



Job- und Topsharing in der Schweiz

Eine Bestandsaufnahme in kleinen, mittleren und grossen Organisationen in drei Sprachregionen

Studie im Auftrag vom Verein PTO
(Part-time Optimisation)

Anne Jansen & Ellenor Hunn

Impressum

Anne Jansen & Ellenor Hunn:
Job- und Topsharing in der Schweiz
Eine Bestandsaufnahme in kleinen, mittleren und grossen Organisationen
in drei Sprachregionen
Studie im Auftrag vom Verein PTO (Part-time Optimisation)
April 2024

Herausgeber: Hochschule für Wirtschaft FHNW

Der vorliegende Bericht ist in deutscher, französischer und
englischer Sprache verfügbar.

Autorinnen:
Prof. Dr. Anne Jansen ist Professorin am Institut für Personalmanagement und
Organisation der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz.
anne.jansen@fhnw.ch

Ellenor Hunn ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Personalmanagement
und Organisation der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwest-
schweiz. ellenor.hunn@fhnw.ch

www.fhnw.ch/de/die-fhnw/hochschulen/hsw/pmo

Inhalt

Vorwort	4
Zusammenfassung	5
1 Hintergrund	6
2 Methodisches Vorgehen	8
2.1 Hauptbefragung	8
2.1.1 Stichprobe	8
2.1.2 Fragebogen	8
2.2 Zusatzbefragung von Organisationen mit Job-/Topsharing	9
2.2.1 Stichprobe	9
2.2.2 Fragebogen	9
3 Ergebnisse	10
3.1 Verbreitung	10
3.1.1 Organisationen mit Job- oder Topsharing	10
3.1.2 Organisationen ohne Job- oder Topsharing	17
3.2 Zusammensetzung der Job- und Topsharing-Paare	18
3.2.1 Zusammensetzung der Jobsharing-Paare	18
3.2.2 Zusammensetzung der Topsharing-Paare	20
3.3 Umsetzung Topsharing	23
3.3.1 Gründe für die Umsetzung von Topsharing	23
3.3.2 Positive und negative Erfahrungen mit Topsharing	24
3.4 Einfluss von Rahmenbedingungen	25
3.5 HR-relevante Aspekte von Job-/Topsharing	26
4 Diskussion	27
4.1 Handlungsempfehlungen	29
4.2 Limitationen und zukünftige Forschung	30
4.3 Fazit	30
5 Literatur	31

Vorwort

Unser Verein PTO (Part-time Optimisation) hat zum Ziel ein besseres Gleichgewicht in der Schweizer Berufswelt – zwischen Mann und Frau, Beruf und Familie, Ausbildung und Karriere – für die Angestellten, die Unternehmen und die Gesellschaft als Ganzes zu fördern.

Mit dem vom Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) finanzierten Projekt «Go4jobsharing» informiert unser Verein PTO Arbeitnehmer/innen und Arbeitgeber/innen über die Praxis des Job- und Topsharings in der Schweiz (siehe www.go4jobsharing.ch). Im Jahr 2014 wurde eine erste Umfrage bei privaten Unternehmen durch die FHNW im Auftrag vom Verein PTO durchgeführt, um die Praxis des Jobsharings in der Schweiz zu erfassen.

Die zweite Umfrage, die hier vorgestellt wird, wurde 2023–24 von der FHNW in Zusammenarbeit mit unserem Verein durchgeführt. An dieser Stelle möchte ich Prof. Anne Jansen und Ellenor Hunn (FHNW) unseren Dank aussprechen. Die Resultate dieser Studien zeigen, dass das Modell des Job- und Topsharings in der Schweiz in allen Sprachregionen Fortschritte gemacht hat. Die ermutigenden Ergebnisse dieser Studie stärken die Motivation unseres Vereins, seine vielfältigen Dienstleistungen und Begleitung mit noch mehr Engagement fortzusetzen. Unser Ziel ist es, Job- und Topsharing weiter zu fördern und noch bekannter zu machen. Ein Arbeitsmodell, das den Unternehmen und der aktiven Bevölkerung unseres Landes zahlreiche Vorteile bringt.

In einer sich kontinuierlich wandelnden Arbeitswelt, in der Arbeitnehmer nach mehr Flexibilität, kollaborativem Arbeiten, Sinnhaftigkeit und Austausch streben, erweist sich das Modell des Job- und Topsharings als faszinierende Antwort mit vielfältigen Facetten. Diese Option präsentiert sich auch als generationsübergreifende Lösung, die alle Altersgruppen und Geschlechter anspricht. Die Attraktivität des Job- und Topsharings liegt zudem darin, dass es einen Wissenstransfer sowohl innerhalb privater Unternehmen als auch öffentlicher Ämter ermöglicht – ein entscheidender Aspekt für die Sicherung des Wissenstransfers in einer sich stetig entwickelnden Arbeitslandschaft.



Dr. Irenka Krone-Germann

Co-Gründerin und Geschäftsführerin des Vereins PTO;
April 2024

Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels sind Organisationen vermehrt darauf angewiesen, Arbeit attraktiv zu gestalten, um Arbeitskräfte zu gewinnen und zu halten. Ein Arbeitsmodell, das den Bedürfnissen der Beschäftigten nach Sinnstiftung und Vereinbarkeit entgegenkommt, ist Job-/Topsharing. Beschäftigte, die im Jobsharing arbeiten, teilen sich eine Vollzeitstelle mit voneinander abhängigen Aufgaben und gemeinsamer Verantwortlichkeit. Topsharing bezieht sich auf Jobsharing auf Managementstufe. Job-/Topsharing kann mit einer Reihe von Vorteilen für Organisationen wie auch Beschäftigte verbunden sein, da es Teilzeit auch in Funktionen ermöglicht, die lange Zeit nur als in Vollzeit ausübbar galten.

Die letzte schweizweite Erhebung zur Verbreitung von Job- und Topsharing liegt zehn Jahre zurück. Die vorliegende Studie geht daher der Frage nach, wie verbreitet Job- und Topsharing in Organisationen in der Schweiz sind und welchen Einfluss organisationale Rahmenbedingungen auf die Umsetzung von Job- und Topsharing haben. Eine geschichtete Zufallsstichprobe von 5000 Organisationen des öffentlichen, privaten und Nonprofit-Sektors in drei Sprachregionen der Schweiz wurde per Brief angeschrieben und zu einer Online-Befragung eingeladen. Die Ergebnisse basieren auf den Daten von 1064 Organisationen (Rücklaufquote 22.5%). Um für das Personalmanagement relevante Aspekte von Job- und Topsharing besser zu verstehen, wurden zusätzlich 148 ausgewählte Organisationen mit Job-/Topsharing befragt (Rücklaufquote 20%).

Die Ergebnisse der Hauptbefragung zeigen, dass in 28% der Organisationen in der Schweiz Job-/Topsharing vorhanden ist. Die Verbreitung in allen drei Sprachregionen ist hierbei ähnlich. Grosse Organisationen haben einen signifikant höheren Anteil an Job-/Topsharing als kleine und mittlere Organisationen. Gut vier Fünftel der Organisationen mit diesem Arbeitsmodell setzen Jobsharing und ein Drittel setzen Topsharing um. Die Daten zeigen auch, dass Job-/Topsharing aktuell nicht nur in mehr Organisationen in der Schweiz verbreitet ist, sondern dass auch mehr Personen in diesem Modell arbeiten als noch vor zehn Jahren. Insbesondere hat die Verbreitung von Topsharing zugenommen. Organisationen machen mehrheitlich gute Erfahrungen mit Topsharing und berichten weniger über negative Erfahrungen.

Die Zusatzbefragung macht deutlich, dass es von Seiten HR Herausforderungen bei der Umsetzung dieses Arbeitsmodells, insbesondere bei der Rekrutierung von Job-/Topsharing-Paaren, zu geben scheint. Die Organisationen mit Job-/Topsharing unterscheiden sich nicht bedeutsam von denen Organisationen ohne Job-/Topsharing hinsichtlich organisationaler Rahmenbedingungen, d. h. in ihren Massnahmen zur Geschlechtergleichstellung, Möglichkeiten zum zeitlich flexiblen Arbeiten, Etablierung von agilem Arbeiten und Betroffenheit vom Fachkräftemangel. Allerdings scheinen Organisationen, die Job-/Topsharing umsetzen, ihren Beschäftigten in geringerem Masse örtliche Flexibilität bieten zu können und auch der Einsatz digitaler Technologien ist im Durchschnitt weniger verbreitet als in Organisationen ohne Job-/Topsharing. Basierend auf den Ergebnissen lassen sich Handlungsempfehlungen ableiten, die darauf abzielen, die Verbreitung weiter zu steigern und Organisationen in der Umsetzung durch gezielte Informationen und Angebote zu unterstützen.

1 Hintergrund

SBB, Post, HUG, Rechtsschutzversicherung CAP, Staatssekretariat für Migration, Unisanté und ab 2024 auch die Privatbank Vontobel auf oberster Führungsebene: All diese Organisationen bieten ihren Mitarbeitenden Job- und Topsharing an (Aregger, 2023a; Aregger, 2023b; Fiaux, 2019; Gilb, 2023; Handelszeitung, 2023; Severin & Gallarotti, 2020; SRF, 2021). Beschäftigte, die im Job- oder Topsharing-Modell arbeiten, teilen sich eine Vollzeitstelle mit voneinander abhängigen Aufgaben und gemeinsamer Verantwortlichkeit. Dieses Arbeitsmodell wurde bereits in den 1970er Jahren in den USA von Olmsted als «new way to work» propagiert (Olmsted, 1977, S. 78).

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels sind Organisationen darauf angewiesen, Arbeit attraktiv zu gestalten, um Arbeitskräfte zu gewinnen und zu halten. Job- und Topsharing ist ein New Work Konzept, d. h. ein Ansatz der Arbeitsgestaltung, bei dem die Bedürfnisse der Beschäftigten nach Sinnstiftung, Freiheit und Selbstbestimmung im Vordergrund stehen, in dem interessante Tätigkeiten auch in reduzierter Arbeitszeit ermöglicht werden. In der Umsetzung umfasst Jobsharing unterschiedliche Varianten der Aufteilung von Arbeitszeit und Arbeitsaufgaben (Baillod, 2001). Für Jobsharing in Führungsfunktionen hat sich in der Schweiz der von Kuark (2002) eingeführte Begriff Topsharing etabliert. Der Verein PTO (Part-time Optimisation) definiert Topsharing als «[...] Jobsharing in Positionen mit hoher Verantwortung, welches auch Mitarbeiterführung einschliesst» (Krone-Germann et al., 2020, S. 4).

Zur aktuellen Verbreitung dieses Arbeitsmodells existieren noch wenig Daten für die Schweiz. Es gibt vor allem Einzelberichte auf Organisationswebseiten, die Job- oder Topsharing-Paare porträtieren, z. B. CSS (Morton de Lachapelle, 2021); Staatssekretariat für Migration (SEM, 2021), Migros (Bauer, 2023), Post (Iraoui, 2023). Vor zehn Jahren haben Amstutz und Jochem (2014) in einer Studie zu Teilzeit und Jobsharing die Verbreitung von Jobsharing in der Schweiz untersucht. Von den knapp 400 Organisationen verschiedener Grösse und Branche gaben 27% an, über Jobsharing zu verfügen, davon knapp ein Drittel auch über Topsharing. Die schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE) richtet sich direkt an Erwerbstätige mit der Frage «Arbeiten Sie im Jobsharing?» (BFS, 2022). Die Ergebnisse von 2021 belegen, dass knapp 4% aller Arbeitnehmenden und knapp 10% aller Erwerbstätigen mit einem Teilzeitpensum im Jobsharing-Modell arbeiten. Von den teilzeiterwerbstätigen Personen geben Frauen häufiger an, im Jobsharing zu arbeiten als Männer (10% zu 7%). Am häufigsten ist Jobsharing im Wirtschaftsbereich «Erziehung und Unterricht», gefolgt vom

Gastgewerbe sowie in den Berufsgruppen «Bürokräfte und verwandte Berufe» und «Intellektuelle und wissenschaftliche Berufe» (BFS, 2022).

Job- und Topsharing-Modelle ermöglichen Teilzeitarbeit auch in Positionen, die lange Zeit als nur in Vollzeit ausübbar galten (siehe Krone-Germann, 2011) und können dadurch eine Reihe von Vorteilen für Beschäftigte wie auch die Organisationen bieten. So werden als Vorteile für die Organisation häufig eine gesteigerte Arbeitgeberattraktivität und eine Bindung von qualifizierten Personen (z. B. Crampton et al., 2003; Döös & Wilhelmson, 2021) genannt. Ebenso wird Jobsharing häufig mit höherer Produktivität (Karlshaus & Kaehler, 2023), Entwicklung innovativer Lösungen (Baillod, 2001; Ellwart et al. 2023) und besserem Umgang mit Komplexität (Ellwart et al., 2023) in Verbindung gebracht. Auch können sich Vorteile durch bessere Vertretungsregelungen und mehr Kapazitätsausgleichsmöglichkeiten bei gesteigerter Arbeitsbelastung (Baillod, 2001; Karlshaus & Kaehler, 2023) ergeben.

Für Personen, die im Job- oder Topsharing-Modell arbeiten, liegen die Vorteile in der besseren Vereinbarkeit von Beruf und anderen Lebensbereichen (z. B. Brough et al., 2005; Cooiman et al., 2019; Kreysch & Vogel, 2016), der Möglichkeit, auch in hoch qualifizierten Positionen und in Führungspositionen in reduziertem Pensum tätig zu sein (Baillod, 2001; Döös & Wilhelmson, 2021; Ellwart et al., 2023; Karlshaus & Kaehler, 2023), der sozialen Unterstützung und dem kollegialen Feedback (Döös & Wilhelmson, 2021; Ellwart et al., 2023). Eine Reihe von Bachelor- und Masterarbeiten haben sich in den letzten Jahren mit Job- und Topsharing beschäftigt und zeigen auf, dass Job- und Topsharing Vorteile für Organisation wie Arbeitnehmende bieten kann (z. B. Aschwanden, 2021; Dimitri, 2014; Ljiljanic, 2023; Mülle, 2022).

Die vorliegenden Daten machen deutlich, dass das Arbeitsmodell Job- und Topsharing über Organisationsgrössen hinweg in verschiedenen Branchen zum Einsatz kommt und mit Vorteilen für Arbeitgebende und Arbeitnehmende verbunden sein kann. Es ist jedoch wenig bekannt, wie die derzeitige Praxis in Organisationen in der Schweiz aussieht und welchen Einfluss Rahmenbedingungen wie Fachkräftemangel oder die Möglichkeit zum zeitlich und örtlich flexiblen Arbeiten bei der Verbreitung von Job- und Topsharing haben.

