



PRAKTISCHER RATGERBER

# JOB- UND TOPSHARING

ZWEI KOMPETENZEN ZUM PREIS VON EINER



# Inhaltsverzeichnis

<b>TEILZEIT UND ARBEITSMARKT</b>	<b>4</b>
<b>MODELL FÜR JEDE ALTERSSTUFE</b>	<b>6</b>
<b>DEFINITION DES JOBSHARINGS UND FAKTEN</b>	<b>7</b>
<b>RECHTSLAGE</b>	<b>8</b>
<b>INTERGENERATIONELLES JOBSHARING</b>	<b>11</b>
<b>ARBEITSZEITMODELLE</b>	<b>12</b>
<b>VORTEILE</b>	<b>13</b>
<b>HERAUSFORDERUNGEN UND EINSCHRÄNKUNGEN</b>	<b>14</b>
<b>IDEALE PARTNERSCHAFT UND BEWERBUNG</b>	<b>15</b>
<b>SICH ZU ZWEIT BEWERBEN</b>	<b>16</b>
<b>ZUM ERFOLG EINES JOB- UND TOPSHARING</b>	<b>17</b>
<b>JOBSHARING, DIGITALISIERUNG, KI UND SLASH CAREER</b>	<b>19</b>
<b>WAHRNEHMUNG IM UNTERNEHMEN</b>	<b>21</b>
<b>10 SCHRITTE ZUM JOB-UND TOPSHARING</b>	<b>22</b>
<b>AUFLÖSUNG DER PARTNERSCHAFT</b>	<b>23</b>
<b>DIREKTION UND HR-VERANTWORTLICHE</b>	<b>24</b>
<b>TEILEN UM BESSER ZU FÜHREN</b>	<b>25</b>
<b>INTERKULTURELLES JOBSHARING UND TESTIMONIALS</b>	<b>26</b>
<b>NÜTZLICHE ADRESSEN IN DER SCHWEIZ</b>	<b>30</b>



## REDAKTION UND IMPRESSUM

### Inhalt:

Irenka Krone-Germann, Anne de Chambrier,  
Mirko Humbert und Rong Zhou, Verein PTO

### Graphische Gestaltung:

Razvan Oprea  
Irina Spirea

### Fotos:

Keren Bisaz  
(S. Einleitung und S. 3)  
[www.miragesphoto.com](http://www.miragesphoto.com)  
Brillantine Pictures  
(S. 15)  
[www.brillantine.ch](http://www.brillantine.ch)

### Korrekturat:

Brigitte Egli

März 2025

Die Initiative *Go4jobsharing* wird durch das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann unterstützt



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI  
Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann EBG  
Finanzhilfen

# Einleitung

Liebe Leserinnen und Leser

Seit mehreren Jahren wächst die Zahl der Teilzeitbeschäftigten in der Schweiz ständig an, vor allem bei Frauen. Die Schweiz hält beinahe den Europarekord in Sachen Teilzeitarbeit, direkt nach den Niederlanden. Ein Drittel der erwerbstätigen Bevölkerung in der Schweiz arbeitet Teilzeit.

Obwohl sich Beruf und Familie dank Teilzeitbeschäftigung besser vereinbaren lassen, sind leitende Positionen nur in seltenen Fällen in Teilzeitarbeit möglich. Arbeitsstellenwechsel sind schwieriger, und aus Sicht des Arbeitgebers ist eine durchgängige Präsenz am Arbeitsplatz kaum gewährleistet. Nachteilige Auswirkungen für alle können die Folge sein. Zum Beispiel wenn sich hoch qualifizierte Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter mit unbefriedigenden Stellen ohne Aufstiegsaussichten und mit Kompetenzeinbussen begnügen müssen. Angesichts brachliegender Kompetenzen qualifizierter Frauen sowie der wachsenden Anzahl Männer, die gerne Teilzeit arbeiten würden, ist die Arbeitsstellenteilung, das sogenannte Jobsharing, ein innovatives Arbeitsmodell. Es bietet sowohl den Unternehmen wie auch den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern viele Vorteile!

