

Stellenpartner*innen teilen sich eine Position

Job- und Topsharing in der Schweiz

Zu den New-Work-Arbeitsmodellen zählen Job- und Topsharing, da sie anspruchsvolle Tätigkeiten in Teilzeit ermöglichen und den Beschäftigten so das Bedürfnis nach Sinnstiftung und Freiheit erfüllen. Wie ist die aktuelle Verbreitung dieser Arbeitsmodelle in der Schweiz? Eine Studie der FHNW im Auftrag des Vereins PTO go-for-jobsharing liefert aktuelle Zahlen.

Von Prof. Dr. Anne Jansen und Ellenor Hunn

Zwei Personen teilen sich gemeinsam die Verantwortung und die Aufgaben einer Führungsposition – wie beispielsweise die beiden Personen, die seit Anfang 2024 die CEO-Funktion der Vontobel Bank im Co-Lead ausfüllen. Stellenanzeigen von Unternehmen unterschiedlicher Branchen betonen die Möglichkeit, die Funktion auch im Jobsharing ausführen zu können. Und bei LinkedIn präsentieren sich Personen als Co-Leads in verschiedenen Führungsfunktionen. Das Arbeitsmodell wird populärer.

Bereits seit Jahren setzt sich der Verein PTO go-for-jobsharing dafür ein, Job- und Topsharing bekannter zu machen und Arbeitgebende und Arbeitnehmende über die Besonderheiten von Jobsharing auf Mitarbeitenden- und Kaderstufe zu informieren. Beim Arbeitsmodell Jobsharing teilen sich in der Regel zwei Beschäftigte eine Vollzeitstelle mit voneinander abhängigen Aufgaben und gemeinsamer Verantwortlichkeit. Topsharing bezieht sich auf Jobsharing auf Managementstufe. Zehn Jahre nach der letzten von PTO in Auftrag gegebenen Studie zur Verbreitung von Teilzeitarbeit und Jobsharing in der Schweiz (Amstutz & Jochem, 2014) wollte der Verein wissen, wie es um die aktuelle Verbreitung dieses Arbeitsmodells in der Schweiz steht (siehe Box).



Im Auswahlverfahren von Stellen im Job-/Topsharing sollte überprüft werden, inwiefern ähnliche Werte und Ziele vorhanden sind und welche Kompetenzen die Paare gemeinsam und ergänzend mitbringen.

Job- und Topsharing sind verbreiteter als vor zehn Jahren

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass Job- und Topsharing in kleinen, mittleren und grossen Organisationen im privaten, öffentlichen und Non-Profit-Sektor in der deutschen, französischen und italienischen Sprachregion vorkommen.

Mehr als ein Viertel aller Organisationen mit mehr als zehn Mitarbeitenden setzen das Arbeitsmodell Job-/Topsharing um. In grossen Organisationen ist das Arbeitsmodell noch etwas häufiger. Mehr als die Hälfte der Organisationen geben an, erst seit weniger als zehn Jahren Job-/Topsharing zu haben. Ausserdem berichtet eine Reihe von Organisationen, dass die Anzahl der Job- und Topsharing-Paare in den letzten zehn Jahren zugenommen hat. Organisationen nutzen also verstärkt die Vorteile, die dieses Arbeitsmodell bietet.

Job- und Topsharing hat eine Reihe von Vorteilen

Arbeitgebende können mit Job- und Topsharing qualifizierte Fachkräfte besser binden, indem sie ihnen interessan-

STUDIE JOB- UND TOPSHARING IN DER SCHWEIZ

Im Auftrag des Vereins PTO (Part-time Optimisation) hat das Institut für Personalmanagement und Organisation der Hochschule für Wirtschaft FHNW eine Befragung durchgeführt, um einen Überblick über die aktuelle Verbreitung und Umsetzung von Job- und Topsharing in kleinen, mittleren und grossen Organisationen in drei Sprachregionen der Schweiz zu erhalten. Eine nach Organisationsgrösse und Sprachregion geschichtete Zufallsstichprobe von 5000 Organisationen mit mehr als zehn Mitarbeitenden wurde dafür per Brief angeschrieben und zu einer Onlinebefragung eingeladen. Die Ergebnisse basieren auf den Daten von 1064 Organisationen aus dem privaten, öffentlichen und Non-Profit-Sektor. Der Ergebnisbericht ist unter <https://go.fhnw.ch/ps42z5> verfügbar.

Der neue Kompaktkurs **«Topsharing erfolgreich einführen und begleiten»** der FHNW für HR-Fachpersonen oder ein Coaching der Job- und Topsharing-Paare durch Anbieter wie PTO go-for-jobsharing können dabei unterstützen, Job-/Topsharing in ihrer Organisation einzuführen und professionell zu begleiten.



