

# Positive Psychologie und Job-/Topsharing

Wie der Ansatz der Positiven Psychologie das Angebot und das Praktizieren von Job- und Topsharing fördern kann.

Carole Geissmann

Psychologisches Institut, Universität Zürich

CAS Positive Psychologie 2020-22

Dr. Lisa Wagner

## “Imagine another world in which...

...almost all organizations and teams are typified by appreciation, collaboration, virtuousness, vitality, and meaningfulness.

...creating abundance and human well-being are key indicators of success.

... members of such organizations and teams are characterized by trustworthiness, resilience, wisdom, humility, high levels of positive energy.

...social relationships and interactions are characterized by compassion, loyalty, honesty, respect, and forgiveness.

Imagine that scholarly researchers emphasize theories of excellence, transcendence, positive deviance, extraordinary performance, and positive spirals of flourishing.”

(Cameron & Dutton, 2003, S. 3)

## Management Summary

Teilzeitarbeitsmodelle, wie das Job- und Topsharing, ermöglichen das Ausüben von anspruchsvollen und/oder hierarchisch höher positionierten Funktionen und unterstützen die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Sie bringen auch für Arbeitgeber:innen vielzählige Vorteile mit sich, wie zum Beispiel doppelte Kompetenz, kontinuierliche Präsenz oder geringere Fluktuation. Trotz Wachstumstrend der Inanspruchnahme solcher Arbeitsmodelle besteht aus verschiedenen Gründen noch immer eine bemerkenswerte Schere zwischen Angebot und Nachfrage – sowohl für Frauen als auch für Männer.

Die Bandbreite der Konzepte der Positiven Psychologie bietet Potential,

- ✓ die Nachfrage zu erhöhen, indem man mit Hilfe von Team-stärkenden, positiv-psychologischen Interventionen Best Practice Beispiele schafft und die Eintrittshürden verringert;
- ✓ das Angebot zu erhöhen, indem man Unternehmen anhand der Ansätze der Positive Organizational Scholarship die Vorteile der Einführung von Job- und Topsharing aufzeigt.

Mit Hilfe der Inputs des CAS, weiterführender Literaturrecherche, geführten Experteninterviews und einer durchgeführten Umfrage mit Job- und Topsharer:innen wurde folgenden Fragen nachgegangen:

- **Ist es nötig, Work-Life-Balance fördernde Arbeitsmodelle, wie das Job- und Topsharing zu fördern?**

Ja, denn sie können den Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 und dem Talentemangel entgegenwirken sowie verfestigte soziale Ungleichheiten aufbrechen. Systematisches Wissensmanagement, bessere Nachfolgeplanung sowie die bessere Abdeckung sehr komplexer Stellen werden ebenfalls als Vorteile des Job- und Topsharing genannt.

- **Wer trägt die Verantwortung für dessen Ein- und erfolgreiche Durchführung?**

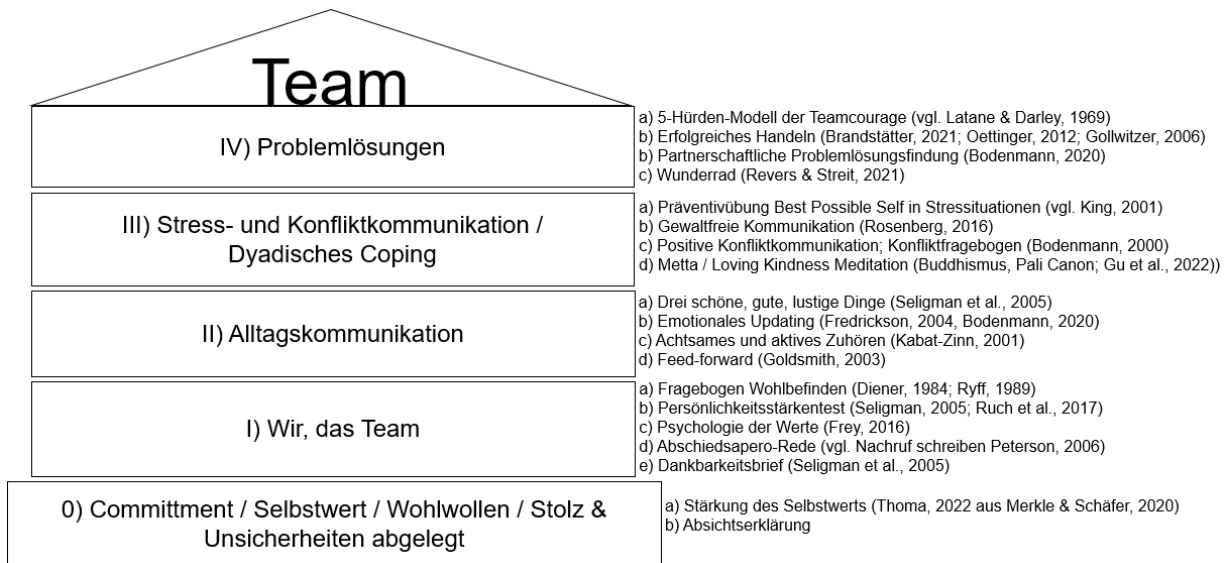
Die Interviews haben ergeben, dass bei der Einführung und Förderung entsprechender Arbeitsmodelle insbesondere die Arbeitgeber:innen-Seite (Geschäftsleitung, HR, Führungskräfte) eine führende Rolle einnehmen muss. Ob das Jobsharing dann in der Praxis funktioniert, hängt danach vor allem von den Arbeitnehmer:innen ab. Die Umfrageresultate deuten darauf hin, dass der Selbstwert jedes Individuums, die konstruktive und lösungsorientierte Stress- und Konfliktkommunikation, das gegenseitige Wohlwollen und das Vorhandensein ähnlicher Grundwerte die grössten Erfolgsfaktoren einer guten Zusammenarbeit sind.

- **Mit welchen Instrumenten und Interventionen der Positiven Psychologie kann ein Team mit hohem Koordinations- und Kommunikationsaufwand gestärkt werden?**
- **Wie können die Konzepte der Positiven Organisationspsychologie Unternehmen unterstützen, die Transformation der Arbeitswelt 4.0 optimal anzugehen?**

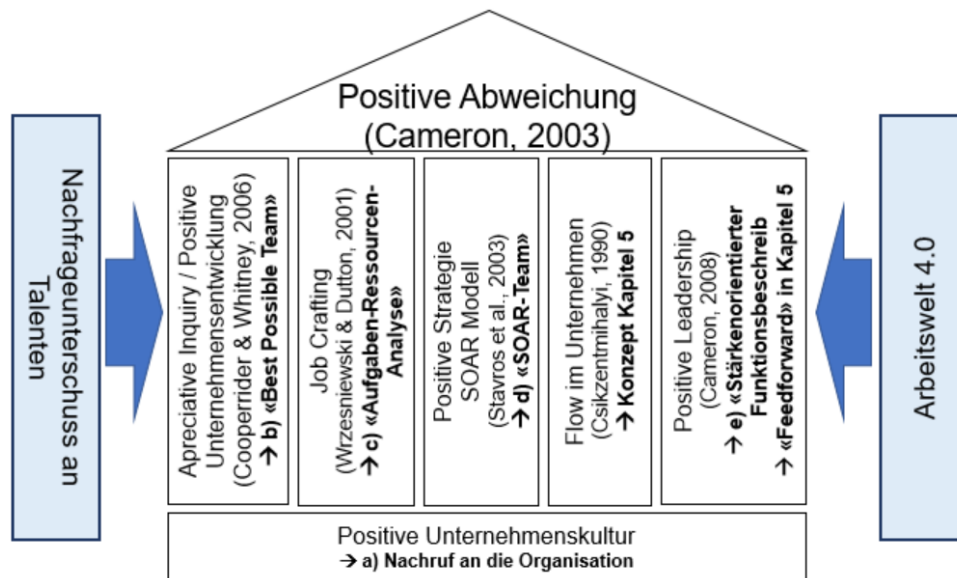
Es wurden mit Hilfe der Ansätze der Positiven Psychologie zwei Konzepte erstellt, um der Schere zwischen Angebot und Nachfrage bei Job- und Topsharing-Angeboten entgegenzuwirken:

1. **Teamstärkungskonzept.** Es beinhaltet evidenzbasierte Interventionen und eigens kreierte positiv-psychologische Interventionen und soll bestehende Job-/Topsharing Teams stärken,

sowie angehende Jobsharer:innen auf die Zusammenarbeit vorbereiten. Es soll ausserdem Unternehmen und einzelne Führungskräfte, die Jobsharing anbieten und fördern möchten, unterstützen.



**2. Informations- und Interventionskonzept für Arbeitgeber:innen.** Es soll Unternehmen den Ansatz der Positive Organizational Scholarship und die damit in Verbindung gebrachten Konzepte näherbringen. Im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe soll es zudem positiv-psychologische Interventionen für Führungskräfte, HR-Mitglieder und die Geschäftsleitung zur Förderung von Work-Life-Balance freundlichen Arbeitsmodellen anbieten.



Das Thema Selbstwirksamkeit zieht sich wie ein roter Faden durch die ganze Arbeit. Guter Wille allein zählt nicht. Es müssen von allen Jobsharing Stakeholdern Impulse gesetzt und Verantwortung übernommen werden, damit Unternehmen und Mitarbeiter:innen gesund sind und bleiben.

## Inhaltsverzeichnis

Management Summary .....	2
1 Einleitung .....	6
1.1 Ausgangslage .....	6
1.2 Problemstellung .....	7
1.3 Eingrenzung .....	9
1.4 Anwendung der Positiven Psychologie als Teillösung.....	9
1.5 Ziele der Arbeit.....	10
1.6 Fragestellungen .....	11
1.7 Aufbau der Arbeit .....	11
1.7 Methodisches Vorgehen .....	12
2 Theoretische Grundlagen .....	13
2.1 Positive Psychologie .....	13
2.1.1 Definition und Eingrenzung .....	13
2.1.2 Ziele der PP .....	14
2.1.3 Bekannteste Ansätze und Modelle der PP .....	14
2.1.4 Weitere relevante Anwendungsfelder .....	17
2.2 Positive Organizational Scholarship .....	17
2.3 Positive Interventionen.....	18
2.3.1 Traditionelle vs./und Positive Psychologische Interventionen .....	18
2.3.2 Entwicklung von Interventionen.....	19
2.4 Job- und Topsharing .....	20
2.4.1 Eingrenzung der Begriffe.....	20
2.4.2 Vorteile und Herausforderungen des Jobsharing.....	22
2.4.4 Stakeholder des Jobsharing.....	23
3 Resultate der Umfrage und Interviews.....	25
3.1 Fragestellungen .....	25
3.2 Befragte Personen .....	25
3.3 Auswertung der Interviews und Umfragen.....	27
3.4 Handlungsfelder und vorgeschlagene Massnahmen.....	30
4.1 Überblick über das Interventionskonzept.....	33

4.2	Überblick über die Interventionen .....	34
5	Erarbeitung des Informations- und Interventionskonzept für Arbeitgeber:innen .....	36
6	Schlussfolgerungen und Anschlussfragen / Diskussion .....	44
7	Reflexion .....	46
	Literaturverzeichnis .....	47
	Selbstständigkeitserklärung .....	51
	Anhang .....	52

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage

### ***Potenzial für Verbesserungen der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben – sowohl bei der Arbeit als auch zu Hause***

Gemäss einer aktuellen Studie des Schweizerischen Verbands freier Berufe wechseln viele Frauen zwischen 25 und 64 Jahren nach der Familiengründungsphase in ein Teilzeitpensum oder sie gehen ihrem erlernten Beruf gar nicht mehr nach. Dies, obwohl heutzutage ebenso viele Frauen wie Männer eine höhere Ausbildung absolvieren (SOTOMO, 2021). Gleichzeitig steigt die Tendenz, dass Männer im Sinne der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben lieber Teilzeit arbeiten. 71% von 4800 befragten Arbeitnehmer:innen im DACH-Raum zählen flexible Arbeitsmodelle zu den wichtigsten Benefits der Arbeitgebenden. Bei den Führungskräften sind flexible und reduzierte Arbeitszeiten sogar für 91% der befragten Personen von grosser Bedeutung (kununu, 2020).

Teilzeitarbeit ist heute noch oft mit Verlust von Verantwortung und folglich auch mit Einnahmeeinbussen verbunden, was die klassische Rollenverteilung verfestigt und für alle Geschlechter die Vereinbarkeit von Beruf und Privat- oder Familienleben oft verunmöglicht.

*“Vereinbarkeit von Beruf und Familie heisst, dass Männer und Frauen aktive Familienverantwortung und Engagement im Erwerbsleben verbinden können, ohne dass sie dabei bezüglich Lohn, Laufbahnchancen, Weiterbildungsmöglichkeiten und Aufgabenzuteilung benachteiligt werden” (EBG, 2003).*

Deshalb stellt die Literatur Teilzeitarbeitsmodelle wie Jobsharing (JS) und Topsharing (TS) – die Aufteilung der für einen Aufgabenbereich zur Verfügung stehenden Stellenprozenten auf mehrere Personen (mehr in Kapitel 2.3) - als eine optimale Lösung für dieses Problem dar (Eberhard, 2015; EBG, 2003; Krone-Germann, 2011; Tepe, 2016;).

*«Anspruchsvolle und hierarchisch höher positionierte Funktionen werden so auch für Personen zugänglich, die der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben einen hohen Stellenwert beimessen» (EPA, 2015)*

### ***Potenzial für Strategische Vorteile im Unternehmen***

Eine umfangreiche Studie des Jobsharing Hubs in Zusammenarbeit mit Daimler AG und dem Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) zeigt, dass Teilzeitmodelle, wie das Job- und Topsharing, längst nicht nur für Arbeitnehmer:innen vorteilhaft sind. Die Unternehmen haben durch grössere Innovationsstärke, bedachte Entscheidungen, Aufbrechen von Silos und Hierarchien, systematisches Wissensmanagement, bessere Nachfolgeplanung sowie durch die bessere Abdeckung sehr komplexer Stellen ebenfalls strategische Vorteile (Jobsharing-hub, 2019).

Tepe, Gründerin der Jobsharing Plattform Tandemploy, weist darauf hin, dass solche Arbeitsmodelle zudem vorteilhaft für die Burnout-Prävention, das Entgegenwirken des durch den demografischen Wandel erzeugten Führungskrätemangels sowie für die Flexibilisierung der Führungsstrukturen sind (2016). Abschliessend sind die gesellschaftlichen Folgen zu erwähnen:

*«Mittels der Förderung von Kooperation, Kommunikation und Transparenz, Selbstmanagement und Arbeitsflexibilisierung leistet Jobsharing einen erheblichen Beitrag zum Werte- und Kulturwandel in der Gesellschaft (Tepe 2016: 79-80, in Rastetter et al., 2017)».*

Das Modell wird sowohl auf Arbeitgebenden- als auch auf Arbeitnehmerseite beliebter (Krone-Germann, 2017). Doch es stellt sich die Frage, warum Jobsharing und ähnliche alternative Arbeitszeitmodelle nicht noch weiterverbreitet sind?

## 1.2 Problemstellung

### **Kluft zwischen Angebot und Nachfrage**

Wie eine Studie von Pro Familia zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zeigt, ist insbesondere bei Männern die Nachfrage nach Teilzeitarbeit und Jobsharing viel grösser als das Angebot (Pro Familia, 2009)<sup>1</sup>. Auch zeigt folgende Grafik der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung SAKE, dass nur jede fünfte Führungskraft Teilzeit arbeitet, obwohl auch für diese Berufsgruppe flexible Strukturen von grosser Bedeutung sind (BfS, 2020).

1. Zeitliche Flexibilität
2. Jahresarbeitszeit
3. Arbeitszeitkonto
4. Örtliche Flexibilität
5. Weiterbildung
6. Teilzeit (unter 80%)
7. Bezahlter Weiterbildungsurlaub
8. Organisationszeit
9. Unbezahlte Freistellung
10. Notfallbetreuung
11. Unbezahlter Urlaub
12. Job-Sharing
13. 2-wöchiger Vaterschaftsurlaub
14. 5-tägiger Vaterschaftsurlaub
15. 3-tägiger Vaterschaftsurlaub
16. 1-tägiger Vaterschaftsurlaub

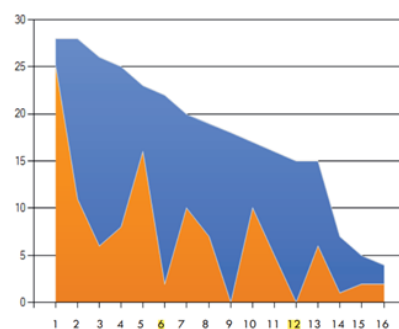
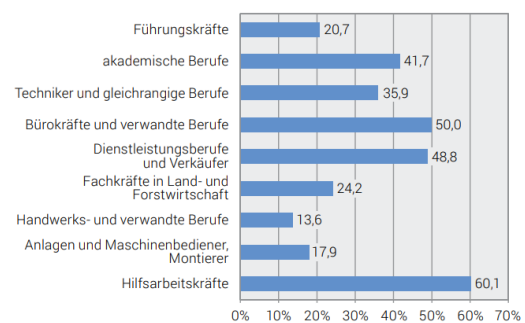


Abbildung 1: Kluft Angebot/Nachfrage (Pro Familia, 2009)

### Teilzeiterwerbstätige nach Berufshauptgruppe<sup>1</sup>, 2017

In % der Erwerbstätigen

G3



<sup>1</sup> nach International Standard Classification of Occupations (ISCO-08)

Quelle: BFS – SAKE

© BFS 2019

Abbildung 2: Führungskräfte in Teilzeit (BfS, 2020)

<sup>1</sup> Da die Studie schon etwas älter ist, kann davon ausgegangen werden, dass die Kluft inzwischen etwas kleiner ist.

### ***Das Paradox der Nachfrage***

Paradoxerweise geben befragte Unternehmen an, dass sie kein Jobsharing anbieten, weil sie keine Anträge von Seite der Mitarbeiter:innen erhalten.

