: Ich lebte mit meiner Tochter in einem Haushalt.

I: In Ihrer Position waren und sind Sie sicher viel beschäftigt. Was tun Sie, um dieser Belastung nachhaltig Stand halten zu können?

B1: Ich habe auch dazumal sehr viel und immer sehr gerne gearbeitet. Es hat mir auch viel gebracht, dass ich meine Arbeitszeit oft frei gestalten konnte. Ich hatte viel Autonomie. Ich konnte auch mal an einem Sonntag oder abends arbeiten. So konnte ich noch viel erledigen. Es stresst mich viel mehr, wenn ich etwas nicht erledigen kann.

I: Wie viele Abendmahlzeiten pro Woche haben Sie mit Ihrer Familie verbracht?

B1: Ich habe jede Mahlzeit bis auf den Freitag, da hat meine Schwester auf meine Tochter geschaut, die Mahlzeiten mit meiner Tochter verbracht.

I: Wie viel Schlaf pro Nacht erhalten Sie unter der Woche?

B1: Ich schlafe ca. 7 Stunden.

I: Wie oft machen Sie in der Woche Sport?

B1: Ich konnte Sport machen, wenn das Unternehmen ein Angebot angeboten hat. Das konnte ich dann aber gut, wenn es über Mittag möglich war. Aber halt mehr familiär bedingt.

I: Wie viel Zeit konnten Sie sich für Freundschaften nehmen?

B1: Dazumal war es halt einfach auch von der Kinderbetreuung her eine Herausforderung. Aber so ca. 5 Stunden pro Woche.

I: Wie viele Prozente arbeiten Sie und wie viele Ihr Stellenpendant?

B1: Zusammen haben wir 90% im TOP-Sharing gearbeitet. Zu Beginn habe ich die Funktion alleine ausgeführt und dann die Möglichkeit des Projekts als ein Pensum von 50% erhalten. Ich hätte da schon sagen können, meine Stellvertreterin macht die anderen 50% von meiner damaligen 90% Führungsstelle, dies wäre mir aber ein wenig unfair vorgekommen. Daher haben wir uns dies in 40/50 aufgeteilt. Sie hat dann auch noch eine andere Rolle im Unternehmen wahrgenommen.

I: Was hat für Sie zur Entscheidung für ein solches Modell beigetragen?

B2: Sicher mein hoher Gerechtigkeitssinn. Es wäre nicht fair gewesen, ihr gegenüber. Ich mache mich aber auch immer gerne stark für neue Arbeitsmodelle und auch für Gleichberechtigung vor allem für Mütter. Vor allem auch wenn sie auf einer gewissen Stufe arbeiten möchten. Gut war es auch, dass gleich ein Projekt vorhanden war, dass uns half und wir seriös ins Arbeitsmodell TOP-Sharing begleitet wurden.

I: Was war für Sie ausschlaggebend, dass Sie sich für ein TOP-Sharing Arbeitsmodell entschieden haben? Bitte zählen Sie den einen ausschlaggebenden Punkt auf.

B1: Die Möglichkeit auch noch etwas anderes zu machen. Es hat mich gereizt, das Projekt auch noch zu machen. So hat es sich dann ergeben. Es hat natürlich super gepasst mit der Stellvertreterin, die auch bereit war.

I: Was sind aus Ihrer Sicht Herausforderungen von diesem Arbeitsmodell?

B1: Ich würde es eher Voraussetzungen nennen, wenn ich darf. Es muss sicher gut passen. Das heisst, die Chemie muss stimmen. Das Vertrauen muss vorhanden sein. Die Beziehungsebene muss stimmen. Dann kann auch auf der Sachebene etwas angesprochen werden. Sonst entstehen Missverständnisse. Gleiche Werte sind auch wichtig. Aber auch ein ähnliches Menschenbild. Beide müssen total kompromissbereit sein, denn Entscheide müssen mitgetragen werden können. Es ist sicher auch wichtig, dass die Qualifikationen etwa ähnlich sind. Wenn diese sehr unterschiedlich sind, ist die Ausgangslage eine Unterschiedliche. Dann wäre es ein Einsteigermodell. Die Frage stellt sich dann sicher auch ob Führung teilbar ist. Für mich ist sie teilbar. Die grösste Herausforderung für mich war sicher, der ständig vorgehaltene Spiegel. Man wurde immer wieder mit einer anderen Meinung gefordert und hat sich daher oft reflektiert.

I: Gab es aus Unternehmenssicht grössere Aufwände, durch dieses Modell? Wenn ja, welche waren dies?

B1: Die strukturierte Einführung zu Beginn war für uns sicher zielführend und nicht einfach wir machen jetzt 2 Verträge und dann ein bisschen TOP-Sharing. Man muss zuerst definieren, was ist jeweils die Aufgabe des Einzelnen und welches die Schnittmenge.

I: Wie wichtig ist aus Ihrer Sicht das Stellenpendant (das Zusammenspiel) und wieso hat es diesen Stellenwert für Sie?

B1: Auf jeden Fall. Das ist das A und O. Es ist sehr interessant und bereichernd mehr Inputs zu erhalten.

I: Wie fand der Austausch miteinander statt?

B1: Wir haben uns natürlich gut gekannt und waren offen und unkompliziert. Somit ging die Abstimmung schnell. Wir hatten 2x in der Woche ein Abstimmungsfenster. Aber wenn es sonst noch etwas Wichtiges gab, dann haben wir das schnell geschrieben.

I: Wie finden zwei unterschiedliche Charaktere zu einem Führungsstil? Was ist wichtig dabei?

B1: Total unterschiedliche Führungsstile würden wahrscheinlich nicht gehen.

I: Wie haben Sie sich die Entscheidungen aufgeteilt?

B1: Es wurde nach Wichtigkeit und Dringlichkeit aufgeteilt. Die dringenden Entscheide mussten sofort gefällt werden. Da trug man jeweils den Entscheid des andern mit. Generell hat man natürlich versucht abzustimmen.

I: Wie haben Sie sich diese Stelle aufgeteilt? (Aufgabenbereiche, Führung, etc.)

B1: Die personelle Führung hatten wir noch beide getrennt, da zwei Teams aufgrund einer Reorganisation zusammengeschlossen wurden. Das heisst meine Stellenpartnerin hatte immer noch ihr Team und ich meines was die personelle Führung anbelangt. Salärenscheide haben wir zusammen gefällt. Budget und Personalplanung habe ich gemacht und meine Stellenpartnerin alles was mit Konflikten zu tun hatte. Aus meiner Sicht kann dies sicher so aufgeteilt werden. Das heisst die Führung nach Anzahl Personen und thematisch nach Stärken.

I: Wie haben die Mitarbeitenden zu Beginn auf das neue Arbeitsmodell reagiert?

B1: Es ist sicher etwas anderes aber sie haben ja meine Stellvertreterin schon gekannt. Wir hatten eigentlich kein Problem innerhalb des Teams. Eher ausserhalb. Es wurde oft gefragt, wer ist nun für was zuständig. Neid war vorhanden. Aber mehr, weil andere sich fragten, wieso können diese eine solche Funktion haben und noch Kinder neben an. Es hat also Neid von Frauen mit Kindern und Frauen ohne gegeben. Es waren hier sicher eher Frauen.

I: Ist es ein reines Frauen-Modell?

B1: Nein aus meiner Sicht nicht. Es können auch Mann und Frau zusammen das Modell leben. Ich denke Geschlechter durchmischen sich in Zukunft. Was ist noch typisch Frau, typisch Mann. Die Männer müssen sich in Zukunft auch mehr einbinden zu Hause.

I: Wenn Sie eine Empfehlung an einen potentiellen TOP-Sharing Nehmer machen könnten, welche wäre diese?

B1: Es gibt verschiedene Punkte. Sicher das Modell gegen aussen Leben. Je mehr das gemacht wird, desto gewöhnlicher wird das Modell auch. Es wäre natürlich auch wichtig, dass es von oben getragen wird. Arbeitsmodelle wie ein TOP-Sharing sollten immer mehr ein Thema sein, gerade auch mit dem Fachkräftemangel. Sicher sollte man sich Hilfe von aussen holen, da das Modell neuer ist und das man die Fachkompetenz aneignen kann. Das gibt viel weniger Probleme beim Start. TOP-Sharing sollte also professionell aufgeleitet werden. Am besten mit einem Projekt. Toleranz ist sicher sehr wichtig. Man ist nicht mehr allein mächtig und verantwortlich. Matchentscheidend allerdings ist die Kompatibilität der beiden Tandem-Partner. Das Modell kann aber für die Unternehmen, gerade in der heutigen Zeit des Fachkräftemangels, eine tolle Chance sein.

Bachelor-Thesis

Transkripte

Leitfadeninterviews

Leitfaden-Interview	
Personen-Gruppe: 2	Dauer: 20 Minuten
Datum: 20.11.2018	Interviewerin: J. Röthlisberger

Die Interviewerin informiert die/den Befragte(n) zu Beginn des Interviews über die Themenwahl der Bachelor-Thesis und vermittelt Hintergrundinformationen zur Ausgangslage wie bspw. Work-Life Balance, Bildung sowie der sich verändernden Führung. Es werden kurz Themen wie Digitalisierung und das allgemeine Bild von Mann und Frau angesprochen bevor es dann zum Interview übergeht.

I: Wie lautet Ihr vollständiger Name? Und wo leben Sie?

B1: Mein vollständiger Name ist B.G Wohnhaft bin ich in Z.

I: Wie alt sind Sie?

B1: Ich bin 38 Jahre alt.

I: Welches ist Ihr höchster akademischer Grad?

B1: An der SIB, der diplomierte Betriebswirtschaftler. Ich bin aber aktuell noch am Bachelor in Business Administration.