Dank dem aktuellen Zeitalter, das geprägt ist von der Digitalisierung der Kommunikationsmittel, der künstlichen Intelligenz und einer Fülle an Informationsmöglichkeiten in den sozialen Netzwerken, gewinnt das Jobsharing (die Arbeitsstellenteilung) immer mehr an Bedeutung und verbreitet sich schneller. In diesem speziellen Kontext werden Job- und Topsharing-Arbeitsmodelle von Frauen und Männern aller Altersgruppen häufiger nachgefragt. Von Unternehmen, die eine Vorreiterrolle einnehmen, wird dies unterstützt, weil damit Know-how dauerhaft gesichert und Talente gebunden werden können, während gleichzeitig die Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt erhalten bleibt.

Der vorliegende Ratgeber informiert über Vorteile und Risiken, über vertragliche Aspekte und über praktische Details einer Bewerbung zu zweit sowie über die Bedeutung des «Win-Win-Prinzips». Unser Verein PTO «Part-Time Optimisation» will mit verschiedenen Instrumenten sowie gezieltem Coaching und Workshops in Unternehmen sowohl Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber über die zahlreichen Facetten des Jobsharings informieren. Wir möchten Partnerschaften dieser Art fördern, damit durch die Optimierung des wirtschaftlichen Potenzials von Teilzeitarbeitskräften in einem zunehmend digitalisierten Umfeld der Schweizer Arbeitsmarkt gerechter, vielfältiger und flexibler wird.

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen beim Lesen!

*Die Expertinnen und Experten und die Aktiv-Mitglieder des PTO-Ausschusses  
(Verein Part-Time Optimisation)*



**Oben v. l. n. r.:** Brigitte Egli, Charly Pache, Danuscia Tschudi, Lynn Mackenzie, Isabelle Flouck, Benjamin Egger, Robin Pasche, Nina Prochazka, Maël Dif-Pradali, Angelica Lepori, Wilma Nesossi, Razvan Oprea

**Unten v. l. n. r.:** Rachel Riat Müller, Adrian Marti, Corinne Emonet, Irenka Krone-Germann, Anne de Chambrier, Marco Sommer, Mathy Sommer, Myriam Marano, Mahlet Hailegiorgis.



## Teilzeit und Arbeitsmarkt

**58 Prozent der erwerbstätigen Frauen arbeiten heute in der Schweiz Teilzeit. Bei den Männern sind es 20 Prozent (BFS, 2024). Diese Kluft zwischen den Geschlechtern gehört zu den grössten weltweit. Dass der Arbeitsmarkt diese Besonderheit aufweist, ist umso überraschender, als es heute immer weniger geschlechtsspezifische Unterschiede hinsichtlich des Ausbildungsniveaus gibt.**

Teilzeitarbeit ist in der Regel das Ergebnis einer individuellen Entscheidung und selten unfreiwillig (bzw. aufgrund konjunktureller Wirtschaftslage). Die meisten Frauen geben an, dass sie ihre Arbeitszeit reduzieren, um sich um ihr Kind bzw. ihre Kinder oder um Angehörige (z.B. ältere Eltern) zu kümmern. Gesellschaftliche Gegebenheiten spielen in der Schweiz, wo Frauen sich mehr als Männer für die Kindererziehung und Betreuung von Angehörigen einsetzen, ebenfalls eine Rolle.

Festzuhalten ist auch, dass die Schweiz ein leistungsstarkes Bildungssystem hat, einerseits dank der dualen Berufsbildung und andererseits dank ihren hervorragenden Hochschulen und Universitäten. Sie verfügt damit über ein besonders hoch entwickeltes Humankapital.