Gründe für die Diskrepanz zwischen der theoretischen und der tatsächlichen Nachfrage sind u.a.:

- Es besteht sowohl auf Arbeitnehmer- als auch auf Arbeitgebendenseite ein Informationsdefizit über mögliches Jobsharing im eigenen Unternehmen (Amstutz und Jochem, 2014).
- Es ist in der Praxis für beide Geschlechter noch schwierig, in weniger konventionelle Rollenbilder zu schlüpfen (Theunert in Egli, 2016).
- Durch die Lohnungleichheit und das Phänomen der gläsernen Decke<sup>2</sup> müssen sich Paare oftmals dafür entscheiden, dass eher die Frau zuhause bleibt und der Mann vollzeittätig bleibt (EBG, 2021).
- Im eigenen Umfeld zeigt sich eine gewisse Unsicherheit, ob man eine verantwortungsvolle Aufgabe im Teilzeitmodus schaffen und ob ein passendes Teammitglied gefunden werden kann.

Diese Punkte zeigen auf, dass das Problem auf ganz verschiedenen Ebenen angegangen werden muss.

### ***Gründe für fehlendes Angebot - oder auch das Paradox des Angebots***

Die Vorteile für ein Unternehmen, Teilzeitarbeitsmodelle, wie das Job- und Topsharing anzubieten sind inzwischen wissenschaftlich belegt.

**Eintrittsbarrieren.** Wie eine noch unveröffentlichte Studie der ETH Zürich erklärt, sind die Eintrittsbarrieren für Personen, die Teilzeit arbeiten möchten, höher. Beide Geschlechter, jedoch insbesondere die Männer, würden im Rekrutierungsprozess viel weniger berücksichtigt, wenn sie nach einer Teilzeitstelle suchen. So reduziert sich die Kontaktwahrscheinlichkeit zwischen Arbeitgebenden und -nehmenden bei einem gewünschten Arbeitspensum von 60-70% um ein Viertel (ETH, 2021). Befragte Führungskräfte und HR-Verantwortliche geben an, dass für sie das Risiko, Arbeitsmodelle wie das Job- und Topsharing anzubieten, in dieser dynamischen Umgebung zu riskant sei (was, wenn jemand vom JS-Team kündigt, was, wenn es nicht funktioniert zwischen den Mitarbeiter:innen). Auch in Leitungs- oder Führungspositionen wird – sowohl von Arbeitnehmer- als auch von Arbeitgeber:innenseite - die Teilzeitarbeit noch immer als schwierig umsetzbar eingeschätzt (Kanton Freiburg, online).

**Informationskosten.** Hoher Kommunikationsbedarf und hohe Informationskosten werden sowohl als eine Eintrittsbarriere bei potenziellen, als auch als Nachteil bei bereits bestehenden

---

<sup>2</sup> Der Begriff umschreibt unsichtbare Barrieren für Frauen auf dem Weg zu Spitzenpositionen, wie z.B. Stereotype, unbewusste Vorurteile, der fehlende Zugang zu informellen Netzwerken etc., die weitere Karriereschritte erschweren bzw. verhindern (Uni Freiburg, online).



Arbeitgebenden genannt. Ausserdem können sich viele Arbeitgeber:innen nicht vorstellen, dass die Aufteilung einer Funktion oder eines Aufgabenbereichs auf mehrere Personen reibungslos ablaufen kann (Amstutz & Jochem, 2014).

**Unflexible Strukturen.** Gespräche mit Expert:innen haben gezeigt, dass das Wissen über die Vielfältigkeit der Arbeitsteilung ungenügend ist und dass die Strukturen für den heute viel dynamischeren Arbeitnehmermarkt noch nicht flexibel genug sind.

Studien zeigen jedoch, dass eine solche Arbeitsform, bei welcher Personen, die einen Aufgabenbereich aufteilen und sich auf verschiedenen Ebenen komplementieren, die oben erwähnten Risiken stark minimieren können und die Kosten unter dem Strich nicht höher sind. Diverse wissenschaftliche und Fach-Artikel zeigen auf, dass die durch eine solche Arbeitsform entstehende kontinuierliche Präsenz, doppelte und ergänzende Kompetenzen und die gegenseitige Möglichkeit zur Stellvertretung grosse Vorteile für ein Unternehmen sind (Amstutz & Jochem, 2014; Eberhard, 2015; Wildhaber & Geiser, 2016).

### **Henne und Ei Problem**

Es braucht funktionierende Jobsharing- und Funktionssharing-Partnerschaften, die mit gutem Beispiel vorangehen, damit Arbeitgebende willens sind, mehr solche Arbeitsformen anzubieten. Potenziellen Jobsharer:innen fehlt aber oftmals die Möglichkeit, die Vorteile eines Jobsharings unter Beweis stellen zu können.

## **1.3 Eingrenzung**

Nicht angesprochen sind Personen, die sich für andere Lebensmodelle entscheiden und beispielsweise das Ausüben eines mit grosser Verantwortung verbundenen Berufs – sei es auch in gewissen Lebensphasen - als weniger prioritär einstufen. Hier erachtet es die Autorin als essenziell, dass – wo nötig - der Staat, die dafür nötigen Sozialleistungen zur Verfügung zu stellen. Es soll zum Beispiel möglich sein, dass sich ein Elternteil ohne Existenzängste vollkommen dem Vollzeitberuf Erziehung widmen kann, wenn man dies möchte.

## **1.4 Anwendung der Positiven Psychologie als Teillösung**

Obenstehende Problematik lässt sich nicht mit einem einzelnen Lösungsansatz beheben. Das Steigern des Wohlergehens von Personen (hier via bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben) sowie von Unternehmen (im vorliegenden Fall z.B. attraktive Arbeitgeberin werden) sind aber Ziele der Positiven Psychologie. Zwei Vorschläge haben aus Sicht der Autorin, nach ersten Auseinandersetzungen mit der Thematik, das Potenzial, dem übergreifenden Ziel der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatem, näher zu kommen:

- 1. Best-Practice Beispiele fördern durch Teamstärkung.** Laut Egli helfen «Best-Practice»-Beispiele verhärtetes Gesellschaftsdenken abzulösen (2016). Solche «Best-Practice»-Beispiele entstehen

durch die Förderung und Stärkung von eng zusammenarbeitenden Teams. Bestehende JS-Teams können – insbesondere durch die Förderung der Kooperation und Kommunikation – mit positivem Beispiel vorangehen und damit weitere Arbeitgebende motivieren, JS umzusetzen. „Je mehr Jobsharing, desto mehr Jobsharing“. Dies zeigt sich auch bei meiner Arbeitgeberin. Innert 4 Jahren sind 1 Top- und 3 Jobsharing Teams entstanden – auch deshalb, weil erste Tandems mit gutem Beispiel vorangingen.

→ *Die Bandbreite der Konzepte der Positiv-psychologischen Interventionen (PPI) bietet grosses Potential, Tandems zu stärken und zu fördern.*

**2. Informationsdefizit bei Arbeitgeber- und Arbeitnehmer:innen verringern.** Das Thema Arbeitswelt 4.0 und die Notwendigkeit, der Transformation grosse Beachtung zu schenken scheint vielen Arbeitgebenden bewusst zu sein. Gespräche haben jedoch gezeigt, dass in Bezug auf das Potenzial von Anbieten und Praktizieren alternativer Arbeitsmodellen noch Informationsbedarf besteht.

→ *Die Ansätze der Positiven Organisationspsychologie (Positive Organizational Scholarship, POS) erschliessen den Unternehmen neue Betrachtungsweisen und Interventionen, die das Kreieren eines Teams mit einem bestmöglichen Job-Person-Fit unterstützen sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Privatem fördern können.*

## 1.5 Ziele der Arbeit

Erstes Ziel der Arbeit ist die Erarbeitung eines Team-stärkenden Konzepts, welches mit Hilfe der Instrumente der Positiven Psychologie und anhand von positiv-psychologischen Interventionen

- bestehende Job-/Topsharing Teams stärkt und Angehende vorbereitet;
- Unternehmen, die Jobsharing anbieten (möchten) sowie Führungskräfte, die Jobsharing fördern (möchten) unterstützt, ihre Teams zu fördern.

Als zweites Ziel sollen basierend auf den POS-Ansätzen für Führungskräfte und HR-Verantwortliche Interventionen entwickelt werden, um

- das Informationsdefizit über mögliche Arbeitsformen, wie das Job- und Topsharing zu verringern und
- ihnen Hilfe zur Selbsthilfe zu bieten, falls die Einführung einer solchen Arbeitsform bevorsteht.

Folgende Abbildung 3 zeigt auf, dass das Durchführen von PPI bei Arbeitnehmer:innen (zur Teamstärkung) sowie auch bei den Arbeitgeber:innen (Hilfe zur Selbsthilfe) die Kluft zwischen Angebot und Nachfrage verringern soll.

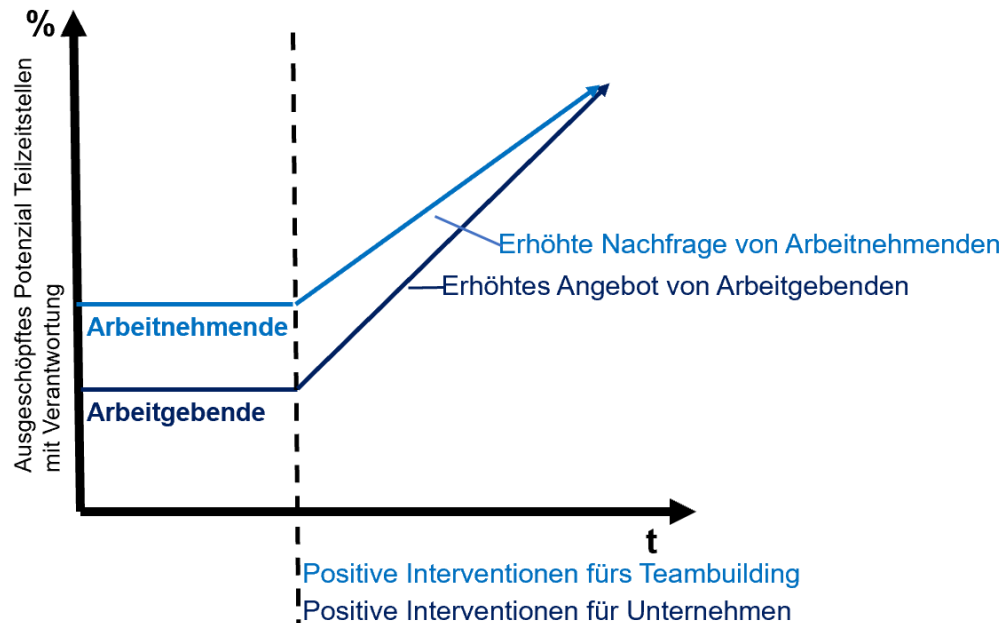


Abbildung 3: JS-Angebot und -Nachfrage erhöhen durch positiv-psychologische Interventionen (eigene Darstellung)

## 1.6 Fragestellungen

Folgende Fragen sind zur Erarbeitung eines Konzepts grundlegend:

- In welchen Bereichen des Jobsharing-Modells ist die Positive Psychologie relevant? In welchen Bereichen der Positiven Psychologie ist das Jobsharing relevant?
- Mit welchen Instrumenten und Interventionen der Positiven Psychologie kann ein Team mit hohem Koordinations- und Kommunikationsaufwand gestärkt werden?
- Ist es nötig, Work-Life-Balance fördernde Arbeitsmodelle, wie das Job- und Topsharing anzubieten?
- Wenn ja, wer trägt die Verantwortung für dessen Ein- und erfolgreiche Durchführung?
- Wie können die Konzepte der Positiven Organisationspsychologie Unternehmen unterstützen, die Transformation der Arbeitswelt 4.0 optimal anzugehen?

## 1.7 Aufbau der Arbeit

Nachdem in Kapitel 1 die Ausgangslage und Problemstellung dargelegt wurden, werden in Kapitel 2 die relevanten Ansätze der Positiven Psychologie vorgestellt sowie die Begriffe Job- und Topsharing eingegrenzt. In Kapitel 3 werden die wichtigsten Aussagen der geführten Gespräche und Umfragen zusammengefasst. Kapitel 1 bis 3 bieten die Grundlage für die Erstellung der beiden Interventionskonzepte. Das Konzept zur Stärkung von Teams findet sich in Kapitel 4 und Anhang 1; das Informationskonzept für Arbeitgeber:innen findet sich in Kapitel 5 und Anhang 2.

## 1.7 Methodisches Vorgehen

Die Konzepte wurden mit Hilfe der Inputs aus den CAS-Vorlesungen, der Literaturrecherche, der Umfragen und Experteninterviews erstellt. Mindmapping war die effektivste Methode, relevanten Inhalt der Vorlesungen für die vorliegende Arbeit herauszufiltern (Crowe & Sheppard, 2012). Die Mindmaps sind in Anhang 3 zu finden. Für den Wissensaufbau im Bereich des Jobsharing wurde auf Fachliteratur zurückgegriffen. Um die Voraussetzungen für die Einführung von Jobsharing zu erkunden, wurden Experteninterviews geführt (Flick, 2009). Die Interviews mit verschiedenen Expert:innen aus der Arbeitswelt wurden halbstrukturiert geführt und haben ebenfalls wertvolle Inputs für eine Situationsanalyse zum Jobsharing gegeben (Friemel et al., 2013). Die Umfrage mit verschiedenen Jobsharer:innen gab Einblicke darüber, was es für eine erfolgreiche Teamzusammenarbeit benötigt.

## 2 Theoretische Grundlagen

### 2.1 Positive Psychologie

Die Positive Psychologie - kurz PP - ist *ein* Teilgebiet der akademischen Psychologie und wird folgend genauer erläutert.

#### 2.1.1 Definition und Eingrenzung

Die Positive Psychologie (PP) wird als «die wissenschaftliche Erforschung der Grundlagen eines guten Lebens und jener Eigenschaften, welche Lebenszufriedenheit begünstigen und zum Aufblühen des Menschen führen» bezeichnet (Swippa, online).

Die Positive Psychologie beschäftigt sich jedoch nicht “nur” mit dem guten Leben einer Person:

*“Positive Psychology is the **scientific study** of human **flourishing**, and an applied approach to optimal functioning. It has also been defined as the study of the **strengths and virtues** that enable **individuals, communities, and organizations** to thrive.”* Positive Psychology Institute, online.

Wie aus diesen Zitaten zu entnehmen ist, basiert die Forschung um PP auf drei verschiedenen Pfeilern (Seligman und Csikszentmihalyi, 2000):

- **Positives Erleben.** Das Erleben von positiven Emotionen kann in drei zeitliche Dimensionen aufgeteilt werden: die Zufriedenheit über die Vergangenheit, das Glück in der Gegenwart sowie die Hoffnung über die Zukunft.
- **Positive Eigenschaften.** Um die positiven Eigenschaften zu verstehen, benötigt es die Erforschung von Charakterstärken; wie zum Beispiel Mut, Mitgefühl, Neugier, Integrität und viele mehr.
- **Positive Institutionen.** Die PP geht über das Erforschen des eigenen Wohlbefindens und der Stärken hinaus. Die Forschung über die positiven Eigenschaften einer gesunden Gemeinschaft sowie gesunden Beziehungen, wie zum Beispiel Respekt, Gerechtigkeit, Teamwork, Toleranz, Arbeitsethik, Bedeutsamkeit und Sinnhaftigkeit, hat einen genauso hohen Stellenwert.

Es wäre jedoch ein Missverständnis zu glauben, dass die positive Psychologie das Negative ausblendet.

*«Die Positive Psychologie möchte nicht die Relevanz von negativen Gefühlszuständen oder die Wichtigkeit der klinischen Psychologie in Abrede stellen, sondern lediglich die Erforschung des Positiven wieder stärker in den Vordergrund rücken»* (Ruch und Gander, 2018, S.228).

Das Wort “positiv” wird grundsätzlich auch nicht als das Gegenteil von “negativ” dargestellt. Pawelski verweist auf das Verb ponere, was so viel heisst wie etwas präsent zu machen (2016). Blickhan leitet vom Lateinischen, wertfreien Begriff «positum» - das Tatsächliche und das Vorgegebene - ab. Beide schliessen also das Erleben von negativen Emotionen nicht aus (2017).

Der Ansatz der *Positiven Psychologie 2.0* von Wong befasst sich sodann mit der Frage, welche Anpassungsprozesse bei negativen Vorbedingungen (z.B. schlechte Lebensbedingungen oder gesundheitliche Probleme) zu positiven Ereignissen (wie z.B. Weisheit, Wachstum, Resilienz) beitragen. Hier spielen die Begriffe Selbstwert und Selbstmitgefühl eine grosse Rolle (Blickhan, 2017; Thoma, 2022). Khasdans und Biswan-Dieners Ansatz der Ganzheit besagt, dass Menschen, die das volle emotionale Spektrum nutzen können, psychisch beweglicher und gesünder sind (2008).

### 2.1.2 Ziele der PP

Die Forschung der PP hat zum Ziel besser verstehen zu können,

- was das Leben lebenswert macht, resp. welche Eigenschaften und Bedingungen förderlich für ein gutes Leben sind und
- wie sich Menschen, Gemeinschaften, Teams und Organisationen sowie die Gesellschaft als Ganzes positiv entwickeln können (Ruch & Gander, 2018).

Dabei werden folgende Fragen erforscht und implizit als Ziele definiert (Blickhan, 2018, S. 27; DachPP, online):

- Wie kann man Menschen unterstützen, ihre Erfüllung und ihren Sinn im Leben zu finden?
- Wie können Menschen ihre Stärken erkennen, einsetzen und fördern?
- **Wieso florieren Unternehmen?**
- **Wie gelingen positive Beziehungen und konstruktive Kommunikation?**
- Welche positiven Gefühle kann man wahrnehmen?
- **Was kann man zu einer positiven Gesellschaft beitragen?**
- Wie kann man seine persönlichen Ressourcen erkennen und erweitern?

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich insbesondere mit den fett gedruckten Fragen.

### 2.1.3 Bekannteste Ansätze und Modelle der PP

Folgend werden die bekanntesten Ansätze der PP kurz erläutert:

#### **PERMA**

Am wohl bekanntesten ist das PERMA-Modell der Well-Being-Theorie von Seligman, wonach fünf Komponenten am wesentlichsten zum Wohlbefinden eines Menschen beitragen (Seligman, 2011):

- Erleben von **P**ositiven Emotionen,
- Stärkenorientiertes **E**ngagement,
- Führen von positiven Beziehungen (**R**elationships),
- Erleben von Sinnhaftigkeit (**M**eaningfulness),
- Erreichen von Zielen / Erleben von Erfolgsgefühlen (**A**ccomplishment),

Alle davon sind entweder subjektiv oder objektiv messbar.