I: In welcher Position und Unternehmen sind Sie aktuell tätig und wie hoch ist ihr Pensum?

B1: Aktuell bin ich arbeitslos aber vorher habe ich bei der Vontobel als Director, also im Management gearbeitet. Ich war 80% angestellt. Habe aber zeitweise auch 100% gearbeitet.

I: Seit wann sind Sie in Ihrer Management-Rolle?

B1: Die Dauer war 1 Jahr.

I: Wo sehen Sie sich, beruflich gesehen, in 5 Jahren?

B1: Das ist eine schwierige Frage. Vor allem in dieser schnelllebigen Zeit habe ich das Gefühl, ist diese Frage überflüssig geworden. Ich möchte gerne wieder in einer gleich hohen Position arbeiten oder dann höher.

I: Wie setzt sich Ihr Haushalt zusammen?

B1: Ich lebe geschieden von meinem Mann. Dies seit 2 Jahren. Wohne jetzt neu im gleichen Quartier, wie mein Ex-Mann. Wir arbeiten gerade am gleichberechtigten Sorgerecht. Da es in der aktuellen Situation mit zwei Kindern mit dem Sorgerecht vor allem bei mir sehr schwierig ist, zu arbeiten. Das gleichberechtigte Sorgerecht heisst in diesem Fall, dass man sich die Morgen und Abende gleichberechtigt aufteilt.

I: In Ihrer Position sind Sie sicher viel beschäftigt. Was tun Sie, um dieser Belastung nachhaltig Stand halten zu können?

B1: Es hat mich ja schlussendlich ausgebrannt. Ich habe aber gelernt, dass man sich privat gut aufsetzen muss. Ich bin genau in dieser Zeit ausgebrannt als ich nicht mehr gut aufgestellt war und zu viele Abhängigkeiten von aussen hatte. Man muss stabil aufgebaut sein.

I: Wie viele Abendmahlzeiten pro Woche verbringen Sie mit Ihrer Familie?

B1: Alle.

I: Wie viel Schlaf pro Nacht erhalten Sie unter der Woche?

B1: Schlaf kam generell immer zu kurz. Mit Kindern steht man immer früh auf, für die Aufbereitung und kommt dann von der Arbeit spät nach Hause, isst, bringt die Kinder zu Bett und macht dann noch den Haushalt. Ich habe dann nicht mehr gut geschlafen und am Ende Schlaftabletten benötigt. Da hätte ich merken müssen, dass etwas nicht mehr gut ist.

I: Wie viel Zeit nehmen Sie sich, um Ihre Freundschaften zu pflegen?

B1: Keine.

I: Kennen Sie den Begriff TOP-Sharing? Was verstehen Sie darunter?

B1: Ich habe den Begriff schon gehört, es ist glaube ich geteilter Job auf Stufe Management. Ich kenne aber niemand in dieser Rolle.

I: Was könnten aus Ihrer Sicht Gründe sein, weshalb eine Führungskraft im Management ein solches Modell eingeht?

B1: Ich denke hier vielleicht eher modern aber ich denke es können persönliche Gründe sein, wie ein intensives Hobby, familiäre Gründe aber auch Weiterbildung die einen motivieren ein solches Modell einzugehen. Es macht eine Person sicher ausgeglichener, wenn sie die Möglichkeit hat, in solch einem Modell zu arbeiten. Ich denke nicht, dass es ein Frauenmodell ist. Fachkräftemangel ist in der Schweiz auch ein sehr grosses Thema.

I: Welche Vorteile sehen Sie persönlich aus Sicht des Managers oder der Managerin in diesem Arbeitsmodell?

B1: Man hat den Ausgleich. Ich habe schon ganz vieles ausprobiert. Habe schon in vielen Stellenprozent gearbeitet. Ich gehe vielmehr auf in meinem Job, wenn ich Teilzeit arbeiten kann. Ich habe nur eine beschränkte Zeit für die Erfüllung meiner Aufgaben und bin durch das effizienter. Was mich gestört hat ist die Akzeptanz gegenüber den Teilzeitarbeitenden.

I: Welche Nachteile sehen Sie persönlich aus Sicht des Managers oder der Managerin in diesem Arbeitsmodell?

B1: Es steht sicher mit der Person mit dem man es eingeht. Man sollte dieselben Werte vertreten und sich gut mögen. Es wäre ein grosser Nachteil, wenn dies nicht gehen würde. Die Akzeptanz sicher. Es gibt sicher viele ältere Generationen, welche dem kritisch gegenüberstehen. Sie denken, ich habe auch immer müssen und wieso soll diese Person das jetzt dürfen. Nachteile sehe ich wenige.

I: Welche Vorteile sehen Sie persönlich aus Sicht des Unternehmens in diesem Arbeitsmodell?

B1: In der heutigen Zeit ist es sicher sehr wichtig, dass man attraktive Arbeitsmodelle anbietet. Aber auch dass man den Menschen eine Plattform bietet auf dieser sie ein ausgeglichenes Leben führen können.

I: Welche Nachteile sehen Sie persönlich aus Sicht des Unternehmens in diesem Arbeitsmodell?

B1: Was sicher immer kommt ist der ganze Abstimmungsaufwand. Aber ich persönlich sehe das nicht gross. Wenn man möchte geht das immer. Aber wenn nicht, findet man immer Gegenargumente.

I: Würden Sie ein solches Modell eingehen? Wieso nicht/schon?

B1: Für mich ist das Tandem entscheidend. Aber ich würde solch ein Modell eingehen, ja. Ich finde es sehr bereichernd. Ich müsste mir aber überlegen, ob es mit dem Gegenüberfunktionieren würde. Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten müssten sicher geklärt werden.

I: Was sind für Sie Gründe, weshalb ein Unternehmen TOP-Sharing Modelle anbieten sollte?

B1: Sicher Arbeitgeberattraktivität. Man aktiviert die Menschen sicher ein wenig «Out of the box» zu denken. Das erhoffe ich mir zumindest. Es ist sicher auch ein Weg die Kultur zu wandeln. Menschen sind am Anfang immer skeptisch aber dann wandeln und entwickeln sie. Auch wenn man scheitert das ist auch egal, dann lernt man daraus und kann es allenfalls adaptieren.

Bachelor-Thesis

Transkripte

Leitfadeninterviews

Leitfaden-Interview	
Personen-Gruppe: 2	Dauer: 30 Minuten
Datum: 12.11.2018	Interviewerin: J. Röthlisberger

Die Interviewerin informiert die/den Befragte(n) zu Beginn des Interviews über die Themenwahl der Bachelor-Thesis und vermittelt Hintergrundinformationen zur Ausgangslage wie bspw. Work-Life Balance, Bildung sowie der sich verändernden Führung. Es werden kurz Themen wie Digitalisierung und das allgemeine Bild von Mann und Frau angesprochen bevor es dann zum Interview übergeht.

I: Wie lautet Ihr vollständiger Name? Und wo leben Sie?

B1: Mein vollständiger Name ist A.L. Wohnhaft bin ich in T.

I: Wie alt sind Sie?

B1: Ich bin 36 Jahre alt, also Jahrgang 82.

I: Welches ist Ihr höchster akademischer Grad?

B1: Mein höchster Grad ein Master in Business Innovation an der HWZ.

I: In welcher Position und Unternehmen sind Sie aktuell tätig und wie hoch ist ihr Pensum?

B1: Ich leite das Vertriebsmanagement IG und arbeite 100%.

I: Seit wann sind Sie in Ihrer Management-Rolle?

B1: Seit wann August 2017.

I: Wo sehen Sie sich, beruflich gesehen, in 5 Jahren?

B1: In 5 Jahren sehe ich mich entweder in der gleichen Management Funktion wie jetzt mit mehr Seniorität oder dann halt in einer höheren Stufe. Im aktuellen Setting wäre das auf Geschäftsleitungsstufe. Aber ob dies ein kleines, ein mittleres oder ein grosses Unternehmen ist, sei dahingestellt.

I: Wie setzt sich Ihr Haushalt zusammen?

B1: Ich lebe mit meiner Frau und meiner Tochter zusammen.

I: In Ihrer Position sind Sie sicher viel beschäftigt. Was tun Sie, um dieser Belastung nachhaltig Stand halten zu können?

B1: Im Beruf selber schaue ich, dass ich sehr gute Leute um mich habe. **I:** Die Sie unterstützen in der Arbeit oder auch als zwischenmenschliche Ausgleich? **B1:** In erster Linie im beruflichen. Beruflich heisst hier in der Zielsetzung, die ich von meinem Vorgesetzten erhalten habe. Die auch zu erreichen können. Dann schaue ich aber auch dass genau diese Leute zu mir passen und ich mit ihnen meine Work Life Balance auch im geschäftlichen mit ihnen leben kann. Das heisst, dass man zusammen nach der Arbeit auch mal ein Bier trinken und sich austauschen kann, etwas essen oder einfach ein Bier trinken und eine Wurst essen. Dann schaue ich, dass ich nach der Arbeit abschalten kann, wenn ich da draussen bin entweder ganz geplant arbeite oder geplant Zeit mit meiner Familie verbringen kann. Ich habe keine Hobbies, welche mich von der Arbeit ablenken. Sondern es sind Tätigkeiten, welche ich auch alleine durchführen kann, wie beispielsweise Musik machen oder Musik hören.

I: Wie viele Abendmahlzeiten pro Woche verbringen Sie mit Ihrer Familie?

B1: Unter der Woche kann ich 2 Abendessen mit meiner Familie verbringen. Am Wochenende alle Abendessen.

I: Wie viel Schlaf pro Nacht erhalten Sie unter der Woche?