### **KLUFT ZWISCHEN DER BILDUNG VON FRAUEN UND DEREN ZUGANG ZU LEITENDEN POSITIONEN**

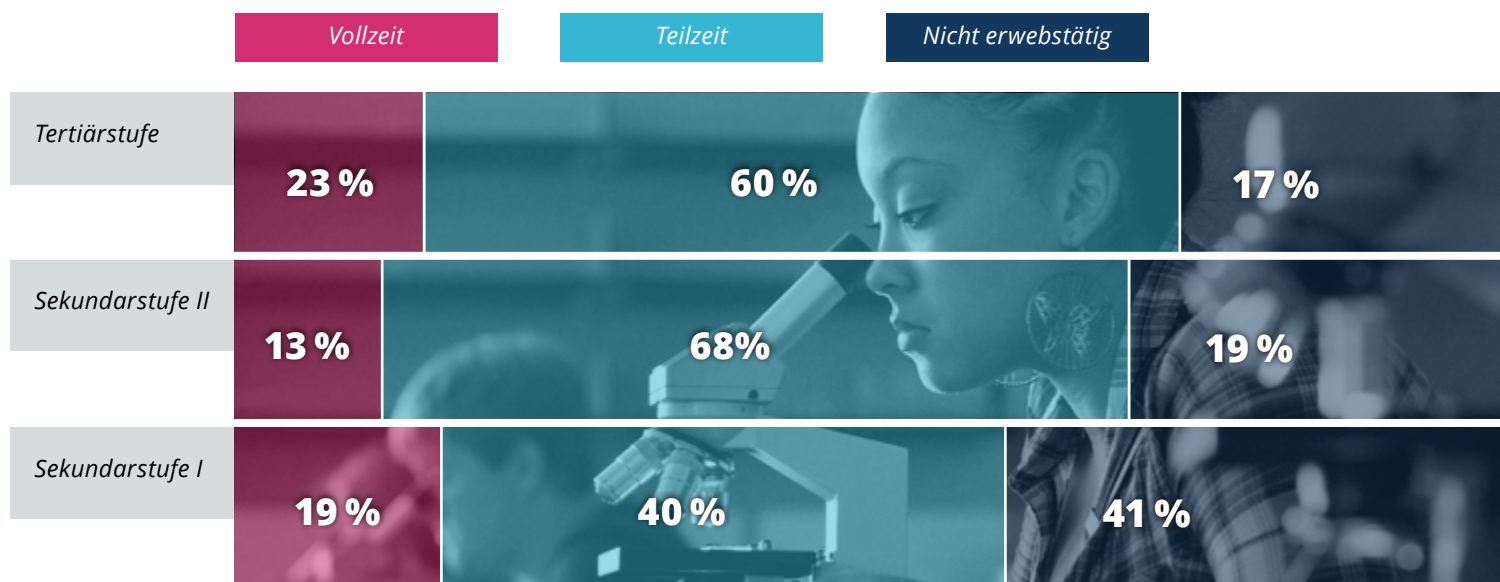
Im Vergleich zu den achtziger Jahren ist das Bildungsniveau der Frauen erheblich gestiegen. Mittlerweile verfügen mehr Frauen als Männer über eine eidgenössische Maturität. In manchen Berufsausbildungen, die früher hauptsächlich von Männern besucht wurden, sind Frauen heute in der Überzahl (z. B. Ärztinnen/Ärzte, Lehrer/innen, Juristinnen/Juristen). Dies bildet sich allerdings noch nicht in der Berufspraxis ab.

Die Schweiz gehört immer noch zu jenen Ländern Europas mit einem geringen Frauenanteil in wirtschaftlichen Schlüsselpositionen. Die Lage hat sich aber verbessert. Der Frauenanteil im Verwaltungsrat beträgt 27 % und liegt damit 7 Prozentpunkte über dem Wert der letzten Erhebung 2021. Während in der operativen Gesamtbelegschaft 37 % Frauen vertreten sind, sind es im Middle Management 27 % und im Topmanagement 20 %. Es lässt sich ein deutlicher und kontinuierlicher Rückgang des Frauenanteils von einer Hierarchiestufe zur nächsthöheren feststellen. Auf Stufe Geschäftsleitung nimmt dieser Anteil noch einmal stark ab: die untersuchten Unternehmen kommen auf 15 % Frauen. Auf Stufe CEO finden sich 6 % Frauen. (siehe schillingreport 2024).

