

Sous la direction de :
Irenka Krone-Germann et Alain Max Guénette

Le partage d'emploi – Job sharing

Nouvelles opportunités et défis du travail
Neue Chancen und Herausforderungen der Arbeit
New Opportunities and Challenges of Work

Contributions de:

Nathalie Amstutz, Nicole Baur, Alexandra Bertram,
Valérie Borioli Sandoz, Andreas Borter, Susanne Broel,
Anne Aymone de Chambrier, Fabien De Geuser, Brigitte Egli,
Isabelle Flouck, Jean-Raphaël Fontannaz, Ariane Geiser,
Thomas Geiser, Chloé Goudenhooff, Alain Max Guénette,
Caroline Henchoz, Sara Hill, Mirko Humbert, Eszter Komondy,
Markus Kreysch, Irenka Krone-Germann, Julia Kuark,
Mona Landau, Lynn Mackenzie, Birgit Peeters, Talina Peyer,
Rachel Riat Müller, Antonio Rodriguez, Gudrun Sander, Jana Tepe,
Rick Vogel, Boris Wernli, Isabelle Wildhaber et Jürg Wiler.

L'Harmattan

Remerciements

Cet ouvrage trouve son origine dans plusieurs événements, notamment dans le 1^{er} Colloque national suisse sur le job sharing, intitulé : « Le job sharing : la troisième voie sur le marché du travail ? », qui a eu lieu à Fribourg (Suisse), le 4 mai 2015. Ce colloque a été organisé par l'Association PTO (Part-Time Optimisation) et soutenu financièrement par le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes (BFEG) et plusieurs entreprises privées.

Nous remercions les auteurs pour la confiance qu'ils nous ont témoignée et le travail consacré à leurs analyses, de même que les traducteurs et relecteurs.

Nous remercions également les institutions qui, à travers leur soutien financier, ont permis la confection de l'ouvrage : d'une part l'Association PTO et, d'autre part la Haute école de gestion Arc (HEG Arc), membre de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO).

Danksagung

Dieser Sammelband entstand aus mehreren Veranstaltungen zum Thema Job-sharing, darunter dem ersten Schweizer Kolloquium mit dem Titel „Jobsharing, ein dritter Weg auf dem Arbeitsmarkt?“, das am 4. Mai 2015 in Freiburg (Schweiz) stattgefunden hat. Organisiert wurde dieses Kolloquium vom Verein PTO (Part-Time Optimisation) und finanziell vom Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) sowie mehreren privaten Unternehmen unterstützt.

Wir danken den Autoren für das Vertrauen, das sie uns entgegengebracht haben, und für ihren Arbeitsaufwand; wir danken auch den Übersetzern und den Lektoren.

Ebenfalls danken wir dem Verein PTO und der Hochschule für Management HEG Arc, Mitglied der Fachhochschule Westschweiz (HES-SO), die durch ihre finanzielle Unterstützung die Veröffentlichung dieses Werkes ermöglicht haben.

Acknowledgements

This collective book originates out of several events related to the job sharing topic, including the first Swiss national colloquium on job sharing entitled “Job sharing, a third option on the labour market?” which took place in Fribourg (Switzerland) on May 4th 2015. This colloquium was organized by the Association PTO (Part-Time Optimisation) and supported financially by the Federal Office for Gender Equality (FOGE) and several private companies.

We thank the authors for the confidence they have shown and the work devoted to their analyses, as well as the translators and proofreaders.

We also thank the institutions who, through their financial contribution, enabled this book to be published, namely the Association PTO and the HEG Arc (Business School), member of the University of Applied Sciences and Arts Western Switzerland (HES-SO).

Irenka Krone-Germann / Alain Max Guénette
Fribourg / Neuchâtel

SOMMAIRE

Pages

INTRODUCTION – EINLEITUNG

<i>Repenser le travail par le partage d'emploi</i>	
<i>Die Arbeit mittels Jobsharing überdenken</i>	
<i>Rethinking work in terms of job sharing</i>	
Irenka Krone-Germann et Alain Max Guénette.....	13

PREMIÈRE PARTIE : DÉFIS ET VISIONS

<i>Du job sharing au work sharing : partager le travail pour partager l'emploi</i>	
Fabien De Geuser et Alain Max Guénette	45
<i>Le partage d'emploi à l'ère de l'économie digitale et collaborative : perspectives d'avenir</i>	
Irenka Krone-Germann	53
<i>Vom Zufallsprodukt zur strategischen Lösung: Jobsharing in Deutschland</i>	
Jana Tepe	69
<i>Job sharing at senior level: Making it work</i>	
Sara Hill	85
<i>Change-Management durch Topsharing in Unternehmen?</i>	
Susanne Broel	97
<i>Le job sharing : un concept compatible avec le droit français ?</i>	
Chloé Goudenhooff.....	123
<i>The potential of job sharing in a transition country such as Hungary: the biggest challenges</i>	
Eszter Komondy	141

<i>Du droit fondamental à la différence en passant par l'Airbnbsation du monde du travail</i>	
Mona Landau	151

DEUXIÈME PARTIE : AVANTAGES ET LIMITES DU MODÈLE

<i>The “Sharing” Cornerstone in TopSharing and JobSharing: Theory and Practice</i>	
Julia Kuark	161
<i>Le partage d'emploi en Suisse : réalités et défis</i>	
Nathalie Amstutz, Anne Aymone de Chambrier et Irenka Krone-Germann	175
<i>Plädoyer für ein Jobsharing ohne rechtliche Sorgen</i>	
Isabelle Wildhaber und Thomas Geiser	187
<i>Le job sharing du point de vue syndical : une innovation intéressante, mais à garder sous surveillance</i>	
Valérie Borioli Sandoz	199
<i>Jobsharing und Generationenwechsel: Der Einfluss verschiedener Generationen auf die Akzeptanz und den Erfolg von Jobsharing</i>	
Alexandra Bertram	209
<i>Le partage d'emploi : un besoin de nombreux couples hautement qualifiés ?</i>	
Lynn Mackenzie	219
<i>Topsharing – geteilte Führung als Lösung für die Zukunft?</i>	
Gudrun Sander und Talina Peyer	237
<i>Job sharing : atout ou piège pour l'égalité entre les sexes ?</i>	
Nicole Baur	251
<i>Le temps partiel, un « ami » qui vous veut du bien ? Les effets du temps partiel sur différentes dimensions de la vie quotidienne</i>	
Caroline Henchoz et Boris Wernli	261
<i>Quand les hommes militent pour les nouvelles formes de travail : la campagne Der Teilzeitmann</i>	
Jürg Wiler, Andreas Borter et Mirko Humbert	277

TROISIÈME PARTIE : EXPÉRIENCE PRATIQUE DU JOB ET TOP SHARING

<i>Motive von Jobsharern: Eine latente Klassenanalyse</i>	
Markus Kreysch und Rick Vogel.....	289
<i>Une première approche du partage d'emploi au siècle passé</i>	
Ariane Geiser, Antonio Rodriguez et Jean-Raphaël Fontannaz	303
<i>Storytelling de job sharing : de la rencontre aux premiers pas</i>	
Isabelle Flouck.....	311
<i>Les conditions au succès d'un top sharing</i>	
Rachel Riat Müller.....	319
<i>Le job sharing intergénérationnel, outils de bonne entente et de transmission du savoir entre les générations ?</i>	
Birgit Peeters	333
<i>Jobsharing–Nachfrage – Möglichkeiten der Kommunikation</i>	
Brigitte Egli	349
 Tables des matières.....	 367
 Texte de quatrième de couverture :	
Traduction allemande	373
Traduction anglaise.....	374
 Ouvrages de la collection	
« Conception et dynamique des organisations ».....	375

INTRODUCTION / EINLEITUNG

Repenser le travail par le partage d'emploi

Irenka Krone-Germann et Alain Max Guénette

Quel employeur n'a jamais rêvé de deux expertises complémentaires pour un poste de travail complexe ? Quel décideur et chef d'entreprise n'a jamais souhaité partager une prise de décision importante à deux ou à plusieurs ? Quel responsable économique ou politique n'a pas un jour envisagé le job sharing comme une création ou redistribution d'emploi dans des sociétés où le chômage touche une grande catégorie de personnes hautement qualifiées ?

À l'ère numérisée des moyens de communication et à l'abondance des processus d'information par les réseaux sociaux, le partage d'emploi (job sharing en anglais) revêt aujourd'hui une dimension nouvelle lui permettant d'être appliqué à plus grande échelle et de manière efficace.

Né vers le milieu des années soixante aux États-Unis, le terme « job sharing » renvoie à deux ou plusieurs employés partageant un poste à plein temps avec des tâches interdépendantes et une responsabilité commune. Cette notion regroupe trois éléments centraux :

- a) Un aspect volontaire du choix de travail ;
- b) Une responsabilité commune entre les partenaires du job sharing ;
- c) Un poste à temps complet réparti sur deux ou plusieurs personnes.

La spécificité du « top sharing » comprend un job sharing dans des positions à haute responsabilité, incluant la gestion de collaborateurs.

Ce concept innovant vise des employés et travailleurs de toutes les générations, hommes et femmes confondus. Alors que l'on notait jusqu'alors un grand nombre de femmes dans ce type d'emploi, la tendance démontre que la gent masculine s'y intéresse aussi, l'évolution sociétale vers plus d'équité entre les genres l'expliquant en partie.

Depuis le début du 21^e siècle, la recherche de flexibilisation du temps de travail et des modes de production différenciés est devenue l'un des sujets centraux au sein des entreprises privées et publiques. Les nouvelles générations sur le marché du travail, que l'on catégorise dans la recherche

sociologique par les générations Y et Z, fortement intéressées par l'équilibre entre vies professionnelle et privée et par la diversité de l'emploi, semblent avoir plus d'intérêt pour ces nouvelles formes de travail que les générations précédentes. Alors que le travail à temps partiel progresse rapidement depuis près de trente ans dans bon nombre de pays, le partage d'emploi cherche encore sa voie pour être appliqué de manière optimale au sein des entreprises.

S'il est vrai que l'intérêt pour le partage d'emploi se dévoile de plus en plus, la mise en pratique effective de ce concept suscite encore un certain nombre de questionnements.

Afin d'analyser les diverses facettes du job sharing et sa praticabilité, cet ouvrage regroupe les contributions de 34 auteurs issus de cinq pays européens dont l'un en transition économique. Cet ouvrage se décline en trois parties principales.

La première réunit les réflexions sur le partage d'emploi dans le contexte des changements de paradigmes au sein des entreprises. Dans la mouvance de l'Industrie ou Travail 4.0 en référence à la 4e révolution industrielle qui regroupe progressivement des technologies hautement performantes, les conséquences sont directes sur le monde du travail qui doit s'adapter en permanence à un environnement numérisé. L'impact sur la gestion des ressources humaines se fait directement sentir. Les contributions des auteurs de cet ouvrage sont ainsi en lien direct avec l'évolution des marchés de l'emploi en Suisse, en Allemagne, en Grande-Bretagne, en France et en Hongrie, en tenant compte des changements fondamentaux qui se cristallisent par l'arrivée de nouvelles pratiques économiques telles que l'économie collaborative et le travail centralisé par la technologie numérique. Les défis économiques comme la rétention de talents et la pénurie de personnel qualifié y sont aussi traités.