te Tätigkeiten in Teilzeit anbieten. Damit steigern sie ihre Attraktivität als Arbeitgebende und erleichtern ihren Zugang zu Fachkräften. Ausserdem ermöglicht Job-/Topsharing eine höhere Flexibilität, zum Beispiel durch eine erleichterte Stellvertretung bei Abwesenheiten wie Krankheit und Ferien. Für die Jobsharing-Paare bietet das Arbeitsmodell eine bessere Vereinbarkeit von beruflichen Tätigkeiten mit anderen Tätigkeiten, sei es mit Pflegeaufgaben, ehrenamtlichen Tätigkeiten, Weiterbildung oder anderen beruflichen Aufgaben. Der erforderliche Austausch zwischen den Job-/Topsharing-Paaren wirkt in der Regel als soziale Unterstützung, die Personen erhalten mehr kollegiales Feedback und können so ihre Kompetenzen weiterentwickeln. Auch kann sich der Austausch positiv auf eine effizientere Entscheidungsfindung und innovativere Ideen auswirken. Zwei Drittel der befragten Organisationen nennen dann auch die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben als Grund, dass sie das Arbeitsmodell eingeführt haben, gefolgt von gesteigerter Produktivität durch geteilte Verantwortung sowie der Möglichkeit, Wissen in der Organisation zu halten und Talente an die Organisation zu binden. Die befragten Organisationen berichten von verschiedenen positiven Erfahrungen mit Topsharing, insbesondere von der höheren Arbeitszufriedenheit, Motivation und Produktivität der Paare.

Umsetzungsschwierigkeiten müssen nicht sein

Dieses Arbeitsmodell funktioniert nicht immer automatisch reibungslos. Zwar berichtet gut ein Viertel der Organisationen über keine negativen Erfahrungen mit Topsharing. Jedoch werden Kommunikations- und Koordinationsprobleme

der Paare von einem Drittel genannt, und auch der höhere Führungsaufwand und die höheren Fixkosten, zum Beispiel für Infrastruktur, werden angeführt. Insbesondere die Umsetzungsschwierigkeiten gehören für mehr als die Hälfte der Organisationen ohne Job-/Topsharing zu den Gründen, warum sie dieses Arbeitsmodell nicht anbieten. Dabei lässt sich diesen Umsetzungsschwierigkeiten durch das Personalmanagement begegnen. Es beginnt bei der Rekrutierung und dem Matching der Paare. Im Gegensatz zu Einzelrekrutierungen gilt es hier nicht nur die Passung von Person und Job zu überprüfen, sondern auch die Passung der beiden Personen zueinander. Im Auswahlverfahren sollte daher überprüft werden, inwiefern ähnliche Werte und Ziele vorhanden sind und welche Kompetenzen die Paare gemeinsam und ergänzend mitbringen. Auch durch das Onboarding der Job- und Topsharing-Paare lassen sich die Weichen für die erfolgreiche Zusammenarbeit stellen. Indem die Paare Vereinbarungen zur Zusammenarbeit treffen und geeignete Arbeitsmittel wählen, lässt sich Kommunikations- und Koordinationsproblemen präventiv begegnen. Dabei ist wichtig, dass die Aufteilung der Arbeitsaufgaben unterschiedlich erfolgen kann und die Paare auch nicht unbedingt das gleiche Pensum arbeiten müssen. In den meisten Fällen werden sich die Paare die voneinander abhängigen Arbeitsaufgaben aufteilen und nur bestimmte Tätigkeiten gemeinsam übernehmen. Das Personalmanagement sollte auch bei den Führungskräften von Job- und Topsharing-Paaren ansetzen. Ihre Akzeptanz beeinflusst massgeblich das Gelingen dieses Arbeitsmodells. Führungskräfte sollten daher geschult werden, wie sich die Führung von Job- und Topsharing-Paaren gestalten lässt und wie sie die Paare begleiten können.

Begleitung hilft, das Potenzial auszuschöpfen

Job- und Topsharing ist ein innovatives Arbeitsmodell, das sich in den letzten Jahren in kleinen, mittleren und vor allem in grossen Organisationen in allen Sprachregionen der Schweiz verbreitet hat. Es bietet viel Potenzial für Arbeitgebende und Arbeitnehmende, da sich so Teilzeitarbeit auch in Positionen realisieren lässt,

die ein volles Pensum erfordern. Das Arbeitsmodell wird von Organisationen mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen genutzt. Insbesondere scheinen es Organisationen zu nutzen, die ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit des örtlich flexiblen Arbeitens, also des Arbeitens ausserhalb des normalen Arbeitsplatzes (z.B. im Homeoffice) nicht oder nur reduziert bieten können oder wollen. Job- und Topsharing ermöglicht diesen Arbeitgebenden, ihren Mitarbeitenden Flexibilität zu bieten und dauerhafte Ansprechbarkeit vor Ort sicherzustellen. Damit sich das volle Potenzial dieses Arbeitsmodells nutzen lässt, sollte die Einführung und Umsetzung entlang des Employee Life Cycles vonseiten HR begleitet werden.

Referenzen

- Amstutz, N., & Jochem, A. (2014). Teilzeitarbeit und Jobsharing in der Schweiz. Ergebnisbericht. Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Jansen, A. & Hunn, E. (2024). 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). Hochschule für Wirtschaft FHNW.
- 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.



Prof. Dr. Anne Jansen ist Dozentin für HRM am Institut für Personalmanagement und Organisation (PMO) an der Fachhochschule Nordwestschweiz und forscht zu New Work.



Ellenor Hunn ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Personalmanagement und Organisation (PMO) an der Fachhochschule Nordwestschweiz.

SEMINARTIPP

Recht und Praxis bei New Work

Arbeits- und sozialversicherungsrechtliche Fallstricke bei Remote Work und flexiblen Arbeitszeitmodellen

Praxis-Seminar, 1 Tag

Seminarleitung:
Regula Aeschlimann Wirz
André Lerch

- Mittwoch, 20. November 2024

Zentrum für Weiterbildung Uni Zürich

Mehr Informationen und Anmeldung unter: www.praxisseminare.ch