B1: ca. zwischen 6 und 8 Stunden.

I: Wie viel Zeit nehmen Sie sich, um Ihre Freundschaften zu pflegen?

B1: Wenn unter Freundschaften auch intensivere Kontakte im Geschäft zählen, nehme ich mir viel Zeit. Ansonsten treffe ich am Wochenende oft Freunde, welche auch Freunde von der Familie sind.

I: Kennen Sie den Begriff TOP-Sharing? Was verstehen Sie darunter?

B1: Ich habe diesen Begriff, glaube ich, erst etwa 5 Mal gehört. Einerseits durch Dich und andererseits da wir eine Stelle im TOP-Sharing ausgeschrieben haben. Sonst kenne ich diesen Begriff eher als Job-Sharing aber auf Management Stufe. Ich kenne aber niemand direkt, der in einem solchen Modell arbeitet.

I: Was könnten aus Ihrer Sicht Gründe sein, weshalb eine Führungskraft im Management ein solches Modell eingeht?

B1: Wir leben in einer Zeit, in der es für nichts Grenzen gibt und das zieht sich durch alle Lebensbereiche. Ein weiterer Grund ist, wenn man sich mehr Zeit für anderes, was ausserhalb dieses Jobs liegt nehmen möchte. Das müssen aber nicht nur familiäre Themen sein, das können auch Engagement in der Politik, in einem Verein oder ein aufwändiges Hobby sein. Halt einfach irgendwelche Freizeitbeschäftigung, welche aber durchaus mit einer hohen Anforderung verbunden sind.

I: Welche Vorteile sehen Sie persönlich aus Sicht des Managers oder der Managerin in diesem Arbeitsmodell?

B1: Ich denke, es kann, muss nicht, zu einem ausgeglicheneren Leben führen, weil man sich immer wieder mit unterschiedlichen Themen beschäftigt. Es kann einem Perspektiven öffnen ausserhalb seines Kerngeschäftes. Man geht sicher nur so etwas ein, wenn man das auch möchte, bewusst an mehr als einem Ort eine grosse Verantwortung zu übernehmen. Es kann in erster Linie einem ausgeglichener machen.

I: Welche Nachteile sehen Sie persönlich aus Sicht des Managers oder der Managerin in diesem Arbeitsmodell?

B1: Nachteile, das muss sicher jeder für sich selber entscheiden. Ich sehe eher Herausforderungen. An beiden Orten, auch wenn man nur Teilzeitbeschäftigt ist, an beiden Orten auch die 100% geben zu können. Sicher aber auch mit jemanden etwas teilen. Man sollte also dieselben Werte vertreten. Egal wo, im Umgang mit den Menschen, der Führung, der Qualität der Arbeit etc.

I: Welche Vorteile sehen Sie persönlich aus Sicht des Unternehmens in diesem Arbeitsmodell?

B1: Ich glaube das TOP-Sharing alleine gibt für das Unternehmen noch keine wesentlichen Vorteile. Es gibt sicher auch da Vorteile aber für die Unternehmen ist es sicher so dass sie auch neue Zusammenarbeitsformen entwickeln müssen. Das müssen ja nicht nur Frauen sein oder gleichgeschlechtliche Beziehung. Es ist einfach ein Vorteil, wenn man modern ist und das zeigen kann, dass man gut aufgestellt ist. Und durch dies auch viele Leute anspricht. Also man möchte ja die guten Leute ansprechen. So spricht man sicher ein möglichst breites Publikum an. Das bringt sicher ein Mehrwert.

I: Welche Nachteile sehen Sie persönlich aus Sicht des Unternehmens in diesem Arbeitsmodell?

B1: Ist schwierig für mich zu sagen. Aber wenn ich ein TOP-Sharing habe, habe ich ja von allem 2. Da habe ich als Herausforderung des HR, neue Wege zu finden, wie ich das manage. Auch die Kompetenzfrage, wenn dann jemand weniger hat als der andere. Man muss sicher das gesamte aufarbeiten und aufbauen, mit sämtlichen Personalführungsfragen. Sicherlich muss man schauen wo liegt die Differenz zum heutigen Modell und wie sind die GAPS aufzuarbeiten. Auch wenn jemand krank ist, wie macht man das dann. Dann ist ja der eine ganz weg.

I: Würden Sie ein solches Modell eingehen? Wieso nicht/schon?

B1: Ich würde aus heutiger Sicht sagen, dass ich nicht gerade bereit wäre ein solches Modell einzugehen. Weil ich nicht weiss, was ich mit dem anderen Teil machen würde. I: also mit dem Tandem-Partner? B1: Nein, mit der gewonnenen Freizeit. Mit dem Tandem-Partner sehe ich eher die Herausforderung finde ich jemand, der passt. Aber der reduzierte Teil. Allendfalls für die Familie. Aber aus heutiger Sicht sehe ich da zu wenig Vorteile da müsste man drastisch reduzieren, dass man dann nicht trotzdem 100% arbeiten würde.

I: Ist es aus deiner Sicht ein Frauen-Modell?

B1: Mmh, ich denke wenn man zuhört denkt man zuerst oder es kommt einem initial in den Sinn es ist ein Frauen-Modell. Weil es sicher im Moment ein aktuelles Thema ist, dass Frauen immer bessere Ausbildungen haben. Wir haben schon länger sehr gut gebildete Frauen auf dem Markt. Aber sie müssen sich aus dem klassischen Modell heraus entscheiden, was sie wollen. Ich weiss, da ist eine sehr konservative Einstellung. Aber das ist sicher ein Grund für Frauen ein TOP-Sharing einzugehen. Oder gleichgeschlechtliche Paare haben keine Kinder, wollen Karriere machen aber ihre Freizeit geniessen. In der Zeit der Selbstverwirklichung, ich mache etwas nur solange ich Lust habe. Ist vielleicht etwas egoistisch. Ist aber heute so.

I: Was sind für Sie Gründe, weshalb ein Unternehmen TOP-Sharing Modelle anbieten sollte?

B1: Grundsätzlich, Employer-Branding. Breite Zielgruppe ansprechen zu können. Mit der Zeit gehen. Es ist heutzutage eine Aufgabe der Unternehmen mit dem Zeitgeist mitgehen zu können. Es können sich sicher auch Opportunitäten, ohne dass ich mir das je weitgehender überlegt hätte, bieten, andere Werte in ein Unternehmen zu bringen, wenn sie das wollen. Unternehmen müssen sich sicher überlegen, wollen sie mit der Zeit gehen, wenn ja dann müssen sie sicher mitziehen. Es geht ja auch darum sich von Mitbewerbern abzuheben und und gute Arbeitskräfte an ein Unternehmen binden zu können.

Leitfaden-Interview	
Personen-Gruppe: 2	Dauer: 36 Minuten
Datum: 28.11.2018	Interviewerin: J. Röthlisberger

Die Interviewerin informiert die/den Befragte(n) zu Beginn des Interviews über die Themenwahl der Bachelor-Thesis und vermittelt Hintergrundinformationen zur Ausgangslage wie bspw. Work-Life Balance, Bildung sowie der sich verändernden Führung. Es werden kurz Themen wie Digitalisierung und das allgemeine Bild von Mann und Frau angesprochen bevor es dann zum Interview übergeht.

I: Wie lautet Ihr vollständiger Name? Und wo leben Sie?

B1: *Mein vollständiger Name ist B.H. Wohnhaft bin ich in 57.*

I: Wie alt sind Sie?

B1: *Ich bin 57 Jahre alt.*

I: Welches ist Ihr höchster akademischer Grad?

B1: *Keiner. Ich habe das KV gemacht, habe mich dann weitergebildet. Habe am St. Galler Management Institut den Betriebsökonom gemacht. Und bin jetzt noch an einem MAS in Human Resources.*

I: In welcher Position und Unternehmen sind Sie aktuell tätig und wie hoch ist ihr Pensum?

B1: *Ich bin jetzt seit ca. 19 Jahren bei der Helsana. Habe schon div. Abteilungen durchlaufen. Vor 5 Jahren bin ich in diese Position gekommen. Ich arbeite 100% und führe zwischen 7 und 10 Personen direkt. Indirekt sind wir ca. 100 Personen.*

I: Wo sehen Sie sich, beruflich gesehen, in 5 Jahren?

B1: *Es ist ja nicht alles selbstbestimmt im Leben. Aber ich denke ich möchte noch ein wenig im HR bleiben. Aber ob ich bis zu meiner Pensionierung in dieser Position bleiben möchte ist noch unklar. Ev. Würde ich auch gerne einen Schritt zurück machen. Vielleicht in einer beratenden Funktion.*

I: Wie setzt sich Ihr Haushalt zusammen?

B1: *Ich lebe mit meiner Partnerin zusammen.*

I: Wie viele Abendmahlzeiten pro Woche verbringen Sie mit Ihrer Familie?

B1: *Im Schnitt so 3 Mal unter der Woche.*

I: In Ihrer Position sind Sie sicher viel beschäftigt. Was tun Sie, um dieser Belastung nachhaltig Stand halten zu können?

B1: Verschiedene Sachen mache ich. Also sicher lege ich darauf wert, dass ich meine Beziehung pflegen kann. Ich suche auch den Ausgleich im Sport. Ich versuche regelmässig zu Joggen. Dies ist gut, um den Kopf zu lüften. Auch aber beziehe ich meine Ferien jedes Jahr und versuche dies als Ausgleich. Ich komme nun auch ein wenig später zur Arbeit, also erst so um 07:45 Uhr.

I: Wie viel Schlaf pro Nacht erhalten Sie unter der Woche?

B1: ca. 6 Stunden.

I: Kennen Sie den Begriff TOP-Sharing? Was verstehen Sie darunter?