La deuxième partie rassemble plusieurs thèmes axés sur les avantages et les limites du partage d'emploi. Les aspects liés au genre et à l'intergénérationnel sont abordés ainsi que l'impact de tels modèles de partage sur la carrière (top sharing). Des points de vue critiques émanant de syndicats ou autres spécialistes analysent aussi les effets négatifs possibles liés à une trop grande flexibilisation de l'emploi. Ces approches diversifiées nous ont paru primordiales pour permettre une analyse la plus aboutie possible du sujet. Plusieurs auteurs traitent par ailleurs des conditions nécessaires pour la réalisation d'un job ou d'un top sharing efficace, sur la base de l'expérience dans leur pays. Ces perspectives mettent en lumière l'importance du savoir-faire et de la compréhension du partage d'emploi pour qu'il devienne un vrai modèle de succès pour les entreprises. Cette partie comprend en outre une réflexion sur les politiques ciblées de promotion des nouveaux modèles flexibles encourageant aussi les hommes à travailler à temps réduit ou en job sharing.

Résolument pragmatique, la troisième partie aborde des expériences pratiques du job et top sharing renvoyant à des expériences menées dans

divers contextes nationaux. Les profils des partageurs d'emploi sont explorés et l'impact des job sharings intergénérationnels se cristallise à travers diverses analyses empiriques, voire économétriques. L'accompagnement (coaching) de duos est décrit par des spécialistes ayant entouré et aidé des partageurs d'emploi à mener à bien leur tandem. Enfin, quelques recommandations sur les nouvelles formes de communication pour promouvoir le partage d'emploi apporte une touche finale aux mesures de promotion de ce modèle.

L'ouvrage étant rédigé en français, allemand et anglais, le résumé suivant apporte un éclairage sur les diverses contributions intégrées dans les trois parties.

Dans la première partie intitulée « Défis et visions », **Fabien De Geuser** et **Alain Max Guénette** partent des origines du job sharing à travers deux grandes justifications, d'une part des objectifs liés à la nécessité de trouver une solution à un marché de l'emploi de plus en plus tendu et, d'autre part, des objectifs liés à la mise en question du rapport de subordination lié au salariat. S'inscrivant dans une optique managériale, ils signalent alors le risque d'un oubli de la dialogique entre emploi et travail : à force de se focaliser sur le premier, on risque de négliger le second, mettant en danger la possibilité même d'un job sharing efficace.

À travers une analyse comparative entre l'économie collaborative (*Sharing economy*) et le partage d'emploi, **Irenka Krone-Germann** explore le potentiel du job sharing à l'ère de l'économie digitale en tenant compte des attentes des nouvelles générations. Plusieurs caractéristiques de l'économie partagée, telles que le collaboratif et la mutualisation des moyens, l'utilisation plus durable des ressources humaines à disposition, le transfert de savoir et le recours intensif à la technologie de l'information, se retrouvent dans le partage d'emploi. Ces deux concepts émergent dans de nombreux pays et bousculent les règles traditionnelles de l'économie en renforçant l'intelligence collective, la diversité et l'entrepreneuriat. Cette étude préliminaire met aussi en exergue la situation sur le marché de l'emploi en Suisse et le potentiel que pourrait revêtir le partage d'emploi dans ce pays.

Se référant au marché allemand, **Jana Tepe** décrit l'évolution historique depuis les années 80 jusqu'aujourd'hui dans la prise de conscience du potentiel du job sharing. En comparant le partage d'emploi à un produit aléatoire (*Zufallsprodukt*) pendant de nombreuses années, l'auteure témoigne du changement observé depuis deux ans en Allemagne. Les politiques et les firmes réalisent aujourd'hui le potentiel du job sharing pour le marché du travail et la société. Par son expérience de promotion de ce modèle au travers de *Tandemploy*, la directrice de cette entreprise évoque sa vision et

son souhait de voir le partage d'emploi se démarquer davantage d'un produit aléatoire, pour se transformer en une vraie solution stratégique et pragmatique pour les firmes.

Centrée sur le marché britannique, la contribution de **Sara Hill**, fondatrice de *thejobshareproject.com*, met l'accent sur la diversité des formes que peuvent prendre les modèles de partenariat à travers sa longue expérience de promotion du job sharing. Pour montrer les nombreuses facettes du partage d'emploi, l'auteure procède par une analyse qualitative et quantitative menée auprès de 303 personnes, incluant des job sharers, des dirigeants de partageurs d'emploi, des collaborateurs qui travaillent directement avec des job sharers et des employés qui connaissent bien le modèle. Son analyse coûts-bénéfices présente un bilan intéressant de l'impact possible du modèle en rappelant les conditions de base pour réaliser des partenariats de travail efficace.

Pour **Susanne Broel**, experte et conseillère en matière de partage d'emploi, l'un des modèles du futur est le top sharing qui désigne un job sharing dans des positions à haute responsabilité, incluant la gestion des collaborateurs. Ayant pratiqué la conduite de collaborateurs à deux dans un milieu bancaire, l'auteure questionne le manque d'application de ce type de modèle dans de nombreux pays. Qu'est-ce qui retient les firmes à mettre en œuvre ce modèle de manière proactive et pourquoi n'y a-t-il pas plus d'employés qui revendiquent ce type de pratique ? En revêtant la fonction d'une conseillère en coach, Susanne Broel a mené sa propre enquête auprès de 500 entreprises en Allemagne dont elle présente les résultats selon maints critères explicatifs.

Dans une analyse détaillée de la législation en vigueur sur le marché de l'emploi, **Chloé Goudenhoft** constate que le job sharing semble difficile à réaliser en France. Contrairement à d'autres pays d'Europe, elle souligne que le travail à temps partiel n'est pas dans la culture française et qu'il reste de fait peu pratiqué dans l'Hexagone. L'auteure rappelle que le job sharing repose sur un partage des heures travaillées. Or, la moitié des cadres français sont soumis au « forfait en jours », qui laisse le salarié libre de l'organisation de son emploi du temps, sur la base d'un nombre de jours de présence. Il semble donc difficile, selon C. Goudenhoft, de répartir les tâches à réaliser dans un temps de travail bien défini. À cela s'ajoute la réglementation stricte du temps partiel qui tend à réduire la flexibilité d'organisation des salariés concernés. Plusieurs pistes de mise en œuvre possible du job sharing en France sont néanmoins explorées dans cet article.

Unique auteure à présenter le développement du partage d'emploi dans un pays en transition, **Eszter Komondy** met en exergue la situation actuelle en Hongrie et le manque de pratique dans ce pays. Après avoir analysé l'évolution en cours, l'auteure questionne la lenteur de mise en œuvre dans son pays et présente divers outils pour y promouvoir ce modèle. L'un des instruments qui se démarque des autres, est celui de la graphologie utilisée dans la mise en partenariat des job sharers, qui semble être d'une grande

utilité pour la création de duos. À ces mesures s'ajoutent d'autres instruments plus traditionnels de promotion du partage d'emploi.

À travers une approche pragmatique, **Mona Landau**, Senior Consultant d'*Inner Action* et Directrice du développement pour la France de cette entité, présente une perspective sur le job sharing sous trois angles. Le premier concerne la capacité des entreprises à absorber les changements sociétaux – les freins et réactions des sociétés parfois réfractaires de prime abord. Le second s'arrête sur l'importance de la mutualisation des compétences – le lien entre les espaces de travail collaboratifs et les compétences comportementales. Enfin, le dernier angle analyse le management des jeunes diplômés et leur intégration dans le monde professionnel, le partage d'emploi pouvant être vu comme une réponse possible face au chômage des jeunes.

Ces réflexions préliminaires sur l'impact du job et top sharing amènent maints auteurs à en questionner les avantages et limites. Ces analyses font l'objet de la deuxième partie de cet ouvrage.

Spécialiste depuis de nombreuses années dans le domaine du top sharing en Suisse, **Julia Kuark**, d'origine américaine, est l'auteure du *Kuark's TopSharing Model* introduit en 2003. Elle présente une analyse qualitative empirique sur la mise en œuvre de ce modèle. L'auteure expose diverses dimensions du modèle *TopSharing* telles que le processus de prise de décision, la responsabilité partagée, la conduite en cas de conflit et le design du travail au sein du modèle. Ces dimensions sont définies de manière théorique avant d'être mises en relation avec des cas pratiques concrets. Cette analyse permet de vérifier par divers exemples pratiques que le modèle de *TopSharing* soutient les processus de changement et d'innovation organisationnelle au sein des entreprises et d'autres structures.

S'appuyant sur les résultats de la première enquête en Suisse menée sur le job sharing, **Nathalie Amstutz**, **Anne Aymone de Chambrier** et **Irenka Krone-Germann** présentent les tendances sur le marché du travail helvétique en lien avec le travail à temps partiel et la mise en œuvre du partage d'emploi. Située en deuxième position à l'échelle européenne, la Suisse compte près d'un tiers de sa population active à temps partiel dont une grande majorité de femmes. À ce jour, environ 27% des entreprises appliqueraient le modèle du job sharing et parmi elles, un quart au niveau cadre. Près de 25% des entreprises n'appliquant pas de job sharing se disent intéressées par ce type de travail et nécessitent plus d'informations. Basé sur des observations empiriques et des témoignages, cet article met en lumière les conditions de succès pour un partage d'emploi et tient compte des avantages principaux pour les employés et les employeurs.

Par le biais d'une analyse juridique, **Isabelle Wildhaber** et **Thomas Geiser** présentent les divers types pratiqués de partage d'emploi et analysent leurs particularités contractuelles. Les auteurs développent les élé-

ments proposés dans un contrat tels que les droits et devoirs en cas de remplacement du partenaire, les heures supplémentaires, les absences pour raison de vacances ou de santé, la dissolution du partenariat et l'entretien d'évaluation. Ils explorent les pièges possibles qui peuvent être observés dans les contrats de partage d'emploi en différenciant certains concepts de base tels que le job splitting, le job pairing et divers types de job sharing hybrides ou purs.