Vor diesem Hintergrund geht die vorliegende Studie folgender Frage nach:

Wie verbreitet sind Job- und Topsharing in Organisationen in der Schweiz und welchen Einfluss haben organisationale Rahmenbedingungen auf die Umsetzung von Job- und Topsharing?

Ziel der vorliegenden Studie ist es, einen Überblick über die aktuelle Verbreitung und Umsetzung von Job- und Topsharing in kleinen, mittleren und grossen Organisationen in drei Sprachregionen der Schweiz zu geben.

2 Methodisches Vorgehen

Um die Verbreitung von Job- und Topsharing in der Schweiz zu ermitteln, wurden Organisationen des privaten, öffentlichen und Nonprofit-Sektors in drei Sprachregionen in der Schweiz per Brief angeschrieben und zu einer Online-Befragung eingeladen. Jobsharing wurde definiert als «[...] zwei oder mehrere Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die sich eine Vollzeitstelle mit voneinander abhängigen Aufgaben und gemeinsamer Verantwortlichkeit teilen. Der Begriff Topsharing steht für Jobsharing in Positionen mit hoher Verantwortung, welches auch Mitarbeiterführung einschliesst» (Krone-Germann et al., 2020, S. 4). Um für das Personalmanagement relevante Aspekte von Job- und Topsharing besser zu verstehen, wurde zusätzlich eine zweite Befragung mit ausgewählten Organisationen mit Job-/Topsharing durchgeführt.

Die Daten aus der Hauptbefragung sowie aus der Zusatzbefragung wurden mit der Statistiksoftware R (R Version 4.3.2 (2023-10-31 ucrt)) in Rstudio ausgewertet. Für die Gewichtung der Daten der Hauptbefragung diente das survey-Packet (Lumley, 2010).

2.1 Hauptbefragung

Grundgesamtheit der ersten Befragung waren alle Organisationen des sekundären und tertiären Sektors mit mindestens zehn Mitarbeitenden in der Schweiz. Aus dieser Grundgesamtheit wurde eine geschichtete Zufallsstichprobe nach Sprachregion und Organisationsgrösse definiert. Es wurden die deutsche, französische und italienische Sprachregion sowie kleine (10–49 Mitarbeitende), mittlere (50–249 Beschäftigte) und grosse Organisationen (250 oder mehr Beschäftigte) unterschieden.

Die geschichtete Zufallsstichprobe umfasst 5000 Organisationen. Diese Organisationen wurden per Brief zur Teilnahme an der Studie aufgefordert. Das Schreiben war auf Deutsch, Französisch oder Italienisch verfasst und richtete sich an Personen, die mit Personalfragen vertraut sind (z. B. HR-Verantwortliche:r, Geschäftsführer:in, Diversity-Beauftragte:r). Neben Informationen zum Ziel und zur Dauer der Befragung war ein QR-Code und ein Link zu einer Online-Befragung enthalten. Die Befragung wurde im Online-Umfrage-Tool «Tivian» umgesetzt.

Mitte August erhielten alle Organisationen einen zweiten Brief, der für die erfolgte Teilnahme an der Studie dankte und bat, den Fragebogen auszufüllen, falls dies noch nicht geschehen war. Der Befragungszeitraum erstreckte sich von Mitte Juli bis Mitte September 2023.

2.1.1 Stichprobe

Von den 5000 angeschriebenen Organisationen konnten 139 Organisationen aufgrund falscher Adresse oder Liquidation nicht kontaktiert werden. Insgesamt haben 1321 den Fragebogen vollständig oder teilweise ausgefüllt. 122 Organisationen wurden aus der Stichprobe ausgeschlossen, da sie, trotz Vorauswahl und Hinweis im Fragebogen, weniger als zehn Mitarbeitende beschäftigten. Schliesslich wurden 135 Organisationen aus Qualitätsgründen ausgeschlossen, da sie die ersten drei Fragen nicht beantwortet haben oder unplausible Antworten gaben.

Somit bleiben 1064 Organisationen in der Stichprobe übrig. Die Rücklaufquote beträgt demnach 22.5%. Am häufigsten haben HR/Personal-Leitende (41%) den Fragebogen ausgefüllt, am zweithäufigsten CEO/Geschäftsführer:innen (25%) und am dritthäufigsten Mitarbeitende HR/Personal (23%). 79% haben auf Deutsch, 18% auf Französisch und 3% auf Italienisch geantwortet. Kleine Organisationen machen 61%, mittlere 31% und grosse Organisationen 8% in der Stichprobe aus. Die meisten Organisationen (66%) sind im privaten Sektor tätig, 19% im öffentlichen Sektor und 15% im Nonprofit-Sektor. Die Branchen «Baugewerbe/Bau» (17%), «Gesundheits- und Sozialwesen» (14%) sowie «Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren» (13%) sind am häufigsten vertreten.

Im Vergleich zur Grundgesamtheit sind kleine Organisationen in der Stichprobe unter-, mittlere und grosse Organisationen überrepräsentiert. Organisationen aus der deutschsprachigen Schweiz sind leicht überrepräsentiert, die anderen Sprachregionen leicht unterrepräsentiert. Die ausgewählte Fragebogensprache definierte die Sprachregion. Um diese Unter- und Überrepräsentationen auszugleichen und die strukturelle Zusammensetzung der Grundgesamtheit in der Stichprobe abzubilden, wurden die Daten anhand Organisationsgrösse und Sprachregion gewichtet.

2.1.2 Fragebogen

Zum Einstieg in den Online-Fragebogen konnten die Befragten die Sprache Deutsch, Französisch oder Italienisch wählen. Der Fragebogen enthielt Fragen zur Verbreitung von Job- und Topsharing und zur Zusammensetzung der Jobsharing-Paare (Geschlecht, Altersunterschied, Pensum, Kaderstufe) getrennt nach Job- und Topsharing. Bezogen auf Topsharing erfolgten zusätzlich Fragen zur Umsetzung (Gründe für die Einführung, positive und negative Erfahrungen). Alle Befragten wurden nach den in der Organisation vorhandenen Rahmenbedingungen (Möglichkeit zum zeitlich und örtlich flexiblen Arbeiten, Verbreitung digitaler Technologien und agiles Arbeiten, Umsetzung von Massnahmen zur Geschlechtergleichstellung, Fachkräftemangel und Durchschnittsalter) befragt. Zusätzlich enthielt der Fragebogen Fragen zum Sektor, zur Organisationsgrösse und Branche.

2.2 Zusatzbefragung von Organisationen mit Job-/Topsharing

In einer zweiten Befragung wurden im November 2023 zusätzlich Personen per E-Mail auf Deutsch, Französisch oder Italienisch angeschrieben, die mit dem Verein PTO (Part-time Optimisation) Kontakt wegen der Umsetzung von Job-/Topsharing hatten. Die Kontaktpersonen wurden gebeten, den Link zu dem Online-Fragebogen an eine Person in der Organisation weiterzuleiten, die mit Personalfragen vertraut ist. Alle angeschriebenen Personen erhielten eine Erinnerungs-E-Mail.

2.2.1 Stichprobe

Es wurden Personen aus 148 Organisationen per E-Mail angeschrieben. Davon waren 110 Personen erreichbar. Bei den anderen Personen kam entweder eine Fehlermeldung, dass das E-Mail nicht zustellbar ist oder eine Abwesenheitsmeldung, dass das E-Mail aktuell nicht gelesen wird. Von den erreichbaren Personen haben 39 den Fragebogen ausgefüllt. 17 wurden aus der Stichprobe ausgeschlossen, entweder weil sie den Fragebogen nicht abgeschlossen haben oder weil in ihrer Organisation kein Job- oder Topsharing (mehr) vorhanden ist. Die betrachtete Stichprobe enthält Daten aus 22 Organisationen. Die Rücklaufquote beträgt somit 20%.

64% der Organisationen stammen aus der deutschen und je 18% aus der französischen sowie italienischen Sprachregion. Den grössten Anteil (41%) machen Organisationen mit 2500 oder mehr Personen aus. Am häufigsten sind Organisationen aus dem öffentlichen Sektor vertreten (41%), gefolgt von Organisationen aus dem privaten Sektor (36%) und dem Non-profit-Sektor (23%).

2.2.2 Fragebogen

Der Fragebogen der Zusatzbefragung war gleich aufgebaut wie der der Hauptbefragung und wurde mit zusätzlichen Fragen ergänzt. Die ergänzenden Fragen bezogen sich auf die Dauer, mit der die Job- und Topsharing-Paare zusammenbleiben sowie auf HR-relevante Aspekte wie die Akzeptanz in der Organisation und das Rekrutieren, Begleiten und Auflösen von Job- und Topsharing-Paaren.

3 Ergebnisse

Die folgenden Kapitel präsentieren die Ergebnisse zur Verbreitung, Zusammensetzung, Umsetzung von Job- und Topsharing sowie zum Einfluss von Rahmenbedingungen. Die gewichtete Stichprobe der Hauptbefragung stellt die Grundgesamtheit der Organisationen möglichst repräsentativ dar. Somit können anhand der Stichprobe Aussagen über die Grundgesamtheit abgeleitet werden. Da die Stichprobe jedoch nur eine Teilmenge der gesamten Grundgesamtheit darstellt, unterliegen diese Aussagen statistischen Unschärfen.

3.1 Verbreitung

3.1.1 Organisationen mit Job- oder Topsharing

Knapp 28% der Organisationen geben an, dass Mitarbeitende im Job-/Topsharing arbeiten. In der deutschen Sprachregion hat knapp ein Drittel (30%) der Organisationen Job-/Topsharing (siehe Abbildung 1). In der französischen Sprachregion sind das ein Fünftel (21%) und in der italienischen Sprachregion ein Viertel (25%) der Organisationen. Die Verbreitung von Job-/Topsharing in den Sprachregionen unterscheidet sich nicht signifikant voneinander.

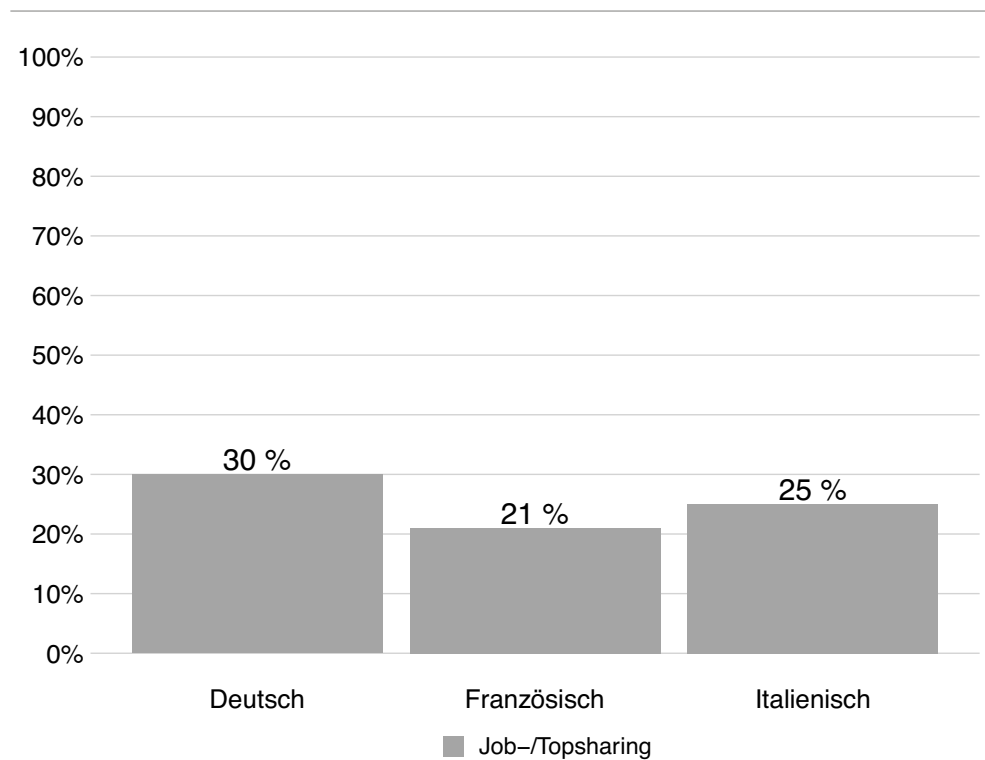


Abbildung 1: Verbreitung von Job-/Topsharing nach Sprachregion

Grosse Organisationen haben mit 44% einen höheren Anteil an Job-/Topsharing als kleine (28%) und mittlere Organisationen (25%) (siehe Abbildung 2). Ein Chi²-Test zeigt, dass das Vorhandensein von Job-/Topsharing mit der Organisationsgrösse zusammenhängt ($\chi^2 = 5.1$, $p = 0.01$). Jedoch ist dieser Zusammenhang nur schwach (Cramer's V = 0.1).

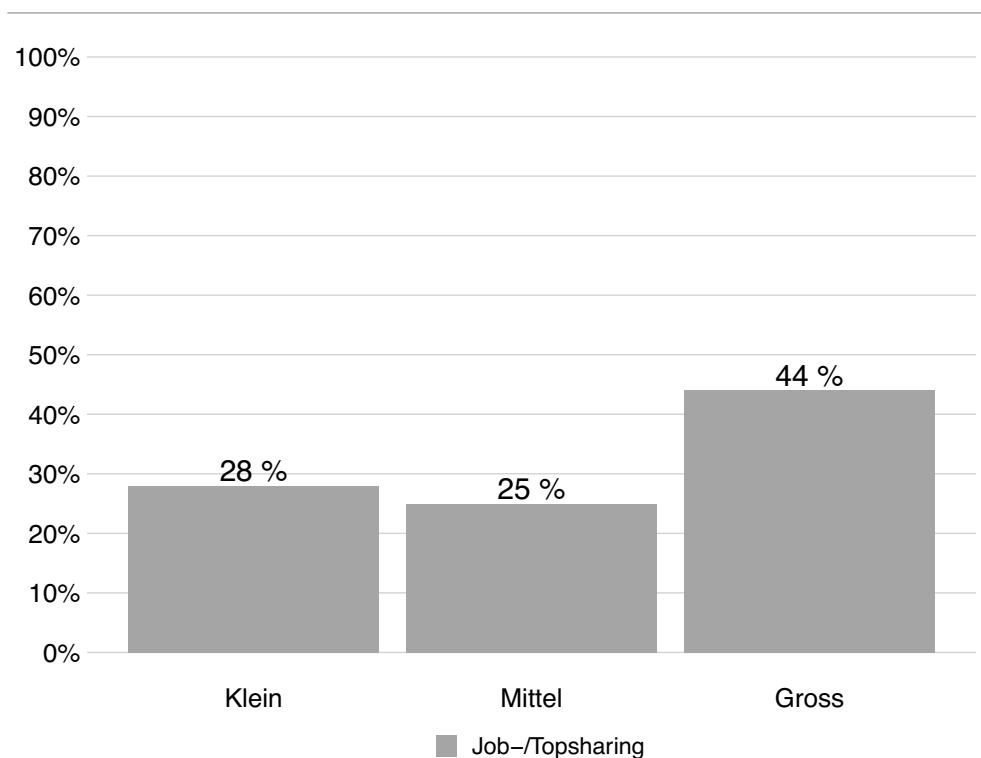


Abbildung 2: Verbreitung von Job-/Topsharing nach Organisationsgrösse

Abbildung 3 zeigt den Anteil an Job-/Topsharing in den verschiedenen Sektoren. Organisationen im Nonprofit-Sektor haben mit über einem Drittel (34%) den grössten Anteil. In Organisationen des privaten Sektors liegt der Anteil bei 26% und im öffentlichen Sektor bei 30%.