B1: Logischerweise, da wir nun ein solches Projekt haben und ich ein wenig involviert bin kenne ich den Begriff. Ich verstehe darunter Führung teilen. Ich war immer der Meinung Führung ist nicht teilbar. Einem ist vielleicht wichtiger wie es jemandem geht und der anderen Führungsperson nicht. Der Führungsstil ist sicher wichtig. Ich vergleiche es immer ein wenig mit dem Elternsein. Aber TOP-Sharing ist sicher das Zukunftsmodell. Es braucht sicher klare Rahmenbedingungen für die, die es eingehen.

I: Was könnten aus Ihrer Sicht Gründe sein, weshalb eine Führungskraft im Management ein solches Modell einget?

B1: Man kann die Verantwortung teilen aber auch man hat ein gutes Eigenbild und kennt seine blinden Flecken und möchte diese mit dem Gegenpart abdecken. Dies ist sicher eine Bereicherung.

I: Welche Vorteile sehen Sie persönlich aus Sicht des Managers oder der Managerin in diesem Arbeitsmodell?

B1: Es gibt viele Vorteile. 2 denken, es gibt eine breitere Denkweise und dadurch bessere Diskussionen.

I: Welche Nachteile sehen Sie persönlich aus Sicht des Managers oder der Managerin in diesem Arbeitsmodell?

B1: Man muss Macht abgeben. Das ist für viele vielleicht auch wichtig. Es birgt auch Konfliktpotential miteinander aber auch mit dem Mitarbeiter. Man möchte ja automatisch eine Situation gleich lösen und man wird anhand dem Beurteilt. Man kann in diesem Modell in einen 1:1 Vergleich gerückt werden. Es könnte eine Konkurrenzsituation entstehen.

I: Welche Vorteile sehen Sie persönlich aus Sicht des Unternehmens in diesem Arbeitsmodell?

B1: Man kann ungenutztes Potential gewinnen. Viel mehr ungenutztes Potential von Frauen, es gibt wirklich viele gut gebildete Frauen, nutzen. Die Leute denken doch auch ganz anders. Wenn jemand in einem TOP-Sharing arbeitet, dann denken diese doch ganz anders auch ggü. Zusammenarbeit.

I: Welche Nachteile sehen Sie persönlich aus Sicht des Unternehmens in diesem Arbeitsmodell?

B1: Viele Nachteile sehe ich nicht. Vielleicht ist es ein Kostenthema. Aber sonst keine. Ev. Noch, dass die Kultur bereit sein muss.

I: Würden Sie ein solches Modell eingehen? Wieso nicht/schon?

B1: grundsätzlich ja. Es kann gut sein, dass diesmal so als

I: Ist es aus deiner Sicht ein Frauen-Modell?

B1: Nein aber es ist sicher eher noch ein gesellschaftliches Problem. In den meisten Unternehmen sind die Rahmenbedingungen gegeben. In vielen Führungsfunktionen ist eine Vollzeitfunktion Bedienung. Als Mann wird man von der Gesellschaft komisch angeschaut, wenn man Teilzeit arbeiten möchte. Aber ein Frauenmodell ist es nicht.

I: Was sind für Sie Gründe, weshalb ein Unternehmen TOP-Sharing Modelle anbieten sollte?

B1: Das Unternehmen gewinnt so an Attraktivität als Arbeitgeber und kann so qualifizierte Mitarbeiter gewinnen. Potential kann in einer breiteren Masse gewonnen werden. Es kann mehr Möglichkeiten auch für bestehende Mitarbeiter gemacht werden. Auch die Gesundheit ist ein Faktor. TOP-Sharing schafft sicher auch eine ausgewogenere Balance für eine bessere Work-Life Balance. Es ist ja nicht nur der Beruf, auch im Privaten, das muss nicht nur die Familie sein.

Bachelor-Thesis

Transkripte

Leitfadeninterviews

Leitfaden-Interview	
Personen-Gruppe: 2	Dauer: 36 Minuten
Datum: 15.11.2018	Interviewerin: J. Röthlisberger

Die Interviewerin informiert die/den Befragte(n) zu Beginn des Interviews über die Themenwahl der Bachelor-Thesis und vermittelt Hintergrundinformationen zur Ausgangslage wie bspw. Work-Life Balance, Bildung sowie der sich verändernden Führung. Es werden kurz Themen wie Digitalisierung und das allgemeine Bild von Mann und Frau angesprochen bevor es dann zum Interview übergeht.

I: Wie lautet Ihr vollständiger Name? Und wo leben Sie?

B1: Mein vollständiger Name ist R.B. Wohnhaft bin ich in D

I: Wie alt sind Sie?

B1: Ich bin 52 Jahre alt.

I: Welches ist Ihr höchster akademischer Grad?

B1: Betriebsökonom HWV, das ist noch von früher.

I: In welcher Position und Unternehmen sind Sie aktuell tätig und wie hoch ist ihr Pensum?

B1: Seit 2010 in Management-Rolle und 2015 in diesem Bereich. Ich arbeite 100%. Also 100PLUS

I: Wie viele Leute führe Sie direkt und indirekt?

B1: Indirekt sind es 53 und direkt 4.

I: Wo sehen Sie sich, beruflich gesehen, in 5 Jahren?

B1: Entweder in der gleichen Position oder in einer Höheren. Das kann als CEO sein. Unabhängig vom Unternehmen.

I: Wie setzt sich Ihr Haushalt zusammen?

B1: Ich habe eine Frau, zwei Kinder, 16 und 18, und eine Katze (lacht).

I: Wie viele Abendmahlzeiten pro Woche verbringen Sie mit Ihrer Familie?

B1: Ich würde sagen so 2 bis 3.

I: In Ihrer Position sind Sie sicher viel beschäftigt. Was tun Sie, um dieser Belastung nachhaltig Stand halten zu können?

B1: Ich mache nichts Spezielles, dagegen. Ich habe sehr viel Freude an dem was ich mache. Neben der Arbeit bin ich sehr viel beschäftigt. Ich bin noch im VR und Vorstand von einem Verein, dann gehe ich gerne an Vorträge, weil es mich interessiert. Daraus schöpfe ich auch wieder neue Energie.

I: Wie vielmal machen Sie Sport unter der Woche?

B1: ca. 3 mal.

I: Wie viel Schlaf pro Nacht erhalten Sie unter der Woche?

B1: ca. zwischen 7 und 8 Stunden.

I: Kennen Sie den Begriff TOP-Sharing? Was verstehen Sie darunter?

B1: Nicht sehr vertieft. Es wäre mir aber nicht als Frauenmodell in den Sinn gekommen, bei Ihrer Einleitung sind Sie ja auf den Grund der Bearbeitung und dass Sie dies nicht als dies behandeln möchten eingegangen.

I: Was könnten aus Ihrer Sicht Gründe sein, weshalb eine Führungskraft im Management ein solches Modell eingeht?

B1: Wenn ich so nachdenke, wahrscheinlich Work-Life Balance. Dies ist ja im Moment ein grosses Thema. Oder auch Unschlagwort. Muss ja für diese Person sicher sehr stimmen. Vor allem so im Zusammenhang mit 100PLUS.

I: Welche Vorteile sehen Sie persönlich aus Sicht des Managers oder der Managerin in diesem Arbeitsmodell?

B1: Wenn man es sich leisten kann. Also monetär. Im Moment geht es uns gut und wir können solche Luxus-Diskussionen führen. Aber ich denke in 5-10 Jahren sieht dies wieder anders aus.

I: Welche Nachteile sehen Sie persönlich aus Sicht des Managers oder der Managerin in diesem Arbeitsmodell?

B1: Nachteile, das muss sicher jeder für sich selber entscheiden. Aber so indirekt sehe ich hier sicher einen hohen Abstimmungsaufwand. Dadurch einen Mehraufwand und auch für die Mitarbeitenden sehe ich hier viele Veränderungen. Wie gehen diese mit dem um. Werden die beiden nicht gegeneinander ausgespielt. Ein solches Modell geht sicher nicht in allen Tätigkeiten.

I: Welche Vorteile sehen Sie persönlich aus Sicht des Unternehmens in diesem Arbeitsmodell?

B1: Ein Unternehmen kann so sicher eine breitere Masse ansprechen, welche sich auf diese Stelle bewerben. Auf dieser Stufe ist die Kandidatenauswahl nicht sehr gross. Mit diesem Modell würde der Radius aufgemacht werden. Als weiteres vielleicht noch geteiltes Leid ist halbes Leid. Aber ich denke, wenn beide sich den Kopf über Entlassungen zerbrechen, weil sie von der Person so sind.

I: Welche Nachteile sehen Sie persönlich aus Sicht des Unternehmens in diesem Arbeitsmodell?

B1: Das Unternehmen hat sicher ein hohes Investment. Sie investieren in zwei Personen und wenn es nicht funktioniert, dann verlieren sie gleich zwei Personen.

I: Würden Sie ein solches Modell eingehen? Wieso nicht/schon?

B1: Nein, für mich wäre es nichts. Ich würde eher irgendwann reduzieren und in eine andere Rolle gehen. Aber für mich wäre der Abstimmungsaufwand zu gross.

I: Was sind für Sie Gründe, weshalb ein Unternehmen TOP-Sharing Modelle anbieten sollte?

B1: Der Vorteil ist sicher, man hat eine breitere Masse zur Auswahl auf solch eine Stelle. Man investiert in Personen, die perfekt auf eine solche Stelle passen. Diese kann man so motivieren. Das Feld an guten Kandidaten macht sich so halt mehr auf. Wenn zwei gefunden werden, wo sich gegenseitig bereichern, dann ist super.