Le partage d'emploi suscite également des questionnements, voire des craintes liées à la flexibilisation accrue du travail et des retombées négatives possibles pour les travailleurs et salariés. Alors qu'elle décrit le partage d'emploi comme une innovation intéressante en matière de modèles de travail modernes, **Valérie Borioli Sandoz** rappelle que le recul et l'expérience sont encore limités pour afficher un optimisme tout azimut. Responsable politique de l'égalité à Travail.Suisse, l'organisation faîtière indépendante des travailleurs et des travailleuses en Suisse, l'auteure analyse les effets escomptés en matière d'égalité hommes-femmes constatant que le temps partiel reste – pour l'heure – l'apanage des femmes. Elle cherche à mieux comprendre la menace sur les postes à temps plein et l'impact d'une flexibilité réciproque à haut niveau sur le surinvestissement et le surmenage. Forte de son expérience sur le front du partenariat social, une particularité du marché du travail suisse, l'organisation faîtière ne peut ignorer les risques et les dangers qui pourraient pénaliser au final les travailleurs et les travailleuses et plaide pour l'adoption de règles et d'un code de conduite afin d'encadrer les pratiques de job sharing.

Les diverses perceptions sur le job sharing dans cet ouvrage nous amènent également à nous poser la question du public cible visé par le partage d'emploi et leurs attentes. Celui-ci concerne toutes les générations, hommes et femmes confondus.

Analysant les débats de plus en plus fréquents sur l'intergénérationnel dans le monde du travail, **Alexandra Bertram** relate les résultats d'une étude effectuée dans le cadre de sa recherche menée à l'Université de Saint-Gall sur la perception et le succès du job sharing selon les diverses générations. Les résultats montrent que l'acceptation et le succès de la mise en œuvre du job sharing sont tributaires de diverses composantes telles que les changements sociétaux et technologiques, le développement économique des marchés, le marché de l'emploi et la transformation progressive des valeurs sociétales durant les quarante dernières années.

Dans cette perspective des diverses phases de vie et des particularités générationnelles, **Lynn Mackenzie** explore la situation des couples âgés de moins de 40 ans où l'on note une augmentation marquée de la fréquence de deux personnes disposant d'une formation de niveau supérieur. Cette évolution a rendu caduque la solution courante en Suisse du retrait temporaire du marché du travail ou du temps partiel, à 50% environ, des femmes, une

option peu praticable pour les couples aux métiers plus qualifiés. Comme le décrit l’auteure, l’avantage spécifique attendu du job sharing est de permettre aux employés qualifiés, hommes et femmes, de conserver et développer leurs compétences en parallèle, tout en pratiquant à temps réduit. Les entreprises bénéficient de la fidélité et de la motivation de ces employés qualifiés. Dans ce contexte et étant donné les attentes de ces types de couples, le job sharing pourrait conduire les entreprises à repenser les postes en termes de charge de travail totale plus flexible, par exemple une charge de 125%, au lieu d’« équivalents plein-temps ». Dans son analyse, L. Mackenzie examine les avantages et les écueils pratiques rencontrés grâce au recueil de témoignages de trois entreprises et de leurs employés.

Alors que cette redéfinition des équivalents plein-temps pourrait prendre à l’avenir davantage de poids au sein des entreprises, les transformations démographiques laissent entrevoir une tendance de plus en plus marquée vers la conciliation des vies privée et professionnelle (*Work Life Balance*). L’augmentation des horaires flexibles, du travail à temps partiel ou à domicile vise à concrétiser cette conciliation tant recherchée par les employés et les travailleurs dans les pays industrialisés. Dans une analyse qualitative sur la mise en œuvre du top sharing, **Gudrun Sander** et **Talina Peyer** dirigent leur recherche sur les conditions de base aptes à permettre de pratiquer un tel partenariat intégrant la conduite de collaborateurs dans l’économie privée comme publique. Les résultats démontrent que ce modèle possède divers avantages et qu’il peut être appliqué avec succès si les membres d’un tandem tiennent compte des défis qu’il peut comporter, notamment au début du partenariat. Cette étude contient des recommandations d’action sur la manière d’accompagner et soutenir ces modèles de partenariat. Enfin, les suggestions des auteures sont également axées sur le genre, en affirmant que ce modèle ne devrait pas être présenté comme un modèle de carrière professionnelle pour les femmes mais s’adresser et être offert aux hommes comme à la gent féminine.

Focalisée sur l’analyse genre, la contribution de **Nicole Baur** apporte un éclairage critique sur le potentiel du job sharing que l’auteure juge comme étant surestimé. D’abord, parce que le job sharing concerne surtout les femmes et est ainsi biaisé en matière de genre. Et puis, parce que le partage de poste implique inévitablement le travail à temps partiel, avec tous les inconvénients associés à ce type d’emploi, notamment une progression de carrière rendue difficile et des retraites moindres que dans le cas d’un travail à temps plein. Cette analyse se concentre ainsi sur les risques associés à l’emploi à temps partiel. L’auteure conclut que tant que les solutions de job sharing seront pratiquées uniquement par des femmes, le modèle familial et le partage inégal entre travail payé et travail non rémunéré dans des couples ne seront pas remis en question. Ainsi, le partage de poste ne pourrait que très modestement contribuer à la réduction du décalage entre hommes et femmes sur le marché suisse du travail. N. Baur estime toutefois

que cette contribution pourrait être différente pour le partage de poste au niveau cadre. Et l'on parlerait alors plutôt de top sharing.

Pour **Caroline Henchoz** et **Boris Wernli**, populariser le job sharing au-delà des frontières de genre implique par conséquent de développer une argumentation qui tienne compte des réalités et enjeux féminins et masculins, et notamment des coûts qu'il peut y avoir à ne pas suivre la norme professionnelle dominante rattachée à son sexe. Fondée sur l'analyse des données du Panel suisse des ménages, leur étude empirique teste l'argument selon lequel le temps partiel et le job sharing facilitent la conciliation entre vies privée et professionnelle. Comparant systématiquement la situation et le ressenti des personnes à temps partiel et à plein temps concernant la vie privée, la vie professionnelle et la conciliation entre les deux, cet article montre que dans presque tous les domaines de la vie quotidienne le temps partiel est davantage attractif et satisfaisant pour les femmes que pour les hommes.

En lien avec le travail à temps partiel masculin, **Jürg Wiler**, **Andreas Borter** et **Mirko Humbert** relatent la campagne *Der Teilzeitmann*, laquelle a permis de faire connaître en Suisse alémanique les revendications des hommes qui refusent le stéréotype du père comme principale source de revenus pour la famille et réduisent leur temps de travail. Ce projet s'inscrit dans une évolution sociétale encourageante pour l'égalité au travail avec, entre autres, des outils comme le job sharing, ce qui permet une petite révolution au sein de l'entreprise. Les auteurs n'hésitent pas non plus à rappeler qu'à leur domicile, les hommes salariés à temps partiel pratiquent déjà une forme de job sharing non rémunéré avec leur partenaire. Un partage de leur emploi pourrait également présenter de nouvelles opportunités sans sacrifier leur vie familiale. Pour eux, le job sharing reste un outil au service des femmes et des hommes ; il reste fondamental que les hommes militent pour ces nouvelles formes de travail.

Davantage pragmatique, la dernière partie de l'ouvrage aborde diverses expériences pratiques du job sharing et top sharing avec un angle particulier sur la diversité des tâches et des profils des job sharers, les divers modes de partage, les incitations au partage d'emploi, le coaching et les politiques de communication y relatives.

Au travers d'une analyse économétrique basée sur un échantillon de 807 utilisateurs de la plateforme de mise en partenariat *Tandemploy*, **Markus Kreysch** et **Rick Vogel** explorent les motivations individuelles des personnes intéressées par le partage d'emploi. Les auteurs cherchent à réaliser une classification des partageurs d'emploi selon divers profils de groupes. Par une analyse de classes latente, ils parviennent à différencier trois types de partageurs d'emploi : a) les adeptes de la liberté et du pragmatisme qui représentent les personnes recherchant la réalisation de soi, la flexibilité et qui ne considèrent pas le travail comme étant central dans leur

vie (55%) ; b) les intéressés par la performance au travail qui se focalisent entièrement sur l'engagement et le fait d'exceller au travail (31%) ; c) les traditionalistes progressistes qui sont focalisés sur le gain financier avant même d'exceller au travail (14%). Un second test permet de mettre ces classifications en relation avec les valeurs personnelles des job sharers. Les auteurs concluent que ces classifications latentes de job sharers rejoignent les orientations professionnelles que ces partageurs d'emploi ont suivies.

Alors que les profils peuvent être très hétérogènes, les modalités de fonctionnement d'un partenariat peuvent aussi l'être de par leur variété. Dans un récit captivant, **Jean-Raphaël Fontannaz**, **Ariane Geiser** et **Antonio Rodriguez** relatent comment, en 1993, à l'initiative de l'une de ses journalistes, l'Agence télégraphique suisse (ATS) tentait une expérience peu courante, voire exceptionnelle pour l'époque : le partage d'emploi complet du poste de correspondant régional pour le canton de Neuchâtel. Non seulement la démarche était novatrice, en particulier dans le monde très individualiste du journalisme, mais elle présentait un profil tout à fait particulier : le tandem était mixte et intergénérationnel puisque formé d'une journaliste senior et d'un confrère débutant. Ce partage du travail se faisait sous la forme d'une semaine complète à plein temps alternant avec une semaine entièrement libre. Après deux décennies de recul, l'occasion est donnée dans cet ouvrage collectif de tirer un bilan à six mains, avec une double perspective : celle de l'employeur et celle des employés.

À la fois observatrice et coach du couple professionnel formé de Julia et d'Élisabeth, **Isabelle Flouck** a souhaité être le témoin du vécu de ces deux job shareuses avec le regard de l'observatrice privilégiée de leurs craintes, joies, apprentissages, difficultés et réussites. Il s'agit ici d'un beau témoignage que l'auteure a souhaité le plus proche possible de la réalité de ce tandem afin de bien révéler les enjeux et la plus-value du job sharing.

D'avantage axé sur la mise en pratique d'un partage d'emploi à haute responsabilité, l'article de **Rachel Riat Müller** présente les résultats d'un travail de master analysant la mise en place d'un top sharing au sein de l'Organisation des Suisses de l'Étranger (OSE). Ce top sharing est défini dans les détails, notamment à l'aide de différents modèles. Les avantages dépassent nettement les inconvénients liés au top sharing tant pour l'organisation que pour les top sharers, les collaborateurs et les partenaires externes de l'organisation. Les défis sont présentés, tout comme les conditions au succès de ce nouveau modèle managérial. Cette recherche permet d'identifier quelques conditions fondamentales à remplir pour qu'un top sharing soit un succès. Les conclusions de la recherche sont finalement généralisées pour développer des « *Best Practices* » applicables à n'importe quel top sharing.

L'étude qualitative de **Birgit Peeters** traite, quant à elle, le job sharing intergénérationnel, à savoir le partage d'un emploi à temps plein entre un senior et un junior. L'auteure restitue l'analyse d'un sondage de quatre groupes de dix professionnels incluant des experts en ressources humaines,

seniors, juniors et personnes en job sharing. En entreprise, la bonne entente et la transmission du savoir entre générations demandent une attention particulière. Le but de ce sondage est de démontrer que le job sharing intergénérationnel est un outil pertinent pour : a) la bonne entente entre les générations, b) l'intégration des juniors, c) l'aide aux seniors à « lever le pied » et d) la transmission du savoir entre générations. Cette étude met en avant les avantages du job sharing intergénérationnel pour l'entreprise. 97,5% des répondants affirment que le job sharing intergénérationnel est une mesure pertinente pour la bonne entente et la transmission du savoir entre générations.