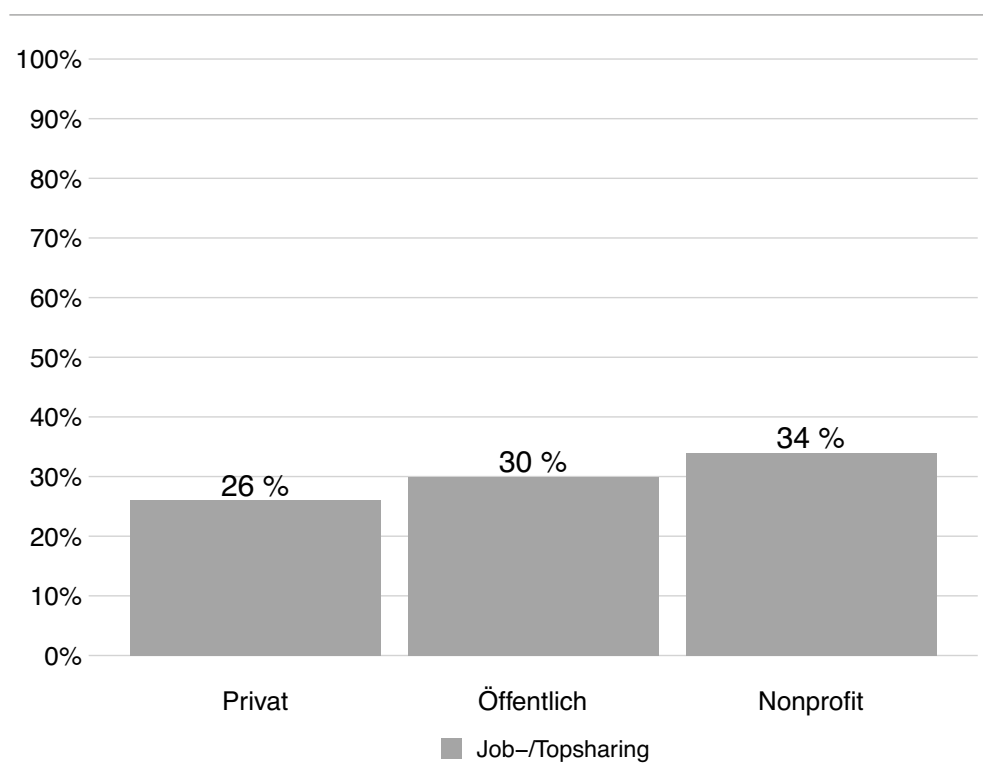


Abbildung 3: Verbreitung von Job-/Topsharing nach Sektor

Die meisten Organisationen (35%) geben an, dass sie seit zehn oder mehr Jahren Job-/Topsharing haben. In je circa 20% der Organisationen ist das seit fünf bis weniger als zehn Jahren bzw. seit zwei bis weniger als fünf Jahren der Fall. 10% der Organisationen setzen Job-/Topsharing seit einem bis weniger als zwei Jahren um und 5% seit weniger als einem Jahr. 9% der Organisationen wissen nicht, seit wann es Job-/Topsharing in ihrer Organisation gibt.

Von denjenigen Organisationen, die angeben, dass Mitarbeitende im Job-/Topsharing arbeiten, haben 82% Jobsharing und 35% Topsharing. In der italienischen Sprachregion ist das Vorhandensein von Mitarbeitenden im Jobsharing mit 100% besonders ausgeprägt (siehe Abbildung 4). In der deutschen Sprachregion beträgt dieser Anteil 82% und in der französischen Sprachregion 75%. Dagegen haben nur 4% der Organisationen aus der italienischen Sprachregion Mitarbeitende im Topsharing. Dieser Anteil liegt bei Organisationen in der deutschen Sprachregion bei 38% und in der französischen Sprachregion bei 26%.

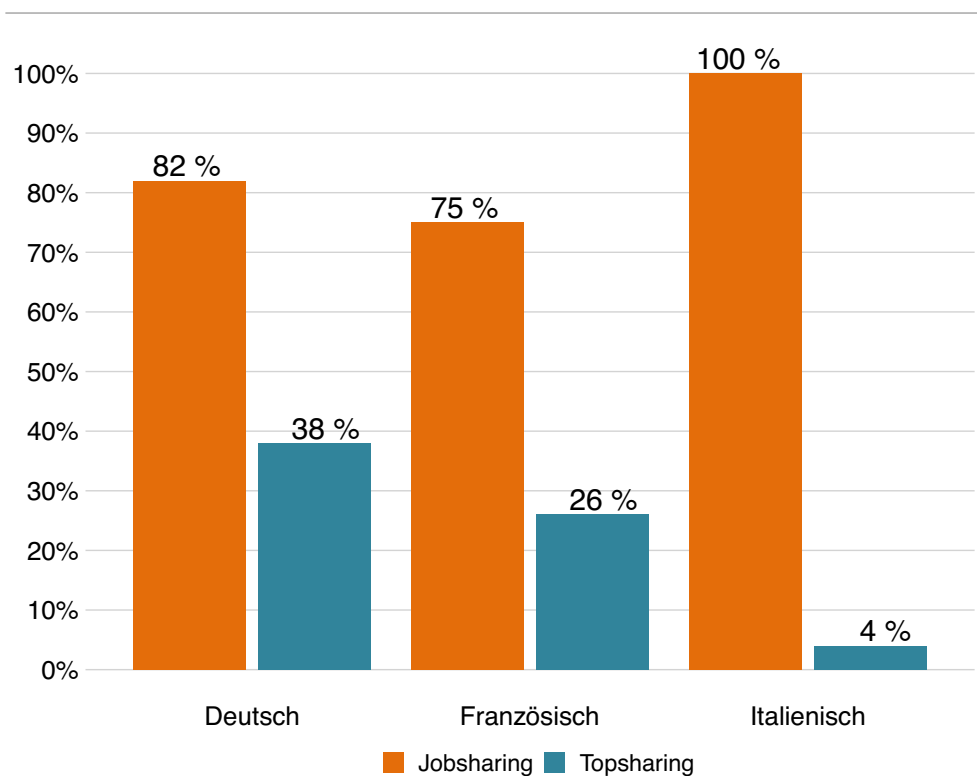


Abbildung 4: Verbreitung von Jobsharing und Topsharing nach Sprachregion

Im Vergleich zu mittleren und grossen Organisationen haben kleine Organisationen mit 84% am häufigsten Mitarbeitende im Jobsharing (siehe Abbildung 5). Grosse Organisationen haben im Vergleich zu mittleren und kleinen Organisationen am häufigsten Mitarbeitende im Topsharing (47%).

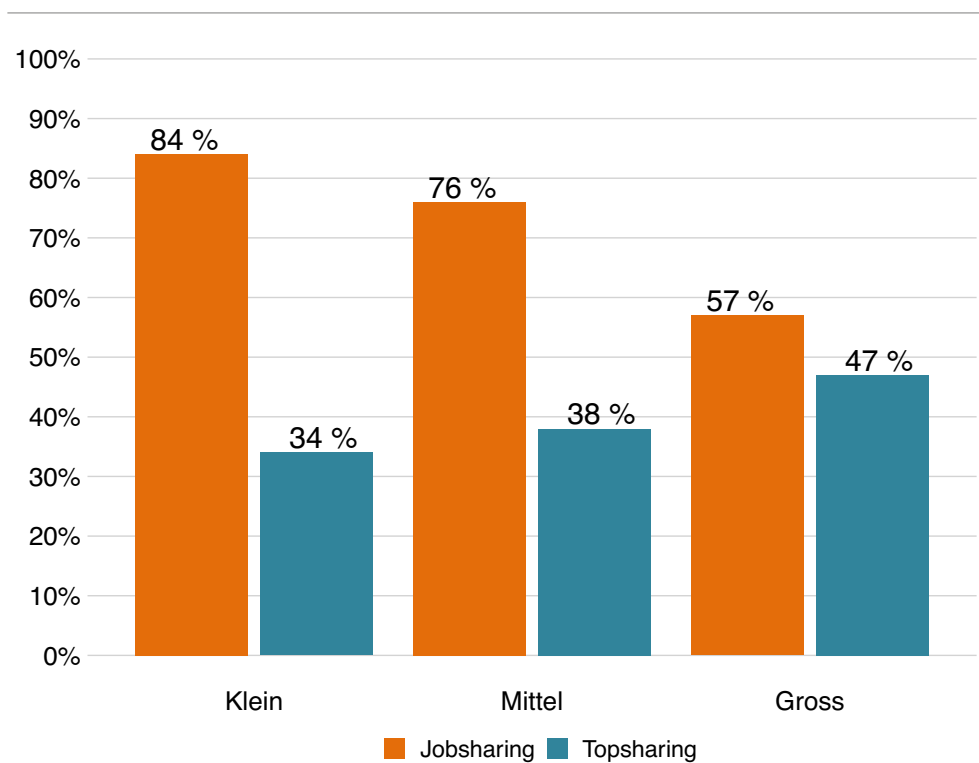


Abbildung 5: Verbreitung von Jobsharing und Topsharing nach Organisationsgrösse

Die Häufigkeit der Organisationen mit Mitarbeitenden im Jobsharing ist nach Sektoren betrachtet ähnlich (siehe Abbildung 6). 83% der Organisationen aus dem privaten, 80% aus dem öffentlichen sowie 78% aus dem Nonprofit-Sektor haben Mitarbeitende im Jobsharing. Betreffend Organisationen mit Mitarbeitenden im Topsharing betragen die Anteile 31% im privaten, 33% im öffentlichen und 52% im Nonprofit-Sektor.

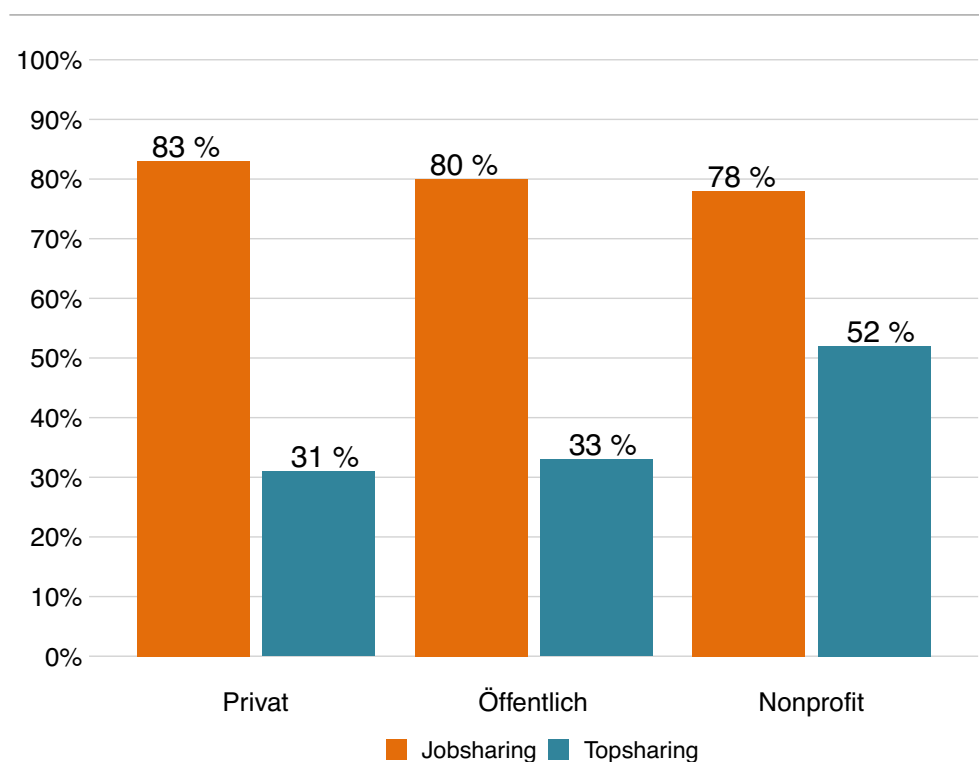


Abbildung 6: Verbreitung von Jobsharing und Topsharing nach Sektor

In den Organisationen mit Job-/Topsharing arbeiten zwischen 2 und 350 Personen im Jobsharing. Das sind durchschnittlich knapp 6 Personen ($M = 5.6$, $SD = 0.67$), also drei Duos. Diese Anzahl ist vergleichbar mit derjenigen, wie sie im Nonprofit-Sektor vorzufinden ist ($M = 6.0$, $SD = 1.2$). Im privaten Sektor arbeiten durchschnittlich etwas weniger Personen im Jobsharing ($M = 4.9$, $SD = 0.5$), im öffentlichen Sektor sind es mehr ($M = 7.4$, $SD = 2.8$).

Im Topsharing sind es zwischen 2 und 140 Personen, die in diesem Arbeitsmodell arbeiten. Das sind durchschnittlich knapp vier Personen ($M = 4.0$, $SD = 0.8$) und somit zwei Duos. Im Nonprofit-Sektor und privaten Sektor sind es durchschnittlich etwas weniger Personen ($M = 2.7$, $SD = 0.3$ bzw. $M = 3.1$, $SD = 0.3$). Im öffentlichen Sektor arbeiten im Durchschnitt etwas mehr Personen im Topsharing ($M = 7.9$, $SD = 4.0$).