**VIA-S Charakterstärkentest**

Spricht man von Charaktermerkmalen, stellt man sich die Frage, wie man IST. Häufig werden Persönlichkeitsmerkmale den "Big-Five" Faktoren (Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Offenheit für neue Erfahrungen, Verträglichkeit und Neurotizismus / emotionale Stabilität) zugeordnet (Frey, 2016). Charakter- oder Persönlichkeitsstärken stellen einen Teil der Persönlichkeit eines Menschen dar. Die Positive Psychologie definiert 24 Stärken, die den sechs Tugenden (Weisheit, Mut, Menschlichkeit, Gerechtigkeit, Mäßigung und Transzendenz) untergeordnet werden (Uni ZH, 2015). Es wird angenommen, dass Charakterstärken über die Zeit hinweg stabil sind. Sie können sich aber infolge verschiedener Lebenserfahrungen (weiter-) entwickeln und leicht verändern (Peterson & Seligman, 2004). Jeder Mensch hat grundsätzlich alle Charakterstärken in sich – sie sind lediglich individuell ausgeprägt. Das Kennen der Stärken ist eine wichtige Voraussetzung für eine optimale Person-Job-fit und somit auch für die individuelle Arbeitszufriedenheit (Heintz & Ruch, 2018). Um die Charakterstärken zu messen wurde unter der Leitung der Psychologen Christopher Peterson und Martin Seligman in Zusammenarbeit mit dem amerikanischen Values-In-Action (VIA) Institute ein Fragebogen entwickelt. Unter der Leitung von Prof. Dr. Willibald Ruch wurde er am Lehrstuhl für Persönlichkeitspsychologie und Diagnostik der Universität Zürich ins Deutsche übersetzt und fortlaufend weiterentwickelt (Ruch et al., 2010). Peterson und Seligman stützen den Stärkenkatalog auf verschiedene philosophische, religiöse oder psychologische Quellen aus unterschiedlichen Kulturen. Es handelt sich um Stärken und Tugenden, die über Generationen sowie verschiedene Kulturen und Nationen hinweg erwünschte und erstrebenswerte Eigenschaften beschreiben (Peterson und Seligman, 2005).

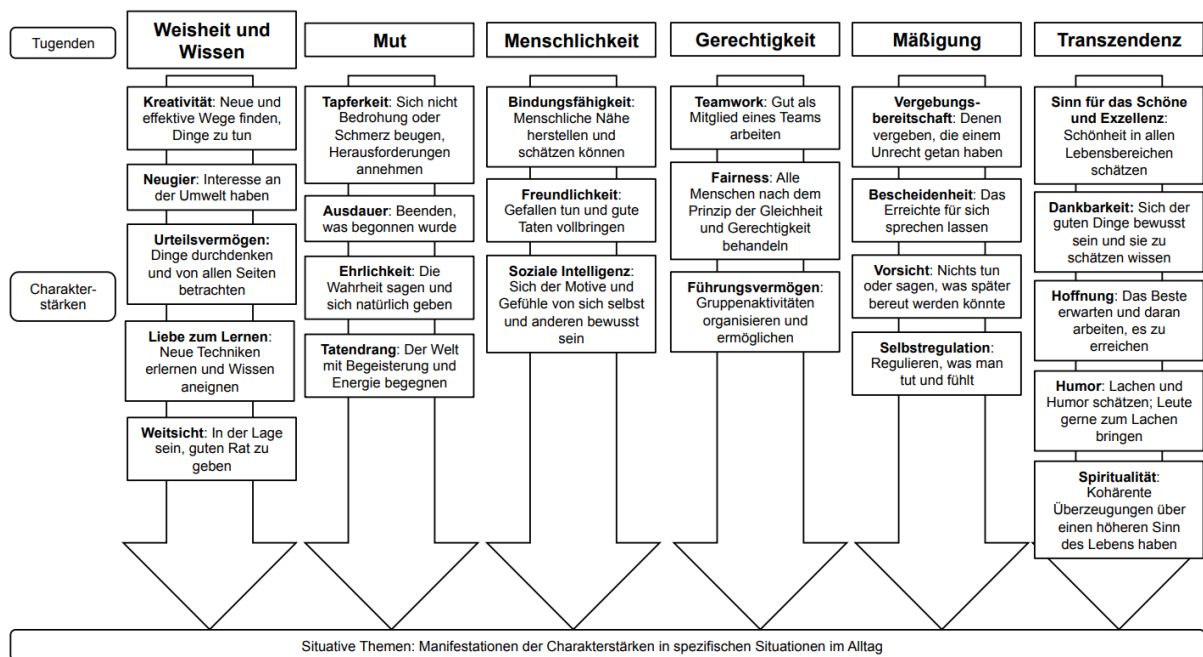


Abbildung 1. Drei Dimensionen des Charakters in der Positiven Psychologie: sechs Tugenden, 24 Charakterstärken mit kurzen Definitionen sowie situative Themen nach Peterson und Seligman, 2004. Deutsche Übersetzung adaptiert aus Ruch und Proyer, 2017.

Abbildung 4: Drei Dimensionen des Charakters in der PP (Ruch & Proyer, 2017, in Vylobkova et al., 2019).

### Positive Emotionsforschung und die Broaden-and-Build-Theorie

Früher sprach man von 7 Grundemotionen und nur eine davon ist positiv (Ekman, 1992):

■ Negativ: Überlebenssichernd	Valenzfrei	⊕ Positiv: Überlebenswert
<b>Wut</b> → Gefahr stillen <b>Angst</b> → Flucht <b>Ekel</b> → Auswerfen <b>Verachtung</b> → Moral <b>Trauer</b> → Körper runterfahren <div style="text-align: center;"> <span style="font-size: 2em;">}</span>                      In Notsituation                 </div>	<b>Überraschung</b>	<b>Freude</b>

Abbildung 5: Die sieben Grundemotionen nach Ekman (eigene Darstellung, angelehnt an Reichertz, 2003, S. 103-107)

Das Spektrum der positiven Emotionen ist heute aber viel besser erforscht und man definiert inzwischen 16 (Ekman, 2003) bis 28 (Graham et al., 2019) verschiedene positive Emotionen. Die Möglichkeit, diese zu erkennen und benennen trägt zur emotionalen Intelligenz bei. Ausserdem ist es gemäss der Broaden-and-Build-Theorie von Fredrikson so, dass je mehr positive Emotionen man empfindet, desto mehr sich diese entwickeln und desto grösser ist das Wohlbefinden (2001).

### Flow und Flourish

Die Begriffe *Flourish* und *Flow* sind sehr wichtige Begriffe der PP und kaum adäquat ins Deutsche zu übersetzen. Deshalb wird ein Zitat der offiziellen PP Seite zur Hilfe genommen:

*“Flourishing is the product of the pursuit and engagement of an authentic life that brings inner joy and happiness through meeting goals, being connected with life passions, and relishing in accomplishments through the peaks and valleys of life.”* (Positive-psychology.com, online)

*“Psychological Flow captures the positive mental state of being completely absorbed, focused, and involved in your activities at a certain point in time, as well as deriving enjoyment from being engaged in that activity.”*  
 (Positive-psychology.com, online)

Ein Mensch, eine Gesellschaft oder eine Unternehmung kann den Flow-Zustand erleben und aufblühen.

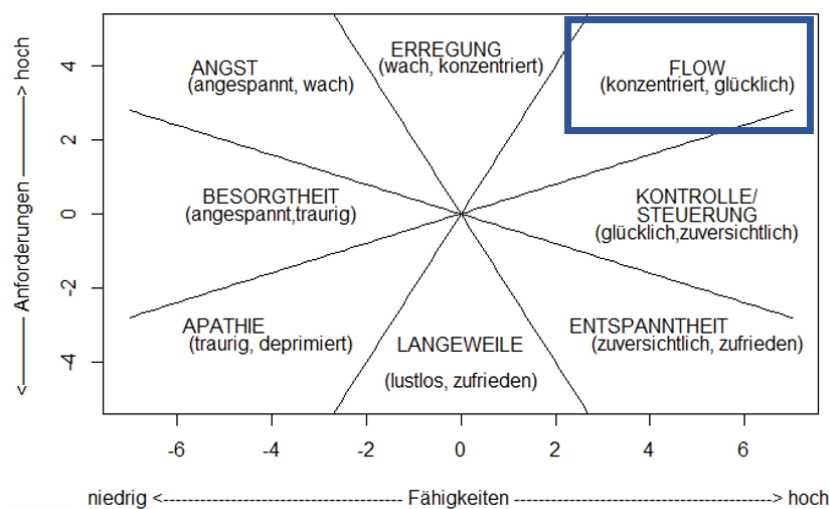


Abbildung 6: Flow-Zustand (Plochberger, 2015 nach Csikzentmihalyi, 2004)



### 2.1.4 Weitere relevante Anwendungsfelder

Pawelski spricht über zwei weitere Ziele der positiven Psychologie, welche für die vorliegende Arbeit von grosser Relevanz sind (2016):

- a) Verbesserung der Arbeitszufriedenheit über die gesamte Lebensspanne hinweg, indem Menschen dabei unterstützt werden, authentisches Engagement zu finden, Flow-Zustände zu erleben und echte Beiträge zu ihrer Arbeit zu leisten.
- b) Verbesserung von Organisationen und Gesellschaften durch Entdeckung von Bedingungen, welche Vertrauen, Kommunikation und Altruismus zwischen Personen fördern.

## 2.2 Positive Organizational Scholarship

Folgendes Unterkapitel widmet sich der dritten Säule der PP-Forschung, resp. der Frage, unter welchen Bedingungen *Institutionen* persönliches Wachstum erlauben (University of Pennsylvania, online). Sind nicht die positiven Aspekte eines *Individuums*, sondern diejenigen einer *Organisation* Gegenstand der Forschung, dann wird dies Positive Organizational Scholarship – kurz POS – genannt. Die POS untersucht Merkmale, Prozesse, Massnahmen und Zustände von Organisationen, die dazu führen, dass die Menschen im Unternehmen und demnach auch das Unternehmen selbst florieren. Eine gesunde, lebenswerte Dynamik in der Organisation wird – ähnlich wie beim Individuum – als tugendhaft, widerstandsfähig und erfüllend beschrieben. Die nachhaltige Mitarbeiterzufriedenheit, die Burnout-Bekämpfung und folglich die gesunde Organisation sind Punkte, die bei der POS im Vordergrund stehen (Cameron & Dutton, 2003; positive-psychologie.ch). Viele der nachstehend erwähnten Prozesse und Massnahmen sind nicht neu. Sie werden in der POS von einer neuen Perspektive betrachtet. Analog zum Ansatz der Positiven Psychologie konzentriert man sich fast ausschliesslich auf die Stärken einer Organisation, resp. darauf, was eine überdurchschnittlich leistungsfähige, gesunde und widerstandsfähige Organisation ausmacht.

Doch wie misst man die "Gesundheit" einer Organisation und eines Teams? In der Abbildung wird in braun aufgezeigt, welche Merkmale zur Messung der Leistung berücksichtigt werden. In grün werden dann die Eigenschaften aufgezeigt, welche besonders florierende Unternehmen unter diesen Kategorien vorweisen können. Cameron nennt diesen Fokus (den grünen Stern in Abbildung 7) die positive Abweichung einer funktionierenden Organisation (2012). Während normal z.B. funktionierende Unternehmen profitabel und ethisch vertretbar sind und Veränderungen bewältigen können, sind besonders florierende Unternehmen nicht nur grosszügig und wohlwollend, sondern florieren durch die Veränderungen:

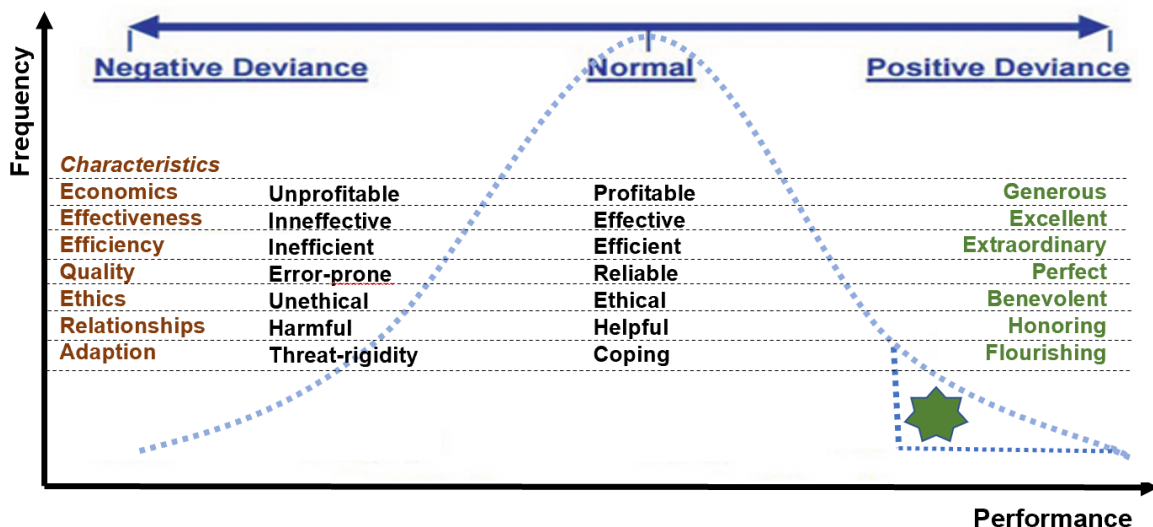


Abbildung 7 Positive Abweichung einer Organisation. (Cameron et al., 2003)

Wenn man die Abbildung genauer betrachtet, wird schnell klar, dass die Soft Factors eine genauso wichtige, wenn nicht sogar wichtigere Rolle einnehmen für die langfristige Leistungsfähigkeit, als die rein ökonomischen Faktoren.

*"By unlocking capacities for elements such as meaning creation, relationship transformation, positive emotion cultivation, and high-quality connections, organizations can produce sustained sources of collective capability that help organizations thrive." (Cameron et al., 2003, S. 11)*

Deshalb untersucht die Positive Psychologie auch, wie eine Organisation menschliche Konditionen (life-giving, generative, and enabling human conditions) verbessern und so nachhaltigen Wettbewerbsvorteil generieren und ermöglichen kann.

## 2.3 Positive Interventionen

Unter Positiven-psychologischen Interventionen (PPI) sind *intentionale* Aktivitäten oder Behandlungsmethoden, die auf die Steigerung von positiven Gefühlen, Verhaltensweisen und Gedanken abzielen, zu verstehen (Sin & Lyubomirsky, 2009).

### 2.3.1 Traditionelle vs./und Positive Psychologische Interventionen

In der traditionellen Psychotherapie geht es bei Interventionen hauptsächlich um die Reduktion von Leid, resp. u.a. darum, Ärger, Angst und Depressionen zu minimieren. Interventionen der positiven Psychologie zielen darauf hin, das Wohlbefinden und die Zufriedenheit zu erhöhen, aufrechtzuerhalten und bestenfalls zusätzlich die negativen Gedanken zu reduzieren (Blickhan, 2018).

Während einige die Positive Psychologie als Widerspruch zur «business-as-usual»-Psychologie verstehen, sind sich die meisten Verfechter der PP einig, dass die zwei Gebiete grundsätzlich als komplementär und komplettierend zu betrachten sind.

Die wissenschaftliche Fragestellung, ob man durch das Aneignen von Verhaltensweisen die Zufriedenheit steigern kann, respektive ob die Lebenszufriedenheit trainierbar ist, ist nicht neu. Fordyce hat in den 70er Jahren mit seinen Studien rund um sein *Fundamentals Programm* angedeutet, dass Happiness trainiert werden kann. Die Positive Psychologie griff die Frage wieder auf, mit dem Ziel, diese mit qualitativ besseren Methoden zu untersuchen (Fordyce, 1977)

Ein Blick auf den Forschungsstand zeigt, dass die in der PP gestellten Fragen in der Vergangenheit viel weniger erforscht, und dem pathologischen Aspekt der Psychologie viel mehr Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Gemäss Myers (2000) Untersuchung gibt es von den Jahren 1887 bis 2001

- rund 175'000 Fachartikel zu den Themen **Angst, Furcht, Wut, Depression** und rund 40'000 zu den Themen **Lebenszufriedenheit, Glück, Freude und Mut**, sowie
- rund 207'000 Fachartikel zum Thema **Treatment** und rund 31'000 zum Thema **Prävention**.