Dans une approche futuriste, **Brigitte Egli** analyse les moyens de communication déployés pour les nouvelles formes de travail flexibles telles que le partage d'emploi. La situation du marché de l'emploi en Suisse revêt diverses caractéristiques sociétales, politiques et socio-économiques qui ont un impact direct sur le job et top sharing. Les mesures de communication peuvent œuvrer comme ponts entre les diverses pensées du monde du travail permettant d'abolir progressivement certains clichés et a priori. Les exemples de « *Best Practices* » permettent de se départir progressivement d'une pensée sociétale ancrée sur les rôles traditionnels entre genres. De tels exemples de témoignages pourraient être mieux diffusés par des campagnes d'images ciblées et même renforcées par un « *Jobsharing Best Practice Award* ». Diverses recommandations concrètes figurent dans cet article pour accompagner les entreprises lorsqu'elles sont prêtes à introduire du job sharing ou qu'elles souhaitent étendre cette pratique plus largement.

Repenser le travail par le partage d'emploi reste la ligne directrice de cet ouvrage collectif qui regroupe des pensées diversifiées et des approches de mise en œuvre concrètes. L'approche multiculturelle dans ce livre au travers des diverses contributions par pays reflète le potentiel du partage d'emploi au-delà des marchés de travail nationaux. Le chemin à parcourir reste cependant long mais les réflexions en cours et les démarches déjà opérées démontrent l'intérêt des acteurs tant aux niveaux des entreprises, des employés et travailleurs que de la société.

Die Arbeit mittels Jobsharing überdenken

Irenka Krone-Germann und Alain Max Guénette

Welcher Arbeitgeber hat nicht schon davon geträumt, für eine komplexe Arbeitsstelle über zwei sich ergänzende Fachleute zu verfügen? Welcher Entscheidungsträger und Firmenchef hat sich nicht schon gewünscht, eine wichtige Entscheidung zu zweit oder mit mehreren Personen fällen zu können? Welcher Wirtschaftsverantwortliche oder Politiker hat nicht schon eines Tages die Arbeitsstellenteilung (englisch Jobsharing) in Erwägung gezogen zur Schaffung oder Neuverteilung von Arbeit in Gesellschaften, in denen viele hoch qualifizierte Personen arbeitslos sind?

Im Zeitalter der digitalen Kommunikation und der Fülle von Informationsprozessen, hervorgerufen durch die sozialen Netzwerke, bekommt das Thema Jobsharing heute eine neue Dimension; die Arbeitsstellenteilung kann deshalb in grösserem Massstab und wirksamer angewendet werden.

Der in der Mitte der 60er-Jahre geprägte Begriff „Jobsharing“ bezieht sich auf zwei oder mehrere Angestellte, die sich eine Vollzeit-Arbeitsstelle mit voneinander abhängigen Aufgaben und mit einer gemeinsamen Verantwortung teilen.

Dieser Begriff umfasst drei zentrale Elemente:

- a) eine Auswahl der Arbeit auf freiwilliger Basis;
- b) eine gemeinsame Verantwortung der Partner des Jobsharings;
- c) eine auf zwei oder mehrere Personen aufgeteilte Vollzeit-Arbeitsstelle.

Das Spezifische des „Topsharings“ bezeichnet ein Jobsharing in Positionen mit hoher Verantwortung, die auch Mitarbeiterführung einschliesst.

Das innovative Konzept des Jobsharings richtet sich an Angestellte und Mitarbeitende aller Generationen, sowohl an Männer wie an Frauen. Während man bisher eine grosse Anzahl Frauen in dieser Art der Beschäftigung fand, zeigt sich aktuell, dass das männliche Geschlecht sich ebenfalls zunehmend interessiert zeigt. Das erklärt sich teilweise durch die gesellschaftliche Entwicklung hin zu mehr ausgleichender Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern.

Seit dem Beginn des 21. Jahrhunderts ist die Suche nach Flexibilisierung der Arbeitszeit und nach differenzierten Produktionsweisen zu einem zentralen Thema der privaten und öffentlichen Unternehmen geworden. Die neuen Generationen auf dem Arbeitsmarkt, in der soziologischen Forschung als Generationen Y und Z bezeichnet, sind vermehrt an einem Gleichgewicht zwischen Berufsleben und Privatleben und an einer abwechslungsreichen Arbeit interessiert; sie scheinen ein grösseres Interesse für diese neue Arbeitsform zu bekunden als die vorausgegangenen Generationen. Während die Teilzeit-Arbeit seit fast dreissig Jahren in vielen Ländern rasch zunimmt, ist das Jobsharing noch auf dem Weg, um in den Unternehmen optimal angewendet zu werden.

Wenn auch zutrifft, dass sich das Interesse am Jobsharing immer stärker bemerkbar macht, so stellen sich bei der wirksamen Umsetzung dieses Konzeptes noch viele Fragen.

Um die verschiedenen Seiten des Jobsharings und auch seine Umsetzung zu analysieren, umfasst dieser Sammelband die Beiträge von 34 Autorinnen und Autoren aus fünf europäischen Ländern. Die Publikation umfasst drei Hauptteile.

Der erste Teil vereinigt Überlegungen über das Jobsharing im Kontext der Paradigmenwechsel in den Unternehmen. Im Einflussbereich von Industrie 4.0 oder Arbeit 4.0 – einer Bezugnahme auf die vierte industrielle Revolution, die zunehmend intelligente Technologien nutzt, die mehr und mehr Aufgaben übernimmt – sind die Auswirkungen auf die Arbeitswelt direkt; diese muss sich ständig einer digitalisierten Umgebung anpassen. Der Einfluss auf die Personalführung wird unmittelbar spürbar. Die Beiträge der Autoren des vorliegenden Bandes geben deshalb die Entwicklung der Arbeitsmärkte in der Schweiz, in Deutschland, in Grossbritannien, in Frankreich und in Ungarn wieder. Die Artikel tragen dabei den fundamentalen Veränderungen Rechnung, die sich durch das Aufkommen neuer wirtschaftlicher Praktiken herauskristallisieren; es sind dies zum Beispiel die kollaborative Wirtschaft (*Sharing economy*) und die durch die digitale Technologie zentralisierte Arbeit. Wirtschaftliche Herausforderungen, wie Talente an den Arbeitgeber zu binden und den Mangel an qualifiziertem Personal zu beheben, kommen ebenfalls zur Sprache.

Der zweite Teil vereinigt mehrere Themen, die mit den Vorteilen und den Grenzen des Jobsharings zu tun haben. Es werden Aspekte in Zusammenhang mit dem Geschlecht und die Veränderungen, die mit den generationenübergreifenden Aspekten verbunden sind, zur Sprache gebracht; Gegenstand ist auch der Einfluss von derartigen Arbeitsteilungsmodellen auf die Karriere (Topsharing). Kritische Sichtweisen von Gewerkschaftern oder anderen Spezialisten über die möglichen negativen Auswirkungen einer zu grossen Flexibilisierung der Arbeitswelt runden diesen zweiten Teil zu einer umfassende Analyse des Themas ab. Mehrere Autorinnen bringen ausserdem, ausgehend von den Erfahrungen in ihrem Land, die notwendigen Bedingungen für das Zustandekommen eines wirksamen Job-

oder Topsharings zur Sprache. Diese Perspektiven beleuchten die Bedeutung des Know-how und des Verständnisses des Jobsharings, damit es zum wirklichen Erfolgsmodell für die Unternehmen werden kann. Ausserdem enthält dieser Teil eine Reflexion über die gezielten politischen Bestrebungen zur Förderung der neuen flexiblen Arbeitsmodelle, welche auch die Männer ermutigt, in Teilzeit oder in einem Jobsharing zu arbeiten.

Der dritte Teil ist pragmatisch. Er greift praktische Erfahrungen beim Job- und Topsharing auf, indem er praxisnahe Erfahrungen aus verschiedenen europäischen Ländern beschreibt. Es werden die Profile der Arbeitnehmer untersucht, die sich eine Arbeitsstelle teilen. Auch kristallisiert sich der Einfluss des generationenübergreifenden Jobsharings über verschiedene empirische und ökonometrische Analysen heraus. Fachleute beschreiben ihre Erfahrungen beim Coaching von Jobsharing-Teams (Tandems) und wie sie ihr Tandem zum Erfolg geführt haben. Schliesslich bilden einige Kommunikationsmöglichkeiten und -empfehlungen zur Förderung der Arbeitsstellenteilung den Schlusspunkt bei den Massnahmen zur Unterstützung dieses Modells.

Der vorliegende Band ist in Französisch, Deutsch und Englisch verfasst. Die folgende Zusammenfassung beleuchtet die verschiedenen Beiträge in den drei Kapiteln.

Im ersten Kapitel, das den Titel „Herausforderungen und Visionen“ trägt, führen **Fabien De Geuser** und **Alain Max Guénette** den Ursprung des Jobsharings auf zwei Impulse und Hauptanliegen zurück: einerseits sollen Lösungen für einen immer stärker angespannten Arbeitsmarkt gefunden werden und andererseits soll das Untergeordneten-Verhältnis für die Arbeitnehmer in Frage gestellt werden. Sie machen auf das Risiko eines fehlenden Dialogs zwischen der Beschäftigung und der effektiven Arbeit aufmerksam: indem man sich zu sehr auf das erstere fokussiert, besteht das Risiko, das zweite zu vernachlässigen, wodurch die wirklichen Möglichkeiten eines effizienten Jobsharings gefährdet sind.

Durch eine vergleichende Analyse der kollaborativen Wirtschaft (*Sharing economy*) und der Arbeitsstellenteilung erkundet **Irenka Krone-Germann** das Potenzial des Jobsharings im Zeitalter der digitalen Wirtschaft, indem sie die Erwartungen der neuen Generationen berücksichtigt. Mehrere Merkmale der *Sharing economy* finden sich auch im Jobsharing – etwa das Kollaborative und die gemeinsame Nutzung der Mittel, die nachhaltigere Nutzung der verfügbaren Humanressourcen, der Wissenstransfer oder auch die intensive Nutzung der Informationstechnologie. Beide Konzepte sind in zahlreichen Ländern vertreten. Sie bringen die traditionellen Regeln der Wirtschaft ins Wanken, indem sie die kollektive Intelligenz, die Vielfältigkeit und das Unternehmertum stärken. Diese Analyse der Autorin hebt die Situation auf dem Arbeitsmarkt in der Schweiz hervor und beschreibt das Potenzial, welches das Jobsharing haben könnte.