Abbildung 7 zeigt, dass in den meisten Organisationen die Anzahl der Job- als auch Topsharing-Paaren in den letzten zehn Jahren gleich geblieben ist (54% bzw. 72%). Einige Organisationen verzeichneten eine leichte (35% bzw. 22%) oder sogar starke Zunahme (10% bzw. 4%) der Anzahl Paare.

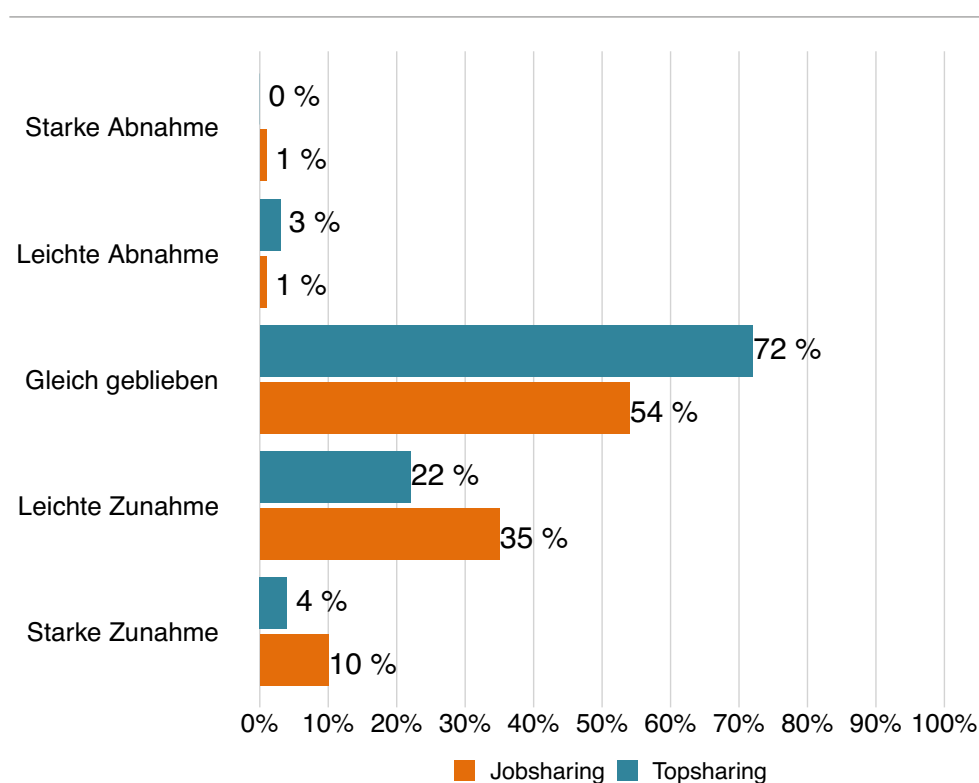


Abbildung 7: Veränderung Anzahl Jobsharing- und Topsharing-Paare in den letzten zehn Jahren

Fast ein Drittel (30%) der kleinen Organisationen berichtet über eine leichte Zunahme der Anzahl an Jobsharing-Paaren in den letzten zehn Jahren. Bei 11% dieser Organisationen nahm die Anzahl stark zu. Bei den mittleren Organisationen sind es 55%, die von einem leichten Anstieg der Anzahl an Jobsharing-Paaren in den letzten zehn Jahren ausgehen. In 4% dieser Organisationen stieg die Anzahl stark an. Ähnlich ist es bei grossen Organisationen: 48% dieser Organisationen verzeichneten in den letzten zehn Jahren einen leichten und 6% eine starke Zunahme.

Die Anzahl der Topsharing-Paare hat in den letzten zehn Jahren in einem Fünftel (20%) der kleinen Organisationen leicht zugenommen. In knapp 4% dieser Organisationen stieg die Anzahl stark an. Bei den mittleren Organisationen verzeichneten 29% einen leichten und 5% einen starken Anstieg. 27% der grossen Organisationen berichten über eine leichte Zunahme der Topsharing-Paare in den letzten zehn Jahren. In 12% dieser Organisationen hat die Anzahl stark zugenommen.

3.1.2 Organisationen ohne Job- oder Topsharing

72% der Organisationen haben weder Job- noch Topsharing und geben dafür verschiedene Gründe an. Am häufigsten begründen das die Organisationen mit zu wenig Anfragen/Bewerbungen für Job-/Topsharing (46%), am zweithäufigsten mit Schwierigkeiten, die Funktion zu teilen (41%) (siehe Abbildung 8). Am seltensten genannt werden die Gründe, dass Job-/Topsharing durch das HR abgelehnt wird sowie dass Job-/Topsharing zu wenig bekannt ist (je rund 1%). 11% der Organisationen nannten andere Gründe, die keiner vorhandenen Kategorie eindeutig zugeordnet werden konnten. In der Kategorie «Andere» ist beispielsweise Folgendes integriert: «gute Erfahrung mit Jobsplitting», «Angestellte im Stundenlohn», «ergibt sich nicht aufgrund der Arbeitsstruktur», «Teilzeitstellen sind thematisch unabhängig».

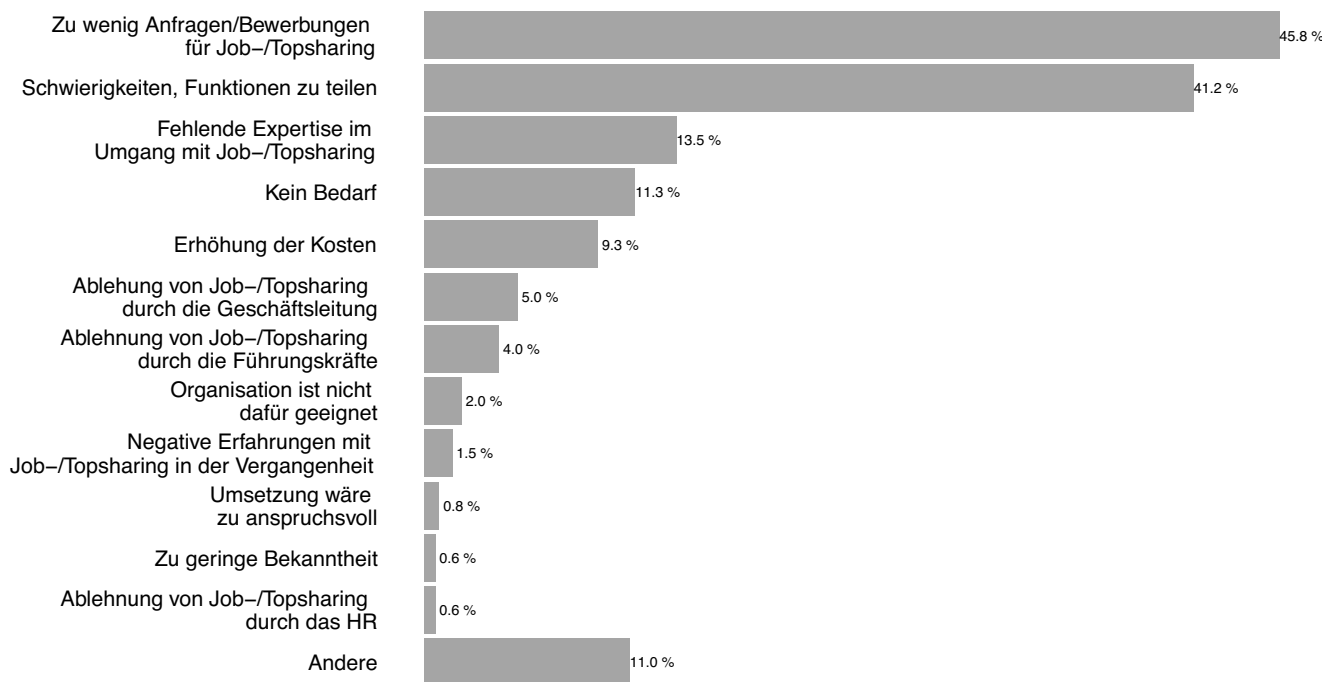


Abbildung 8: Gründe, warum Organisationen kein Job- oder Topsharing haben

3.2 Zusammensetzung der Job- und Topsharing-Paare

Die Zusammensetzung der Job- und Topsharing-Paare wurde anhand Fragen zur Anzahl Paare in verschiedenen Kombinationen abgefragt. Die Kombinationen bezogen sich auf die Anzahl Paare je nach Geschlecht und Altersunterschied. Beim Jobsharing wurde zusätzlich die Differenz beim Arbeitspensum evaluiert. Beim Topsharing wurde zusätzlich die Kombinationen auf den verschiedenen Kaderstufen abgefragt. Die Anzahl der Job- und Topsharing-Paare konnte anhand der Antwortkategorien «Keine», «Wenige», «Viele», «Alle» angegeben werden. Die Ergebnisse wurden anhand der prozentualen Häufigkeiten analysiert.

3.2.1 Zusammensetzung der Jobsharing-Paare

Bei 44% der Organisationen setzen sich die Jobsharing-Paare ausschliesslich aus Frauen zusammen, 11% der Organisationen mit Jobsharing haben gar keine Frauen-Jobsharing-Paare (siehe Abbildung 9). In 2% der Organisationen kommt nur die Jobsharing-Kombination Frau-Mann vor, in 65% gibt es keine solche Paar-Kombination. Die Jobsharing-Kombination Mann-Mann ist in 3% der Organisationen vorherrschend, 71% haben keine Männer-Jobsharing-Paare.

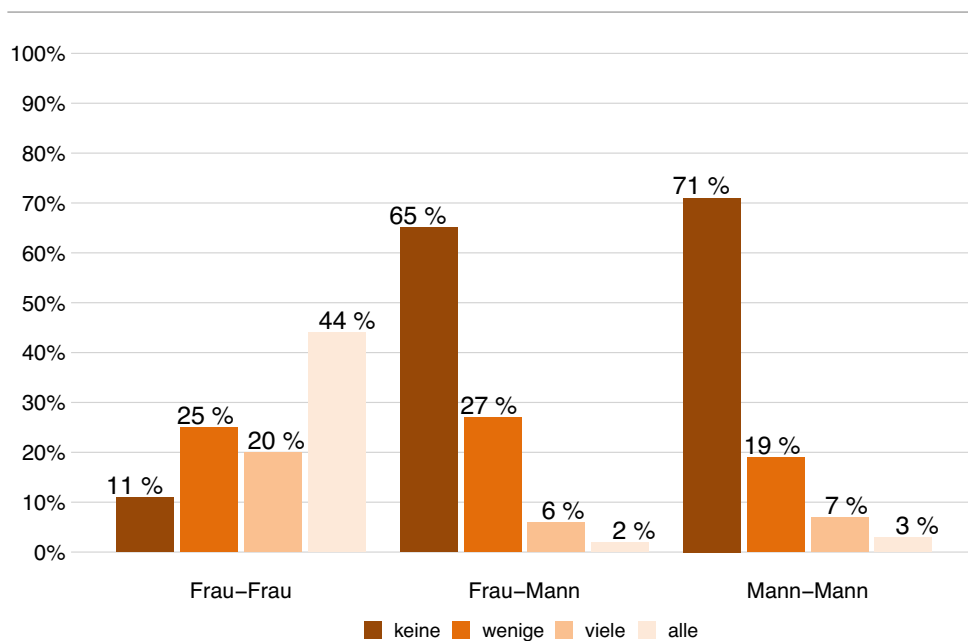


Abbildung 9: Verbreitung von Jobsharing nach Geschlechter-Kombination der Paare

In 13% der Organisationen haben alle Jobsharing-Paare einen Altersunterschied von zehn oder mehr Jahren und 41% der Organisationen haben keine Paare mit diesem Altersunterschied (siehe Abbildung 10). Ein Fünftel der Organisationen (20%) hat ausschliesslich Jobsharing-Paare mit einem Altersunterschied von weniger als zehn Jahren, 23% haben keine solchen Altersunterschiede bei Jobsharing-Paaren.

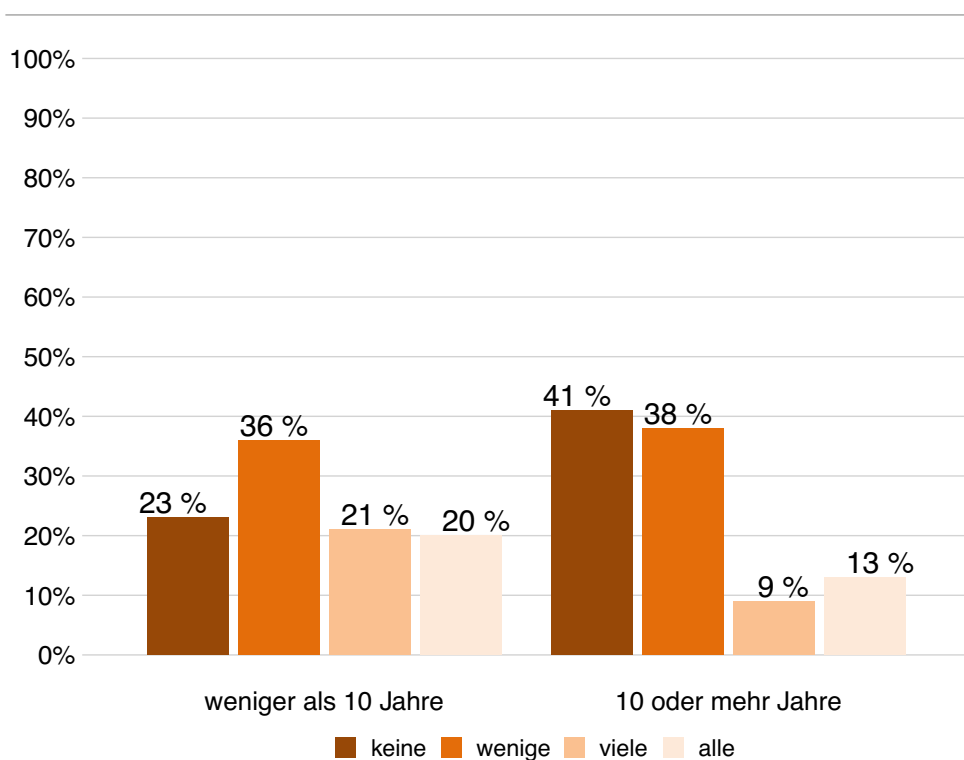


Abbildung 10: Verbreitung von Jobsharing nach Altersunterschied

Schliesslich gibt es Jobsharing-Paare mit unterschiedlichen Arbeitspensen. Lediglich in 9% der Organisationen unterscheiden sich die Arbeitspensen aller Paare um mehr als 20% (z. B. 70%/30%). In den meisten Organisationen (40%) gibt es keine Jobsharing-Paare, bei denen das Arbeitspensum um mehr als 20% voneinander abweicht.