### 2.3.2 Entwicklung von Interventionen

Gemäss dem Positive-Activity-Model von Lyubomirsky & Layous (2013) sind viele Dimensionen zu berücksichtigen, um für eine Person die passendste Positiv-psychologische Intervention zu entwickeln und anzuwenden. Mit Hilfe ihres Positive-activity-Modells soll evaluiert werden, für **welche Person** man **welche Art** von Positiver Intervention auswählt, die **kurz- und mittelfristig XY auslösen** soll, um **langfristig das Wohlbefinden** dieser Person zu **steigern**. Denn nicht jede Person braucht dieselbe Art, Anzahl oder Vielfalt an Interventionen und es muss auch nicht immer dieselbe Emotion ausgelöst werden:

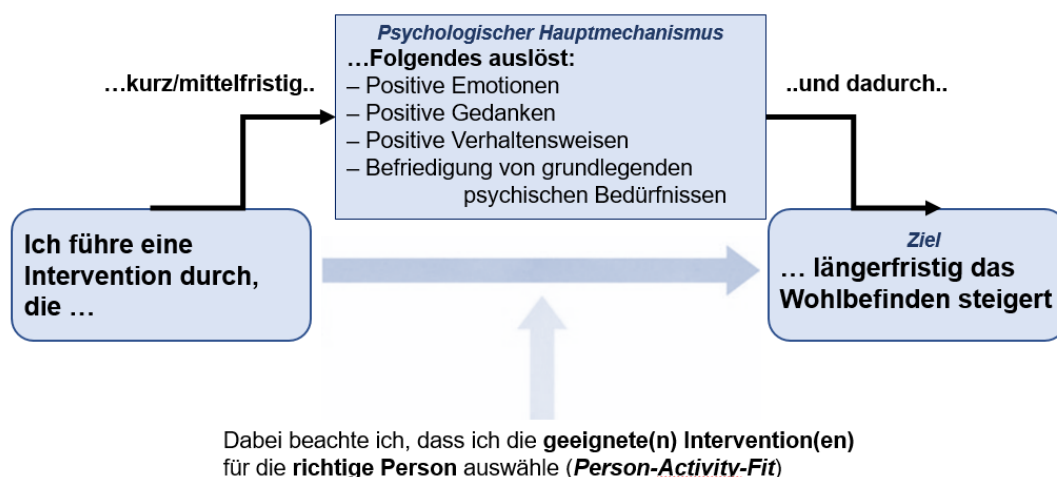


Abbildung 8: Positive-activity Model (Lyubomirsky & Layous, 2013)

In Anbetracht dessen orientiert sich die Autorin in der vorliegenden Arbeit für die Anpassung *bestehender* sowie die Entwicklung *neuer* positiver Interventionen am PPI (Positive Psychological

Interventions)-Bausatz von Gander et. al (2016). Der Bausatz ist auf vier Bausteinen aufgebaut, die in der folgenden Tabelle erläutert und anhand eines Beispiels veranschaulicht werden:

Tabelle 1: PPI Bausatz (Gander et al., 2016)

Ziel	Transportgefäss	Psychologischer Hauptmechanismus	Implementationshilfe
<b>Frage:</b> Welches Merkmal soll verändert werden? Welches Endziel soll die Intervention haben?	<b>Frage:</b> Welche Intervention wird gewählt? Soll das Ziel direkt angegangen werden, oder über ein „Transportgefäss“ vermittelt werden?	<b>Frage: Was soll kurz/mittelfristig ausgelöst werden?</b> Welcher Wirkmechanismus soll angesprochen werden?	<b>Frage:</b> Wie wird sichergestellt, dass die Intervention auch wirklich durchgeführt wird?
<b>Beispiel:</b> Arbeitszufriedenheit steigern	<b>Beispiel:</b> Charakterstärken des Teammitglieds eruieren	<b>Beispiel:</b> Selbstwert steigern	<b>Beispiel:</b> Verbaler Austausch der Resultate

## 2.4 Job- und Topsharing

In diesem Kapitel werden die Begriffe Teilzeit, Jobsharing und Topsharing erklärt und eingegrenzt.

### 2.4.1 Eingrenzung der Begriffe

**Teilzeitarbeit.** Eine Person arbeitet Teilzeit, wenn sie unter 90 Prozent arbeitet (BFS, 2022).

**Jobsharing.** Viele Fachartikel definieren Jobsharing als eine von Arbeitgebenden verteilte Vollzeitstelle auf zwei oder mehrere Teilzeitstellen. Teilzeit-Konstellationen, die über die 100%-Stelle hinausgehen, lassen sich in der Praxis jedoch viel häufiger beobachten. Zum Beispiel teilen sich Führungs-Tandems oft 120- oder 150%-Stellen. Im Fachbereich ist es oft so, dass für die Erfüllung eines Aufgabengebietes 200 Stellenprozente gesprochen werden, diese jedoch z.B. durch drei Personen aufgeteilt werden. Der Begriff ist demnach in starkem Wandel; das Aufteilen von zwei Vollzeitstellen auf mehrere Personen kann demnach auch als Jobsharing bezeichnet werden (Tepe, 2016). Die Statistik untermauert die Annahme, dass das Fördern dieser Art von Jobsharing am meisten Potenzial hat. Bei Menschen, die Teilzeit arbeiten möchten, ist die Nachfrage nach 50%-80% Pensen am höchsten (BFS, 2019).

Folgende Darstellung zeigt mögliche Jobsharing-Konstellationen auf:

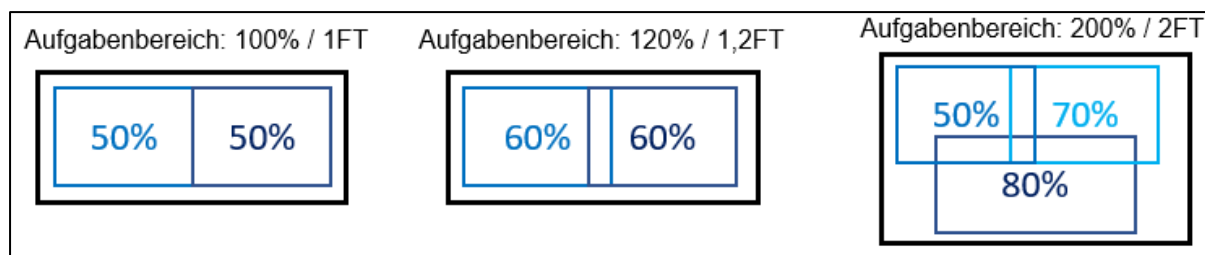


Abbildung 9: Mögliche Jobsharing-Konstellationen (eigene Darstellung)

**Job-Pairing vs. Job-Splitting.** Im Rahmen dieser Arbeit ist mit Job- und Topsharing das *Job-Pairing* gemeint. Im Job-Pairing werden wichtige Entscheide gemeinsam gefällt und - im Vergleich zum Job-Splitting - rege Informationen ausgetauscht, um gemeinsame Aufgabenbereiche zu bearbeiten und Ziele erreichen zu können. Bei den Job-Pairs sind in der Schweiz am meisten sogenannte hybride Jobsharer:innen anzutreffen. Sie unterscheiden sich von den reinen Jobsharern dadurch, dass sie sowohl gemeinsame Kernaufgaben als auch separate Teilaufgaben haben (Eberhard, 2015; Hill, 2016; Krone-Germann et al., 2020):

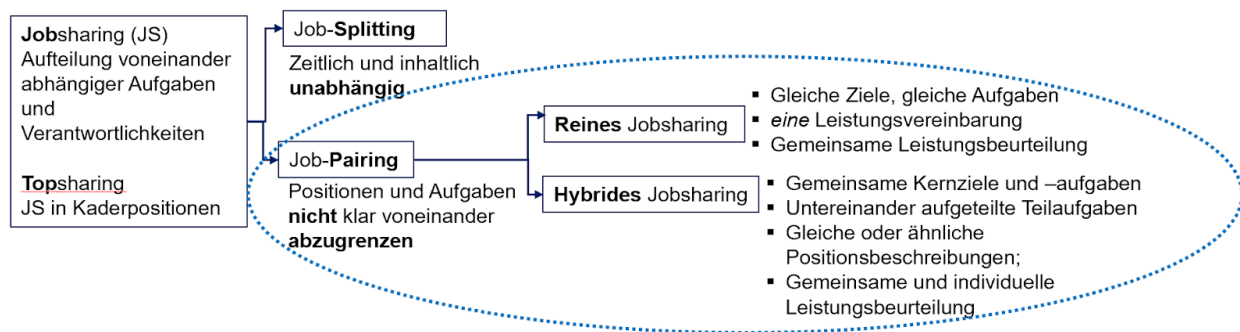


Abbildung 10: Arten von Job- und Topsharing (Eberhard, 2015; Hill, 2016; Krone-Germann et al., 2020)

Hybrides Jobsharing wird in der vorliegenden Arbeit demnach so verstanden, dass die Teammitglieder untereinander koordinieren und kommunizieren müssen, resp. gemeinsam für gewisse Kernaufgaben zuständig sind. Wenn eine Führungskraft verschiedene teilzeitarbeitende Personen im Team hat, diese jedoch keine gemeinsamen Aufgaben oder Ziele bewältigen müssen und sich gegenseitig nicht stellvertreten können, wird dies nicht als Jobsharing betrachtet. Hybride Jobsharer:innen managen sich hingegen zum grossen Teil untereinander und wenden sich bei gemeinsamen Aufgabengebieten nur für wesentliche Entscheidungen an die Führungskraft. Diese Arbeitsweise entlastet die Führungskraft und spricht aus Sicht der Arbeitgeberin für die Einführung von hybridem Jobsharing.

Die Aufteilung in Kernaufgaben und separat zu bearbeitende Aufgaben - und somit auch das Level an Koordination und Kooperation - kann stark variieren. Es ist der Führungsperson und dem Team überlassen, wie das Aufgabengebiet aufgeteilt wird. Folgende Abbildung 11 zeigt – angelehnt an ökonomische Planungs- und Produktionsmanagementansätze<sup>3</sup> - wie man als hybrides Jobsharing-Team das gemeinsame Aufgabengebiet untereinander aufteilen kann.

<sup>3</sup> Bottom-up-Ökonomie: [▷ Bottom-up Planung » Definition, Erklärung & Beispiele + Übungsfragen \(bwl-lexikon.de\)](https://www.bwl-lexikon.de/Bottom-up-Planung); Produktionsplanung: [Produktion und Logistik \(produktion-und-logistik.de\)](https://www.produktion-und-logistik.de/)

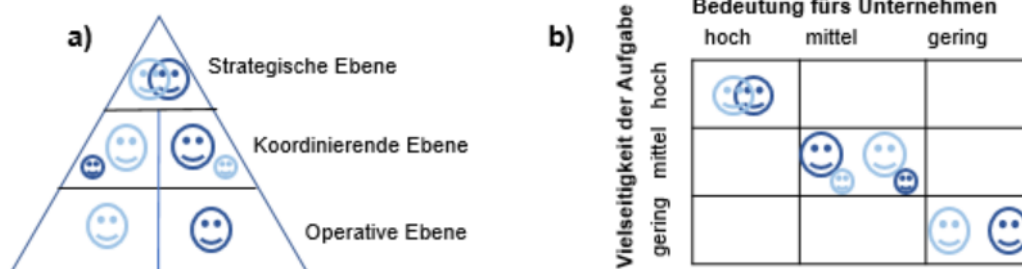


Abbildung 11: Möglichkeiten, im Jobsharing die Aufgaben aufzuteilen (eigene Darstellung)

So könnte man beispielsweise entscheiden, dass je strategischer ein Dossier ist, desto wichtiger die gemeinsame Entscheidungsfindung und je höher der Koordinationsaufwand sein soll (a). Auch kann für die Aufgabenaufteilung und das Ausmass an Koordination ausschlaggebend sein, wie viele verschiedene Kompetenzen benötigt werden und wie komplex und wichtig eine Aufgabe ist (b).

Job- und Topsharingpartner:innen können sich - nebst der zeitlichen Aufteilung - auf ganz verschiedene Art und Weisen ergänzen. U.a. sind folgende Stichworte zu nennen:

• <b>Versch. Generationen</b>	• <b>Versch. Sprachen</b>	• <b>Andere Berufserfahrungen</b>
• <b>Ergänzende Persönlichkeit</b>	• Soziale Kompetenzen	• Ergänzende Fähigkeiten

Uneinig ist sich die Literatur, ab welchem Kader-Level ein JS-Team als *Topsharing-Team* bezeichnet wird. Die vorliegende Arbeit definiert den Begriff wie Krone-Germann et al. in ihrem Jobsharing-Guide (2020):

*“Der Begriff Topsharing steht für Jobsharing in **Positionen mit hoher Verantwortung**, welches auch **Mitarbeiterführung** einschliesst” (Krone-German et al., 2020, S. 4).*

### 2.4.2 Vorteile und Herausforderungen des Jobsharing

Obwohl sowohl das Praktizieren als auch das Anbieten von Jobsharing einige Herausforderungen mit sich bringt (Höherer Koordinationsaufwand, höhere Fixkosten, komplexeres Rekrutierungsverfahren, höherer Informationskosten, zwischenmenschliche Herausforderungen), ist die Liste der Vorteile gemäss aktuellem Forschungsstand einiges länger (Amstutz, 2014; Krone-Germann, 2020; Wildhaber & Geiser, 2016):

Arbeitgeber:innen	Arbeitnehmer:innen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontinuierliche Präsenz</li> <li>• Höhere Produktivität</li> <li>• Doppelte Kompetenz, doppeltes Netzwerk</li> <li>• Gedankenaustausch führt zu innovativen und besseren Lösungen</li> <li>• Wissenstransfer und Wahrung von Know-how bei Abgang und im Falle von intergenerationellem Jobsharing</li> <li>• Motivierte und loyale Mitarbeiter:innen, geringere Fluktuation, reduziertes Burnout-Risiko</li> <li>• Verbessertes Arbeitsklima</li> <li>• Vereinfachte Stellvertretungslösung</li> <li>• Image-Gewinn durch innovatives Handeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interessante Stellenauswahl trotz Teilzeit</li> <li>• Vereinbarung von Beruf und Privatleben</li> <li>• Bessere Eingliederung jener Menschen, die den Arbeitsmarkt zeitweilig verlassen haben</li> <li>• Kein Stillstand bei beruflicher Entwicklung</li> <li>• Stärkung der Kompetenz (lernen voneinander)</li> <li>• Ideal für ältere Arbeitnehmer:innen, die vor der Pension nicht mehr Vollzeit arbeiten möchten</li> <li>• Geteilte Verantwortung dank Meinungs-austausch</li> <li>• Fundiertere Entscheide</li> </ul>

### 2.4.3 Voraussetzungen für erfolgreiches Jobsharing.

Die Liste mit den Vorteilen ist gemäss Literaturangaben mit einem ABER zu versehen. Grundvoraussetzung dafür ist das Commitment von allen Seiten - sowohl von Seite Arbeitgebenden als auch von Seite Arbeitnehmenden. Krone-Germann et al. erwähnen, dass dazu Flexibilität, offene Geisteshaltung, gemeinsame Werte, Grosszügigkeit, kritisches Urteilsvermögen und die Fähigkeit zur Selbstreflexion sowie, falls erforderlich, zum konstruktiven Umgang mit Konflikten gehören (2020). Im Job-Pairing ist ein hohes Level an Kommunikation und Koordination zwischen den Jobsharern gefordert, da die Kernaufgaben das Herzstück der Teamarbeit sind. Auch werden die Leistungen grundsätzlich gemeinsam beurteilt (Eberhard, 2015; Hill, 2016). Damit die Kommunikation und Koordination optimal vonstattengehen können, sind gewisse Persönlichkeitsmerkmale und das Vorhandensein von Selbstwert aller Beteiligten Grundvoraussetzung.

*“Ein Tandem kann nur funktionieren, wenn gemeinsame Werte vorhanden sind und eine Vertrauens- und Austauschbasis geschaffen wurde” (Krone-Germann & de Chambrier, 2020, S. 12).*

Weitere Erfolgsfaktoren werden anhand der geführten Interviews und den Resultaten der Jobsharerumfrage evaluiert (Siehe Kapitel 3).

### 2.4.4 Stakeholder des Jobsharing

Anhand der vorgehend zusammengefassten Fachartikel über Job- und Topsharing wurden im Rahmen dieser Arbeit 6 Stakeholder identifiziert und in Bezug auf ihre Interessen folgende Annahmen getroffen:

1. **Individuelle Personen.** Wie in der Ausgangslage erläutert, besteht das Interesse einer Person, die ein Jobsharing antreten möchte, darin, trotz Teilzeitarbeit das Erlernte bei der Arbeit

einsetzen zu können und eine erfüllende Arbeit zu tätigen. Auch sollen relativ gesehen so wenig Einbussen in Sachen Verantwortung und Lohn wie möglich gemacht werden. Ausserdem steht meistens auch die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatem im Vordergrund.

2. **Teams / Tandems.** Das Team ist an einer harmonischen Beziehung und einer gut funktionierenden Teamarbeit interessiert.
3. **Führungskraft / Teamleader.** Die Führungskraft ist daran interessiert, dass es ihren Mitarbeiter:innen gut geht und dass sie motiviert sind. Motivierte Mitarbeitende helfen, die für das Team festgelegten Ziele zu erreichen. Zudem ist der Personalaufwand geringer, wenn es allen Teammitgliedern gut geht.
4. **HR.** Das HR ist interessiert an einem gesunden und stabilen Arbeitsumfeld, in welchem die Fluktuationsrate und krankheitsbedingte Ausfallquote tief sowie die Anzahl an Talenten hoch ist.
5. **Geschäftsleitung.** Die Geschäftsleitung ist an einem nachhaltigen Wachstum und einer florierenden Arbeitsumgebung interessiert.
6. **Staat.** Der Staat ist u.a. an einer gesunden Bevölkerung, einem hohen Wohlstand und einer tiefen Arbeitslosenquote interessiert.



## 3 Resultate der Umfrage und Interviews

### 3.1 Fragestellungen

Ziel der **Interviews** war es, mit Hilfe der Aussagen von Expert:innen den Puls der Zeit zum Thema Jobsharing zu fühlen. Die Interviews wurden halbstrukturiert durchgeführt. Ziel war es, Inputs zu den folgenden Fragestellungen zu sammeln:

- Wie wird die momentane Situation im Arbeitsmarkt wahrgenommen? Finden alternative Arbeitslösungen, wie das Jobsharing, ihren Platz?
- Wer trägt im Unternehmen die Verantwortung für die Einführung von Job- und Topsharing?
- Welche Erfolgsfaktoren führen dazu, dass Arbeitsmodellen wie Jobsharing funktionieren?
- Sind den Expert:innen die Begriffe und Forschungsfelder der Positive Organizational Scholarship bekannt? Macht es Sinn, die Konzepte für die Förderung von Jobsharing einzusetzen?

Diese Fragestellungen wurden in den Gesprächen diskutiert und die Antworten im Anschluss verglichen. Gleichzeitig sollte genug Raum für situative, sich im Laufe der Gespräche ergebende Fragen bleiben. Die Gesprächsstruktur und das Handout für die Interviewpartner:innen sind im Anhang 4 vorzufinden.

Ziel der **Umfrage** war es, die Meinung von praktizierenden und ehemaligen Jobsharer:innen über die Erfolgsfaktoren von Jobsharing einzuholen. Der Fragebogen enthält:

- Fragen zu aus der Literatur extrahierten Aussagen in Bezug auf die Vor- und Nachteile des Job- und Topsharings (vgl. Quellen aus Kapitel 2.4),
- Fragen zur Einschätzung von Erfolgsfaktoren einer Teamarbeit, und
- Fragen dazu, ob und wie stark die Konzepte der Positiven Psychologie bekannt und von Interesse sind.