Bachelor-Thesis

Transkripte

Leitfadeninterviews

Leitfaden-Interview	
Personen-Gruppe: 2	Dauer: 15 Minuten
Datum: 19.11.2018	Interviewerin: J. Röchlisberger

Die Interviewerin informiert die/den Befragte(n) zu Beginn des Interviews über die Themenwahl der Bachelor-Thesis und vermittelt Hintergrundinformationen zur Ausgangslage wie bspw. Work-Life Balance, Bildung sowie der sich verändernden Führung. Es werden kurz Themen wie Digitalisierung und das allgemeine Bild von Mann und Frau angesprochen bevor es dann zum Interview übergeht.

I: Wie lautet Ihr vollständiger Name? Und wo leben Sie?

B1: Mein vollständiger Name ist S.L.. Wohnhaft bin ich in T.

I: Wie alt sind Sie?

B1: Ich bin 39 Jahre alt.

I: Welches ist Ihr höchster akademischer Grad?

B1: Mein höchster Grad ein PhD. In Banking and Finance, welcher ich an der HSG gemacht habe. Ein statistischer und versicherungstechnischer Hintergrund.

I: In welcher Position und Unternehmen sind Sie aktuell tätig und wie hoch ist ihr Pensum?

B1: In dieser Position bin ich nun seit einem halben Jahr und ich arbeite 80%. Führen tue ich direkt 5 und indirekt kann ich es nicht genau sagen.

I: Wo sehen Sie sich, beruflich gesehen, in 5 Jahren?

B1: Schwierige Frage. Sicher gleich hoch, schön wäre natürlich auch in einer GL Funktion. Die Ambitionen wären sicher vorhanden. Aber ich sage nicht, dass es innert 5 Jahren sein muss.

I: Wie setzt sich Ihr Haushalt zusammen?

B1: Ich lebe mit meinem Mann und drei Kindern.

I: In Ihrer Position sind Sie sicher viel beschäftigt. Was tun Sie, um dieser Belastung nachhaltig Stand halten zu können?

B1: Ich glaube das ist einfach dieses Herzblut, dass da ist. Aber ich habe eigentlich keine Zeit für Freizeit. Mein Leben besteht eigentlich aus Arbeit, Organisation der Kinderbetreuung, Familie. Ich arbeite aktuell 80% aber meistens mehr. Wichtig ist mir mein freier Tag mit meinen Kindern und da arbeite ich bspw. nicht.

I: Wie viele Abendmahlzeiten pro Woche verbringen Sie mit Ihrer Familie?

B1: Jede. Das ist mir auch wichtig. Sobald die Kinder im Bett sind, logge ich mich auch wieder ein.

I: Wie viel Schlaf pro Nacht erhalten Sie unter der Woche?

B1: Ich benötige nicht so viel Schlaf. Also im Schnitt so 4 Stunden. Auch am Wochenende.

I: Wie viel Zeit nehmen Sie sich, um Ihre Freundschaften zu pflegen?

B1: Mehrheitlich am Wochenende, so einmal pro Monat.

I: Kennen Sie den Begriff TOP-Sharing? Was verstehen Sie darunter?

B1: Wenn ich es richtig verstehe ist das, wenn man sich auf Führungsstufe einen Job shart. Wie Job-Sharing einfach eben auf Stufe Management.

I: Was könnten aus Ihrer Sicht Gründe sein, weshalb eine Führungskraft im Management ein solches Modell eingeht?

B1: 1. weil es viele gut qualifizierte Frauen und auch Männer gibt, welche eine gute Durchmischung ergeben. Es kommt aber sicher immer auf die Breite des Teams an.

I: Welche Vorteile sehen Sie persönlich aus Sicht des Managers oder der Managerin in diesem Arbeitsmodell?

B1: Sicher eine Reduktion des Key-People Risk, eine Horizonterweiterung, man kann Themen spiegeln. Es gibt schon Vorteile.

I: Welche Nachteile sehen Sie persönlich aus Sicht des Managers oder der Managerin in diesem Arbeitsmodell?

B1: Man benötigt sicher Abgestimmtheit, also Abstimmungsaufwand, gleiche Einstellung bis zu einem gewissen Grad und man muss sich sicher mögen.

I: Welche Vorteile sehen Sie persönlich aus Sicht des Unternehmens in diesem Arbeitsmodell?

B1: Für die Unternehmen das Gleichen wie für den Manager.

I: Welche Nachteile sehen Sie persönlich aus Sicht des Unternehmens in diesem Arbeitsmodell?

B1: Mehr Abstimmungsaufwand. Aber das ist für das Unternehmen wahrscheinlich kein Aufwand, das haben ja die beiden. Gegen aussen vielleicht.

I: Würden Sie ein solches Modell eingehen? Wieso nicht/schon?

B1: Ich persönlich im Moment nicht aber wenn ich die Wahl hätte eine solche Position im TOP-Sharing oder gar nicht, dann würde ich es eingehen. Mein Modell so stimmt für mich.

I: Ist es aus deiner Sicht ein Frauen-Modell?

B1: Das ist eine gute Frage. Ich glaube es ist eher ein Frauen-Modell. Wobei im Moment ist es noch gar kein Modell, könnte aber ein Frauen-Modell werden. Es gibt ja den Glass ceiling Index des The Economist, der misst wie gut Frauen nach der Niederkunft wieder arbeiten können. Und dort ist die Schweiz auf dem 2. letzten Platz nach der Türkei. Ich glaube dies ist genug aussagekräftig.

I: Glauben Sie wir müssen die Männer an board holen, wenn die Frauen auch Karriere machen wollen? Auch im Sinne eines Umdenkens der Gesellschaft, was das Rollenbild anbelangt.

B1: Ja, ich denke ein Umdenken muss schon stattfinden. Aber ob das noch wird. Ich habe extra einen Mann geheiratet, der schon so denkt. Aber wir leben da sicher eher fortschrittlich.

I: Was sind für Sie Gründe, weshalb ein Unternehmen TOP-Sharing Modelle anbieten sollte?

B1: Es nützt momentan sicher vor allem Frauen, weil die Schweiz noch nicht so weit ist für die Männer. Es nützt vor allem hoch qualifizierten Frauen. In diese Ausbildung hat man ja auch investiert als Staat. In dies könnte man investieren. Gerade auch was Altersarmut anbelangt, werden wir einmal ein riesen Problem haben.

Bachelor-Thesis

Transkripte

Leitfadeninterviews

Leitfaden-Interview	
Personen-Gruppe: 2	Dauer: 40 Minuten
Datum: 05.11.2018	Interviewerin: J. Röthlisberger

Die Interviewerin informiert die/den Befragte(n) zu Beginn des Interviews über die Themenwahl der Bachelor-Thesis und vermittelt Hintergrundinformationen zur Ausgangslage wie bspw. Work-Life Balance, Bildung sowie der sich verändernden Führung. Es werden kurz Themen wie Digitalisierung und das allgemeine Bild von Mann und Frau angesprochen bevor es dann zum Interview übergeht.

I: Wie lautet Ihr vollständiger Name? Und wo leben Sie?

B1: Mein vollständiger Name lautet S.H. Ich lebe in B.

I: Wie alt sind Sie?

B1: Ich bin 57 Jahre alt.

I: Welches ist Ihr höchster akademischer Grad?

B1: Studiert habe ich nicht. Ich habe sehr viele Weiterbildungen gemacht und das aus eigener Kraft. Sprachen haben mich immer interessiert. (I: Darf ich fragen, haben Sie das KV gemacht?) **B1:** Ja genau.

I: In welcher Position und Unternehmen sind Sie aktuell tätig und wie hoch ist ihr Pensum?

B1: Mein Pensum beträgt 100%. Ich bin Leiterin des Kundenservice und Leistungen Unternehmen. Das umfasst ca. 270 Mitarbeitende. Also nicht FTE. Bis vor ca. einem Jahr waren es noch 340 Mitarbeitende, da damals noch das Individualgeschäft und das Unternehmensgeschäft zusammengefasst wurde. Das war sehr intensiv. Ich war den ganzen Tag an Sitzungen, das ging nicht. Ebenfalls bin ich auch noch Sprecherin des UG Management. Das entspricht ca. einem Pensum von 30% zusätzlich. Zudem bin ich noch Vizeverwaltungsratspräsidentin einer Tochtergesellschaft der Helsana, der Aviga.

I: Seit wann sind Sie in Ihrer Management-Rolle?

B1: Seit wann bin ich in der Management-Rolle? Hmm, das hängt von der Definition «Management» ab. Früher war es ja Direktionsmitglieder und das bin ich jetzt seit 12 Jahren.

I: Wie setzt sich Ihr Haushalt zusammen?

B1: Ich lebe mit meinem Mann zusammen.

I: Wo sehen Sie sich, beruflich gesehen, in 5 Jahren?

B1: Ich möchte sicher das Unternehmensgeschäft weiterentwickeln, egal wie alt ich bin. Mir sind die Werte sehr wichtig. Vor allem die Wertschätzung. Was mir an den heutigen Führungskräften etwas fehlt ist sicher die Sozialkompetenz, die Wertschätzung den MA gegenüber. Wenn du mich das vor 30 Jahren gefragt hättest, hätte ich Dir nicht gesagt, da wo ich jetzt bin. Ich hätte in erster Linie Mutter mit vielen Kindern werden wollen. Aber das Leben ist nicht planbar. Mir scheint es wichtig, dass man offenbleibt und glücklich ist bei dem was man tut. Dann tun sich Wege auf. Egal was man macht, man sollte es mit Freude tun. Nicht verbissen sein. Ich glaube wirklich im Leben muss man integer sein, Spass haben und Herzblut haben.