3.2.2 Zusammensetzung der Topsharing-Paare

Die Topsharing-Paare können zusätzlich nach den folgenden Kaderstufen differenziert werden: Unterste (Überwachen von Arbeiten gemäss genauer Anleitung), untere (ausführungsorientierte Leitung eines Teilbereichs, qualifizierte Stabsfunktion), mittlere (Bereichsleitung, hohe Stabsfunktion) sowie obere Kaderstufe (Leitung oder Mitwirkung in der Geschäftsleitung).

Von denjenigen Organisationen, die Topsharing haben, geben 69% an, dass sie keine Paare auf *unterster* Kaderstufe haben (siehe Abbildung 11). Dagegen haben 3% der Organisationen alle Topsharing-Paare auf unterster Kaderstufe. 64% der Organisationen haben keine Topsharing-Paare auf *unterer* Kaderstufe und 4% haben ausschliesslich Paare auf dieser Stufe. Über die Hälfte der Organisationen (55%) hat keine und 8% haben alle Topsharing-Paare auf *mittlerer* Kaderstufe. Schliesslich geben 30% der Organisationen an, dass sie keine Topsharing-Paare auf *oberer* Kaderstufe besitzen, 15% der Organisationen haben ausschliesslich Paare auf dieser Stufe. Immerhin 49% der Organisationen sagen, dass sie «wenige» Paare auf der oberen Kaderstufe haben.

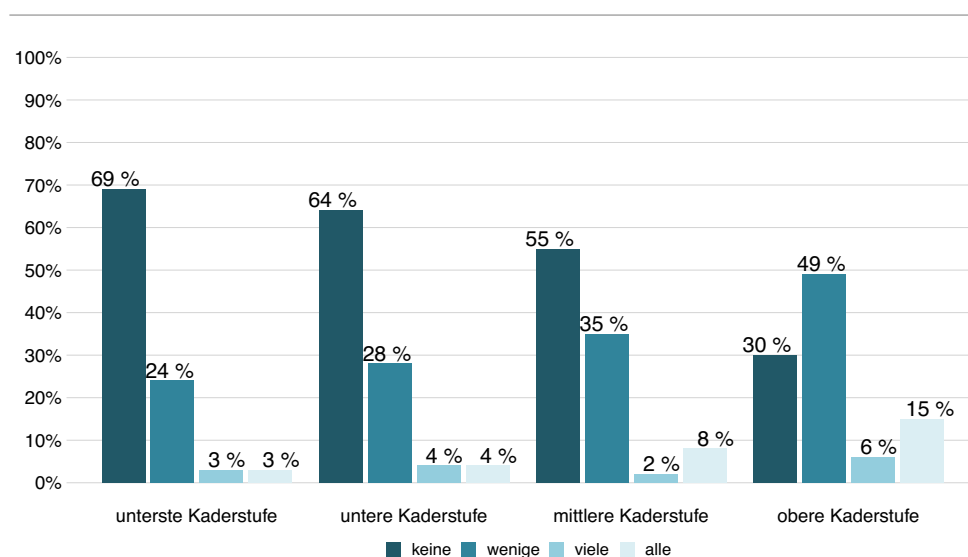


Abbildung 11: Verbreitung von Topsharing nach Kaderstufe

Die Zusammensetzung der Topsharing-Paare nach Geschlecht zeigt, dass in einem Viertel (26%) der Organisationen viele bzw. alle Topsharing-Paare mit Frauen besetzt sind (siehe Abbildung 12). Die Topsharing-Kombination Frau-Mann kommt in 9% und die Kombination Mann-Mann in 10% der Organisationen oft bzw. immer vor.

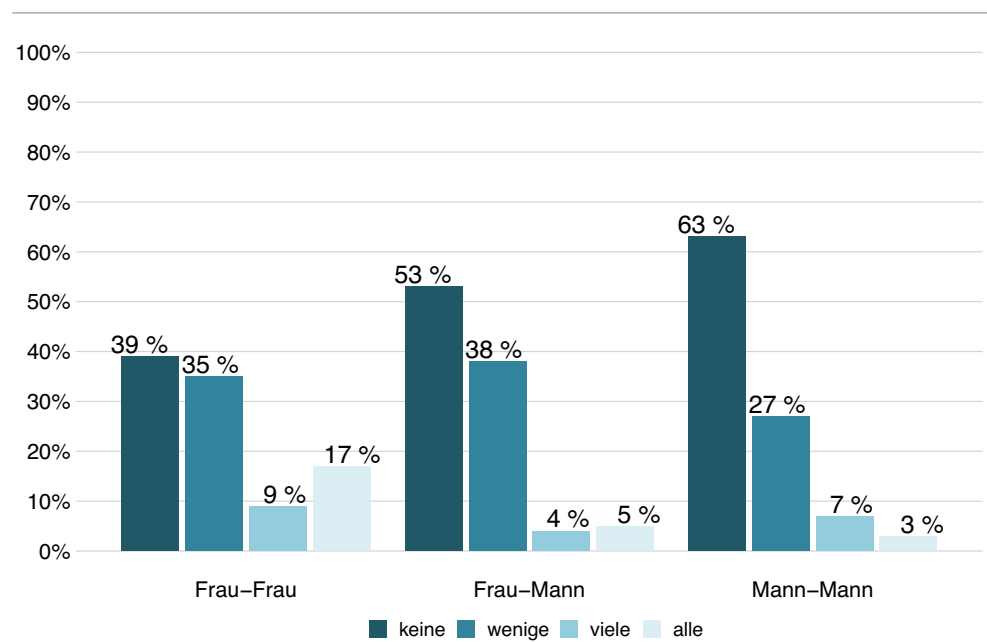


Abbildung 12: Verbreitung von Topsharing nach Geschlechter-Kombination der Paare

Die Topsharing-Paare haben oft ein relativ ähnliches Alter: In 31% der Organisationen haben viele bzw. alle Topsharing-Paare einen Altersunterschied von weniger als zehn Jahren (siehe Abbildung 13). Dagegen haben 14% der Organisationen viele bzw. ausschliesslich Topsharing-Paare mit einem Altersunterschied von mehr als zehn Jahren.

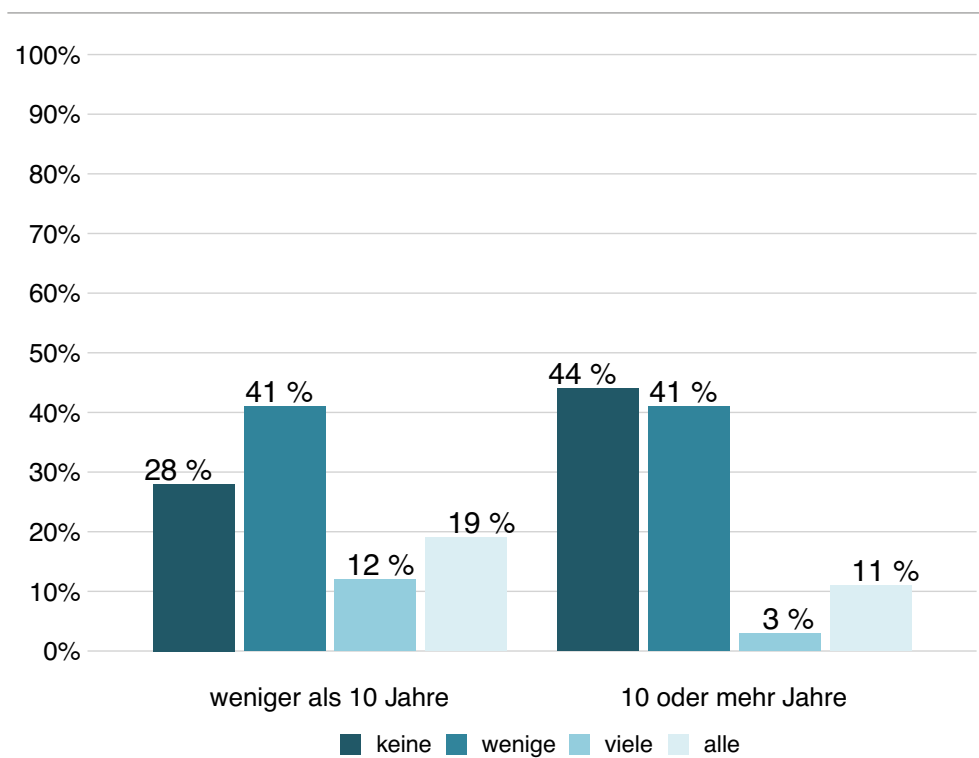


Abbildung 13: Verbreitung von Topsharing nach Altersunterschied

3.3 Umsetzung Topsharing

3.3.1 Gründe für die Umsetzung von Topsharing

Die befragten Organisationen geben verschiedene Gründe an, Topsharing einzuführen (siehe Abbildung 14). Der häufigste Grund ist mit knapp 67% die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Grosse Organisationen nennen diesen Grund häufiger (82%) als kleine (66%) oder mittlere Organisationen (60%). Ausserdem nennen Organisationen im öffentlichen Sektor diesen Grund mit 80% öfters als Organisationen im privaten (64%) oder gemeinnützigen Sektor (61%). Die Förderung von CSR (Corporate Social Responsibility) wird am seltensten als Grund für die Umsetzung von Topsharing angegeben (6%).

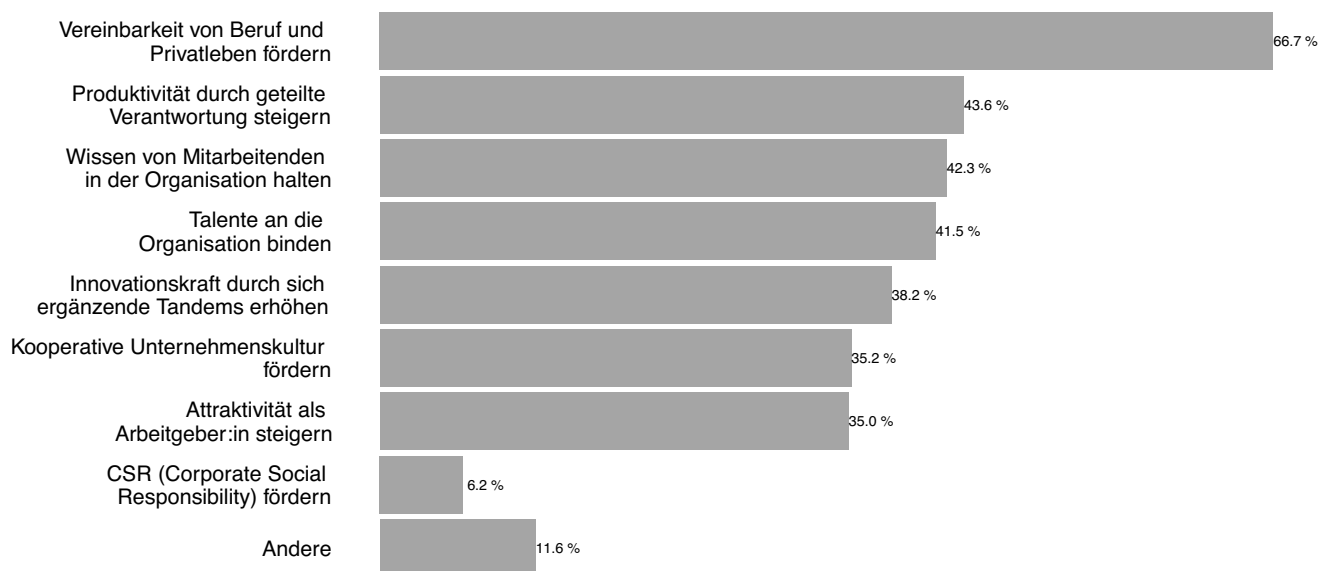


Abbildung 14: Gründe für die Umsetzung von Topsharing

3.3.2 Positive und negative Erfahrungen mit Topsharing

Für über die Hälfte der Organisationen (58%) zählt die höhere Arbeitszufriedenheit der Topsharing-Paare zu den positiven Erfahrungen (siehe Abbildung 15). Eine weitere positive Erfahrung ist die höhere Motivation der Topsharing-Paare, was 46% der Organisationen bestätigen.

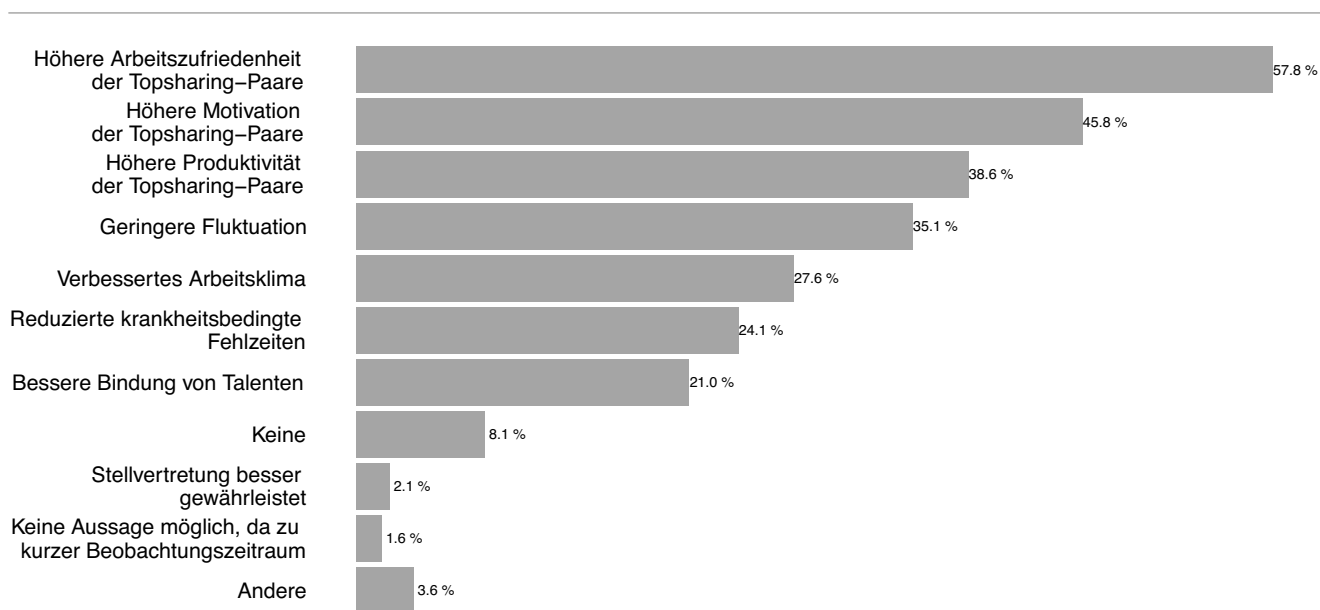


Abbildung 15: Positive Erfahrungen von Organisationen mit Topsharing

Für knapp ein Drittel der Organisationen (32%) gehören Kommunikations- und Koordinationsprobleme der Topsharing-Paare sowie für 26% ein höherer Führungsaufwand zu den negativen Erfahrungen (siehe Abbildung 16). Gleichzeitig geben 28% der Organisationen an, keine negativen Erfahrungen mit Topsharing zu machen. Am seltensten nennen die Organisationen den Grund der höheren Ausbildungskosten (8%).