Sich auf den deutschen Arbeitsmarkt beziehend, beschreibt **Jana Tepe** die historische Entwicklung in der Bewusstwerdung des Potenzials des Jobsharings von den 80er-Jahren bis heute. Indem sie das während zahlreichen Jahren praktizierte Jobsharing mit einem Zufallsprodukt vergleicht, bezeugt die Autorin den seit zwei Jahren in Deutschland beobachteten Wechsel. Politik und Unternehmen sind sich heute des Potenzials der Arbeitsstellenteilung für den Stellenmarkt und für die Gesellschaft bewusst. Über ihre Erfahrung in der Förderung dieses Modells via *Tandemploy* bringt die Direktorin dieses Unternehmens ihre Vision und ihren Wunsch zur Sprache, dass sich die Arbeitsstellenteilung stärker von einem Zufallsprodukt absetzt, um eine echte strategische und pragmatische Lösung für die Firmen zu werden.

Der Beitrag von **Sara Hill**, der Gründerin von *thejobshareproject.com*, stellt den britischen Markt in den Mittelpunkt. Er legt den Akzent auf die Vielfalt der Formen, den die Arbeitsmodelle annehmen können; dabei schöpft die Autorin aus ihrer grossen Erfahrung bei der Förderung des Jobsharings. Um die zahlreichen Teilaspekte des Jobsharings aufzuzeigen, nimmt die Autorin eine qualitative und quantitative Analyse auf der Grundlage der Befragung von 303 Personen vor. Diese sind die Jobsharer, Vorgesetzte von Jobsharern, Mitarbeiter, die unmittelbar mit Jobsharern zusammenarbeiten, sowie Angestellte, die mit diesem Arbeitsmodell gut vertraut sind. Die Kosten-Nutzen-Analyse der Autorin ergibt eine interessante Bilanz der möglichen Wirkung des Modells und hebt die Grundbedingungen für wirkungsvolle Arbeitsstellenteilungen hervor.

Für **Susanne Broel**, Fachfrau und Beraterin im Bereich des Jobsharings, ist das Topsharing ein Modell der Zukunft. Es bezeichnet eine Arbeitsstellenteilung in Positionen mit hoher Verantwortung, welche auch die Personalführung beinhalten. Die Autorin hat selber im Bankenmilieu die Personalleitung zu zweit praktiziert. Sie fragt sich, weshalb dieses Arbeitsmodell in zahlreichen Ländern so wenig angewendet wird. Was hält die Unternehmen davon ab, dieses Modell vorausschauend umzusetzen? Weshalb fordern nicht mehr Arbeitnehmer dieses Modell ein? Indem sie die Rolle einer Coaching-Beraterin einnahm, hat S. Broel bei 500 Firmen in Deutschland ihre eigene Untersuchung durchgeführt. Sie präsentiert die Ergebnisse nach zahlreichen erläuternden Kriterien.

Mittels einer detaillierten Analyse der geltenden Gesetzgebung auf dem Stellenmarkt kommt **Chloé Goudenhooff** zum Schluss, dass das Jobsharing in Frankreich schwierig zu verwirklichen ist. Im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern ist Teilzeitarbeit nicht Teil der französischen Kultur und wird in Frankreich auch kaum praktiziert, unterstreicht die Autorin. Sie erinnert daran, dass das Jobsharing auf einer Teilung der Arbeitszeit beruht. Die Hälfte der französischen Kaderleute ist indessen dem Modell der „Jahresarbeitsstage“ („forfait en jours“) unterstellt. Das lässt dem Arbeitnehmer die Freiheit, seine Zeiteinteilung selber zu organisieren, und dies auf der Grundlage der Anzahl Präsenztage. Es erscheint deshalb

schwierig, so C. Goudenhooff, die zu erledigenden Aufgaben innerhalb einer präzis definierten Arbeitszeit zu erledigen. Hinzu kommt die strikte Reglementierung der Teilzeitarbeit, was die Flexibilität in der Organisation der betroffenen Arbeitnehmer erschwert. In diesem Beitrag werden dennoch mehrere gangbare Wege einer möglichen Umsetzung des Jobsharings in Frankreich erkundet.

Als einzige Autorin, welche die Entwicklung des Jobsharings in einem Schwellenland vorstellt, beleuchtet **Eszter Komondy** die aktuelle Situation in Ungarn und die fehlende Jobsharing-Praxis in diesem Land. Nach einer Analyse der laufenden Entwicklung erörtert die Autorin die schleppende Umsetzung in Ungarn und präsentiert verschiedene Werkzeuge zur Förderung des Modells. Eines dieser Instrumente, das sich von den anderen abhebt, ist die Grafologie (Deutung der Handschrift als Ausdruck des Charakters), die von grossem Nutzen für die Bildung von Zweierteams zu sein scheint. Dazu gesellen sich andere eher traditionelle Instrumente zur Förderung des Jobsharings.

Mona Landau, Senior Consultant von Inner Action und Head of Business Development für Frankreich, präsentiert in einer pragmatischen Annäherung drei Blickwinkel einer Sicht auf das Jobsharing. Der erste Blickwinkel betrifft die Fähigkeit der Unternehmen, gesellschaftliche Veränderungen aufzufangen – trotz Ängsten und Zweifeln, die manchmal in den Unternehmen anfänglich auftreten können. Der zweite Blickwinkel hält die Bedeutung einer gemeinsamen Nutzung der Kompetenzen fest; es geht dabei um die Verbindung zwischen kollaborativen Arbeitsräumen und verhaltensmässigen Kompetenzen. Der dritte Blickwinkel schliesslich untersucht das Management von jungen Diplomierten – ihre Integration in die Arbeitswelt – sowie Jobsharing als mögliche Antwort auf die Jugendarbeitslosigkeit.

Diese einführenden Überlegungen über die Wirkung des Job- und Topsharing-Modells bringen zahlreiche Autorinnen und Autoren dazu, die Vorteile und die Grenzen des Modells zu bedenken. Solche Analysen bilden den zweiten Teil des Sammelbandes.

Die gebürtige Amerikanerin **Julia Kuark** ist seit vielen Jahren Fachfrau für Fragen des Topsharings in der Schweiz; sie ist Autorin des *TopSharing Model* (2003). Sie stellt eine qualitative empirische Untersuchung der Umsetzung dieses Modells vor. Sie legt verschiedene Dimensionen des Topsharings dar, wie Entscheidungsprozesse, die gemeinsame Verantwortung, das Verhalten im Konfliktfall sowie der Gestaltungsspielraum im Rahmen des Modells. Diese Dimensionen werden theoretisch eingeführt, bevor sie zu konkreten Fällen aus der Praxis in Beziehung gesetzt werden. Anhand verschiedener praktischer Beispiele bestätigt diese Analyse, dass die Topsharing-Modelle organisatorische Veränderungs- und Innovationsprozesse in den Unternehmen unterstützen.

Indem sie sich auf die Ergebnisse der ersten in der Schweiz durchgeführten Erhebung über das Jobsharing abstützen, präsentieren **Nathalie Amstutz, Anne Aymone de Chambrier und Irenka Krone-Germann** die Tendenzen auf dem schweizerischen Arbeitsmarkt in Bezug auf die Teilzeitarbeit und die Umsetzung der Arbeitsstellenteilung. In der Schweiz arbeitet fast ein Drittel der erwerbstätigen Bevölkerung in Teilzeit, grossmehrheitlich sind es Frauen; im europäischen Vergleich nimmt die Schweiz damit die zweite Position ein. Bis heute wenden ungefähr 27% der Unternehmen das Jobsharing-Modell an; ein Viertel davon auf Kader-Ebene. Fast 25% der Unternehmen, die das Jobsharing nicht anwenden, sind an diesem Arbeitsmodell interessiert und wollen mehr Informationen dazu. Auf der Grundlage von empirischen Beobachtungen und Zeugnissen hebt dieser Beitrag die Bedingungen für ein erfolgreiches Jobsharing hervor und berücksichtigt die wichtigsten Vorteile für die Arbeitnehmer und die Arbeitgeber.

Mittels einer rechtlichen Beurteilung präsentieren **Isabelle Wildhaber und Thomas Geiser** die verschiedenen praktizierten Typen des Jobsharings und analysieren ihre vertraglichen Eigenheiten. Die Autoren legen die Elemente dar, die in einem Arbeitsvertrag figurieren würden, namentlich die Rechte und Pflichten im Falle der Vertretung des Partners, die Überstunden, die Abwesenheiten aufgrund von Ferien oder Krankheit, die Auflösung der Partnerschaft und das Evaluationsgespräch. Sie erkunden die möglichen Fallstricke, die in den Verträgen zum Jobsharing enthalten sein können, indem sie gewisse Basiskonzepte wie Jobsplitting, Jobpairing sowie verschiedene hybride oder reine Typen von Jobsharing unterscheiden.

Die Arbeitsstellenteilung löst auch Fragen oder sogar Ängste im Zusammenhang mit der gesteigerten Flexibilisierung der Arbeit und mit den möglichen negativen Auswirkungen für die Arbeiter und Angestellten aus. Während sie zwar das Jobsharing als interessante Neuheit im Rahmen moderner Arbeitsmodelle beschreibt, erinnert **Valérie Borioli Sandoz** auch daran, dass der Abstand und die Erfahrung noch zu gering sind, um einen unbegrenzten Optimismus an den Tag zu legen. V. Borioli Sandoz ist Leiterin der Gleichstellungspolitik bei Travail.Suisse, der unabhängigen Dachorganisation der Arbeiterinnen und der Arbeiter in der Schweiz. Sie untersucht die erwarteten Auswirkungen hinsichtlich der Gleichstellung zwischen Mann und Frau und stellt fest, dass die Teilzeitarbeit zur Stunde immer noch Frauensache ist. Sie versucht die Gefahr von Überforderung und Überarbeitung für die Vollzeitstellen und die Auswirkungen einer wechselseitigen Flexibilität auf hohem Niveau besser zu verstehen. Aufgrund ihrer grossen Erfahrung im Bereich der Sozialpartnerschaft – einer Besonderheit des schweizerischen Arbeitsmarktes – kann die Dachorganisation der Arbeiterschaft die Risiken und Gefahren nicht übergehen, die letztlich die Arbeiterinnen und Arbeiter schädigen könnten. Die Organisation spricht sich für die Annahme von Regeln und für einen Verhaltenskodex aus, um den Praktiken des Jobsharings einen Rahmen zu geben.

Die verschiedenen Wahrnehmungen des Jobsharings in diesem Band führen uns ebenfalls zur Frage, welches das Zielpublikum der Arbeitsstellenteilung und welches dessen Erwartungen sind. Zielpublikum sind Personen aus allen Generationen, Männer ebenso wie Frauen.

Die immer häufiger auftretenden Diskussionen über das generationenübergreifende Element in der Arbeitswelt hat **Alexandra Bertram** analysiert. Sie fasst die Ergebnisse einer Studie zusammen, die sie im Rahmen ihrer Forschung an der Universität St. Gallen über die Wahrnehmung und den Erfolg des Jobsharings in verschiedenen Generationen erarbeitet hat. Die Resultate zeigen, dass die Akzeptanz und eine erfolgreiche Umsetzung des Jobsharings von verschiedenen Einflussgrössen abhängen; es sind dies etwa der gesellschaftliche und technologische Wandel, die Entwicklung des Arbeitsmarktes, der Stellenmarkt, aber auch der fortschreitende Wertewandel in den letzten 40 Jahren.