I: In Ihrer Position sind Sie sicher viel beschäftigt. Was tun Sie, um dieser Belastung nachhaltig Stand halten zu können?

B1: Nebst meiner Arbeit unter der Woche bleibt nicht mehr viel Zeit. Ich benötige viel Schlaf und habe einen langen Arbeitsweg. Während der Woche bleibt somit nicht mehr viel Zeit. Am Wochenende habe ich en Garten und spiele Golf.

I: Wie viele Abendmahlzeiten pro Woche verbringen Sie mit Ihrer Familie?

B1: Mein Mann kocht meistens zu Abendessen und wir essen jeden Abend zu Abend.

I: Wie viel Schlaf pro Nacht erhalten Sie unter der Woche?

B1: Ich schlafe ca. 7 bis 8 Stunden. Das benötige ich.

I: Wie viel Zeit nehmen Sie sich, um Ihre Freundschaften zu pflegen?

B1: Ich würde mir gerne mehr Zeit nehmen.

I: Kennen Sie den Begriff TOP-Sharing? Was verstehen Sie darunter?

B1: Ich hatte in der Leitung Schadenabteilung zwei Frauen, welche sich diese Position geteilt haben. Halt im Job-Sharing. Das hat super funktioniert. Eine der beiden hatte mehr die Linienführung und die andere Person die Fachführung. Die beiden haben sich super ergänzt. Diese beiden Frauen haben sich seit ca. 10, 15 Jahren gekannt, ticken gleich und kennen sich in- und auswendig.

I: Welche Vorteile sehen Sie persönlich aus Sicht des Managers oder der Managerin in diesem Arbeitsmodell?

B1: Ich denke jemand der noch etwas anderes nebenbei macht. Aber nicht zwingend ein Kind. Sondern beispielsweise viel Sport, noch ein anspruchsvolles Hobby. Bereicherung ist sicher, dass die beiden Personen sich absprechen und abstimmen können. Sie können sich austauschen.

I: Welche Nachteile sehen Sie persönlich aus Sicht des Managers oder der Managerin in diesem Arbeitsmodell?

B1: Es ist sicher eine riesen Herausforderung, wenn die beiden unterschiedliche Meinungen haben und auf einem gemeinsamen Nenner kommen müssen. Auch wenn an PowerPoint Präsentationen gearbeitet wird und der andere muss dies dann vorstellen. Es könnten sicher auch Eifersucht entstehen aufeinander oder dass eine Person viel mehr macht als die andere.

I: Welche Vorteile sehen Sie persönlich aus Sicht des Unternehmens in diesem Arbeitsmodell?

B1: Bei Ferienabwesenheiten ist immer eine Führungsperson anwesend. Bereicherung ist sicher, dass die beiden Personen sich absprechen und abstimmen können. Sie können sich austauschen.

I: Welche Nachteile sehen Sie persönlich aus Sicht des Unternehmens in diesem Arbeitsmodell?

B1: Verantwortlichkeiten müssen klar geklärt werden. Wenn ein Meeting am Freitag erfolgt und am Dienstag mit den erarbeiteten Dokumenten in die Entscheidungsphase gegangen wird, muss doch dieselbe Person anwesend sein. Es kann auch nicht sein, dass die welche 100% arbeiten und hier spreche ich jetzt von uns (100% Managern), die Koordination von den TOP-Sharing machen. Da hätte ich die Ressource gar nicht. In solchen Jobs, wüsste ich gar nicht, wie ich diesen machen sollte. Ich habe mir das schon oft gedacht. Ich habe meine Meinung und wenn ich diese dann noch auf einen gemeinsamen Nenner bringen müsste. Wenn diese beiden Personen nicht miteinander sprechen, findet keine Abstimmung statt und mehr Aufwand für das Management Team findet statt. Es entstehen sicher auch Mehrkosten für das Unternehmen und hier stellt sich auch die Frage, könnte nicht jeder Manager oder Managerin eine 20 bis 30% Person für den Austausch haben und dies als «TOP-Sharing» nennen?

I: Würden Sie ein solches Modell eingehen? Wieso nicht/schon?

B1: Ich würde das nicht im TOP-Sharing machen aber vielleicht im Job-Sharing. Ich wäre nicht genügend akribisch zu protokollieren, um die Info weiterzugeben nach den Meetings.

I: Was sind für Sie Gründe, weshalb ein Unternehmen TOP-Sharing Modelle anbieten sollte?

B1: Wenn die Aufteilung klar definiert ist. Wenn beispielsweise nach Aufgaben oder Fach aufgeteilt werden kann.

Anhang F – Online-Umfrage

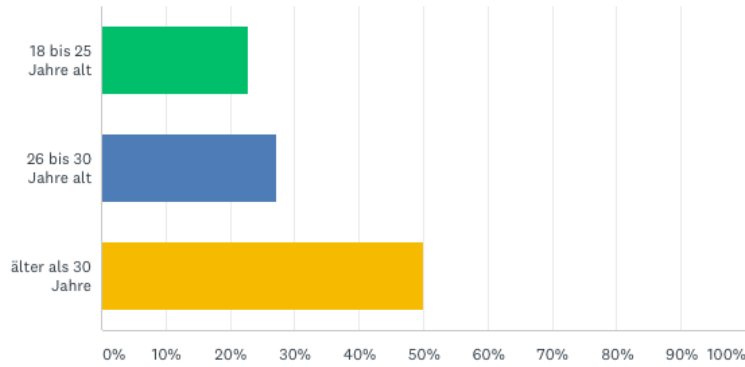
F1

Anpassen

Speichern als ▾

Wie alt sind Sie?

Answered: 22 Skipped: 0



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
▾ 18 bis 25 Jahre alt	22,73%	5
▾ 26 bis 30 Jahre alt	27,27%	6
▾ älter als 30 Jahre	50,00%	11
GESAMT		22

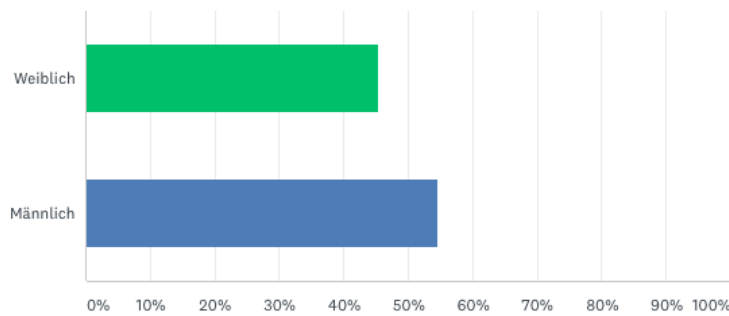
F2

Anpassen

Speichern als ▾

Was ist Ihr Geschlecht?

Answered: 22 Skipped: 0



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
▾ Weiblich	45,45%	10
▾ Männlich	54,55%	12
GESAMT		22

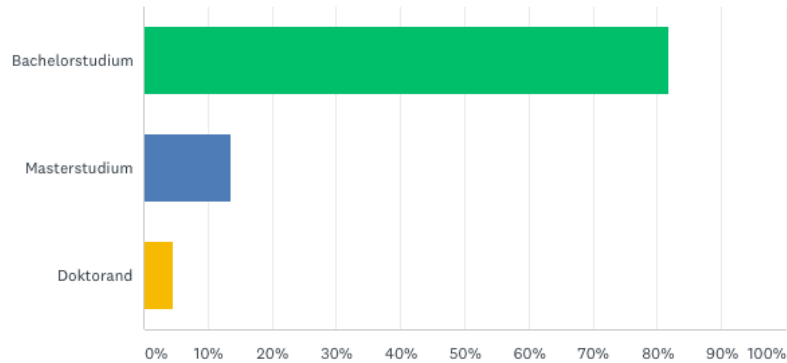
F3

Anpassen

Speichern als ▾

In welchem Studiengang befinden Sie sich aktuell?

Answered: 22 Skipped: 0



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
▼ Bachelorstudium	81,82% 18
▼ Masterstudium	13,64% 3
▼ Doktorand	4,55% 1
GESAMT	22

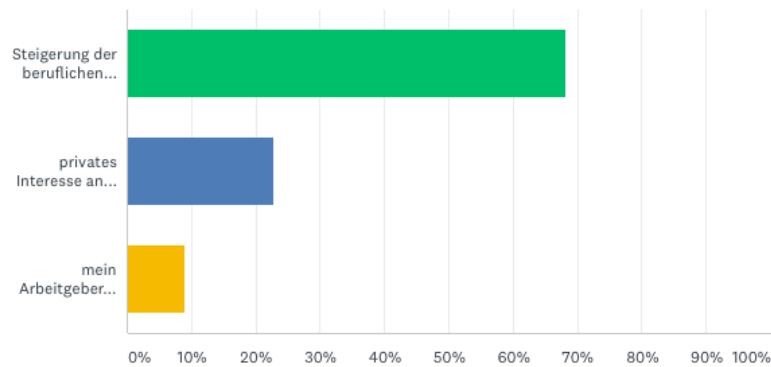
F4

Anpassen

Speichern als ▾

Weshalb machen Sie ein Studium?