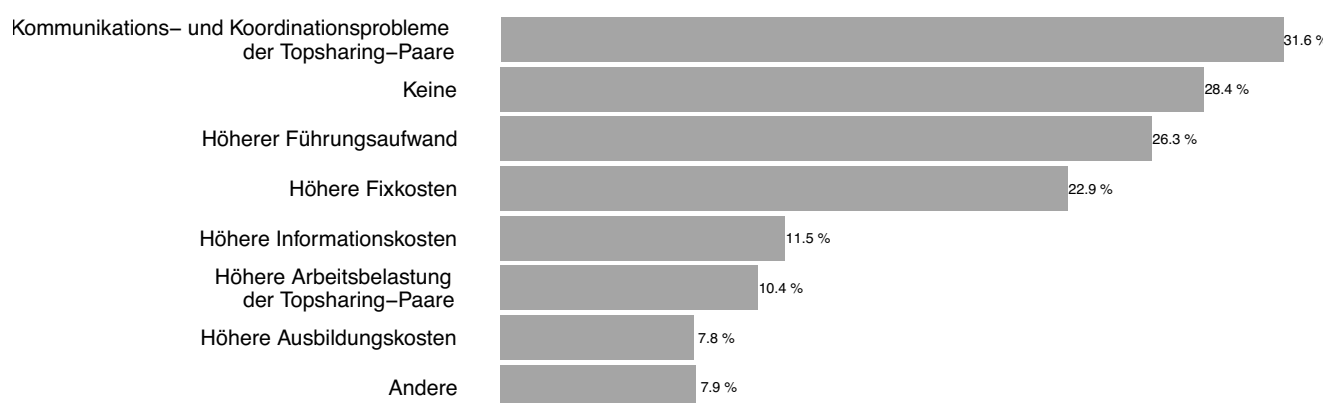


Abbildung 16: Negative Erfahrungen von Organisationen mit Topsharing

3.4 Einfluss von Rahmenbedingungen

Um verschiedene Einflussfaktoren auf die Umsetzung von Job- und Topsharing in der Schweiz zu prüfen, wurden auch die Rahmenbedingungen in den Organisationen betrachtet. Die untersuchten Rahmenbedingungen umfassen die Möglichkeit, örtlich und zeitlich flexibel zu arbeiten, den Einsatz digitaler Technologien, Massnahmen zur Geschlechtergleichstellung, die Etablierung von agilem Arbeiten, die Betroffenheit von Fachkräftemangel sowie das Durchschnittsalter der Mitarbeitenden.

Mit *örtlich flexiblem Arbeiten* ist die Arbeit ausserhalb des normalen Arbeitsplatzes (z. B. Home-Office) gemeint. *Zeitlich flexibles Arbeiten* bezieht sich darauf, dass die Mitarbeitenden die Arbeitszeiten selbständig bestimmen können (z. B. Gleitarbeitszeit, Jahresarbeitszeit). Der *Einsatz von digitalen Technologien* ist in Organisationen weit verbreitet, wenn diese Technologien z. B. in der internen und externen Kommunikation oder in Arbeitsprozessen einsetzen. *Massnahmen zur Geschlechtergleichstellung* meint, ob beispielsweise Frauen in Führung oder Vereinbarkeit von Beruf und Familie gefördert werden. Die *Etablierung von agilem Arbeiten* bezieht sich darauf, ob die Teams z. B. selbstorganisiert sind oder agile Techniken und Methoden anwenden.

Die Rahmenbedingungen, ausser dem Durchschnittsalter, wurden mittels 5-Stufiger Skalen (1 = trifft nicht zu, 5 = trifft zu) abgefragt. Um zu überprüfen, ob sich Organisationen mit und ohne Job-/Topsharing unterscheiden, wurden mehrere T-Tests und Chi²-Tests durchgeführt. Hinsichtlich der Rahmenbedingungen *zeitlich flexibles Arbeiten*, *Massnahmen zur Geschlechtergleichstellung* und *Etablierung von agilem Arbeiten* unterscheiden sich die Organisationen mit Job-/Topsharing nicht signifikant von denen Organisationen ohne Job-/Topsharing. Auch sind Organisationen mit Job-/Topsharing nicht signifikant häufiger vom Fachkräftemangel betroffen als Organisationen ohne Job-/Topsharing.

Lediglich hinsichtlich der Möglichkeit zum *örtlich flexiblen Arbeiten* und dem *Einsatz von digitalen Technologien* unterscheiden sich Organisationen mit und ohne Job-/Topsharing. So zeigt sich, dass in Organisationen mit Job-/Topsharing die Möglichkeit zu *örtlich flexiblem Arbeiten* etwas geringer ($M = 2.6$, $SD = 0.1$) ist als in Organisationen ohne Job-/Topsharing ($M = 2.9$, $SD = 0.1$), ($t = 1.99$, $p = 0.05$). Ebenfalls ist der *Einsatz von digitalen Technologien* in Organisationen mit Job-/Topsharing etwas weniger verbreitet ($M = 3.6$, $SD = 0.1$) als in Organisationen ohne Job-/Topsharing ($M = 3.8$, $SD = 0.1$), ($t = 1.97$, $p = 0.05$). Die Analyse des Durchschnittsalters der Beschäftigten zeigt keinen Unterschied zwischen Organisationen mit und ohne Job-/Topsharing. Das heisst, dass Job-/Topsharing sowohl in Organisationen mit einem niedrigeren als auch mit einem höheren Durchschnittsalter vorkommt.

3.5 HR-relevante Aspekte von Job-/Topsharing

Von den in der zweiten Befragung zusätzlich befragten Organisationen mit Job-/Topsharing verzeichnete über die Hälfte (53%) in den letzten zehn Jahren eine leichte Zunahme an Jobsharing-Paaren. Bei 5% hat die Anzahl sogar stark zugenommen und bei 42% ist die Anzahl gleich geblieben. Die Organisationen haben zwischen vier und 16 Personen (Headcount) im Jobsharing. Im Durchschnitt sind das über acht Personen, also vier Duos, im Jobsharing ($M = 8.7$, $SD = 4.6$).

Die Anzahl an Topsharing-Paaren hat in den letzten zehn Jahren bei 43% dieser Organisationen leicht und bei 29% stark zugenommen. 24% berichten über eine gleichbleibende Anzahl Topsharing-Paare. Zwischen zwei und 140 Personen arbeiten im Topsharing. Das entspricht durchschnittlich 18 Personen, also neun Duos, im Topsharing ($M = 18.1$, $SD = 33.2$).

Analog zur Hauptbefragung bestätigt sich hier, dass die Förderung von Beruf und Privatleben ein wichtiger Grund für die Umsetzung von Topsharing ist: Mit 90% ist das der häufigste genannte Grund. Auch berichten mehr Organisationen von positiven als von negativen Erfahrungen.

In dieser Befragung wurden zusätzliche Fragen zu weiteren HR-relevanten Aspekten des Job- und Topsharings gestellt. So wurde gefragt, ob das Job-/Topsharing-Arbeitsmodell in ihrer Organisation akzeptiert sei. Die grosse Mehrheit stimmt hier vollständig zu (52%). Bei den anderen Organisationen trifft dies teilweise (19%) oder eher zu (29%).

Hinsichtlich der Rekrutierung der Job-/Topsharing-Paare zeigt sich eine grosse Streuung. Die meisten Organisationen geben an, dass es eher nicht einfach ist, Job-/Topsharing-Paare zu rekrutieren (37%). In 11% der Organisationen ist es nicht einfach, in je 21% teilweise einfach oder eher einfach und in 11% einfach. 38% bzw. 52% der Organisationen geben an, dass es in ihren Organisationen einfach bzw. eher einfach ist, das Job-/Topsharing-Arbeitsmodell vertraglich zu regeln. Bei je 5% ist die vertragliche Regelung teilweise einfach oder nicht einfach. Hinsichtlich der Auflösung von Job-/Topsharing-Paaren geben die meisten Organisationen an, dass eine Auflösung einfach (33%) oder eher einfach ist (28%). Hingegen trifft dies bei 11% nicht, bei 6% eher nicht und bei 22% teilweise zu.

Die Mehrheit der Befragten gibt an, dass Job-/Topsharing-Paare professionell begleitet werden (38%). Bei 10% der Organisationen trifft dies eher zu, bei knapp einem Drittel (29%) trifft dies teilweise zu und bei 10% trifft dies eher nicht und bei 14% trifft dies nicht zu.

4 Diskussion

Die vorliegende Studie ging der Frage nach, wie verbreitet Job- und Topsharing in Organisationen in der Schweiz ist und welchen Einfluss organisationale Rahmenbedingungen auf die Umsetzung von Job- und Topsharing haben. Die Ergebnisse der Studie geben einen aktuellen Überblick, wie Job- und Topsharing in kleinen, mittleren und grossen Organisationen in drei Sprachregionen der Schweiz verbreitet ist und umgesetzt wird.

Verbreitung von Job- und Topsharing

Die aktuellen Daten zeigen, dass in 28% der befragten Organisationen Mitarbeitende im Job-/Topsharing arbeiten. In der Schweiz ist Job-/Topsharing damit ähnlich verbreitet wie in Deutschland (32%; BMFSFJ, 2019) und häufiger als in den meisten anderen europäischen Ländern (siehe Eurofound, 2020).

Job-/Topsharing kommt in der Deutschschweiz, italienischsprachigen Schweiz und Westschweiz mit 21 % bis 30% ähnlich häufig vor. Es zeigen sich Unterschiede hinsichtlich der Organisationsgrösse: Job-/Topsharing ist häufiger in grossen Organisationen anzutreffen. Wird Job- und Topsharing in Organisationen mit Job-/Topsharing getrennt betrachtet, so zeigt sich, dass in über vier Fünftel der Organisationen Jobsharing vorhanden ist. Bei einem guten Drittel der Organisationen ist Topsharing vorhanden. Am meisten ist Topsharing im Nonprofit-Sektor, in grossen Organisationen sowie in der Deutschschweiz verbreitet.

Insgesamt sprechen die vorliegenden Daten dafür, dass Job- und Topsharing in der Schweiz häufiger vorkommt als noch vor zehn Jahren. Die Studie von Amstutz und Jochem (2014) ermittelte zwar bereits damals eine Verbreitung von 27%, doch die Autorinnen merkten an, dass ihre Daten die bestehende Praxis eher überschätzten. Es ist zudem zu beachten, dass ein Vergleich mit den Daten von 2014 nur bedingt möglich ist, da die Befragungen auf unterschiedlichen Datengrundlagen basieren. So wurde in der Befragung vor zehn Jahren der öffentliche Sektor nicht befragt, mit den vorliegenden Daten ist dagegen ein Vergleich des privaten, öffentlichen und Nonprofit-Sektors möglich. In der aktuellen Befragung berichtet über die Hälfte der Organisationen mit Job-/Topsharing, dass es Job- und Topsharing seit weniger als zehn Jahren in ihrer Organisation gibt. Dies kann als ein Hinweis zu einer stärkeren Verbreitung von Job- und Topsharing interpretiert werden.

In den letzten zehn Jahren hat nicht nur die Verbreitung dieses Arbeitsmodells in Organisationen in der Schweiz zugenommen, sondern auch die Anzahl der Job- und Topsharing-Paare. Die Anzahl Jobsharing-Paare ist in fast der Hälfte der Organisationen leicht bis stark gestiegen, die der Topsharing-Paare in über einem Viertel. Im Durchschnitt arbeitet zwar immer noch eine Minderheit von etwa drei Paaren je Organisation im Jobsharing-Modell, wobei in grossen Organisationen auch deutlich mehr Jobsharing-Paare vorkommen können. Im öffentlichen Sektor ist die Anzahl der Jobsharing-Paare etwas höher als im privaten oder Nonprofit-Sektor. Die Anzahl der Topsharing-Paare ist verglichen mit den Jobsharing-Paaren durchschnittlich etwas geringer, wobei auch hier Organisationen im öffentlichen Sektor mit durchschnittlich knapp vier Topsharing-Duos die höchste Anzahl haben. Bei der Mehrheit der Organisationen ist die Anzahl der Topsharing-Paare in den letzten zehn Jahren gleich geblieben. Dennoch berichtet ein Viertel der kleinen Organisationen, gut ein Drittel der mittleren und sogar knapp 40% aller grossen Organisationen über eine Zunahme der Anzahl der Topsharing-Paare.

Die Hauptgründe, warum in Organisationen kein Job-/Topsharing vorhanden ist, haben sich in den letzten zehn Jahren kaum verändert. Wie vor zehn Jahren (siehe Amstutz & Jochem, 2014) wird an erster Stelle die fehlenden Anfragen/Bewerbungen für Job-/Topsharing genannt, gefolgt von den Schwierigkeiten, Funktionen zu teilen. Knapp ein Siebtel aller Organisationen ohne Job-/Topsharing nennt die fehlende Expertise mit Job-/Topsharing als Grund. Ähnlich wie vor zehn Jahren führen nur 9% die höheren Kosten an, die mit diesem Arbeitsmodell verbunden sind. Auch wird von sehr wenigen Organisationen die Ablehnung dieses Arbeitsmodells durch Stakeholder genannt. Es scheint also einerseits vornehmlich an der fehlenden Aufklärung der Beschäftigten über die Vorteile dieses Arbeitsmodells zu liegen, weshalb Organisationen kein Job-/Topsharing haben. Andererseits scheinen die fehlenden Kenntnisse in Organisationen zur Umsetzung dieses Modells, z. B. wie sich Stellen teilen lassen oder wie die Job-/Topsharing-Paare unterstützt werden können, die Organisationen davon abzuhalten, dieses Arbeitsmodell einzuführen. Dafür spricht auch, dass Organisationen, die bereits Beschäftigte im Job-/Topsharing haben und bei denen somit Rollenvorbilder auf Seiten der Beschäftigten existieren sowie Erfahrung in der Umsetzung gesammelt worden ist, die Anzahl von Jobsharing-Paaren eher noch zugenommen hat.