Der Fragebogen ist im Anhang 5, die Resultate in Anhang 6 und eine grobe Auswertung in Anhang 7 vorzufinden.

Aufgrund der begrenzten Ressourcen resultieren aus den Interviews und Umfragen keine wissenschaftlich repräsentativen Aussagen. Sie liefern dennoch wertvolle Inputs für die Konzepterstellung.

### 3.2 Befragte Personen

#### ***Interviewpartner:innen***

Ziel war es, die Fragen allen in Kapitel 2.4 definierten Jobsharing-Stakeholdergruppen zu stellen. Die aufgrund ihrer Erfahrung definierten Experten wurden hauptsächlich via LinkedIn rekrutiert. Unternehmensberater:innen, Führungskräfte, Personalentwickler:innen und HR-verantwortliche Personen aus mittleren und grossen Unternehmen haben über den Status Quo in Bezug auf den

Arbeitsmarkt berichtet und ihre Meinung zum Jobsharing kundgetan. Folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die Anzahl der befragten Personen, die Stakeholderkategorie sowie die Art und Dauer der Interviews:

Tabelle 2: Interviewpartner:innen

Nr	Position	Firmen-/Teamgrösse (MA)	Dauer	Art
1	HR Verantwortliche Person	1500	90 min	Telefon
2	HR Verantwortliche Person	350	70 min	Persönlich
3	HR Verantwortliche Person	4300	70 min	Videokonferenz
4	Führungskraft ohne JS	30 im Team	70 min	Telefon
5	Führungskraft mit JS	15 im Team	45 min	Persönlich
6	Fachexpertin Diversity Management / Leiterin Personalpolitische Projekte	160	45 min	Persönlich
7	Learning & Development Program Manager	6000	90 min	Persönlich
8	Unternehmensberaterin	-	50 min	Videokonferenz
9	Job Sharerin	350	60 min	Persönlich
10	Künftige Job Sharerin	83'000	50 min	Telefon

### **Umfrage**

Der Fragebogen wurde via soziale Netzwerke und via Interviewpartner:innen verteilt. Ausgefüllt wurde er von Personen, die gemäss Definition unter Kapitel 2.4 im Job- und Topsharing arbeiten oder gearbeitet haben. Bis Dato Abgabe haben 12 Jobsharer:innen von 11 verschiedenen Jobsharing-Teams die Umfrage ausgefüllt. Neun sind Jobsharer:innen (davon 6 mit Hochschulabschluss) und drei sind Topsharer:innen. Es sind Zweier- oder Dreier-Jobsharingkonstellationen, wobei alle Personen einen einzelnen Arbeitsvertrag haben. Die meisten Teams bewältigen gemeinsame Kernaufgaben aber auch separate Dossiers, bei welchen sie sich stellvertreten (75%) und haben gleiche Funktionsbeschreibungen (66%).

### 3.3 Auswertung der Interviews und Umfragen

Sowohl die Gespräche als auch die Umfrage haben sehr interessante und wertvolle Antworten auf die unter Kapitel 3.1 gestellten Fragen geliefert. Die wichtigsten Erkenntnisse für die vorliegende Arbeit und allfällige Interpretationen, sind folgend zusammengefasst:

#### **Wie ist die momentane Situation im Arbeitsmarkt (Frage an Interviewpartner:innen)?**

**Talente haben das Sagen.** Die Aussage, dass gut ausgebildete Menschen immer mehr das Sagen haben, da es einen Mangel an Talenten - sprich, zu wenige Talente für die angebotenen Stellen mit herausforderndem Stellenprofil - gibt, bestätigen alle Befragten. Man müsse als Unternehmung deshalb dafür sorgen, dass man als Arbeitgeber:in attraktiv ist und bleibt. Die Frage, warum man etwas tut, wird von Arbeitnehmer:innen immer mehr gestellt und die Unternehmen müssen darauf eine Antwort haben. Das Anbieten von Work-Life-Balance-fördernden Arbeitsmodellen wie dem Jobsharing stelle sicherlich eine Unique Selling Proposition dar.

**Viele Unternehmen sind nicht bereit für Transformation.** Die doch schon länger bekannte VUCA-Welt (**V**olatil, **U**nsicher, **K**omplex, und **A**mbivalent) ist allen Interviewten bekannt. Die Pandemie habe die Nachfrage nach neuen Arbeitsmodellen sogar noch beschleunigt. Die Expert:innen beobachten allerdings, dass in vielen Unternehmen die Strukturen noch viel zu rigide sind und zu wenig out-of-the box gedacht werde, um Arbeitsmodelle wie Jobsharing grossflächig einführen zu können.

**Man kann inzwischen auch den monetären Benefit der Förderung von Vereinbarkeit und Privatem messen.** Eine der wichtigsten Messgrössen dazu, ob sich eine mitarbeiter:innenfreundliche Initiative lohnt, sei die Fluktuationsrate. Jeder Abgang koste das Unternehmen beispielsweise zwischen 30'000-100'000 Franken. Das Erleben von langfristigem Stress führe zu 50% mehr Fluktuation. Weiter habe man für die Messung der Mitarbeiter:innenzufriedenheit klare Messkriterien. So gäbe es zum Beispiel den Employee Net Promoter Score<sup>4</sup>.

**Man beobachtet Zunahme von Taylorismus.** Mit der stets zunehmenden Dynamik in der Arbeitswelt steige auch das Level an Spezialisierung. Insbesondere weil die Geschwindigkeit stark zunimmt. Man fühle sich beim Rekrutierungsverfahren oft gezwungen, die aktuell mögliche Leistung und nicht das künftige Potenzial eines/r Mitarbeiters/in zu bewerten, obwohl man sich dieser kurzfristigen Denkweise bewusst ist. Obwohl es kaum eine Unternehmung gibt, die in ihrer Vision die Ziele *Steigerung der Mitarbeiter:innenzufriedenheit, nachhaltige:r Arbeitgeber:in sein, Diversität schaffen* vorweglässt, sehe die Realität noch immer anders aus. Man ist sich einig, dass Unternehmen, die die Bedürfnisse und Gesundheit ihrer Mitarbeitenden nicht ernst nehmen, selbst auch in ein Burnout rasseln können<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> <https://www.qualtrics.com/de/erlebnismanagement/mitarbeiter/enps/>

<sup>5</sup> Siehe Buch *Unternehmen zwischen Hochleistung und Burnout* von Susanne Zajitschek

→ *Arbeitsmodelle wie das Job- und Topsharing, seien gute Lösungsansätze, um das dynamische Umfeld abfangen, Talente akquirieren und binden, sowie die nachhaltige Personalentwicklung im Unternehmen gewährleisten zu können.*

### **Wer trägt die Hauptverantwortung für die Einführung und Förderung von Arbeitsmodellen, wie Jobsharing?**

Bei der Frage, wer genau die Verantwortung trage, um die Schere zwischen Nachfrage und Angebot von Jobsharing-Möglichkeiten zu verringern, gehen die Meinungen auseinander. Einige interviewte Personen sagen, dass das Jobsharing von Arbeitnehmenden initiiert werden soll (z.B. durch das eigenständige Suchen eines/r Partner:in und anschliessendem Einreichen eines gemeinsamen Dossiers). Andere sehen die Verantwortung klar bei den Führungskräften, solche Arbeitsmodelle bewusst zu fördern.

Bei einem Grundsatz sind sich die Interviewten jedoch einig: Das Fördern der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, sowie die Förderung verschiedener Teilzeitmodelle muss *ganz konkret* in der Firmenkultur verankert sein. Es reiche nicht, im Unternehmensleitbild und in der Strategie die Stichworte Diversität, Chancengleichheit und Mitarbeiter:innenzufriedenheit festzuhalten. Via strategische Zielsetzung müssen Kennzahlen zur Messung dieser Ziele festgelegt werden. Wo top-down keine Kultur zur Förderung von Beruf und Privatem gelebt wird und wo das Wohlbefinden der Mitarbeitenden nicht klar als KPI<sup>6</sup> im Management-Controlling integriert ist, ist es schwierig für HR- und Führungskräfte, dasselbe zu tun.

Aufgrund der Aussagen verschiedener JS-Stakeholder ist die folgende Abbildung 12 entstanden, die aufzeigen soll, dass das Konstrukt Jobsharing nur dann optimal funktioniert, wenn jeder einzelne Stakeholder Verantwortung übernimmt:

---

<sup>6</sup> Key Performance Indicator: Relevanteste Kennzahlen und Messwerte für den Erfolg, auch Erfolgsfaktoren oder Leistungsindikatoren genannt

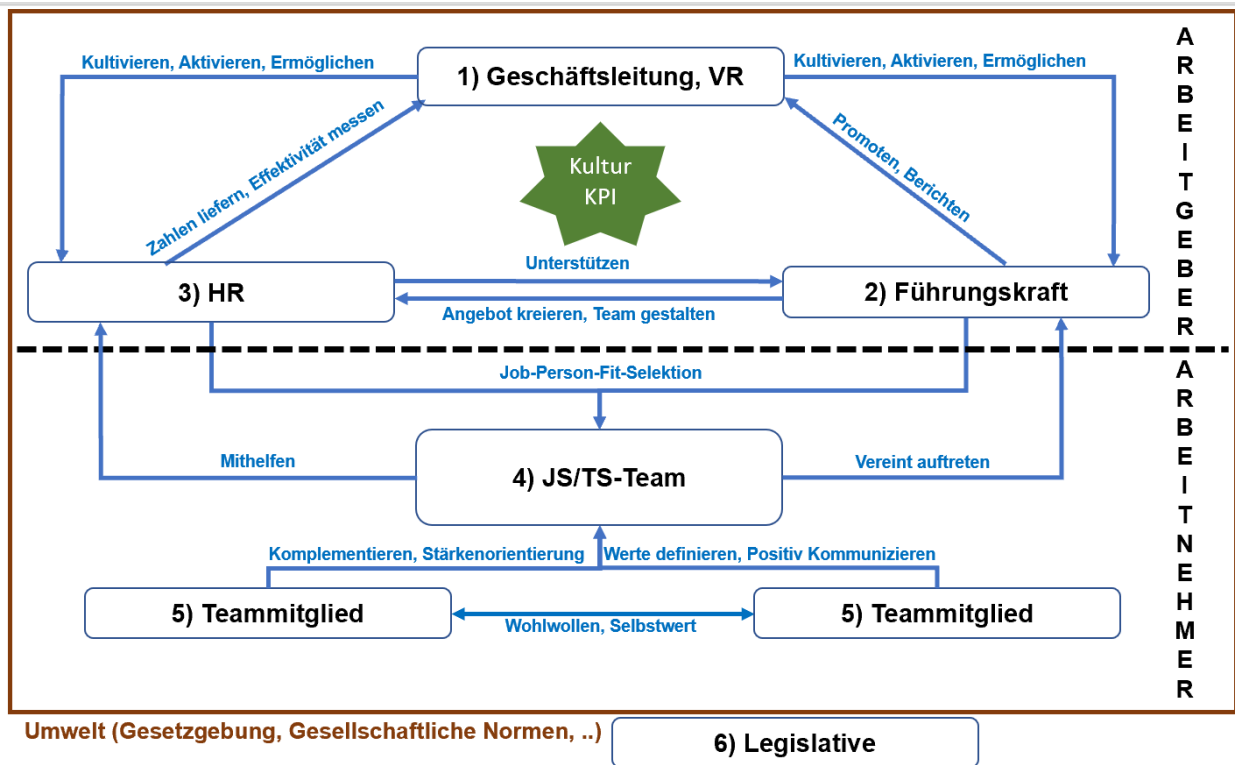


Abbildung 12: Interdependentes Verantwortungsmodell (eigene Darstellung)

1. **Geschäftsleitung / VR.** Literatur und befragte Personen sind sich einig, dass jede Art von Kulturwechsel von der Geschäftsleitung angetrieben und gelebt werden muss. Faktisch müsste das Fördern der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und die Mitarbeiter:innenzufriedenheit konkret als KPI für das Jahresreporting festgelegt werden.
2. **HR.** Hier kommt das HR zum Zug, das der Geschäftsleitung wertvolle Daten zur Messbarkeit und Informationen zu den Vorteilen neuer Arbeitsmodelle wie JS liefern kann.
3. **Führungskraft.** Die interviewten Personen waren sich auch einig, dass die Führungskraft die wichtigste Rolle einnimmt, wenn es um die *Umsetzung* von Jobsharing geht. Die Führungskraft und die HR-Verantwortliche Person sind für das Erstellen des Jobprofils zuständig und geben deshalb vor, in welcher Form eine Stelle ausgeschrieben werden kann.
4. **JS/TS Team.** Teams können solche Modelle fördern, indem sie mit gutem Beispiel vorangehen, Best-Practices kreieren oder diese bei der Arbeitgeberin thematisieren.
5. **Teammitglied.** Auch hier gilt es mit gutem Beispiel voranzugehen. Gesunder Selbstwert und das Weglegen eines starken Egos sind Must-haves für ein funktionierendes Jobsharing.
6. **Legislative.** In der Schweiz gibt es - im Gegensatz zu Deutschland - bislang noch kein Recht auf Teilzeitarbeit. Die Entwicklung von rechtlichen Grundlagen, um die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, ist nötig.

**Wie trägt jeder JS-Stakeholder zur erfolgreichen Umsetzung des Jobsharing bei?**

Sowohl die Interviews als auch die Umfrage haben wertvolle Inputs und verschiedene Perspektiven in Bezug auf die Erfolgsfaktoren eines Jobsharings geliefert. Folgende Darstellung listet stichwortartig die Ergebnisse auf und soll veranschaulichen, dass alle Jobsharing Stakeholder ihren Teil zum erfolgreichen Jobsharing beizutragen haben:

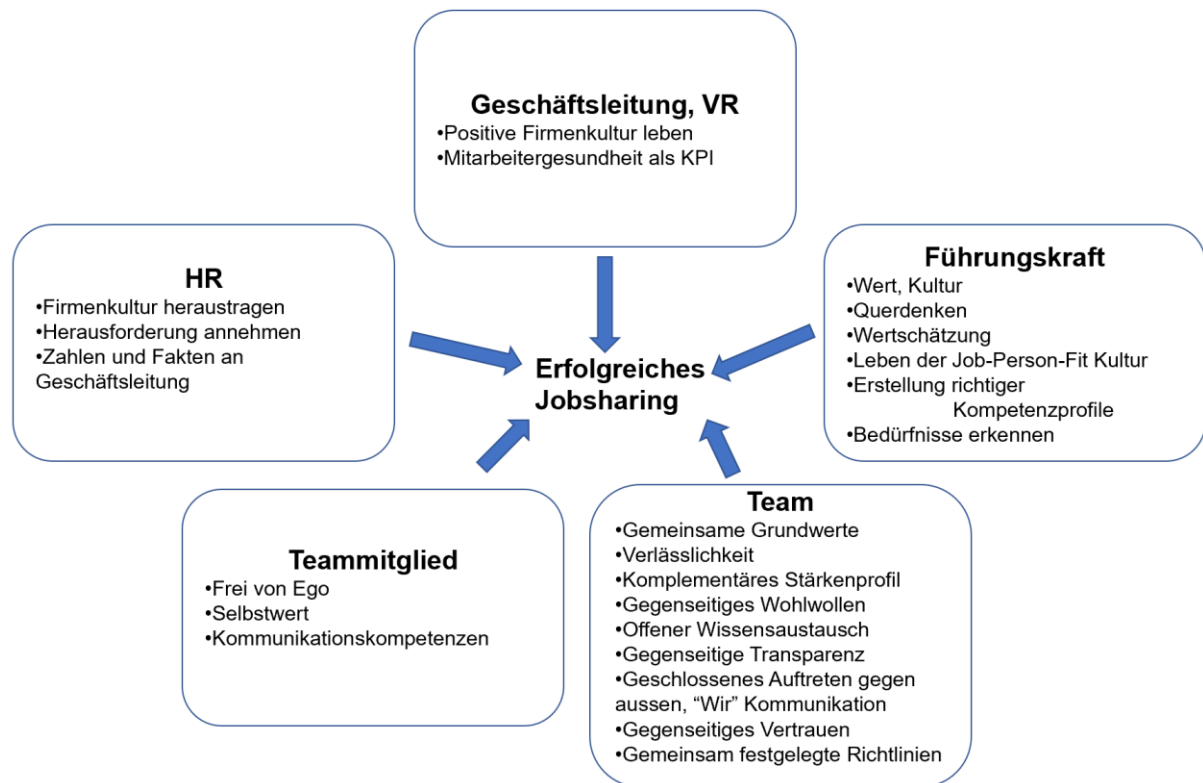


Abbildung 13: Erfolgsmodell Jobsharing (eigene Darstellung)

### 3.4 Handlungsfelder und vorgeschlagene Massnahmen

Aus den Inputs der Interviews wurden konkrete Lösungsansätze entwickelt. Ein Teil davon ist einfach umsetzbar. Andere - die Grundlegendsten - bedingen einen Kulturwandel.