Aus der Perspektive der verschiedenen Lebensphasen und der generationellen Besonderheiten untersucht **Lynn Mackenzie** die Situation von Paaren im Alter von unter 40 Jahren; markant mehr Paare verfügen in dieser Altersgruppe über eine höhere Ausbildung. Diese Entwicklung hat die in der Schweiz geläufige Lösung hinfällig gemacht, die Frauen temporär oder teilzeitleich (zu etwa 50%) aus dem Arbeitsmarkt zu nehmen. Für Paare mit qualifizierteren Berufen ist dies eine wenig praktikable Option. Wie die Autorin beschreibt, liegt der spezifische erwartete Vorteil des Jobsharings darin, dass dieses den qualifizierten Arbeitnehmern – Männern wie Frauen – ermöglicht, ihre Kompetenzen zu behalten und zu entwickeln, und dies im Rahmen einer Teilzeitbeschäftigung. Die Unternehmen ziehen einen Nutzen aus der Treue und der Motivation dieser qualifizierten Angestellten. In diesem Kontext und angesichts der Erwartungen solcher Paare könnte das Jobsharing die Firmen dazu bringen, die Arbeitsplätze hinsichtlich der gesamten Arbeitslast flexibler zu gestalten, beispielsweise als Arbeitslast von 125% statt als „Vollzeitäquivalent“. In ihrer Analyse untersucht L. Mackenzie die Vorteile und Stolpersteine dank Ihrer Erfahrung aus drei Unternehmen mit deren Arbeitnehmern.

Während diese Neudefinierung der Vollzeitäquivalente künftig in den Firmen mehr Bedeutung erhalten könnte, lassen die demografischen Veränderungen eine zunehmend deutliche Tendenz hin zu einer besseren Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf (*Work Life Balance*) erkennen. Die Zunahme der gleitenden Arbeitszeit sowie der Teilzeit- und der Heimarbeit zielen darauf ab, diese von Angestellten und Arbeitern in den Industrieländern angestrebte bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben in die Tat umzusetzen. In einer qualitativen Analyse über die praktische Umsetzung des Topsharings erörtern **Gudrun Sander** und **Talina Peyer** in ihrer Untersuchung die notwendigen Voraussetzungen, um eine solche Topsharing-Partnerschaft ausüben zu können, welche die Mitarbeiterführung sowohl in der privaten Wirtschaft wie im öffentlichen Sektor miteinschliesst. Die Ergebnisse zeigen, dass dieses Arbeitsmodell

verschiedene Vorteile aufweist, und dass es erfolgreich angewendet werden kann, wenn die beiden Tandem-Mitglieder den Herausforderungen Rechnung tragen, die dabei auftreten können, insbesondere zu Beginn der Partnerschaft. Die Studie gibt Handlungsempfehlungen, wie diese Partnerschaftsmodelle begleitet und unterstützt werden können. Nicht zuletzt betreffen die Vorschläge der Autorinnen auch das Geschlecht, indem sie unterstreichen, dass dieses Modell nicht als Frauenförderungsmodell positioniert werden sollte, sondern beiden Geschlechtern angeboten werden soll.

Nicole Baur richtet ihr Augenmerk auf eine Analyse nach Geschlechtern. Kritisch beleuchtet sie das Potenzial des Jobsharings, das sie als überbewertet betrachtet. Zuerst, weil das Jobsharing vor allem die Frauen betrifft und deshalb nicht geschlechtsneutral ist. Und dann, weil Jobsharing unweigerlich Teilzeitarbeit zur Folge hat – mit allen Nachteilen eines solchen Beschäftigungsverhältnisses, namentlich eine schwierig gewordene Karriereentwicklung und eine geringere Altersrente als bei einer Vollzeitbeschäftigung. Die Untersuchung konzentriert sich damit auf die Risiken im Zusammenhang mit der Teilzeitbeschäftigung. Die Autorin kommt zu folgendem Schluss: Solange einzig Frauen Jobsharing-Lösungen praktizieren, werden das traditionelle Familienmodell und die ungleiche Verteilung von bezahlter und unbezahlter Arbeit von den Paaren nicht hinterfragt. Deshalb könne die Arbeitsstellenteilung nur auf sehr bescheidene Weise zur Reduzierung des Missverhältnisses zwischen Männern und Frauen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt beitragen. N. Baur schätzt indessen, dass dies im Fall einer Arbeitsstellenteilung auf Kaderebene anders sein könnte. In diesem Falle würde man jedoch eher von Topsharing sprechen.

Für **Caroline Henchoz** und **Boris Wernli** geht eine grössere Verbreitung des Jobsharings über die Geschlechtergrenze hinweg mit der Entwicklung einer Argumentation einher, die den männlichen und den weiblichen Realitäten und Herausforderungen Rechnung trägt – zum Beispiel was es kostet, wenn nicht der für ein Geschlecht dominanten professionellen Norm gefolgt wird. Ausgehend von einer Analyse der Daten des Schweizer Haushalt-Panels (SHP) prüft die empirische Studie der Autoren das Argument, wonach Teilzeitarbeit und Jobsharing eine bessere Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf ermöglichen. Indem systematisch die Situation und das Empfinden der Personen, die Teilzeit und Vollzeit arbeiten, hinsichtlich ihres Privatlebens, ihres Berufslebens und der Vereinbarkeit zwischen den beiden vergleicht, zeigt dieser Beitrag, dass Teilzeitarbeit für Frauen in fast allen Bereichen des täglichen Lebens attraktiver und befriedigender ist als für Männer.

Unter Bezugnahme auf die Teilzeitarbeit der Männer berichten **Jürg Wiler**, **Andreas Borter** und **Mirko Humbert** von der Kampagne *Der Teilzeitmann*, die es in der deutschsprachigen Schweiz ermöglicht hat, die Ansprüche jener Männer bekannt zu machen, die sich dem Stereotyp des Vaters als Haupteinnahmequelle für die Familie verweigern und ihre

Arbeitszeit verringern. Das Projekt *Der Teilzeitmann* folgt einer ermutigenden gesellschaftlichen Entwicklung in Richtung einer Gleichstellung in der Arbeit; das geschieht mit Werkzeugen wie dem Jobsharing, welches eine kleine Revolution im Unternehmen ermöglicht. Die Autoren versäumen es nicht, in Erinnerung zu rufen, dass Männer mit Teilzeiterwerb zu Hause mit ihrer Partnerin bereits eine Form von unbezahlt Jobsharing ausüben. Eine Arbeitsstellenteilung könnte ihnen ebenfalls neue Gelegenheiten bieten, ohne dass sie dabei ihr Familienleben zu opfern hätten. Für die Autoren ist Jobsharing ein Werkzeug im Dienst der Frauen und Männer; grundlegend bleibt, dass sich die Männer für diese neuen Arbeitsformen einsetzen.

Der letzte Teil des Sammelbandes ist pragmatischer. Er bringt verschiedene praktische Erfahrungen mit Jobsharing und Topsharing zur Sprache. Dabei sind besonders die Vielfalt der Aufgaben und der Jobsharer-Profile, die verschiedenen Arten der Arbeitsteilung, die Anstösse zur Arbeitsstellenteilung, das Coaching sowie die diesbezügliche Kommunikationspolitik im Blickpunkt.

Mittels einer ökonometrischen Analyse, die auf einer Stichprobe von 807 Nutzern der Jobsharing-Plattform *Tandemploy* beruht, erkunden **Markus Kreysch** und **Rick Vogel** die individuellen Beweggründe der Personen, die an einer Arbeitsstellenteilung interessiert sind. Die Verfasser versuchen sich an einer Klassifizierung der Jobsharer nach verschiedenen Gruppenprofilen. Mithilfe einer latenten Klassenanalyse gelingt es ihnen, drei Typen von Jobsharern zu unterscheiden. Es sind dies: a) Freiheitsliebende Pragmatiker, die Selbstverwirklichung und Flexibilität suchen und die Arbeit nicht als zentral in ihrem Leben betrachten (55%); b) Leistungswillige Sinnsucher, die sich vollständig auf ihren Einsatz fokussieren und glänzende Arbeit erbringen wollen (31%); c) Fortschrittliche Traditionelle haben zunächst das Bedürfnis nach finanzieller Absicherung, bevor der Anspruch, glänzen zu wollen, hervortritt (14%). Ein zweiter Test ermöglicht es, diese Klassifizierungen in Beziehung zu den persönlichen Werten der Jobsharer zu setzen. Die Verfasser kommen zu dem Schluss, dass diese latenten Klassifizierungen von Jobsharern allgemeinen beruflichen Orientierungen außerhalb des Kontextes folgen.

Profile von Jobsharern können unterschiedlich sein. Auch bei den Modalitäten der Abläufe einer Partnerschaft kann dies der Fall sein. In einem fesselnden Bericht erzählen **Jean-Raphaël Fontannaz**, **Ariane Geiser** und **Antonio Rodriguez**, wie die Schweizerische Depeschagentur (SDA) 1993 auf Anregung eines ihrer Journalisten einen wenig geläufigen, ja für jene Zeit ausserordentlichen Versuch unternahm: die vollständige Arbeitsstellenteilung des Regionalkorrespondenten für den Kanton Neuenburg. Nicht allein der Schritt war bahnbrechend, insbesondere in der sehr individualistischen Welt des Journalismus, sondern er wies ein ganz

und gar besonderes Profil auf: Das Tandem war gemischt und generationenübergreifend, setzte es sich doch aus einer erfahrenen Journalistin und einem Berufsanfänger zusammen. Diese Arbeitsteilung geschah in der Form einer ganzen Woche in Vollzeit alternierend mit einer vollständig freien Woche. Aus einem Abstand von zwei Jahrzehnten bietet sich in diesem Sammelband Gelegenheit, eine Bilanz zu ziehen, und dies aus einer zweifachen Perspektive: aus jener des Arbeitgebers und jener der Arbeitnehmer.

Als Beobachterin und gleichzeitig als Coach des Berufspaares Julia und Elisabeth wollte **Isabelle Flouck** Zeugin des Erlebten dieser beiden Jobsharerinnen sein. Mit dem Blick der privilegierten Beobachterin nahm sie deren Ängste, Freuden, Lernprozesse, Schwierigkeiten und Erfolge wahr. Entstanden ist dabei ein schöner Erfahrungsbericht. Dieser sollte so nahe wie möglich an der Wirklichkeit dieses Tandems sein, um die Herausforderungen und den Mehrwert des Jobsharings gut aufzuzeigen.