Zusammensetzung der Job- und Topsharing-Paare

Bei den Organisationen, die Job-/Topsharing-Paare haben, wird deutlich, dass das Frau-Frau-Modell analog 2014 (siehe Amstutz & Jochem) immer noch das häufigste Jobsharing-Modell ist und das Mann-Mann-Modell das seltenste. Bei den Topsharing-Paaren ist ebenfalls die Kombination Frau-Frau am häufigsten vertreten, jedoch weniger ausgeprägt als bei den Jobsharing-Paaren. Die Kombinationen Frau-Mann oder Mann-Mann kommt im Topsharing häufiger vor als bei Jobsharing-Paaren. Das kann darauf hindeuten, dass mehr Männer sowohl Führungsfunktionen als auch Teilzeitarbeit miteinander vereinbaren.

Mehr Organisationen haben Job-/Topsharing-Paare mit einem geringeren Altersunterschied als Paare mit einem größeren Altersunterschied. Nur 23% der Organisationen mit Jobsharing und 28% der Organisationen mit Topsharing haben keine Paare mit einem Altersunterschied von weniger als zehn Jahren. Intergenerationales Job-/Topsharing, d. h. ein Altersunterschied von zehn Jahren oder mehr Jahren, wird hingegen bei 41% bzw. 44% der Organisationen nicht umgesetzt.

Auffällig ist auch, dass in den meisten Organisationen beide Personen eines Jobsharing-Paares in einem ähnlichen (reduzierten) Pensum arbeiten und Unterschiede in den Pensum von mehr als 20% eher selten vorkommen. Das kann damit begründet werden, dass ein hoher Kommunikations- und Koordinationsbedarf bei den Paaren vorhanden ist.

Umsetzung Topsharing

Das Arbeitsmodell Topsharing hat in den letzten zehn Jahren an Bedeutung gewonnen. Wie bereits vor zehn Jahren (siehe Amstutz & Jochem, 2014) findet sich Topsharing auf allen Kaderstufen. Die Daten der aktuellen Befragung deuten darauf hin, dass Organisationen Topsharing vor allem auf den höheren Kaderstufen umsetzen. Betrachtet man die Gründe, die Organisationen für die Einführung von Topsharing angeben, wird am häufigsten die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben genannt. Neben diesem für Beschäftigte zentralen Nutzen liegen weitere Gründe in Vorteilen für die Organisation, wie die Steigerung der Produktivität durch geteilte Verantwortung. In Zeiten des ausgeprägten Fachkräftemangels sind häufig genannte Gründe zudem das Halten von Wissen der Mitarbeitenden in der Organisation und das Binden von Talenten an die Organisation. Diese Gründe spiegeln die wesentlichen in der Literatur genannten Vorteile dieses Arbeitsmodells wider (siehe Cooman et al., 2019; Crampton et al., 2003; Crampton & Mishra, 2005; Ellwart et al., 2023; Karlshaus & Kaehler, 2023; Metz-Kleine, 2018; Peyer & Sander, 2016).

Die Organisationen mit Topsharing-Duos geben verschiedene positive Erfahrungen mit dem Arbeitsmodell an. An erster Stelle wird von mehr als der Hälfte der Organisationen die höhere Arbeitszufriedenheit der Topsharing-Paare genannt. Bereits vor zehn Jahren gaben die Hälfte der Befragten diese positive Erfahrung an (Amstutz & Jochem, 2014). Für Arbeitgebende scheint sich das Topsharing-Arbeitsmodell in mehrfacher Hinsicht zu rentieren, da knapp die Hälfte über eine höhere Motivation der Duos und mehr als ein Drittel über eine höhere Produktivität der Duos berichten. Letzteres zeigte sich ähnlich in der Erhebung von Amstutz und Jochem (2014) und lässt sich damit erklären, dass zwei Personen unterschiedliche Kompetenzen einbringen, durch den Austausch kreativere Lösungen entwickeln und fundiertere Entscheidungen treffen können (Ellwart et al., 2023; Himmen et al., 2023). Topsharing scheint sich auch positiv auf die Retention der Mitarbeitenden auszuwirken: Über ein Drittel der Organisationen gibt eine reduzierte Fluktuation an und auch die bessere Bindung von Talenten wird von etwas weniger als einem Viertel genannt. Mitarbeitende, die ihr Arbeitspensum reduzieren möchten, können mit Topsharing in den Positionen verbleiben und sich sogar im reduzierten Pensum in Führungsfunktionen entwickeln.

8% aller Organisationen mit Topsharing geben an, keine positiven Erfahrungen zu machen. Dies kann damit zusammenhängen, dass bei der Umsetzung von Job- und Topsharing einige Herausforderungen zu bewältigen sind (siehe Cooman et al., 2019; Crampton & Mishra, 2005). Organisationen, die über keine positiven Erfahrungen berichten, scheinen diese Herausforderungen nicht bewältigen zu können. So nennt immerhin knapp ein Drittel Kommunikations- und Koordinationsprobleme der Topsharing-Paare als negative Erfahrung. Dies kann auf fehlende soziale Kompetenzen, die für Job-/Topsharing notwendig sind (Luong, 2021), ungenaues Matching oder mangelhafte Unterstützung bei der Einarbeitung hindeuten. Es berichten jedoch vergleichsweise wenige Organisationen über negative Erfahrungen. Fast ein Drittel aller Organisationen mit Topsharing gibt an, gar keine negativen Erfahrungen mit Topsharing zu machen. Diese Organisationen scheinen das Arbeitsmodell so umzusetzen, dass die damit verbundenen Vorteile voll zum Tragen kommen, ohne dass die potenziellen Nachteile, wie z. B. höherer Führungsaufwand, ins Gewicht fallen.

Aus HR-Sicht scheint insbesondere die Rekrutierung von Job-/Topsharing-Paaren eine Herausforderung darzustellen, da hier mehr als ein Drittel angibt, dass dies nicht einfach ist. Hingegen scheint die vertragliche Regelung dieses Modells für die wenigsten Unternehmen schwierig zu sein. Die

Auflösung des Modells wird immerhin von 11 % als Herausforderung gesehen. Diese Organisationen könnten von Hilfestellungen, z. B. durch Modelle «Guter Praxis» bei der Auflösung von Job-/Topsharing profitieren. Eine grosse Mehrheit der zusätzlich befragten Organisationen mit Job-/Topsharing gibt an, dass das Arbeitsmodell in ihrer Organisation akzeptiert sei. Das kann darauf hindeuten, dass die Umsetzung für alle Stakeholder zufriedenstellend geregelt ist und beispielsweise immer eine Ansprechperson vorhanden, die Arbeitsverteilung definiert ist und es zu keiner Doppelpurigkeit oder Unsicherheit kommt. Ein Erfolgsfaktor für eine gelungene Umsetzung könnte daher die professionelle Begleitung der Job-/Topsharing-Paare durch das HR oder extern sein, denn gerade zu Beginn einer Job-/Topsharing-Beziehung sind Aufgabenteilung, Zusammenarbeit und Werteverständnis zu definieren.

Einfluss von Rahmenbedingungen

In der vorliegenden Studie zeigt sich, dass sich Organisationen mit und ohne Job-/Topsharing in ihren Rahmenbedingungen nicht wesentlich voneinander unterscheiden. Job-/Topsharing wird als Massnahme betrachtet, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, da Mitarbeitende auch in anspruchsvollen Funktionen Beruf und Privatleben vereinbaren können (Baillod, 2001). Nicht alle Organisationen, die vom Fachkräftemangel betroffen sind, nutzen jedoch Job-/Topsharing als Massnahme. In der vorliegenden Studie sind Organisationen, die Job-/Topsharing eingeführt haben, gleichermassen vom Fachkräftemangel betroffen wie Organisationen ohne dieses Arbeitsmodell. Auch scheinen Organisationen unabhängig vom Durchschnittsalter der Beschäftigten Job-/Topsharing umzusetzen. Job-/Topsharing ist demnach eine Massnahme, die sich sowohl für Organisationen, die aufgrund anstehender Pensionierungen mehr auf die Bindung setzen möchten als auch für Organisationen, die generell für qualifizierte Fachkräfte attraktiv sein wollen, eigenen kann.

Für die Umsetzung von Job-/Topsharing scheint es keine bedeutsame Rolle zu spielen, ob Organisationen Massnahmen zur Geschlechtergleichstellung etabliert haben. Auch Organisationen, die (noch) kein Job-/Topsharing eingeführt haben, geben an, Frauen in Führung oder die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern. Ebenfalls scheinen Organisationen, die agiles Arbeiten etabliert haben, also z. B. selbstorganisierte Teams haben und agile Techniken und Methoden anwenden, nicht vermehrt dieses Arbeitsmodell eingeführt zu haben. Auch in den angebotenen Möglichkeiten, zeitlich flexibel zu arbeiten, unterscheiden sich Organisationen mit und ohne Job-/Topsharing nicht, d. h. auch

in Organisationen ohne Job-/Topsharing können Mitarbeitende die Arbeitszeiten selbständig bestimmen.

In der Studie von Amstutz und Jochem (2014) wurde Telearbeit, also örtlich flexibles Arbeiten, als «Wegbereiter» für Jobsharing identifiziert. Zehn Jahre später scheint Job-/Topsharing insbesondere in den Organisationen verbreitet zu sein, bei denen die Arbeit ausserhalb des normalen Arbeitsplatzes, z. B. im Home-Office, weniger möglich ist. Gerade für Arbeitgebende, die ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit des örtlich flexiblen Arbeitens nicht oder nur reduziert bieten können oder wollen, scheint Job-/Topsharing eine Chance darzustellen, diesen dennoch Flexibilität in Form dieses Arbeitsmodells zu ermöglichen.

Digitale Technologien können die interne und externe Kommunikation erleichtern oder unterstützend in Arbeitsprozessen eingesetzt werden. Davon könnten auch Job-/Topsharing-Paare bei ihrem Austausch profitieren. Interessanterweise ist der Einsatz von digitalen Technologien in Organisationen mit Job-/Topsharing signifikant weniger verbreitet als in Organisationen ohne Job-/Topsharing. Allerdings kann es sein, dass die Job-/Topsharing-Paare für sich die Technologien sehr wohl nutzen, auch wenn diese (noch) nicht in der gesamten Organisation verbreitet sind.

4.1 Handlungsempfehlungen

Aus den vorliegenden Ergebnissen lassen sich einige Handlungsempfehlungen ableiten. Job- und zunehmend auch Topsharing wurde von Organisationen in den letzten zehn Jahren verstärkt genutzt, um die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen und Mitarbeitenden die Möglichkeit zu bieten, ihre Tätigkeiten in Teilzeit zu erledigen und so die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erhöhen. Gründe wie zu «wenig Anfragen für Job-/Topsharing» oder «kein Bedarf» scheinen darauf hinzudeuten, dass Beschäftigte die Vorteile und die Möglichkeiten dieses Arbeitsmodells noch zu wenig kennen. Der Verein PTO berichtet zwar mit Testimonials von bestehenden Paaren über die Vorteile (Krone-Germann et al., 2020) und immer mehr Organisationen schreiben Stellen im Job-/Topsharing aus. Auf der Jobplattform jobs.ch lassen sich die ausgeschriebenen Stellen nach Job-/Topsharing-Optionen filtern und es gibt verschiedene Plattformen, die die Suche von potentiellen Job-/Topsharing-Partner:innen unterstützen, wie z. B. wejobshare.ch oder jobsharing-hub.de. Diese Bemühungen könnten dazu geführt haben, dass insgesamt die Verbreitung in Organisationen zugenommen hat. Wenn Beschäftigte jedoch nicht genau wissen, was das Job-/Topsharing konkret für sie bedeutet, melden sie möglicherweise in ihren Organisationen auch keinen Bedarf an. Auch

zeigt sich, dass das Mann-Mann-Modell nach wie vor eher selten vorkommt. Um Job-/Topsharing und insbesondere die Kombination Mann-Mann zu fördern und so die Vorteile dieses Arbeitsmodells geschlechterübergreifend zu ermöglichen, bedarf es also weiterhin Aufklärung der Beschäftigten und Informationen über Job-/Topsharing-Rollenvorbilder, wie auch Fischer et al. (2021) betonen.

Auch bei den Organisationen zeigt sich Handlungsbedarf. Immer noch sehen viele Arbeitgebende eine grosse Schwierigkeit in der Teilbarkeit von Funktionen. Gerade bei Führungsfunktionen existieren in der Literatur unterschiedliche Einschätzungen zur Teilbarkeit (siehe Baillod, 2001; Ellwart et al., 2023; Zölch et al., 2002). Gezielte Informationen an HR-Fachpersonen sowie an Führungskräfte, wie sich Funktionen teilen lassen, erscheinen daher notwendig. Der Employee Lifecycle, d. h. der Prozess von der Rekrutierung über die Entwicklung bis hin zum Austritt eines Job-/Topsharing-Duos, weist einige Besonderheiten auf. So sollte beispielsweise nicht nur die Passung der Person zur Stelle, sondern auch das Matching der Paare beachtet werden (siehe Hesmert & Vogel, 2023). HR-Fachpersonen wie auch Führungskräfte können von Informationen und Handlungshilfen profitieren (z. B. welche Themen sollten zu Beginn einer Job-/Topsharing-Partnerschaft geklärt werden), wie dies bereits vom Verein PTO angeboten wird. Insbesondere die Unterstützung bei der Rekrutierung von Paaren scheint ein Bedarf der Organisationen zu sein. Geeignete Fragen für ein Interview, um die Passung zu prüfen oder Assessment-Aufgaben kombiniert mit Persönlichkeitstests können hilfreich sein, um Organisationen bei der Rekrutierung zu helfen. Verschiedene Firmen bieten auf die Auswahl von Tandempartner:innen spezialisierte Tests oder Assessment-Center an.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie weisen darauf hin, dass Organisationen weder besonders fortschrittlich im Einsatz digitaler Technologien sein, noch die Möglichkeit zu örtlich flexiblem Arbeiten anbieten müssen, um Job-/Topsharing einzuführen. Das zeigt, dass dieses Arbeitsmodell für Organisationen mit ganz unterschiedlichen Voraussetzungen Potential bietet, ihre Mitarbeitenden im Sinne des New Work Konzepts in ihrem Bedürfnis nach Sinnstiftung, Freiheit und Selbstbestimmung zu unterstützen.