Answered: 22 Skipped: 0



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
▼ Steigerung der beruflichen Erfolgchancen	68,18% 15
▼ privates Interesse an der Materie	22,73% 5
▼ mein Arbeitgeber verdonnert mich dazu	9,09% 2
GESAMT	22

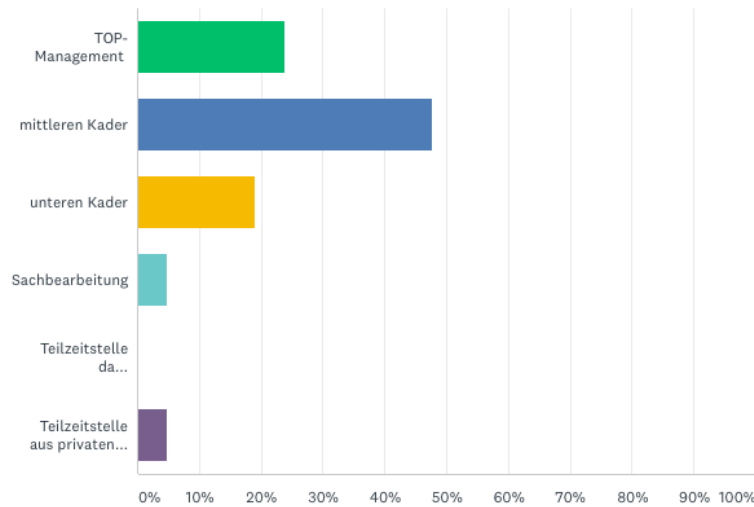
F5

Anpassen

Speichern als ▼

Wo sehen Sie sich beruflich gesehen nach ihrem Studium?

Answered: 21 Skipped: 1



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
TOP-Management	23,81% 5
mittleren Kader	47,62% 10
unteren Kader	19,05% 4
Sachbearbeitung	4,76% 1
Teilzeitstelle da Familienplanung	0,00% 0
Teilzeitstelle aus privaten Gründen	4,76% 1
GESAMT	21

F6

Speichern als ▼

Kennen Sie den Begriff TOP-Sharing und was sagt er Ihnen?

Answered: 22 Skipped: 0

[Beantwortungen \(22\)](#) [Wortwolke](#) [Tags \(0\)](#)

Auf ausgewählte anwenden ▼ [Nach Tag filtern ▼](#)

Beantwortungen durch:

Anzeigen von **22** Beantwortungen

Nein, leider nicht
20.12.2018 18:06

[Antworten des Befragten anzeigen](#) [Tags hinzufügen ▼](#)

Jobsharing in Führungspositionen
16.12.2018 12:05

[Antworten des Befragten anzeigen](#) [Tags hinzufügen ▼](#)

Ja
16.12.2018 11:51

[Antworten des Befragten anzeigen](#) [Tags hinzufügen ▼](#)

Nein
16.12.2018 00:04

[Antworten des Befragten anzeigen](#) [Tags hinzufügen ▼](#)

<input type="checkbox"/> Teilen von Kaderpositionen?	15.12.2018 23:38	Antworten des Befragten anzeigen	Tags hinzufügen ▼
<input type="checkbox"/> Nein	15.12.2018 23:17	Antworten des Befragten anzeigen	Tags hinzufügen ▼
<input type="checkbox"/> Geteilte Führungsrollen im Top Management	15.12.2018 06:26	Antworten des Befragten anzeigen	Tags hinzufügen ▼
<input type="checkbox"/> Ja, Stellenteilung einer Managementstelle	14.12.2018 21:13	Antworten des Befragten anzeigen	Tags hinzufügen ▼
<input type="checkbox"/> Kenne den Begriff nicht.			
<input type="checkbox"/> Nichts	14.12.2018 17:32	Antworten des Befragten anzeigen	Tags hinzufügen ▼
<input type="checkbox"/> Nein.	14.12.2018 17:29	Antworten des Befragten anzeigen	Tags hinzufügen ▼
<input type="checkbox"/> kenne ich nicht	14.12.2018 17:22	Antworten des Befragten anzeigen	Tags hinzufügen ▼
<input type="checkbox"/> Nein, kenne ich nicht - schade dass oben keine anderen Antworten möglich sind, da meine Situation etwas speziell ist, trifft keine der Antworten zu	14.12.2018 16:01	Antworten des Befragten anzeigen	Tags hinzufügen ▼
<input type="checkbox"/> Nein	14.12.2018 15:25	Antworten des Befragten anzeigen	Tags hinzufügen ▼
<input type="checkbox"/> nein	14.12.2018 15:11	Antworten des Befragten anzeigen	Tags hinzufügen ▼
<input type="checkbox"/> ja, Führungskräfte teilen sich einen Posten	12.12.2018 21:05	Antworten des Befragten anzeigen	Tags hinzufügen ▼
<input type="checkbox"/> Nein	12.12.2018 16:26	Antworten des Befragten anzeigen	Tags hinzufügen ▼

F7

Speichern als ▼

Wäre ein Arbeitsmodell wie das TOP-Sharing für Sie eine Möglichkeit? Bitte ergänzen Sie Ihre Antwort mit einer Begründung.

Answered: 19 Skipped: 3

Beantwortungen (19) Wortwolke Tags (0)

Auf ausgewählte anwenden ▼ Nach Tag filtern ▼

Beantwortungen durch:

Anzeigen von 19 Beantwortungen

- | | | | | |
|--------------------------|---|------------------|--|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Nach aktuellem stand eher nicht, da der Job und die Strukturen fix gegeben sind | 20.12.2018 18:06 | Antworten des Befragten anzeigen | Tags hinzufügen ▼ |
| <input type="checkbox"/> | Ich denke, das Team und die Arbeitskultur spielen dabei eine grosse Rolle und deshalb finde ich es schwierig, diese Frage mit Ja oder Nein zu beantworten. | 16.12.2018 12:05 | Antworten des Befragten anzeigen | Tags hinzufügen ▼ |
| <input type="checkbox"/> | Vielleicht | 16.12.2018 11:51 | Antworten des Befragten anzeigen | Tags hinzufügen ▼ |
| <input type="checkbox"/> | Ich kenne TOP Sharing nicht. | 16.12.2018 00:04 | Antworten des Befragten anzeigen | Tags hinzufügen ▼ |
| <input type="checkbox"/> | Eher nein, ich denke das jede Führungsperson hat eine andere Führungsweise und ich denke das es so zu Unstimmigkeiten führen könnte | 15.12.2018 23:38 | Antworten des Befragten anzeigen | Tags hinzufügen ▼ |
| <input type="checkbox"/> | Kenne das Modell nicht, daher kann ich keine Auskunft geben | 15.12.2018 23:17 | Antworten des Befragten anzeigen | Tags hinzufügen ▼ |
| <input type="checkbox"/> | Aktuell nicht, da ich Vollzeit arbeite | 15.12.2018 06:26 | Antworten des Befragten anzeigen | Tags hinzufügen ▼ |
| <input type="checkbox"/> | Ja könnte ich mir gut vorstellen wenn die Stellenparznerin die gleiche Arbeitsweise wie ich aufweist. Warum ja: Work-Life-Balance + Möhlichkeit für Familienfrau und Karriereftau | 14.12.2018 21:13 | Antworten des Befragten anzeigen | Tags hinzufügen ▼ |

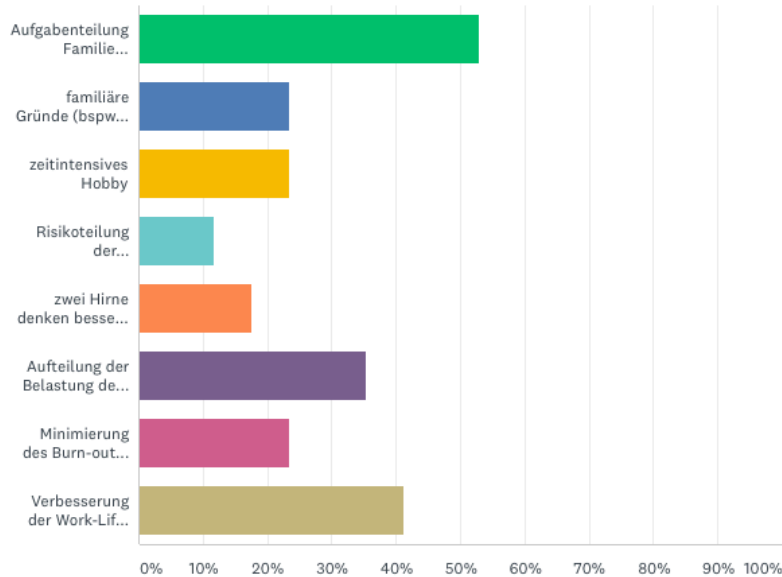
<input type="checkbox"/> ja wäre es wenn ich denn genau wüsste was es ist		
14.12.2018 19:30	Antworten des Befragten anzeigen	Tags hinzufügen ▼
<input type="checkbox"/> Weiss ich nicht, da es mir ja unbekannt ist. Siehe frage 6		
14.12.2018 17:42	Antworten des Befragten anzeigen	Tags hinzufügen ▼
<input type="checkbox"/> Nein		
14.12.2018 17:39	Antworten des Befragten anzeigen	Tags hinzufügen ▼
<input type="checkbox"/> Nein, sehr aufwendig sich abzusprechen und gemeinsam auszurichten		
14.12.2018 17:33	Antworten des Befragten anzeigen	Tags hinzufügen ▼
<input type="checkbox"/> Nein		
14.12.2018 17:32	Antworten des Befragten anzeigen	Tags hinzufügen ▼
<input type="checkbox"/> Finde ich extrem heikel, da der Koordinationsaufwand enorm steigt. Die "Top-Sharer" müssten zudem kompatibel sein, was mit ansteigender Zahl schwieriger wird. Unterstellte, welche mehr Führung benötigen, kämen zu kurz.		
14.12.2018 17:29	Antworten des Befragten anzeigen	Tags hinzufügen ▼
<input type="checkbox"/> kenne den begriff top sharing nicht		
14.12.2018 17:22	Antworten des Befragten anzeigen	Tags hinzufügen ▼
<input type="checkbox"/> da ich das Modell nicht kenne - keine Ahnung		
14.12.2018 16:01	Antworten des Befragten anzeigen	Tags hinzufügen ▼

F8

Anpassen Speichern als ▾

Was wären für Sie Gründe, weshalb Sie ein TOP-Sharing Arbeitsmodell eingehen würden?