Was	Weshalb	Wer
<b>Wirksamkeit messen und kommunizieren</b>	Eingespielte Glaubenssätze (Jobsharing kostet nur; nur monetäre KPIs sind ausschlaggebend, um den Erfolg einer Unternehmung zu messen etc.) können viel besser durchbrochen werden, wenn Fakten vorliegen, die vom Gegenteiligen überzeugen.	HR, Personalentwicklung, Führungskräfte
<b>Commitment zeigen und Leistungskennzahlen (KPI) fürs Jahres-Controlling definieren</b>	Sollten firmenintern Daten vorhanden sein die zeigen, dass Job- und Topsharing nicht teurer sind als andere Arbeitsmodelle, dann soll die Geschäftsleitung entsprechende KPIs definieren. Z.B. zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatem, resp. Zur	Geschäftsleitung

	Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen. Von Vorteil ist natürlich, wenn GL-Mitglieder sich proaktiv dafür einsetzen, ohne interne Datengrundlage.	
<b>Eine Vollzeitstelle 50 - 100% ausschreiben (mit Kommentar zur Möglichkeit von Jobsharing)</b>	Wenn Stellen lediglich zu 80-100% ausgeschrieben werden, werden viele potenziell gute Arbeitnehmer:innen ausgeschlossen. Durch das ausdrückliche «Willkommenheissen» von Jobsharer:innen können sich beidseitig viele Türen öffnen.	HR, Führungskräfte
<b>Teamstärkende Massnahmen fördern / Workshop zur Teamstärkung</b>	Wohltuende und resiliente Arbeitsbeziehungen sind ausschlaggebend für ein nachhaltiges und erfolgreiches Arbeitsklima. Zu erfolgreicher Teamarbeit gehört auch die Fähigkeit, Stress- und Konfliktsituationen konstruktiv zu meistern. Gestärkte Jobsharing Teams gehen mit gutem Beispiel voran und vermindern die Eintrittsbarrieren für weitere JS-Angebote. Teamstärkende Massnahmen sind vorteilhaft. → <b>Siehe Kapitel 4</b>	Führungskräfte, Teammitglieder
<b>Die Ansätze der Positiven Psychologie (PP) anwenden, um die Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 zu meistern</b>	Die Auseinandersetzung mit der PP hat gezeigt, dass sie gute Antworten auf die Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 bieten kann. Interventionen können helfen, Arbeitgebenden die Ansätze der PP näherzubringen. → <b>Siehe Kapitel 5</b>	Geschäftsleitung, HR, Führungskräfte
<b>Recht auf Teilzeit in CH Recht niederschreiben</b>	Es gibt immer noch viele Arbeitgeber:innen, die nicht einmal 80%-Stellen anbieten. Nebst dem zwingend nötigen Kulturwechsel, der von innen stattfinden muss, sollen Gesetze die Umsetzung von JS vorantreiben und beschleunigen.	Rechtsetzende Entitäten (BR, Parlament, Ämter, Volk)

<p><b>Aufklärungs-Workshops zum Thema Positive Psychologie und Jobsharing durchführen, Gespräche führen</b></p>	<p>Die geführten Gespräche haben gezeigt, dass keine grosse Überzeugungskraft nötig ist, weil die Bereitschaft, entsprechende Arbeitsmodelle anzubieten grundsätzlich vorhanden ist. Es hat in gewissen Fällen lediglich noch ein Gespräch gefehlt, um den letzten Schritt, das tatsächliche Anbieten von Teilzeit-, JS- und TS-Stellen auszulösen.</p>	<p>PP und Jobsharing Expert:innen</p>
<p><b>Charakterstärken-Profil erstellen</b></p>	<p>Literatur zur PP zeigt, dass, wenn man seine Charakterstärken kennt, und diese einsetzen kann, die Arbeitsmotivation signifikant höher ist. Deshalb ist es sinnvoll, dass man sich damit auseinandersetzt.</p>	<p>Führungskräfte, Mitarbeiter:innen</p>
<p><b>Job-Person Fit durch Stärken-bezogenes Job-crafting, statt traditionelle Jobvergabe</b></p>	<p>Oftmals stehen für einen Aufgabenbereich mehr als 100 Stellenprozent zur Verfügung. Anstatt beispielsweise eine:n Jurist:in mit einem:er Jurist:in zu ersetzen, gilt es, die zur Verfügung stehenden Stellenprozent ressourcen- und stärkenorientiert zu gestalten und den best-fit zwischen Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen anzustreben. Konkret heisst das, dass Arbeitgebende besser fahren, wenn sie Persönlichkeitsprofile erstellen. → <b>Siehe Kapitel 5</b></p>	<p>Führungskräfte, HR</p>
<p><b>Einen Teilzeitpool bewilligen und eröffnen</b></p>	<p>Wenn jemand beispielsweise von 100% auf 80% reduziert, gehen die 20 Stellenprozent meist verloren. Ein Auffangbecken ermöglicht das Kreieren einer neuen Teilzeitstelle - und zwar dann/dort, wann/wo sie gebraucht wird.</p>	<p>Geschäftsleitung</p>
<p><b>Experimentieren</b></p>	<p>Nur wer verschiedene Dinge ausprobiert, kann die für sich wichtigsten Schlüsse ziehen, ob das Jobsharing ihren Vorstellungen entspricht. Aus den Gesprächen konnte entnommen werden, dass die Einführung von Jobsharing einfach mal ausprobiert wurde.</p>	<p>Alle</p>



## 4 Konzeptionierung von Interventionen zur Stärkung von Teams

### 4.1 Überblick über das Interventionskonzept

Die Auswertung der Umfrage und der Interviews liegt den Schluss nahe, dass sich die Voraussetzungen für erfolgreiche Teamarbeit im Grundsatz kaum von denen einer gut funktionierenden Partnerschaft unterscheiden. Dies soll im Folgenden genauer betrachtet werden. Gemäss Guy Bodenmann, Professor für Klinische Psychologie an der Universität Zürich und einer der bekanntesten Beziehungsexperten der Schweiz, müssen für eine glückliche, stabile Partnerschaft vier Komponenten gegeben sein (2020):

- a. **Zeit.** Hier unterscheidet er zwischen dem quantitativen und dem qualitativen Zeitverständnis, wobei Letzteres in der vorliegenden Arbeit eine wichtigere Rolle spielt. Menschen in guten Beziehungen können zwischenmenschliche Situation erkennen und - wo nötig - den/die Partner:in zum richtigen Zeitpunkt darauf ansprechen.
- b. **Kommunikations- und Dyadische Coping Kompetenzen.** Hier gibt es viele Parallelen zum Gelingen von Jobsharing. Menschen, die hohe Kompetenzen im Bereich der Alltags-, und Konfliktkommunikation ausweisen, können Stress- und Konfliktsituationen besser meistern.
- c. **Commitment.** Eine weitere wichtige Grundvoraussetzung für funktionierende Beziehungen ist, dass die Partner grundsätzlich annäherungs- statt vermeidungsorientiert sind.
- d. **Kontinuierliche Pflege.** Eine stabile Beziehung bedingt, dass die Partnerschaft kontinuierlich gepflegt wird. Die präventive Auseinandersetzung mit möglichen Stressoren und das Üben von möglichen Konfliktsituationen, resp. das Präventionstraining, führen zu einer tieferen Trennungsrate.

Die Erkenntnisse der Umfrage und der Interviews in Kapitel 3 sowie der Ansatz von Bodenmann führen zum eigens kreierten Konzept zur Stärkung von Teams, welches 5 Pfeiler enthält:

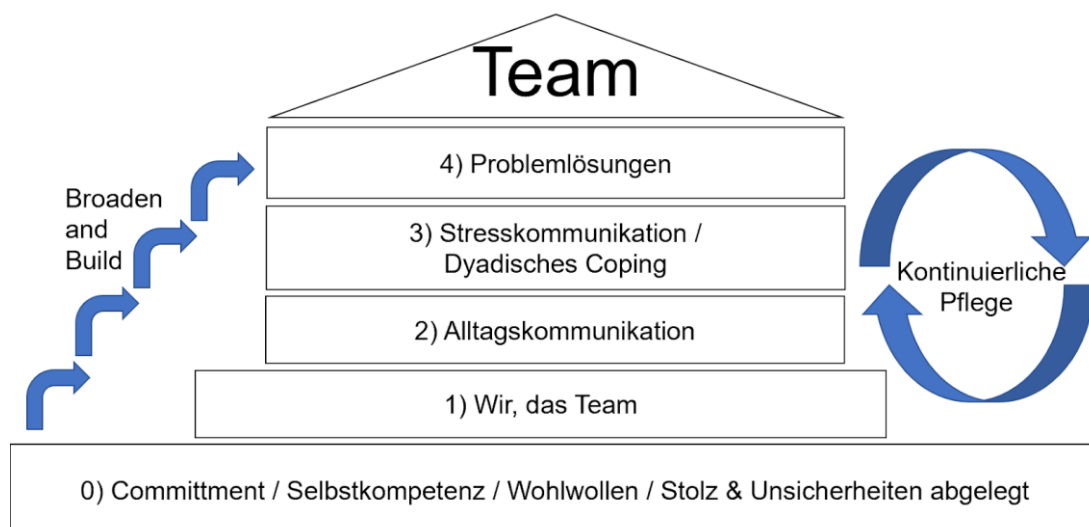


Abbildung 14 Teamstärkungskonzept (eigene Darstellung, angelehnt an Bodenmann, 2020)

Die 5 Ebenen, die aus Sicht der Autorin eine langfristige und erfolgreiche Teamzusammenarbeit unterstützen, werden nachstehend detaillierter beschrieben.

0. **Commitment.** Grundvoraussetzung für den effektiven Einsatz der nachstehend definierten Interventionen ist nicht nur, dass die Teammitglieder annäherungsorientiert und einander grundsätzlich wohlwollend gesinnt sind, sondern auch, dass jede einzelne Person an sich und ihre Fähigkeiten glaubt und ihr Ego ablegt. Im Sinne des "zusammen sind wir stärker" soll das Interventionskonzept starten. Bei Bedarf kann zu Beginn des Workshops eine Absichtserklärung unterzeichnet werden.
- I. **Wir, das Team.** Das erste Interventionspaket zielt darauf ab, dass sich die Teammitglieder über das WIE GEHT ES UNS und das WIE FUNKTIONIEREN WIR im Klaren sind. Es ist das wichtigste Interventionspaket, da es die Grundlage für die weiteren Pakete schafft. Das Team
  - a. lernt sich (noch) besser kennen
  - b. legt den gemeinsamen Nenner in Bezug auf die Zusammenarbeit fest
  - c. verschafft sich Klarheit über die jeweiligen Werte
- II. **Positive Alltagskommunikation.** Das zweite Interventionspaket soll dem Team Instrumente zur Hand geben, um die positive Alltagskommunikation zu stärken und sich im Sinne der kontinuierlichen Pflege präventiv auf mögliche Stresssituationen vorbereiten zu können.
- III. **Positive Stresskommunikation.** Das dritte Interventionspaket soll das Team auf eine positive Art und Weise auf mögliche Stress- und Konfliktsituationen vorbereiten und dabei unterstützen, diese positiv und lösungsorientiert verarbeiten zu können.
- IV. **Konstruktive Problemlösung.** Im vierten Interventionspaket werden dem Team Problemlösungsmechanismen nähergebracht und deren Anwendung wird geübt. Die Problemlösungsmechanismen können entweder bei zwischenmenschlichen oder fachlichen Problemen eingesetzt werden.

**Broaden-and-Build-Theory.** Die Broaden-and-Build-Theorie kann auch auf das vorliegende Teamstärkungskonzept angewendet werden. Der Horizont von Teams, die mit einer positiven Haltung experimentieren und positive Emotionen erleben, erweitert sich (*broaden*) und ermöglicht ihnen einen grösseren Denk- und Handlungsspielraum - also auch mehr Kreativität - als sonst. So können Personen für sich selbst, für das Team und die Mitarbeitenden die beste Zukunft aufbauen (*build*) (Fredrickson, 2004, 2009).

**Kontinuierliche Pflege.** Weder das individuelle Wohlergehen noch die gut funktionierenden Beziehungen sind statische Zustände. Das Aufrechterhalten beider Komponenten bedarf einer kontinuierlichen Pflege.

## 4.2 Überblick über die Interventionen

Mithilfe der Inputs aus den CAS-Vorlesungen und einer weiterführenden Literaturrecherche wurden nach der oben definierten Struktur und mit Hilfe des PPI Bausatz von Gander et al. (2016; Siehe Kapitel

2.4) verschiedene positiv-psychologische Interventionen (PPI) konzipiert, die der Stärkung von Teams dienen sollen.

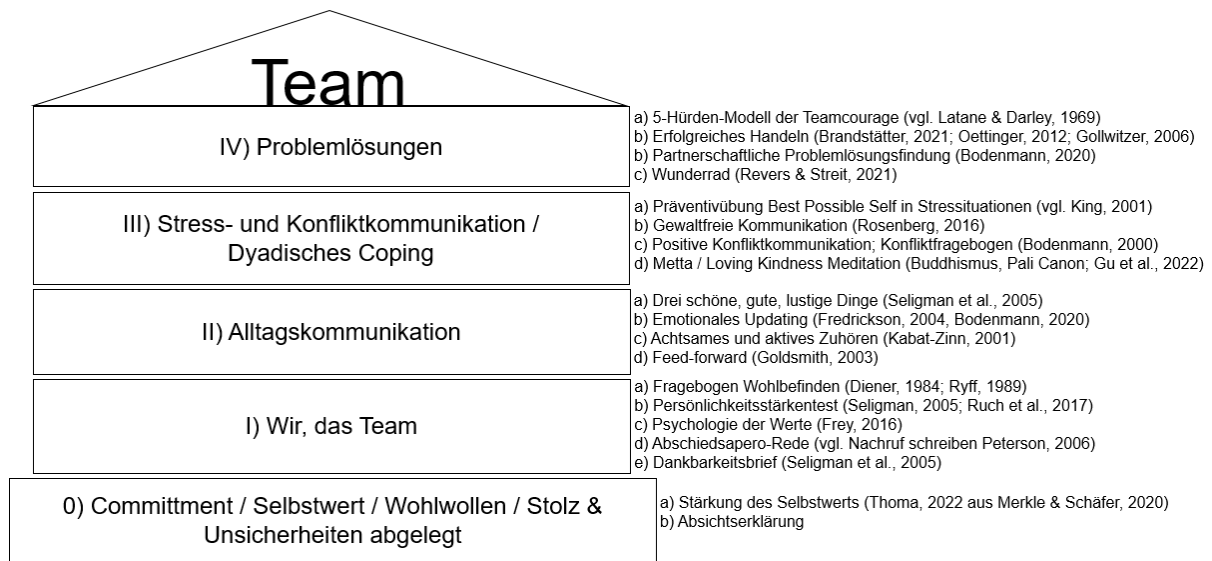


Abbildung 15: Positiv-psychologische Interventionen zur Teamstärkung (eigene Darstellung)

Im Anhang 1 werden die Ziele und der Inhalt der einzelnen Interventionen erklärt. Da jede Intervention auf theoretischen Grundlagen basiert, werden diese ebenfalls erläutert. Es wurden zum einen klassische - für diese Arbeit adaptierte - Interventionen gewählt, deren Wirksamkeit bereits empirisch nachgewiesen werden konnte. Zum anderen wurden Interventionen mit Hilfe von Inputs aus den Anwendungsfeldern der PP neu konzipiert (Siehe dazu auch die Mindmaps in Anhang 3).

## 5 Erarbeitung des Informations- und Interventionskonzept für Arbeitgeber:innen

In Kapitel 2.2 *Positive Organizational Scholarship* wurde erläutert, wie man die "Gesundheit" einer Organisation und eines Teams messen kann und wie man erkennt, dass diese sich im Spektrum der sogenannten positiven Abweichung befinden (**Was**). *Weshalb* sie sich dort befinden, resp. **wie** man Unternehmen unterstützen kann dorthin zu gelangen, soll in diesem Kapitel dargelegt werden. Es gibt in der Positiven Psychologie verschiedene Prozesse und Massnahmen, die dazu führen können, dass sich Organisationen rechts der Normalverteilung befinden. Das Job- und Topsharing scheint ein Beispiel davon zu sein.

Geführte Gespräche haben gezeigt, dass sich die POS, resp. Camerons Ansatz der positiven Abweichung auf das Job- und Topsharing herunterbrechen lässt:

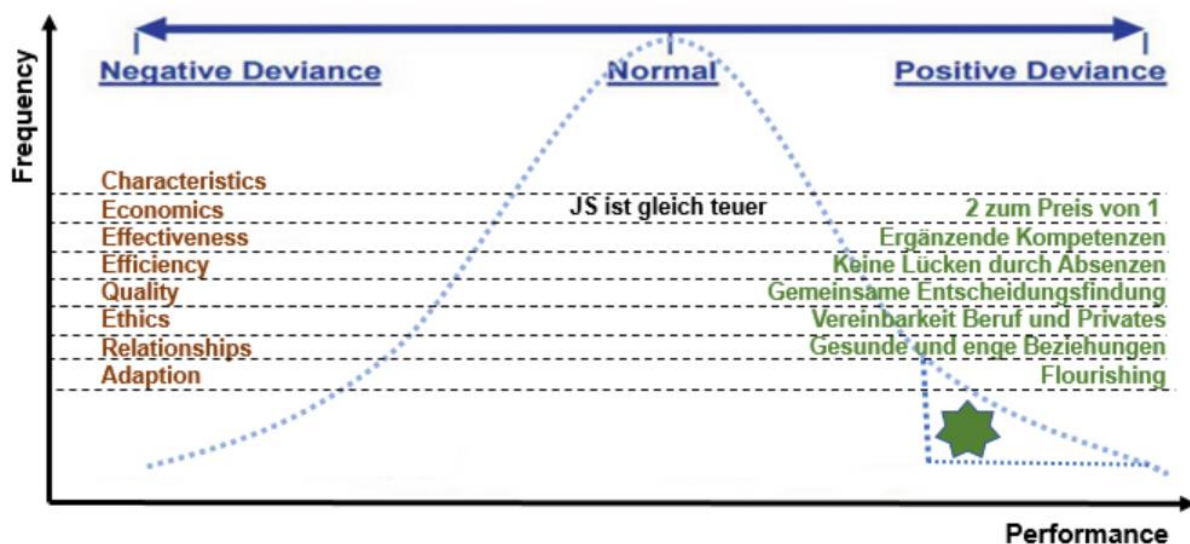


Abbildung 16 Positive Abweichung beim Anbieten von Jobsharing (eigene Darstellung, Anl. an Cameron et al., 2003).

Jobsharing kostet nach Aussagen der Interviewpartner:innen unter dem Strich nicht mehr als andere Arbeitsmodelle. Die nicht direkt messbaren Folgen, wie zum Beispiel die Wahrung von Know-how oder die Loyalität der Mitarbeiter:innen sind sogar ein Indiz dafür, dass es sich längerfristig monetär lohnt. Krankheits- oder Ferienabwesenheiten können durch das andere Teammitglied aufgefangen werden. Durch das Ermöglichen von Work-Life-Balance fördernden Arbeitsmodellen sowie das Fördern eines wohlwollenden Umfelds hebt sich eine Unternehmung von anderen ab.