Stärker auf die praktische Umsetzung eines Topsharings ausgerichtet ist der Beitrag von **Rachel Riat Müller**. Er stellt die Ergebnisse einer Masterarbeit vor, welche die Einführung eines Topsharings in der Auslandschweizer-Organisation (ASO) untersucht. Dieses Topsharing wird mithilfe von verschiedenen Modellen in den Einzelheiten definiert. Das Topsharing bringt wesentlich mehr Vor- als Nachteile, nicht nur für die Organisation selber, sondern auch für die Topsharers, die Mitarbeiter und die externen Partner der Organisation. Es werden die Herausforderungen ebenso wie die Erfolgsbedingungen dieses neuen Führungsmodells dargelegt. Die Untersuchung zeigt grundlegende Bedingungen auf, die zu erfüllen sind, damit ein Topsharing erfolgreich ist. Die Folgerungen der Untersuchung werden schliesslich verallgemeinert, um „*Best Practices*“ zu entwickeln, die auf jedes Topsharing anwendbar sind.

Die qualitative Studie von **Birgit Peeters** behandelt das generationenübergreifende Jobsharing und zwar die Arbeitsstellenteilung zwischen einem Senior und einem Junior. Die Autorin gibt die Analyse einer Befragung von vier Gruppen aus je zehn Berufsleuten wieder; es sind dies Fachleute des Personalwesens, Senioren, Junioren und Jobsharer. Das gute Einvernehmen und die Wissensvermittlung zwischen den Generationen erheischen in einem Unternehmen besondere Aufmerksamkeit. Die Befragung will nachweisen, dass das generationenübergreifende Jobsharing ein sachdienliches Werkzeug ist für: a) das gute Einvernehmen zwischen den Generationen, b) die Integration der Junioren, c) als Hilfe für Senioren, die kürzertreten wollen, und d) die Weitergabe des Wissens zwischen den Generationen.

Diverse Kommunikationsmittel und -möglichkeiten, auch Inputs für neue Ansätze, zeigt **Brigitte Egli**. Gleichzeitig analysiert sie gegenwärtig eingesetzte Kommunikationsmassnahmen, welche auf flexible Arbeitsformen wie das Jobsharing aufmerksam machen. Der Stellenmarkt in der

Schweiz weist verschiedene gesellschaftliche, politische und sozioökonomische Merkmale auf, welche direkte Auswirkungen auf das Job- und Topsharing haben. Die Kommunikationsmassnahmen können als Brücken zwischen den verschiedenen Denkströmungen der Arbeitswelt eingesetzt werden und könnten helfen, gewisse Klischees und Vorurteile nach und nach abzubauen. „*Best Practices*“-Beispiele können dazu beitragen, schrittweise ein gesellschaftliches Denken aufzugeben, welches den traditionellen Rollen der Geschlechter verhaftet ist. Solche Beispiele von Erfahrungsberichten könnten mit gezielten Imagekampagnen besser verbreitet und bestenfalls durch einen „*Jobsharing Best Practice Award*“ unterstützt werden. Schliesslich macht der Beitrag verschiedene konkrete Empfehlungen für Unternehmen, die das Jobsharing einführen oder breiter anwenden wollen.

Die Arbeit mittels Jobsharing überdenken: Das ist die Leitlinie dieses Sammelbandes, der vielfältige Denkweisen und konkrete Ansätze der Umsetzung zusammenbringt. Der multikulturelle Zugang über verschiedene Beiträge aus unterschiedlichen Ländern widerspiegelt das Potenzial der Arbeitsstellenteilung, und dies über die nationalen Arbeitsmärkte hinaus. Der Weg ist noch lang, doch die Überlegungen, die im Gange sind, und die bereits eingeleiteten Schritte belegen das Interesse der Akteure am Jobsharing und dies sowohl auf der Ebene der Unternehmen wie der Angestellten, der Arbeiter und auch der Gesellschaft.

Rethinking work in terms of job sharing

Irenka Krone-Germann and Alain Max Guénette

What sort of employer has never dreamt of hiring people with two complementary areas of expertise to fill a demanding position? Which decision-maker or company manager has never wished to share important decision-making processes with two or more people? Is there an economic or political manager who has never envisaged job sharing as a way of creating or redistributing employment in societies where unemployment affects a large category of highly qualified people?

In an age of digital communication with an abundance of information spread by social networks, job sharing is taking on new dimensions, allowing for more efficient and wide-scale applications.

The term job sharing first appeared in the United States in the mid-sixties and refers to two or more employees sharing a full-time position with interdependent tasks and joint responsibility. Three key elements are involved:

- a) A voluntary aspect of the choice of work;
- b) A joint responsibility between the job sharing partners;
- c) A full-time job shared among two or more people.

“Top sharing” can be explained as job sharing at positions with high levels of responsibility, including personnel management.

This innovative concept targets male and female employees of all generations. A high number of women have been concerned by this type of employment, but the trend is now increasingly becoming of interest to the male population as well. This can be partly explained by society’s evolution towards greater gender equality.

Since the early 21st century, flexible working times and differentiated production methods have become central subjects in both private and public companies. The new generations on the labour market, which sociological research describes as generations Y and Z, are very attracted to a work-life balance and to employment diversity. They seem to be more interested in these new forms of work than previous generations. While part-time work

has made rapid progress in a number of countries in the last thirty years, job sharing is still trying to find its way in today's companies.

Although the interest for job sharing is becoming more and more apparent, the practical implementation of this concept still raises a number of questions.

In order to analyse the different facets of job sharing and how to put it into practice, this publication contains contributions from 34 authors from five European countries, one of which is undergoing economic transition. This publication is divided into three main parts.

The first covers thoughts on job sharing in the context of paradigm shifts in companies. With regard to the momentum of Industry or Work 4.0, in reference to the fourth industrial revolution which is gradually incorporating technologies with high performance, there are direct consequences on the workplace which needs to constantly adjust to a digital environment. The impact on human resource management is directly tangible. The authors' contributions in this publication are therefore directly linked to the evolution of labour markets in Switzerland, Germany, Great Britain, France and Hungary, taking into account the fundamental changes occurring through the arrival of new economic practices, such as the collaborative economy and work centralised by digital technology. Economic challenges, such as a lack of qualified staff and employee retention, are also covered.

The second part collates several topics focused on the advantages and limits of job sharing. Aspects related to gender and intergenerational changes are covered, along with the impact of top sharing models. Critical points of view from trade unions and other specialists also analyse the possible negative effects related to too much employment flexibility. We thought these different approaches were essential to provide the most detailed analysis of the subject. Several authors also discuss the conditions required for efficient job or top sharing, based on experience from their particular country. These viewpoints shed light on the importance of both the understanding and the know-how of job sharing in order for it to become a genuine success model for companies. In addition, this part takes into account the promotion of new flexible models to encourage men to work less or to adopt job sharing models.

The pragmatic third part covers practical job and top sharing experiences, especially those in reference to experiences in different national contexts. The profiles of job sharers are explored and the impact of intergenerational job sharing takes shape through different empirical or econometric analyses. The coaching of pairs is described by specialists who have worked with and helped job sharers to form successful duos. Lastly, a few recommendations on new forms of communication to promote job sharing complete the measures used to promote this working model.

As the publication is written in French, German and English, the following summary is provided to shed light on the diverse contributions included in each of the three parts.

In the first part entitled “Challenges and visions”, **Fabien De Geuser** and **Alain Max Guénette** explain the origins of job sharing through two main justifications and pursued objectives: on one hand, the objectives linked to the necessity of finding a solution to increasingly tightened employment and on the other, the objectives connected to the degree of subordination relative to the wage-earner. They then indicate the risk of oversight of the dialogical elements of employment and work. Due to a focus on the former, the risk of neglect of the latter may put the real possibility of effective job sharing in danger.

By means of a comparative analysis between the sharing economy and job sharing, **Irenka Krone-Germann** explores the potential of job sharing in the era of a digital economy while taking into account the expectations of new generations. Many features of a sharing economy, such as collaborative thinking, the sharing of means, a more sustainable use of available human resources, the transfer of knowledge and the extensive use of information technology can be found in a job sharing arrangement. These two concepts are emerging in many countries and shaking up the traditional rules of the economy by strengthening collective intelligence, diversity and entrepreneurship. This preliminary study also highlights the labour market situation in Switzerland and the potential that job sharing might have there.

In reference to the German market, **Jana Tepe** describes the historical evolution, i.e. from the eighties until present day, of the increasing awareness of the potential of job sharing. By comparing job sharing to an accidental product (*Zufallsprodukt*) for many years, the author demonstrates the change observed in Germany in the past two years, whereby companies and politics have slowly started to realise the potential of job sharing for the labour market and society. Via her own experience in promoting this model through *Tandemploy*, the director of this company explains her vision and her desire to see job sharing become not a mere accidental product but a real strategic and clever solution for companies.

The contribution by **Sara Hill**, founder of *thejobshareproject.com*, focuses on the British market and, based on her long experience in promoting job sharing, emphasises the different forms partnership models can take. To demonstrate the many facets of job sharing, the author carried out a qualitative and quantitative analysis of 303 people, which include job sharers, managers of job sharers, employees who work directly with job sharers and employees who know the model well. Her cost-benefit analysis shows an interesting examination of the model’s possible impact by recalling the basic conditions which ensure effective working partnerships.

For **Susanne Broel**, expert and consultant in job sharing, one future model is top sharing, a model which refers to job sharing in leadership positions, including personnel management. Having managed job sharing partnerships in a banking environment, the author questions the lack of application of this type of model in numerous other countries. What

prevents companies from actively offering top sharing models and what prevents more employees from demanding them? As a coach, Susanne Broel carried out her own survey on 500 companies in Germany, the results of which she presents according to several explicative criteria.

In a detailed analysis of labour market legislation, **Chloé Goudenhooff** observes that job sharing appears to be complicated to implement in France. Unlike other countries in Europe, she emphasises the fact that part-time work is not integrated into French culture and is not widely practised in France. The author reminds us that job sharing is based on a division of worked hours. However, half of French executives have a “forfait en jours” contract, which gives the employee free rein to organise their working time based on the number of days worked per year. According to C. Goudenhooff, it would therefore be complicated to divide up the tasks to be performed in a properly defined working time schedule. Added to this is the fact that part-time work is subject to strict laws which prevents flexibility of the employees concerned. Nonetheless, many avenues to implement job sharing in France exist and are explored in this article.

As the only author to present the development of job sharing in a country in transition, **Eszter Komondy** highlights the current situation in Hungary and the scarcity of the practice there. After analysing current developments, the author questions why Hungary is so slow in implementing job sharing and presents different tools to promote this model. One of these tools which stands out from the others is graphology. It is used in the match-making process of job sharers and appears to be very useful for creating pairs. Other, more traditional instruments are added to these measures for the promotion of job sharing.