Answered: 17 Skipped: 5



ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
▼ Aufgabenteilung Familie (Kinder)	52,94% 9
▼ familiäre Gründe (bspw. Pflege)	23,53% 4
▼ zeitintensives Hobby	23,53% 4
▼ Risikoteilung der Managementstelle	11,76% 2
▼ zwei Hirne denken besser als eines	17,65% 3
▼ Aufteilung der Belastung der Managementstelle	35,29% 6
▼ Minimierung des Burn-out Risikos	23,53% 4
▼ Verbesserung der Work-Life Balance	41,18% 7
Befragte gesamt: 17	

F9

Speichern als ▼

Was wären für Sie Gründe ein solches Modell nicht einzugehen?

Answered: 17 Skipped: 5

Beantwortungen (17) Wortwolke Tags (0)

Auf ausgewählte anwenden ▼ Nach Tag filtern ▼

Beantwortungen durch: 

Anzeigen von 17 Beantwortungen

- | | | |
|---|--|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Lohneinbussen
20.12.2018 18:06 | Antworten des Befragten anzeigen | Tags hinzufügen ▼ |
| <input type="checkbox"/> Unfaire Aufteilung der Aufgaben
16.12.2018 12:05 | Antworten des Befragten anzeigen | Tags hinzufügen ▼ |
| <input type="checkbox"/> Unübersichtlich der Aufgaben
16.12.2018 11:51 | Antworten des Befragten anzeigen | Tags hinzufügen ▼ |
| <input type="checkbox"/> eventuell um das eigene work-life balance zu wahren/schützen
15.12.2018 23:38 | Antworten des Befragten anzeigen | Tags hinzufügen ▼ |
| <input type="checkbox"/> da es sicher nicht funktioniert in der praxis
14.12.2018 19:30 | Antworten des Befragten anzeigen | Tags hinzufügen ▼ |
| <input type="checkbox"/> Ich kenne das Modell immer noch nicht. Siehe frage 6
14.12.2018 17:42 | Antworten des Befragten anzeigen | Tags hinzufügen ▼ |
| <input type="checkbox"/> Unternehmenskultur nicht gegeben, zweite Person nicht geeignet, vertrauen nicht vorhanden, Notwendigkeit nicht vorhanden
14.12.2018 17:33 | Antworten des Befragten anzeigen | Tags hinzufügen ▼ |
| <input type="checkbox"/> Möchte 100% arbeiten
14.12.2018 17:32 | Antworten des Befragten anzeigen | Tags hinzufügen ▼ |
| <input type="checkbox"/> Keine Ahnung
15.12.2018 23:17 | Antworten des Befragten anzeigen | Tags hinzufügen ▼ |
| <input type="checkbox"/> Vollzeitarbeit, keine geeigneten Kandidaten, Erfüllen einer Quote
15.12.2018 06:26 | Antworten des Befragten anzeigen | Tags hinzufügen ▼ |
| <input type="checkbox"/> Stark ungleiche Arbeitsweisen des Stellenpartners
14.12.2018 21:13 | Antworten des Befragten anzeigen | Tags hinzufügen ▼ |
| <input type="checkbox"/> Lohneinbusse
14.12.2018 20:32 | Antworten des Befragten anzeigen | Tags hinzufügen ▼ |

F10

Speichern als ▼

Welches könnten für die Unternehmen Chancen und Risiken eines solchen Arbeitsmodells sein?

Answered: 15 Skipped: 7

Beantwortungen (15) Wortwolke Tags (0)

Auf ausgewählte anwenden ▼ Nach Tag filtern ▼

Beantwortungen durch: 

Anzeigen von 15 Beantwortungen

- | | | | | |
|--------------------------|--|------------------|--|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Ausfall einer der Partner, mehr Ideen unterteilt, Risiko: höhere Kosten welche amortisiert werden müssen | 20.12.2018 18:06 | Antworten des Befragten anzeigen | Tags hinzufügen ▼ |
| <input type="checkbox"/> | Die Informationen gehen verloren, wenn mehrere Personen involviert sind. | 16.12.2018 11:51 | Antworten des Befragten anzeigen | Tags hinzufügen ▼ |
| <input type="checkbox"/> | Chancen: weniger gestresstes Kader, ausgedachte Business-Entscheidungen (da zwei Köpfe) Risiken: Unstimmigkeiten, interpersonelle Probleme, Mehrkosten | 15.12.2018 23:38 | Antworten des Befragten anzeigen | Tags hinzufügen ▼ |
| <input type="checkbox"/> | ? | 15.12.2018 23:17 | Antworten des Befragten anzeigen | Tags hinzufügen ▼ |
| <input type="checkbox"/> | Besseres Angebot für Mitarbeiter zur Vereinbarung von Job und Familie als Chance. Risiko: unklare Rollen und Verantwortung. | 15.12.2018 06:26 | Antworten des Befragten anzeigen | Tags hinzufügen ▼ |
| <input type="checkbox"/> | Chancen: Grössere Auswahl an Stelleninteressenten, Mann-Frau- Verhältnis kann besser eingehalten werden, Wissen auf mehrere Personen verteilt (im Falle einer Kündigung) Risiken: Kommunikation zwischen Stellenpartner kann erschwert sein, Überblick als Arbeitgeber wer welche Aufgaben übernimmt eventuell nicht immer sofort ersichtlich, benötigt mehr Struktur des Arbeitgebers | 14.12.2018 21:13 | Antworten des Befragten anzeigen | Tags hinzufügen ▼ |
| <input type="checkbox"/> | Risiken: der eine weiss nicht was der andere getan hat, sind sich nicht gleicher Meinung Chance: weniger Burnouts, 2 die sich gut ergänzen | 14.12.2018 20:32 | Antworten des Befragten anzeigen | Tags hinzufügen ▼ |
| <input type="checkbox"/> | Weiss ich nicht, weil ich kenne das modell nicht. Siehe frage 6 | 14.12.2018 17:42 | Antworten des Befragten anzeigen | Tags hinzufügen ▼ |

<input type="checkbox"/>	???	14.12.2018 17:33	Antworten des Befragten anzeigen	Tags hinzufügen ▼
<input type="checkbox"/>	Administrativer Aufwand, verantwortungslosigkeit bei mehreren verantwortlichen	14.12.2018 17:32	Antworten des Befragten anzeigen	Tags hinzufügen ▼
<input type="checkbox"/>	Weniger Burnouts, "zwei Gehirne sind besser als eins", zufriedenere Angestellte, da Platz für Hobbies und dergleichen frei würde. Natürlich nur, solange keine Arbeit nachhause genommen wird.	14.12.2018 17:29	Antworten des Befragten anzeigen	Tags hinzufügen ▼
<input type="checkbox"/>	keine ahnung	14.12.2018 17:22	Antworten des Befragten anzeigen	Tags hinzufügen ▼
<input type="checkbox"/>	14.12.2018 16:01	Antworten des Befragten anzeigen	Tags hinzufügen ▼
<input type="checkbox"/>	+ Zeitgemäss - Chaotisch	14.12.2018 15:11	Antworten des Befragten anzeigen	Tags hinzufügen ▼
<input type="checkbox"/>	+ Effizienz, zwei denken besser als einer - Chaos	12.12.2018 21:05	Antworten des Befragten anzeigen	Tags hinzufügen ▼

Anhang G – Auszug BFS Lohnungleichheit

Monatlicher Bruttolohn und Lohnunterschied zwischen Frauen und Männern nach ausgewählten Wirtschaftsbranchen, 2016 Privater und öffentlicher Sektor (Bund, Kantone, Bezirke, Gemeinden, Körperschaften) zusammen						
	Monatlicher Bruttolohn standardisiert Median, in Franken			Frauenlohn in % des Männerlohnes	Lohnunterschied zw. Frauen und Männern in %	Beschäftigte: Frauenanteil in %
	Frauen	Männer	Total			
Wirtschaftsbranchen mit den tiefsten Löhnen						
Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie	4 241	4 482	4 337	94.6	5.4	58.4
Detailhandel	4 605	5 403	4 798	85.2	14.8	66.5
Herstellung von Textilien und Bekleidung	4 595	5 810	5 208	79.1	20.9	60.8
Wirtschaftsbranchen mit den höchsten Löhnen						
Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen	9 161	10 366	9 835	88.4	11.6	43.4
Finanzdienstleistungen	7 737	11 076	9 742	69.9	30.1	39.4
Verwaltung und Beratung von Unternehmen	8 086	11 043	9 616	73.2	26.8	42.3
Weitere Wirtschaftsbranchen						
Baugewerbe	5 977	6 129	6 116	97.5	2.5	11.8
Gesundheits- u. Sozialwesen	6 201	7 179	6 430	86.4	13.6	77.3
Total	6 011	6 830	6 502	88.0	12.0	46.1
Für den standardisierten monatlichen Bruttolohn werden Teilzeitstellen umgerechnet auf Vollzeit, basierend auf 4 1/3 Wochen zu 40 Arbeitsstunden.						
Der Median teilt die untersuchte Gruppe in zwei Hälften: Für die eine Hälfte der Arbeitnehmer/innen liegt der standardisierte Lohn über, für die andere Hälfte dagegen unter dem ausgewiesenen Median.						
Quelle: Schweizerische Lohnstrukturerhebung (LSE), Beschäftigungsstatistik (BESTA)						
Auskunft: Informationszentrum, Sektion Demografie und Migration, 058 463 67 11, info.dem@bfs.admin.ch						
© BFS - Statistisches Lexikon der Schweiz						