**Fakt ist: Je höher der Bildungsgrad von Frauen mit Kindern, desto grösser die Wahrscheinlichkeit, dass sie Teilzeit arbeiten,** wobei je nach persönlicher Situation Unterschiede zu beobachten sind. Diese Tendenz erklärt sich sowohl anhand des höheren Gehalts, das der absolvierten Ausbildung entspricht, als auch anhand des Wunsches, die Betreuung der Kinder nicht Drittpersonen zu überlassen. Anzumerken ist, dass das Risiko eines Kompetenzverlustes bei Teilzeitstellen für Hochausgebildete besonders gross ist. Hinzu kommt, dass es mit einem Teilzeitpensum schwieriger ist, Aus- und Weiterbildungskurse zu absolvieren. Der Preis, den Einzelne sowie die Gesellschaft für diese Entscheidung bezahlen, ist hoch: unterbewertete Ausbildungen und Kompetenzen von Frauen, Ungleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich leitender Positionen und Teilzeitstellen<sup>1</sup>.

122'000 Frauen in der Schweiz zwischen 15 und 64 Jahren mit Tertiärausbildung sind nicht erwerbstätig, darunter 50'000 Mütter (mit Kind unter 15 Jahren im Haushalt). Dieses Know-how-Potenzial wird mehr denn je benötigt, um den Mangel an hochqualifizierten Arbeitskräften auf dem Schweizer Arbeitsmarkt zu beheben (BFS 2024).

Die Schweiz ist hinter den Niederlanden das europäische Land, in dem Teilzeitarbeit bei Müttern am stärksten verbreitet ist. Väter arbeiten in der EU nur sehr selten Teilzeit. In der Schweiz und in den Niederlanden liegt der Anteil hingegen über 10 Prozent (BFS 2024).



## Teilzeit und Ausbildung

Die Grafik zeigt den Bezug zwischen Teilzeitarbeit und Ausbildungsniveau von Müttern mit mindestens einem Kind unter 15 Jahren auf (BFS, 2023).

1. Vgl. Krone-Germann I., *Part-time Employment in Switzerland, Relevance, Impact and Challenges*, Peter Lang, 2011.



## Modell für jede Altersstufe

**Im internationalen Vergleich geht es der Schweizer Wirtschaft gut und das Beschäftigungsniveau ist nach wie vor hoch. In manchen Bereichen mangelt es jedoch an hochqualifizierten Arbeitskräften. Die gut ausgebildete Generation der «Babyboomer» kommt nämlich ins Rentenalter und zieht sich allmählich aus dem Arbeitsmarkt zurück. Sie hinterlässt ein Vakuum in verschiedenen Wirtschaftsbereichen. Parallel dazu weisen kantonale Statistiken in gewissen Schweizer Regionen eine zunehmende Jugendarbeitslosigkeit auf.**

Insofern könnte sich intergenerationelles Jobsharing (mit mindestens 10 Jahren Altersunterschied, siehe S. 11) als innovatives Arbeitsmodell erweisen – sowohl zur Aufwertung der Kompetenzen von Seniorinnen/Senioren wie zur Ausbildung und Eingliederung junger Menschen.

Für viele Eltern ist Jobsharing oft eine Möglichkeit, teilzeitig eine interessante Beschäftigung auszuüben, statt Vollzeit zu arbeiten und die Kinderbetreuung ganz Dritten zu überlassen.

### **JOBSHARING ALS ALTERNATIVE**

Die Arbeitsstellenteilung ist daher ein alternatives Modell, das in verschiedenen Lebensphasen von erwerbstätigen Personen genutzt werden kann. Es bezieht sich auf:

- Professionelle junge Arbeitskräfte, die bereit sind, sich für einen intergenerationellen Austausch einzusetzen.
- Dynamische Frauen und Männer, die eine herausfordernde Stelle mit anderen Aktivitäten kombinieren möchten.
- Ältere Angestellte, die gerne berufstätig bleiben, ihr Wissen weitergeben und gleichzeitig kürzer treten wollen.