Mona Landau, the Senior Consultant of Inner Action and its Director of Development for France, uses a practical approach to present a view of job sharing from three angles. The first concerns the ability of companies to absorb societal changes, including the obstacles and, at times, doubtful reactions companies might have. The second considers the importance of the pooling of skills – the link between collaborative working spaces and behavioural skills. Finally, the third angle examines the management of newly graduated students, their integration into the professional world, and job sharing as a possible solution to the unemployment issues the younger generations are facing.

These preliminary thoughts on the impact of this job and top sharing model lead many authors to explore its advantages and limits. These analyses form the second part of this publication.

A specialist for many years in the field of job sharing and top sharing in Switzerland, **Julia Kuark**, of American origin, is the author of Kuark’s *TopSharing* Model introduced in 2003. She presents a qualitative empirical analysis on the implementation of this model. The author describes various

dimensions of this *TopSharing* model, such as decision-making processes, shared responsibility, handling conflicts and the scope of work design. These dimensions are defined theoretically before being connected with concrete practical cases. Through various examples, this analysis gives evidence which verifies that the *TopSharing* model supports change processes and innovation in enterprises and other organizations.

Based on results from the first survey conducted in Switzerland on job sharing, **Nathalie Amstutz**, **Anne Aymone de Chambrier** and **Irenka Krone-Germann** present market trends on the Swiss labour market in connection with part-time employment and the implementation of job sharing. Placed second in Europe, nearly one third of the working population in Switzerland works part-time, of which the vast majority are women. Currently, 27% of companies apply the job sharing model and of these, one quarter at management level. Nearly 25% of companies which do not apply job sharing appear interested in this type of work and would like more information on the subject. Based on empirical observations and testimonials, this article also highlights the conditions for the success of job sharing and takes into consideration its main advantages for both employees and employers.

Using a legal analysis, **Isabelle Wildhaber** and **Thomas Geiser** present the different types of job sharing which are practised and analyse their legal particularities. The authors examine the elements proposed in a contract, such as rights and duties if a partner is replaced, overtime, holiday leave or sick leave, termination of the partnership and the appraisal interview. They explore the possible traps that may be observed in job sharing contracts by differentiating certain basic concepts such as job splitting, job pairing and hybrid or pure job sharing models.

Job sharing also raises questions, or even fears, related to the increased flexibility of employment and possible negative consequences for workers and employees. While she describes job sharing as an interesting innovation in modern working models, **Valérie Borioli Sandoz** recalls that experience with this model is still too limited for displaying all-out optimism. As a political leader for equality at Travail.Suisse, an independent umbrella organisation of the working people in Switzerland, the author analyses the expected impact in terms of gender equality, observing that – for now – part-time employment is the preserve of women. She seeks to better understand the threat on full-time jobs and the impact of high-level flexibility on over-investment and overwork. With its leading experience in social partnership, a particularity of the Swiss labour market, Travail.Suisse cannot ignore the risks and dangers that could penalise workers in the long run and thus calls for the adoption of rules and a code of conduct to provide a framework for job sharing.

The different perceptions of job sharing in this publication also lead us to question which groups are targeted by job sharing and what their expectations are, as it concerns both men and women of all generations.

Analysing the increasingly frequent debates concerning different generations in the workplace, **Alexandra Bertram** relates the results of a study carried out as part of her research at the University of St. Gallen on the perception and success of job sharing based on the viewpoints of different generations. The results show that the acceptance and success of job sharing depend on different components such as social and technological changes, the economic development of markets, the labour market and the gradual transformation of society's values in the last 40 years.

In view of different phases of life and generation-related particularities, **Lynn Mackenzie** explores the situation of couples under the age of 40 in which both members are increasingly highly educated. This development has meant that the traditional Swiss solution, whereby mothers either temporarily leave the job market or hold small part-time jobs, has become unsuitable to the career paths of these more qualified couples. As the author describes, the specific advantage expected of job sharing is to enable qualified employees, both men and women, to fully use and develop their skills while working part-time. Companies benefit from the motivation and loyalty of these highly skilled employees. In this context and given the expectations of these types of couples, job sharing could lead to companies redefining positions in terms of more flexible total workloads, for example, a 125% workload, instead of full time equivalents. In her analysis, L. Mackenzie examines, by way of interview, the advantages and hurdles faced by three companies and their employees.

While this redefinition of full-time equivalents could gain in importance in companies, demographic transformations are revealing an increasing trend for work-life balance. The rise in flexible working, part-time work and telework confirms this balance which is sought after by employees in industrialised countries. In a qualitative analysis on top sharing, **Gudrun Sander** and **Talina Peyer** examine the basic conditions for implementing a partnership of this type, one which incorporates leading employees in both the private and public sectors. The findings show that the model has numerous advantages and can be successfully implemented when the members of the partnership take on board the challenges involved, in particular those associated with the initiation phase. The study contains recommendations for companies on how to guide and support these models. Lastly, the authors' suggestions are also focused on gender, stating that this model should not be positioned as a career model solely for women, but instead targeted at and offered to both men and women.

Nicole Baur's contribution, focusing on gender analysis, provides a critical analysis of the potential of job sharing which the author believes is overestimated: first, because job sharing arrangements primarily concern women, and are thereby gender biased and second, since job sharing inevitably involves part-time work, it has many of the disadvantages associated with this kind of employment, such as difficult career progression and a decrease in contributions to old age pension. This analysis therefore focuses

on the risks associated with part-time employment. The author concludes that as long as job sharing arrangements are primarily practised by women the family model and the unequal sharing of paid and unpaid work within couples will not be questioned. As a result, job sharing can only make a very modest contribution towards reducing the gender gap in the Swiss labour market. N. Baur suggests, however, that this contribution could be different if top sharing positions are taken into consideration.

For **Caroline Henchoz** and **Boris Wernli**, popularizing job sharing even beyond gender boundaries implies the development of an argument that takes into account the realities and issues of both men and women, including the costs when the prevalent gender norm related to professional investment is not followed. Based on the analysis of the Swiss Household Panel data (SHP), their empirical study discusses the assumption that part-time employment and job sharing facilitate the reconciliation of work and family life. By comparing systematically the situation and feelings of part-time and full-time workers with regard to their personal life, professional life and the reconciliation of both, this article shows that in nearly every aspect of everyday life, part-time work is more attractive and satisfying for women than for men.

In relation to men working part-time, **Jürg Wiler**, **Andreas Borter** and **Mirko Humbert** make reference to the *Der Teilzeitmann* campaign in German-speaking Switzerland, which made known the demands of men who refuse the stereotype of the man as the family bread winner and who reduce their working time. This project supports a societal trend that appears promising for equality in the workplace with tools such as job sharing, which are creating a revolution in the workplace. The authors also recall that at home, men who work part-time are already practising a form of unpaid job sharing with their partner. Job sharing could also give them new opportunities without sacrificing their family life. The authors believe that job sharing is a tool for both men and women and it is essential that men campaign for these new forms of work.

The last part of the publication is more pragmatic and covers different practical job sharing and top sharing experiences, placing special focus on the diversity of tasks and job sharer profiles, different sharing modes, job sharing incentives, coaching and relevant communication policies.

Via an econometric analysis based on a sample of 807 users of the *Tandemploy* job sharing platform, **Markus Kreysch** and **Rick Vogel** explore the individual motivations of people interested in job sharing. The authors attempt to classify job sharers by profiles. By applying a Latent Class Analysis, they identify three types of job sharers: a) Libertarian Pragmatists who strive for self-fulfilment and flexibility, and do not consider work as their primary goal in life (55%); b) Ambitious Self-Actualizers who declare that their life interest is to be committed to and

excel at work (31%); c) Progressive Traditionalists who focus on the financial gain first than additionally excel at work (14%). A second test pairs up these classifications with the personal values of job sharers. The authors conclude that these latent classifications of jobsharers meet the generalised value-orientations at work.

Although the profiles can be very diverse, so too can the ways in which a partnership works. In a fascinating study, **Jean-Raphaël Fontannaz**, **Ariane Geiser** and **Antonio Rodriguez** relate how in 1993 the Swiss News Agency (ATS), instigated by one of its journalists, conducted an unusual, and perhaps exceptional, experiment for the time: job sharing at the regional desk of the canton of Neuchâtel. Not only was the approach innovative, particularly in the highly individualistic world of journalism, but it presented a very particular profile. The tandem, comprising a senior editor and a young journalist, was gender mixed and intergenerational. The division of work was organised alternately with a full week of work followed by an entire week without. After two decades, this is a relevant opportunity to evaluate and reflect upon this experience from a dual perspective, that of the employer and the employee.

As the coach and eyewitness of Julia and Elisabeth's professional partnership, **Isabelle Flouck** wanted to relate the experience of these two job sharers with regard to their fears, joys, learning, difficulties and successes. It is a lovely testimony which the author wanted to keep as close to reality as possible in order to demonstrate both the challenges and opportunities of job sharing.

The article by **Rachel Riat Müller** primarily focuses on top sharing and presents the results of a master thesis which analyses the introduction of top sharing in the Organisation of the Swiss Abroad (OSA). It contains a detailed definition of top sharing, specifically through the use of different models. The advantages related to top sharing outweigh by and large its disadvantages, not only for the organisation itself but also for the top sharers, the employees and the organisation's external partners. Additionally, it presents the conditions for the success of this new managerial model. This research identifies certain fundamental conditions which must be met in order for top sharing to be successful. The results of her research are then generalised in order to develop the best practices to be applied to any form of top sharing.

The qualitative study by **Birgit Peeters** covers intergenerational job sharing, i.e. the sharing of a full-time job by a senior and a junior. It presents a synthesis of the feedback of four groups of 10 professionals including human resource experts, seniors, juniors and jobsharers. In companies, good understanding and knowledge transmission between generations requires special attention. The objective of this survey is to demonstrate that intergenerational job sharing is an effective tool to: a) enhance intergenerational collaboration, b) integrate junior profiles, c) help senior profiles to

slow down at work; and d) transfer knowledge between generations. It highlights the advantages of intergenerational job sharing for the company. 97.5% of respondents stated that intergenerational job sharing is an effective measure to strengthen intergenerational collaboration and knowledge transmission.

In a futuristic approach, **Brigitte Egli** analyses the communication methods used for new forms of flexible work such as job sharing. The situation of the Swiss labour market features different societal, political and socio-economic characteristics which have a direct impact on job sharing and top sharing. Communication can build bridges between the diverse ways of thinking in the professional world and gradually break down stereotypes. Best practice examples can help to move away from thinking focused on traditional roles between genders. Such examples could be disseminated via targeted image campaigns and even reinforced with a “Job Sharing Best Practice Award”. Concrete recommendations in this article should be helpful to companies which are ready to implement job sharing or want to develop it more widely.

Rethinking work forms in terms of job sharing is the guiding principle of this collective publication which collates a variety of thoughts and concrete approaches to its implementation. The multi-cultural approach of this book, through contributions from several countries, reflects the potential of job sharing beyond national labour markets. Although the road ahead may be long, current thinking and approaches that have already been put into place indicate that keen interest is being shown not only at the level of enterprises, employees and workers, but at a societal level as well.