Die Begriffe in folgender Abbildung 17 sind Teilforschungsgebiete der POS, resp. Teilkonzepte einer positiven Unternehmenskultur. Der Begriff *Positive Unternehmenskultur* bildet aus Sicht der Autorin die Grundlage für alle Konzepte. Sie bilden die Struktur für das Informationskonzept für Arbeitgebende:

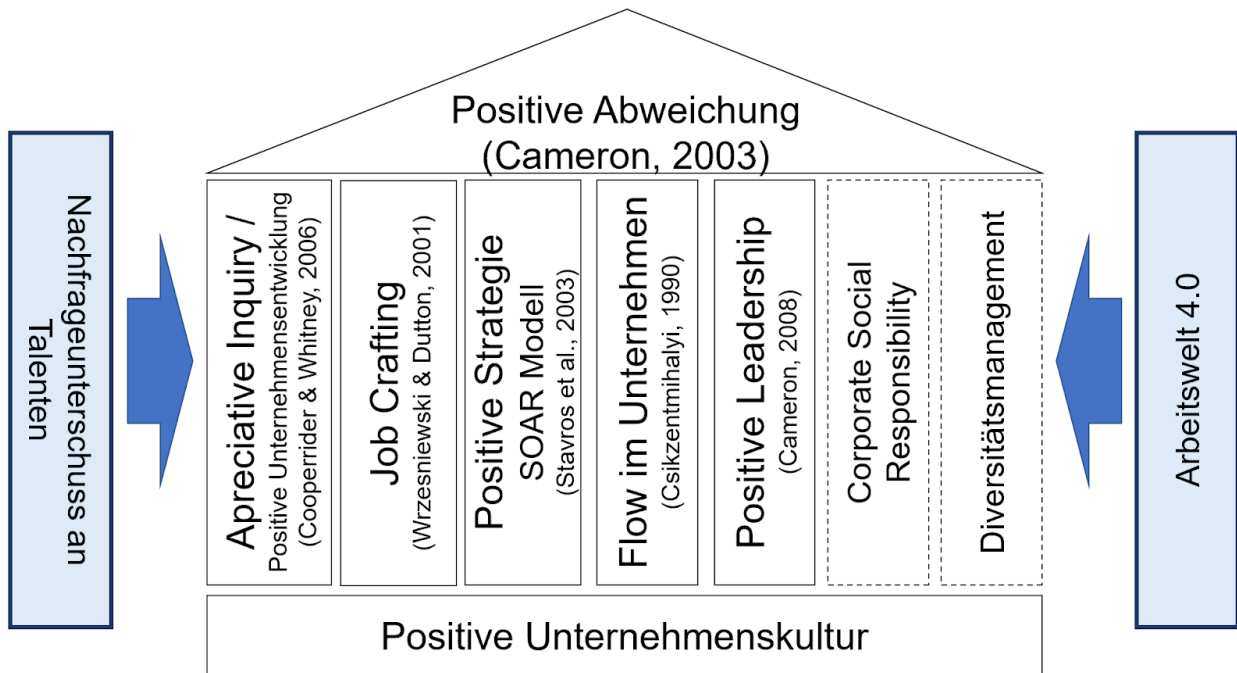


Abbildung 17: Ansätze der Positive Organizational Scholarship (eigene Darstellung)

Die längst bekannten Begriffe *Corporate Social Responsibility* und *Diversity Management* werden zwar nicht direkt im Rahmen der positive Organizational Scholarship behandelt, basieren jedoch auch stark auf dem Konzept der positiven Unternehmenskultur. Das Modell soll den Unternehmen zudem aufzeigen, dass durch die Arbeitswelt 4.0 sowie den Nachfrageunterschuss an Talenten die Auseinandersetzung mit diesen Konzepten Sinn macht.

Nachstehend wird jedes Teilkonzept grob zusammengefasst. Ausserdem soll die Tabelle den Unternehmen die Relevanz für das Job- und Topsharing aufzeigen. Interventionen, welche mit GL-Mitgliedern, Führungskräften und HR-Verantwortlichen durchgeführt werden können, werden erwähnt.

Begriff	Idee kurzgefasst	Relevanz für das Job- und Topsharing / Mögliche Interventionen
<p><b>Positive Unternehmenskultur</b></p>	<p>Zur Positiven Unternehmenskultur gehören</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ressourcenorientierung</li> <li>Förderung der Positivität</li> <li>Stärkung von Beziehungen</li> <li>Gemeinsame Werteorientierung</li> </ul> <p>Die Korrelation zwischen positiver Unternehmenskultur und dem Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen sowie des Unternehmens ist stark. Zu den Vorteilen gehören Mitarbeiterzufriedenheit, Loyalität, höhere Nachfrage im Arbeitnehmermarkt und Stressreduktion. (Forbes, 2018; Deloitte, 2012)</p>	<p>Das zu erarbeitende Konzept soll Unternehmen und Teams unterstützen, die eine positive Unternehmenskultur aufrechterhalten oder stärken möchten. Das Thema <i>flexible Arbeitsmodelle</i> tangiert alle erwähnten Aspekte einer positiven Unternehmenskultur.</p> <p>→ <b>Siehe Übung a) “Nachruf auf unsere Organisation / auf unsere Abteilung / auf mich als Chef”</b></p>
<p><b>Appreciative Inquiry (AI)</b></p> <p><b>Positive Unternehmensentwicklung (OD)</b></p>	<p>AI kann in “wertschätzendes Erkunden” übersetzt werden und ist die kooperative Suche nach dem Besten in Menschen, Organisationen, Gesellschaften oder der Umwelt. Es wird davon ausgegangen, dass jede Gemeinschaft oder jedes Team einen positiven Kern hat und sich viel mehr Potenzial verbirgt, als einem auf den ersten Blick bewusst ist. Es erforscht systematisch das Potenzial einer Organisation und Gesellschaft im ökonomischen, ökologischen und personellen Sinne. Zudem wird erkundet, wie das</p>	<p>Der Ansatz der OD und AI eignet sich gut für Interventionen in Teams, im HR oder für Führungskräfte, ihr “best possible self” zu evaluieren und das Potenzial in Taten umzusetzen.</p> <p>→ <b>Siehe Übung b) «Best possible Team”</b></p>

	<p>Idealbild einer Gruppenzusammenarbeit aussieht (Uni ZH, 2021; Cooperrider &amp; Whitney, 2006)</p>	
<p><b>Job Crafting</b></p>	<p>Ziel des Job Crafting ist die Verbesserung der Arbeitsmotivation, die Steigerung der Sinnhaftigkeit und Identifikation mit der Tätigkeit durch den stärkerorientierten Ansatz. Die Aufgaben und Rollenverständnisse eines MA oder eines Teams werden ressourcenorientiert gestaltet und der best-fit zwischen Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen wird angestrebt. Wie eine Metaanalyse zur Effektivität des JC aufzeigt, steigen Zufriedenheit, Leistung und Engagement; das Stressempfinden nimmt ab (Rudolph et. al, 2017; Tims et. al, 2012; Wrzesniewski &amp; Dutton, 2001) .</p>	<p>Ein Teil der aufgeführten Bestrebungen des Job Crafting ist die Stärkung und Umgestaltung von Beziehungen. Beziehungen im Team werden gestärkt, wenn man zusammen die vorhandenen Ressourcen und Stärken analysiert.</p> <p>Ein weiterer Teil ist die Aufgaben-Ressourcen-Analyse, die sich als Intervention für HR-verantwortliche Personen und Führungskräfte gut eignet.</p> <p>→ <b>Siehe Übung c) Aufgaben-Ressourcen- Analyse</b></p>
<p><b>Positive Strategie / SOAR Modell</b></p>	<p>Ähnlich wie die weltbekannte SWOT-Analyse, wird im Rahmen der POS das SOAR Modell für die Formulierung einer Strategie</p>	<p>Das SOAR Modell kann Führungskräfte dabei unterstützen, das richtige Team zusammenzustellen sowie Teams</p>

	<p>verwendet. Man identifiziert Stärken (<b>Strengths</b>), kombiniert diese mit bestehenden Chancen (<b>Opportunities</b>). Man ermutigt, Mitarbeitende und Teams, Bestrebungen zu identifizieren und gemeinsam anzugehen (<b>Aspirations</b>), um aussagekräftige und messbare Ergebnisse (<b>Results</b>) zu erzielen. (Stavros &amp; Coal, 2013; Stavros &amp; Wooten, 2016) "Mit SOAR liegt der Fokus auf der Organisation, ihren Stärken, den Dingen, die gut laufen und deren Verbesserung, anstatt sich auf wahrgenommene Bedrohungen und / oder Schwächen zu konzentrieren" (Alexander, 2020, online).</p>	<p>helfen, Stärken- und Chancenorientiert gemeinsam definierte Bestrebungen zu erreichen.</p> <p>→ <b>Siehe Übung d) SOAR-Team</b></p>
<p><b>Flow im Unternehmen</b></p>	<p>Nach der Positiven Psychologie ist das Erreichen des Flow-Zustands erstrebenswert. Der Zustand bringt ein Gefühl von Klarheit, man ist weder unter- noch überfordert. Es gibt gem. Spurlin und Csikszentmihalyi vier vielversprechende Strategien, die Unternehmen anwenden können, um den Arbeitsfluss / Flow ihrer Mitarbeitenden zu fördern (2017):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selektion des Personals (Wen)</li> <li>• Förderung des Worker-Job-Matching (Wo)</li> <li>• Anwendung des ständigen Fortschrittes (Wie)</li> <li>• Förderung der Metakognition über das Flow-Konzept (Was)</li> </ul>	<p>Wie in der Einleitung erwähnt, sind flexible Arbeitsmodelle im Arbeitnehmermarkt gefragt. Zudem geht durch die noch ungenügende Allokation gut ausgebildeter Personen mit Wunsch nach Teilzeit viel Potenzial verloren. Die vorliegende Arbeit soll Unternehmen und Führungskräfte, die diesen Trend erkennen, auf die Instrumente der positiven Psychologie aufmerksam machen, um dem Ziel der effektiven Worker-Job- Allokation näher zu kommen.</p> <p>→ <b>Aufklärung über die Idee der POS</b></p>



	(Moneta 2017; Csikzentmihalyi, 1990)	
<b>Positive Leadership</b>	<p>Ein positiver Leader führt stärkenorientiert. Er fokussiert sich auf das psychologische Kapital von sich und seinen Mitarbeiter:Innen (PsyCap) und möchte dies auch positiv beeinflussen. Das PsyCap basiert auf den Prinzipien der Selbstwirksamkeit, des Optimismus, der Hoffnung sowie der Widerstandsfähigkeit. Positive Leader ermächtigen und ermöglichen Mitarbeitende, positiv abweichende Leistungen zu erzielen. Ein wichtiger Ansatz ist beispielsweise das Feedforward. Feedforward ist eine Alternative zu klassischem Feedback, die, anders als Feedback, nicht auf die kritische Evaluation von in der Vergangenheit liegender Arbeit fokussiert, sondern auf die gemeinschaftliche Gestaltung zukünftiger Visionen, Ideen und Ziele. (Ebner, 2019; Cameron, 2012; Zuppiger, 2022; Jäger &amp; Kovic, 2021)</p>	<p>Führungskräfte spielen eine ausschlaggebende Rolle, ob und wie Mitarbeitende ihr Potenzial ausschöpfen können im Unternehmen. Sie sind auch Schlüsselpersonen in der Diskussion, ob und wie Formen wie Jobsharing in Firmen angeboten werden.</p> <p>Die stärkenorientierte Rekrutierung steht erst in den Anfängen und hat grosses Potenzial.</p> <p>→ <b>Siehe Übung «Stärkenorientierter Funktionsbeschreibung»</b></p> <p>→ <b>Siehe Übung Feedforward unter Kapitel 4</b></p>

<p><b>Externer Einfluss:</b> <b>Arbeitswelt 4.0</b> <b>(Input PP im Coaching, Zuppiger 2022)</b></p>	<p>Das Akronym VUKA steht für eine immer <b>Volatiler, Unsicherer, Komplexer, und Ambiguer</b> wahrgenommene Arbeitswelt. Vernetztes, kreativeres Denken, das stetige Lernen und Verlernen sind gefordert. Immer mehr Arbeiten werden digitalisiert und automatisiert. Überlastung und Komplexität führen zu Überlastung, Stress und Burnouts.</p> <p>Die Unternehmen, die sich nicht um ihre Talente kümmern und ihnen keine Antwort auf das WHY liefern können, haben heutzutage Probleme, die Fluktuationsrate tief zu halten. (Zuppiger, 2022)</p>	<p>Führungskräfte können ihre Mitarbeitenden mithilfe der Instrumente der PP bei Motivationsproblemen, Überlastung, der Suche nach neuen Perspektiven und bei Entwicklungsprozessen unterstützen.</p> <p>Der → <b>VIA- S</b> eignet sich gut, Kompetenzen und Persönlichkeitsstärken sichtbar zu machen. Im Jobsharing in Kombination mit den Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0 ist es z.B hilfreich, wenn man gerne lernt, Selbstverantwortung trägt, vernetzt denken kann, eine hohe emotionale Intelligenz und Beziehungsfähigkeit hat.</p>
<p><b>Corporate Social Responsibility</b></p>	<p>Die CSR besagt, dass die Verpflichtung eines Unternehmens über das Motiv der Gewinnmaximierung hinausgeht. Sie beschäftigt sich mit der Stärkung des Sozialkapitals, welches mit der</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit</li> <li>· Steigerung des Mitarbeiterengagements</li> <li>· Förderung des individuellen Lernens</li> <li>· Stärkung von und Mitwirkung und letztendlich die Stärkung eines Unternehmens Leistung</li> </ul>	<p>Ein wichtiger Teil der CSR sind Rekrutierungsmaßnahmen gegen Diskriminierung aufgrund von Alter, Geschlecht, Behinderung. Das Anbieten von flexiblen Arbeitsmodellen ist Grundvoraussetzung für das Entstehen von Jobsharing und anderen Teilzeit- und eng zusammenarbeitenden Teams</p> <p>→ <b>Siehe Diskussion und Handlungsvorschläge</b></p>

	<p>einhergeht. HR und Führungspersonal spielen bei der Verbreitung dieser Idee die wichtigste Rolle (Castelo &amp; Lima, 2006; De Stefano et. al, 2018).</p>	
<p><b>Diversity Management</b></p>	<p>Ramarjan und Thomas erläutern WOFÜR und WANN Diversitätsmanagement positiv ist für eine Organisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gleichheit zwischen den Gruppen</li> <li>- Positive Beziehungen zwischen den Gruppen</li> <li>- Positive Ergebnisse</li> </ul> <p>Diversität in Gruppen kann dazu führen, dass sowohl die Leistung als auch die Beziehungen besser sind im Team. So führt Diversität im Unternehmen auch dazu, dass Kluft vermindert und die Gleichheit verbessert werden (2010).</p>	<p>Die Umfragen, die mit Job- und Topsharern sowie die Interviews, die mit Führungskräften durchgeführt wurden, haben gezeigt, dass diese positiven Merkmale tatsächlich zutreffen können.</p> <p>→ <b>Siehe Diskussion und Handlungsvorschläge</b></p>

Aus der Tabelle wird ersichtlich, dass sich die Ideen hinter den Konzepten teilweise überschneiden. Auch sind sie nicht erst mit der Entstehung der Positiven Psychologie entstanden, sondern deren Wirksamkeit wird mit der POS besser erforscht. Die genaueren Angaben zu den vorgeschlagenen Interventionen sind in Anhang 2 genauer beschrieben.

## 6 Schlussfolgerungen und Anschlussfragen / Diskussion

Auf die Fragestellungen in Kapitel 1.5 konnten Antworten gefunden werden:

- ***In welchen Bereichen des Jobsharing Modells ist die Positive Psychologie relevant? In welchen Bereichen der Positiven Psychologie ist das Jobsharing relevant?***

Alle drei in Kapitel 2.1.1 erwähnten Pfeiler der PP sind für die Behandlung des Themas Job- und Topsharing relevant. Das Erfahren von gemeinsamen, positiven Erlebnissen und das stärkenorientierte Arbeiten motivieren Mitarbeitende und festigen das Team. Respekt, Gerechtigkeit, Teamwork, Arbeitsethik, sind Begriffe, die auch das Jobsharing prägen.

- ***Mit welchen Interventionen der Positiven Psychologie kann ein Team mit hohem Koordinations- und Kommunikationsaufwand gestärkt werden?***

Kapitel 4 zeigt auf, dass zahlreiche positiv-psychologische Interventionen zur Stärkung von Teams eingesetzt werden können. Dadurch soll in der Alltagskommunikation das Wohlbefinden und Wir-Gefühl gesteigert werden, sowie sollen die Interventionen Teams auf künftige Stress- und Konfliktsituationen vorbereiten.

- ***Ist es nötig, Work-Life-Balance fördernde Arbeitsmodelle, wie das Job- und Topsharing anzubieten?***

Sowohl die Literaturrecherche als auch die Resultate der Interviews und Umfragen haben gezeigt, dass bei Arbeitnehmer:innen die Vereinbarkeit von Beruf und Privatem oft ein sehr wichtiges Auswahlkriterium darstellt. Die Talente haben aufgrund der momentanen Arbeitsmarktsituation das Sagen, weshalb Arbeitgeber:innen Work-Life-Balance-fördernde Arbeitsmodelle anbieten müssen. Es ist zu erwähnen, dass das Gesamtpaket einer Unternehmung, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ausmacht.

- ***Wenn ja, wer trägt die Verantwortung für dessen Ein- und erfolgreiche Durchführung?***

Der Impuls zur Einführung von Job- und Topsharing in einem Unternehmen, muss von dem:r Arbeitgeber:in kommen - sei es von der Geschäftsleitung, vom HR oder von einzelnen Führungskräften. Im Anschluss muss der Entscheid von allen drei Parteien abgesegnet werden. Sobald die Voraussetzungen gegeben sind, liegt die Verantwortung vor allem bei den Führungskräften und Mitarbeiter:innen, die das Job- und Jobsharing erfolgreich umsetzen müssen.

- ***Wie können die Konzepte der Positiven Organisationspsychologie Unternehmen unterstützen, die Transformation der Arbeitswelt 4.0 optimal anzugehen?***

Die mit der Positiven Organisationspsychologie verbundenen Teilkonzepte, die in Kapitel 5 erläutert werden, ermöglichen Arbeitgeber:innen, die durch die Arbeitswelt 4.0 entstandenen Herausforderungen aus einer neuen Betrachtungsweise anzugehen.