4.2 Limitationen und zukünftige Forschung

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie bieten einen Überblick über die Job- und Topsharing-Praxis von Organisationen unterschiedlicher Grösse in drei Sprachregionen in der Schweiz. Sie bieten eine Einschätzung, wie verbreitet das Arbeitsmodell ist und wie dies in Organisationen grundsätz-

lich umgesetzt wird. Die Daten der Befragungen wurden nach wissenschaftlichen Kriterien erhoben und analysiert. Da diese Daten auf einer Stichprobe beruhen, sind die Ergebnisse mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit verbunden. Für die Befragung wurden die Organisationen per Brief bzw. E-Mail angeschrieben. Der Link für die anonyme Befragung war für alle Organisationen gleich. Obwohl eine gründliche Datenbereinigung durchgeführt wurde, kann nicht vollständig ausgeschlossen werden, dass Organisationen mehrmals teilgenommen haben. Auch zeigten vereinzelte Rückmeldungen, dass nicht alle Organisationen über eine Datenbasis zu ihren Job-/Topsharing-Paaren verfügen, so dass speziell die Angaben zu der Anzahl der Paare und ihrer Zusammensetzung verzerrt sein könnten. Aufgrund der angestrebten Kürze des Fragebogens wurden die Rahmenbedingungen nur jeweils mit einem Item erfasst. Um zu erfahren, welche Rahmenbedingungen in Organisationen für dieses Arbeitsmodell besonders förderlich oder hinderlich sind, sollte zukünftige Forschung diese Faktoren genauer beleuchten. Zudem wurden die Angaben von Seiten HR oder der Geschäftsführung gemacht. Um die spezifischen Besonderheiten von Job-/Topsharing-Paaren jenseits von Geschlechterverteilung, Altersunterschieden und Pensumverteilung zu ermitteln, sollte zukünftige Forschung die Paare, ihre Vorgesetzten und ihre Untergebenen einbeziehen. So lässt sich beispielsweise herausfinden, worauf bei der Führung von Job-/Topsharing-Paaren zu achten ist und wie die Paare ihre Arbeitsbeziehung gestalten, damit ihre Arbeitszufriedenheit und Produktivität steigt und Kommunikations- und Koordinationsprobleme vermieden werden können.

4.3 Fazit

Job- und Topsharing ist ein Arbeitsmodell, das sich in den letzten zehn Jahren weiter verbreitet hat. Kleine, mittlere und grosse Organisationen aus dem privaten, dem öffentlichen und dem Nonprofit-Sektor setzen erfolgreich auf Job- und Topsharing, um Mitarbeitende zu binden und ihrem Bedürfnis nach besserer Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Karriere mit Teilzeitpensum gerecht zu werden. Topsharing hat an Bedeutung gewonnen und wird insbesondere in grösseren Organisationen auf den oberen Kaderstufen umgesetzt. Organisationen mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen machen gute Erfahrungen mit dem Arbeitsmodell. Es zeigt sich jedoch auch, dass noch Handlungsbedarf besteht und Organisationen wie auch die Beschäftigten von Informationen und Unterstützungsangeboten zum Job-/Topsharing profitieren können.

5 Literatur

Amstutz, N., & Jochem, A. (2014). *Teilzeitarbeit und Jobsharing in der Schweiz. Ergebnisbericht*. Fachhochschule Nordwestschweiz.

Aregger, A. (2023a, Mai 26). Von On bis in die Frauenklinik: Warum Co-Chefs boomen. *Tages-Anzeiger, online*. www.tagesanzeiger.ch/von-on-bis-in-die-frauenklinik-warum-co-chefs-boomen-176255524500

Aregger, A. (2023b, Oktober 3). Von On bis zur Bank Vontobel: Warum Co-Leitungen boomen. *Tages-Anzeiger, online*, www.tagesanzeiger.ch/ein-duo-als-ceo-von-on-bis-zur-bank-vontobel-warum-co-leitungen-boomen-276828674152

Aschwanden, M. (2021). *Die Einführung von Top-Sharing im Detailhandel zur Stärkung der Frauenquote auf Führungsebene* [Bachelor Thesis]. Zürcher Fachhochschule.

Baillo, J. (2001). Teilzeitarbeit und Job Sharing in Führungspositionen. In Ulich, E. (Hrsg.), *Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle* (S. 287–330). Vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.

Bauer, A. (2023, Juli 10). Diese Schwestern führen eine Migros-Filiale zusammen. *Migros corporate*. migros.ch/de/Magazin/2023/07/schwestern-fuehren-migros-filiale.html

BFS. (2022). *Jobsharing nach diversen Merkmalen* (T 03.02.01.02.01) [Tabelle]. Eidgenössisches Departement des Innern. www.bfs.admin.ch/asset/de/24045742

BMFSFJ. (2019). *Familienfreundliche Unternehmenskultur. Der entscheidende Erfolgsfaktor für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf* (Artikelnummer 2BR196). Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend BMFSFJ. www.bmfsfj.de/resource/blob/118380/04eeda28a64064308ebb5f68cca3e8c0/familienfreundliche-unternehmenskultur-data.pdf

Brough, P., O'Driscoll, M. P., & Kalliath, T. J. (2005). The ability of 'family friendly' organizational resources to predict work-family conflict and job and family satisfaction. *Stress and Health, 21*(4), 223–234. doi.org/10.1002/smi.1059

Cooiman, F., Krzywdzinski, M., & Christen, S. (2019). *«Ich arbeite ganz anders und besser als früher»: Praxis und Potentiale von Jobsharing in Unternehmen* (WZB Discussion Paper No. SP III 2019-301). Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. hdl.handle.net/10419/213435

Crampton, S., Douglas, C., Hodge, J., & Mishra, J. (2003). Job Sharing: Challenges and Opportunities. *Seidman Business Review, 9*(1), 21–22.

Crampton, S. M., & Mishra, J. M. (2005). Job Sharing: A Viable Work Alternative for the New Millennium. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 10*(2), 13–34.

Dimitri, I. (2014). *Topsharing als Form von Teilzeitarbeit in Führungspositionen*. [Diplomarbeit]. Zürcher Fachhochschule.

Döös, M., & Wilhelmson, L. (2021). Fifty-five years of managerial shared leadership research: A review of an empirical field. *Leadership, 17*(6), 715–746.

- Ellwart, T., Russell, Y., & Blanke, K. (2023). Führung in reduzierter Arbeitszeit (FIRA) – Co-Leitung, Teilzeitmodelle und Delegation von Führungsaufgaben. In J. Felfe & R. van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung* (S. 1–17). Springer. doi.org/10.1007/978-3-642-55213-7_44-2
- Eurofound. (2020). *New forms of employment: 2020 update*. New forms of employment series, Publications Office of the European Union. www.eurofound.europa.eu/en/publications/2020/new-forms-employment-2020-update
- Fiaux, I. (2019, Oktober 28). *Top sharing: deux personnes pour un poste de cadre* [Radiosendung]. Radio Télévision Suisse. www.rts.ch/audio-podcast/2019/audio/top-sharing-deux-personnes-pour-un-poste-de-cadre-2-2-25582613.html?id=25084184
- Fischer, S., Fritzsche, I., & Gieck, J. (2021). Führung in Teilzeit als Zukunftsmodell? Ergebnisse der Befragung der Führungskräfte in Teilzeit bei der Landeshauptstadt Stuttgart. *Statistik und Informationsmanagement Monatsheft*, 80(12), 285–294. www.domino1.stuttgart.de/web/komunis/komunissde.nsf/f52fea0bca3e2c09c125723c00493912/8854bf725798af82c125880600290b74/\$FILE/c6201_.PDF
- Gilb, C. (2023, Januar 14). Wie bei Hug und Hapimag: Top-Sharing ist im Trend. *Luzerner Zeitung*, online. www.luzernerzeitung.ch/wirtschaft/zentralschweiz/arbeitskultur-wie-bei-hapimag-topsharing-ist-im-trend-ld.2396826?reduced=true
- Handelszeitung. (2023, Juni 6). «Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatem ist in jeder Lebensphase ein Thema». *Handelszeitung*, online. www.handelszeitung.ch/die-vereinbarkeit-von-beruf-und-privatem-ist-in-jeder-lebensphase-ein-thema
- Hesmert, L., & Vogel, R. (2023). Espoused implicit leadership and followership theories and emergent workplace relations: a factorial survey. *Frontiers in Psychology*, 14, Artikel 1123303. doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1123303
- Himmen, E., Weigel, C., & Wiench, K. (2023). Joint Leadership: Freiheitsgrade, Grenzen der Freiheit und vielfältige Topsharing-Modelle. In A. Karlshaus & B. Kaehler (Hrsg.), *Teilzeitführung. Wissenschaftliche Impulse und aktuelle Praxisbeispiele* (2. vollst. überarb. und erw. Aufl., S. 113–139). Springer Gabler. doi.org/10.1007/978-3-658-40126-9_6
- Iraoui, C. (2023, Juni 12). *Bessere und schnellere Entscheide im Duo*. Die Schweizerische Post AG. www.post.ch/de/ueber-uns/aktuell/2023/bessere-und-schnellere-entscheide-im-duo
- Karlshaus, A., & Kaehler, B. (2023). Führen in Teilzeit: Zum Stand der Dinge in Theorie und Praxis. In A. Karlshaus & B. Kaehler (Hrsg.), *Teilzeitführung. Wissenschaftliche Impulse und aktuelle Praxisbeispiele* (2. vollst. überarb. und erw. Aufl., S. 3–46). Springer Gabler. doi.org/10.1007/978-3-658-40126-9
- Kreysch, M., & Vogel, R. (2016). Motive von Jobsharern: Eine latente Klassenanalyse. In I. Krone-Germann & A. M. Guénette (Hrsg.), *Le partage d'emploi – Job sharing. Neue Chancen und Herausforderungen der Arbeit*. (S. 289–302). L'Harmattan.
- Krone-Germann, I. (2011). *Part-time employment in switzerland: relevance, impact and challenges*. Peter Lang.

- Krone-Germann, I., de Chambrier, A., Humbert, M., & Zhou, R. (2020). *Job- und Topsharing. Zwei Kompetenzen zum Preis von einer. Praktischer Ratgeber*. Go-for-jobsharing. www.go4jobsharing.ch/wp-content/uploads/praktische-ratgeber.pdf
- Kuark, J. K. (2002). TopSharing: Jobsharing in Führungspositionen. *Wirtschaftspsychologie*, 4(1), 70–77. Pabst.
- Ljiljanic, T. (2023). *TopSharing – JobSharing for leadership positions – Overview of the results. What aspects influence whether TopSharing is successful?* [Master Thesis]. Berner Fachhochschule.
- Lumley, T. (2010). *Complex Surveys. A Guide to Analysis Using R*. Wiley.
- Luong, L. (2021). *Qualitative Untersuchung sozialer Kompetenzen im Topsharing und deren Berücksichtigung in der Management-Diagnostik. Iwp Schriftenreihe der FOM*, No. 6. MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH.
- Metz-Kleine, A. (2018) Die Zukunft der Arbeit ist flexibel. In H. R. Fortmann & B. Kolocek (Hrsg.), *Arbeitswelt der Zukunft. Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen* (S. 131–137). Springer Gabler. doi.org/10.1007/978-3-658-20969-8_9
- Morton de Lachapelle, E. (2021, Juli 11). *Führungsfunktion & Teilzeitpensum? Ja, mit Topsharing!* CSS. www.css.ch/de/ueber-css/karriere/perspektive/diversitaet/jobsharing-topsharing.html
- Mulle, S. (2022). *Zufriedenheit von Geführten unter Topsharing-Tandems: Eine qualitative Studie* [Masterarbeit]. Universität Bern.
- Olmsted, B. (1977). Job Sharing – A New Way to Work. *Personnel Journal*, 56(2), 78–81.
- Peyer, T., & Sander, G. (2016). Topsharing – geteilte Führung als Lösung für die Zukunft? In I. Krone-Germann & A. M. Guénette (Hrsg.), *Le partage d'emploi – Job sharing. Neue Chancen und Herausforderungen der Arbeit*. (S. 237–250). L'Harmattan.
- Severin, C., & Gallarotti, E. (2020, Januar 8). *Die Chefposition teilen: UBS, Goldman Sachs, Firmengründer und Teilzeit-Managerinnen zeigen, wie Top-Sharing funktioniert – und wie es scheitert*. NZZ, online. www.nzz.ch/wirtschaft/zwei-statt-einer-an-der-spitze-geteilte-fuehrung-kann-inspirieren-ld.1524724
- SEM. (2021). «Beim Jobsharing nehmen wir eine Vorreiterrolle ein». Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement. migrations.swiss/migrationsbericht-2021/staatssekretariat/jobsharing
- SRF. (2021, April 12). *Topsharing – Führung ist teilbar* [Fernsehsendung]. 10vor10. Schweizer Radio und Fernsehen. www.srf.ch/play/tv/10-vor-10/video/topsharing---fuehrung-ist-teilbar?urn=urn:srf:video:83e75a71-9854-47d7-a5ec-81b6186e8926
- Zölch, M., Beisiegel, S., Bunde, A., Haselwander, E., Müller, M., Mücke, A., Widmer, S., & Wodtke, S. (2002). *TopS – TopSplitting. Potenziale und Barrieren beim Teilen und Delegieren von Führungsaufgaben*. Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.

Anne Jansen & Ellenor Hunn:

Job- und Topsharing in der Schweiz

Eine Bestandsaufnahme in kleinen, mittleren und grossen Organisationen
in drei Sprachregionen

Studie im Auftrag vom Verein PTO (Part-time Optimisation)

April 2024

Folgende Hochschulen der Fachhochschule
Nordwestschweiz FHNW bieten Weiterbildungen an:

- Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW
- Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik FHNW
- Hochschule für Gestaltung und Kunst Basel FHNW
- Hochschule für Life Sciences FHNW
- Hochschule für Musik Basel FHNW
- Pädagogische Hochschule FHNW
- Hochschule für Soziale Arbeit FHNW
- Hochschule für Technik FHNW
- **Hochschule für Wirtschaft FHNW**

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hochschule für Wirtschaft
Riggenbachstrasse 16
CH-4600 Olten
ccc.olten@fhnw.ch