Es kann erwähnt werden, dass sich - abgesehen von der körperlichen Anziehungskraft - die Erfolgsfaktoren einer Teamzusammenarbeit kaum von denen einer Partnerschaft unterscheiden.

Es gibt noch wenig Forschung zum Thema Positive Psychologie und Teamarbeit. In einem weiteren Projekt wäre die Überprüfung der Wirksamkeit der konzeptionierten Interventionen spannend.

Das Thema Selbstwirksamkeit zieht sich wie ein roter Faden durch die ganze Arbeit. Guter Wille allein zählt nicht. Es müssen Impulse gesetzt und Verantwortung übernommen werden, damit Unternehmen und ihre Mitarbeiter:innen gesund bleiben und florieren.

Zum Schluss ist es mir noch wichtig zu erwähnen, dass ich es persönlich als sehr legitim betrachte, wenn man sich für andere Lebensmodelle entscheidet und das Ausüben eines mit grosser Verantwortung verbundenen Berufs in gewissen Lebensphasen als weniger prioritär einzustufen. Hier erachte ich es als Verantwortung des Staates, dass es zum Beispiel möglich sein soll, sich ohne Existenzängste vollkommen dem Beruf des Eltern seins zu widmen.

## 7 Reflexion

Ich bin froh darüber, mich bei der Themenwahl kurzfristig noch unentschieden zu haben. Da mir die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben persönlich sehr am Herzen liegt, waren die Erarbeitung der Fragestellungen und Konzepte, sowie die geführten Gespräche mit den Expert:innen, sehr bereichernd für mich. Umso mehr hat es mich gefreut, als ich ein paar Wochen nach dem Gespräch mit einer Führungskraft erfahren habe, dass der Austausch sie dazu bewogen hat, das Thema nun anzugehen.

Eine Schwierigkeit der Arbeit war, das Thema und die theoretischen Grundlagen einzugrenzen und dennoch eine in sich schlüssige und zumindest teilweise repräsentative Arbeit zu schreiben. Die Fragestellungen bieten Stoff für eine viel umfangreichere Auseinandersetzung auf MSc oder PHD Ebene.

Die beiden Konzepte sind noch nicht ganz ausgereift, aber bieten eine gute Grundlage für die Messung derer Wirksamkeit und eine allfällige detailliertere Ausarbeitung.

## Literaturverzeichnis

- Amstutz, N., & Jochem, A. (2014). *Teilzeitarbeit und Jobsharing in der Schweiz. Ergebnisbericht*. Verein PTO. Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A., & Baker, W. E. (2013). *Job crafting exercise*. University of Michigan.
- Bertram, A. (2016). *Jobsharing und Generationenwechsel: der Einfluss verschiedener Generationen auf die Akzeptanz und den Erfolg von Jobsharing* (Diss.) Universität St. Gallen.
- BFS. (2016). *Jobsharing nach diversen Merkmalen*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/tabellen.assetdetail.2781039.html>
- BFS. (2019). *Schweizerische Arbeitskräfteerhebung*. BFS\_2019b\_Schweizerische Arbeitskräfteerhebung\_Teilzeiterwerbstaetigkeit in der Schweiz 2017.pdf
- BFS. (2020). *Teilzeitarbeit*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbstaetigkeit/teilzeitarbeit.html>
- BFS. (2022). *Erwerbsquote der 55- bis 64-Jährigen im Zehnjahresvergleich deutlich gestiegen*. <file:///C:/Users/U80824880/Downloads/2022-0496-d.pdf>
- Bodenmann, G. (2016). *Bevor der Stress uns scheidet*. 2. Auflage. Bern: Hogrefe Verlag.
- Bodenmann, G., Falconier, M. K., & Randall, A. K. (Eds.). (2019). *Dyadic coping: A collection of recent studies*. Frontiers Media SA.
- Bodenmann, G. (2020, Dezember). *Anwendungsfeld Partnerschaft*. Präsentiert während CAS Positive Psychologie, Zürich, Schweiz.
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of business Ethics*, 69(2), 111-132.
- Brandstätter-Morawietz, V. (2005). *Zivilcourage*. BLK.
- Brandstätter-Morawietz, V. (2022, Januar). *Zivilcourage*. Präsentiert während CAS Positive Psychologie, Zürich, Schweiz.
- Budworth, M. H., Latham, G. P., & Manroop, L. (2015). Looking forward to performance improvement: A field test of the feedforward interview for performance management. *Human Resource Management*, 54(1), 45-54. <https://doi.org/10.1002/hrm.21618>.
- Burton, C. M., & King, L. A. (2004). The health benefits of writing about intensely positive experiences. *Journal of research in personality*, 38(2), 150-163.
- Cameron, K.S., Dutton, J.E., and Quinn, R.E. (2003). Positive Organizational Scholarship. (pp. 3-13). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (Eds.). (2012). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. OUP USA.
- Cina, A., Widmer, K., & Bodenmann, G. (2002). Die Wirksamkeit des Freiburger Stresspräventionstrainings (FSPT): ein Vergleich von zwei Trainingsvarianten. *Verhaltenstherapie*, 12(1), 36-45.
- Cole, M. L., Cox, J. D., & Stavros, J. M. (2019). Building collaboration in teams through emotional intelligence: Mediation by SOAR (strengths, opportunities, aspirations, and results). *Journal of Management & Organization*, 25(2), 263-283.
- Crowe, M., & Sheppard, L. (2012). Mind mapping research methods. *Quality & Quantity*, 46(5), 1493-1504.
- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience* (Vol. 1990). New York: Harper & Row.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The Psychology of Optimal Experience." *Journal of Leisure Research*, 24(1), pp. 93-94

- De Stefano, F., Bagdadli, S., & Camuffo, A. (2018). The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review. *Human Resource Management*, 57(2), 549-566.
- Deloitte. (2012). *Core beliefs and culture. Chairman's survey findings*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-core-beliefs-and-culture.pdf>
- Eberhard, E. (2015). *Jobsharing: wie trägt das Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei?* (Diss. Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, IMB).
- EBG. (2022). *Zahlen und Fakten*. <https://www.ebg.admin.ch/ebg/de/home/themen/arbeit/lohngleichheit/grundlagen/zahlen-und-fakten.html>
- Ekman, P. (1992). Are there basic emotions? *Psychological Review*, 99(3), 550–553. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.99.3.550>
- Engl, J., Thurmaier, F., & Hahlweg, K. (2019). Prävention von Scheidung: Ergebnisse einer 25-Jahres-Follow-up-Studie. *Verhaltenstherapie*, 29(2), 85-97.
- EPA. (2015). *Jobsharing*. file:///C:/Users/Ren%C3%A9/Downloads/260\_jobsharing\_d.pdf
- ETH. (2021). *Männer, die eine Teilzeitstelle suchen, werden benachteiligt*. <https://kof.ethz.ch/news-und-veranstaltungen/kof-bulletin/kof-bulletin/2021/09/maenner-die-eine-teilzeitstelle-suchen-werden-benachteiligt.html>
- Flick, U. (2010). Design und Prozess qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke, *Qualitative Forschung* (S. 252-262). Tschenbuch.
- Friemel, T., Bonfadelli, H., & Ruggle, B. (2013). *Evaluation von Verkehrssicherheitskampagnen*. Institut für Publizistikwissenschaften und Medienforschung.
- Forbes. 2018. *How To Build A Positive Company Culture*. <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/08/14/how-to-build-a-positive-company-culture/>
- Fordyce, M. W. (1977). Development of a program to increase personal happiness. *Journal of Counseling Psychology*, 24(6), 511–521. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.24.6.511>
- Glück, Sabine. (2020). *MBSR*. Zentrum für Achtsamkeit.
- Gollwitzer, P. M., & Sheeran, P. (2006). Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes. *Advances in experimental social psychology*, 38, 69-119.
- Gu, X., Luo, W., Zhao, X., Chen, Y., Zheng, Y., Zhou, J., & Li, R. (2022). The effects of loving-kindness and compassion meditation on life satisfaction: A systematic review and meta-analysis. *Applied Psychology: Health and Well-Being*.
- Heintz, S., & Ruch, W. (2020). Character strengths and job satisfaction: differential relationships across occupational groups and adulthood. *Applied Research in Quality of Life*, 15(2), 503-527.
- Hill, S. 2016. Job sharing at senior level: Making it work. In Krone-Germann, I. und Guénette, A. M. (Hrsg.), *Le partage d'emploi – Job Sharing*. (S.85-96). Paris: L'Harmattan.
- Imsand, C., Gass, D., Bonarrigo, J. Ballarino, G. (2011). *Gewaltfreie Kommunikation*. [https://www.mediation-ch.org/cms2/fileadmin/dokumente/Newsletter/2015-02/de/Handout\\_GFK.pdf](https://www.mediation-ch.org/cms2/fileadmin/dokumente/Newsletter/2015-02/de/Handout_GFK.pdf)
- Jobsharing Hub. (2019). *Zeit für Fakten: Wir veröffentlichen die bislang umfangreichste Studie zum Thema Jobsharing*. <http://jobsharing-hub.de/Veroeffentlichung-der-deutschlandweit-umfangreichsten-Jobsharing-Studie/>
- Kabat-Zinn, J. (2006). *Im Alltag Ruhe finden*. Knaur
- Kabat-Zinn, J. (2011). *Gesund durch Meditation*. Knaur.
- Kashdan, T. B., Biswas-Diener, R., & King, L. A. (2008). Reconsidering happiness: The costs of distinguishing between hedonics and eudaimonia. *The Journal of Positive Psychology*, 3(4), 219-233.



- King, L. A. (2001). The health benefits of writing about life goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(7), 798-807.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological bulletin*, 119(2), 254. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.08.002>
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1998). Feedback interventions: Toward the understanding of a double-edged sword. *Current directions in psychological science*, 7(3), 67-72. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
- Kluger, A. N., & Nir, D. (2010). The feedforward interview. *Human Resource Management Review*, 20(3), 235-246. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10772989>
- Krone-Germann, I., & Guénette, A. M. (Hrsg.). (2016). *Le partage d'emploi – Job Sharing. Neue Chancen und Herausforderungen der Arbeit*. Paris: L'Harmattan.
- Krone-Germann, I. (2017). *Jobsharing in der Schweiz immer beliebter*. <https://dievolkswirtschaft.ch/de/2017/04/krone-germann-05-2017/>
- Krone-Germann I. & de Chambrier A., Humbert M. und Zhou R., Verein PTO. (2020). *Job- und Topsharing. Zwei Kompetenzen zum Preis von einer. ALLEMAND-pto-jobsharing-brochure-2020-WEB.pdf* ([wejobshare.ch](http://wejobshare.ch))
- Kununu. (2020). *Arbeitnehmer in DACH würden für attraktive Benefits auf 11 Prozent ihres Gehalts verzichten*. [Arbeitnehmer in DACH würden für attraktive Benefits auf 11 Prozent ihres Gehalts verzichten - kununu Blog](https://www.kununu.com/blog/arbeitnehmer-in-dach-wuerden-fuer-attraktive-benefits-auf-11-prozent-ihres-gehalts-verzichten)
- Latané, B., & Darley, J. M. (1969). Bystander "apathy". *American Scientist*, 57(2), 244-268.
- Moneta, G. B. (2017). Applications of flow to work. In C. J. Fullagar & A. Delle Fave (Hrsg.), *Flow at work: Measurement and implications*, (pp. 119-139). Routledge/Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9781315871585-7>
- Meier, F. & Kessler, M. (2022). *Paarlife. Was Paare stark macht*. <https://www.psychologie.uzh.ch/dam/jcr:42361e88-501a-43cc-a985-b405faf4029e/paarlife%20im%20%C3%9Cbergang%20zur%20Elternschaft.pdf>
- Oettingen, G., & Gollwitzer, P. (2010). Strategies of setting and implementing goals. In J. E. Maddux & J. P. Tangney (Eds.), *Social psychological foundations of clinical psychology* (pp. 114–135). The Guilford Press.
- Petzold, T. (2017, September). *Patient-Arzt-Kooperation im Annäherungsmodus*. Beitrag präsentiert am 51. Kongress für Allgemeinmedizin und Familienmedizin, Düsseldorf, Deutschland. <https://www.egms.de/static/de/meetings/degam2017/17degam072.shtml>
- Plochberger, Franz. (2015). *Kriterien für das Flow-Erlebnis - nach Mihaly CSIKSZENTMIHALYI. Research Impacts* [Elektronische Version]. [https://www.plbg.at/Werke/deutsch/Kriterien\\_fuer\\_das\\_Flow-Erlebnis.pdf](https://www.plbg.at/Werke/deutsch/Kriterien_fuer_das_Flow-Erlebnis.pdf)
- Positive Psychology Institute. (n. d.) *What is Positive Psychology?* [https://www.positivepsychologyinstitute.com.au/what-is-positive-psychology#:~:text=Positive%20Psychology%20is%20the%20scientific,Sheldon%20%26%20King%2C%202001\).](https://www.positivepsychologyinstitute.com.au/what-is-positive-psychology#:~:text=Positive%20Psychology%20is%20the%20scientific,Sheldon%20%26%20King%2C%202001).)
- Pro Familia. (2009). *Was Männer wollen*. [https://www.nationalerzukunftstag.ch/fileadmin/files/pdf/Was\\_Maenner\\_wollen.pdf](https://www.nationalerzukunftstag.ch/fileadmin/files/pdf/Was_Maenner_wollen.pdf)
- PTO. (2014). *Teilzeitarbeit und Jobsharing in der Schweiz*. Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Ramarajan, L., & Thomas, D. A. (2010). A positive approach to studying diversity in organizations. *Harvard Business School Organizational Behaviour Unit Working Paper*, 11-024. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1674930>
- Revers, A.; Streit, P. (2021). *Positiv führen mit neuer Autorität. Wie Sie mit schwierigen Menschen, Missständen und Altlasten konstruktiv umgehen*. (2. Aufl.). Windmühle.
- Rosenberg, M. B. (2016). *Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens*. Junfermann.

- Scherr A. (2013). Werte und Normen. In: A. Scherr (Hrsg.) *Soziologische Basics* (S. 271-272). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-19879-8\\_32](https://doi.org/10.1007/978-3-531-19879-8_32)
- Seligman, M. E. (2012). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Simon and Schuster.
- Spurlin, S., & Csikszentmihalyi, M. (2017). Will work ever be fun again. *Flow at Work: Measurement and Implications*, 176.
- Stavros, J. M., Perry Wooten, L. (2012). Creating and Sustaining Strengths-based Strategy that SOARs and Performs. In K.S. Cameron und G.S. Spreitzer (Hrsg), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. (Kapitel 63).
- Stavros, J. M., & Cole, M. L. (2014). SOARing towards positive transformation and change. *Abac Odi Journal Vision. Action. Outcome*, 1(2).
- Tagliabue, M., Sigurjonsdottir, S. S., & Sandaker, I. (2020). The effects of performance feedback on organizational citizenship behaviour: a systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 841-861.
- Tepe, J. (2016). Vom Zufallsprodukt zur strategischen Lösung: Jobsharing in Deutschland. In Krone-Germann, I. und Guénette, A. M. (Hrsg.), *Le partage d'emploi – Job Sharing*. (S.69 - 84). Paris: L'Harmattan.
- Thillmann, T., & Jansen, L. J. (2020). Positive Psychologie. In *Gesundheit–Arbeit–Prävention* (S. 171-186). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-30006-7\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-658-30006-7_11)
- Uni Freiburg. *Glasdeckenindex an der Universität Freiburg*. <https://www.gleichstellung.uni-freiburg.de/bereich-gender-und-diversity/Monitoring/Gender/glasdeckenindex>
- University of Pennsylvania. (n. d.). *Our Mission*. <https://ppc.sas.upenn.edu/our-mission>
- Van Agteren, J., Iasiello, M., Lo, L., Bartholomaeus, J., Kopsaftis, Z., Carey, M., & Kyrios, M. (2021). A systematic review and meta-analysis of psychological interventions to improve mental wellbeing. *Nature Human Behaviour*, 5(5), 631-652.
- Verein PTO. (2014). *Teilzeitarbeit und Jobsharing in der Schweiz*. Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Vylobkova, V., Heintz, S., & Gander, F. (2019). Stärkenbasierte Interventionen in der Positiven Psychologie. *Report Psychologie*, 44(11), 14-21.
- Wehner, L., Brinek, T., & Herdlitzka, M. (2011). *Kreatives Konfliktmanagement im Gesundheits-und Krankenpflegebereich: Gesunde ZwischenMenschlichkeit*. Springer.
- Welp, H. (2006). *Positive Organizational Scholarship im Überblick*. Fachhochschule Kiel.
- Wildhaber, I. & Geiser, T. (2016). Plädoyer für ein Jobsharing ohne rechtliche Sorgen. In Krone-Germann, I. und Guénette, A. M. (Hrsg.), *Le partage d'emploi – Job Sharing*. (S.187 - 198). Paris: L'Harmattan.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.
- Zuppiger, I. (2022, Februar). *Positive Psychologie und Coaching*. Präsentiert während CAS Positive Psychologie, Zürich, Schweiz.

## **Selbstständigkeitserklärung**

Die Verfasserin der vorliegenden Arbeit erklärt hiermit

- die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt zu haben und
- die aus fremden Quellen (einschliesslich elektronischer Ressourcen) direkt oder indirekt, wörtlich oder sinngemäss übernommenen Texte, Illustrationen und/oder Gedanken ausnahmslos als solche kenntlich gemacht zu haben und sie gemäss wissenschaftlichen Richtlinien korrekt nachgewiesen zu haben.

Zudem bestätigt die Verfasserin diese Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form oder auszugsweise noch in keiner anderen Prüfung oder an keiner anderen Lehranstalt vorgelegt zu haben.

Die Verfasserin kennt die Richtlinie über den Umgang mit Plagiaten an Schweizer Hochschulen und bestätigt hiermit, dass sie um die Konsequenzen von abweichendem Handeln (Plagiarismus) weiss.

Zürich, 31. Mai 2022

Text

## **Anhang**

Anhang 1	Interventionen Teamstärkungskonzept
Anhang 2	Interventionen für Arbeitgebende
Anhang 3	Mindmaps
Anhang 4	Interview Gesprächsstruktur
Anhang 5	Umfrage SurveyMonkey
Anhang 6	Umfrage Resultate
Anhang 7	Umfrage Auswertung