**Die Arbeitsstellenteilung zwischen Erwerbstätigen hat nicht zuletzt auch gesellschaftliche Vorteile, weil damit eine bessere Aufteilung der interessanten Stellen und eine höhere Bildungsrendite gewährleistet werden. In Zeiten von Wirtschaftskrisen und hoher Arbeitslosigkeit kann auch die Arbeitsteilung in Form von Jobsharing (sogenanntes *Work Share*) in gewissen Fällen dazu beitragen, Entlassungen zu vermeiden.**

# Definition Jobsharing und Fakten

## Der Begriff **Jobsharing**

bezieht sich auf zwei oder mehrere Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die sich eine Vollzeitstelle mit voneinander abhängigen Aufgaben und gemeinsamer Verantwortlichkeit teilen.

## Der Begriff **Topsharing**

steht für Jobsharings in Positionen mit hoher Verantwortung, welches auch Mitarbeiterführung einschliesst.

Jobsplitting bezieht sich auf Arbeitsstellen, die in Halbzeitstellen aufteilbar sind, wobei sich die Mitarbeitenden bestenfalls komplementär ergänzen.

Jobsharing umfasst zwei Kategorien:

- **«Reines» Jobsharing:** bindet einen Arbeitgeber und zwei Arbeitnehmende mit einem einzigen Arbeitsvertrag. Hinsichtlich der Arbeitsaufteilung bedeutet reines Jobsharing gänzliche Austauschbarkeit beider Partner/innen und Kontinuität sämtlicher Dossiers mit einem einzigen E-Mail-Konto.
- **«Hybrides» Jobsharing:** bindet einen Arbeitgeber und zwei Arbeitnehmende mit Einzelarbeitsverträgen. Hybrides Jobsharing zeichnet sich in der Praxis durch die informelle Aufteilung der Dossiers zwischen den Partnerinnen/Partnern aus, wobei einige Aufgaben voll austauschbar sind und beide die Verantwortung gemeinsam tragen.

Je nach Modell können die rechtlichen Folgen variieren, insbesondere hinsichtlich der Abwesenheitsvertretung. In diesem Ratgeber liegt der Fokus primär auf dem «hybriden» Jobsharing, da diese Form offenbar der aktuellen Tendenz am besten entspricht bzw. am häufigsten ausgeübt wird.

2021 arbeiteten 9,5% der teilzeiterwerbstätigen Arbeitnehmenden bzw. 3,6% aller Arbeitnehmenden im Jobsharing (-0,3 Prozentpunkte bzw. -0,1 Prozentpunkte gegenüber 2016). Frauen befinden sich häufiger im Jobsharing als Männer (10,3% gegenüber 7,0%). Des Weiteren sind hohe Anteile an Jobsharing für folgende Teilzeiterwerbstätige zu vermerken: Arbeitnehmende in den Wirtschaftsbranchen «Erziehung und Unterricht» (18,7%) sowie «Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie» (12,9%), in den Berufshauptgruppen «Bürokräfte und verwandte Berufe» (12,2%) sowie «intellektuelle und wissenschaftliche Berufe» (11,7%) (BFS 2023).

Auf Unternehmensseite zeigt die von der FHNW im Jahr 2024 durchgeführte Umfrage bei 1'300 Unternehmen im privaten und öffentlichen Sektor, dass 28% der Organisationen bereits Stellen im Job- und Topsharing anbieten, darunter in den letzten 10 Jahren zunehmend Topsharing auf dem Schweizer Arbeitsmarkt, siehe FHNW-Studie 2024<sup>3</sup>.

3. Umfrage 2024 FHNW [www.go4jobsharing.ch/wp-content/uploads/FHNW-PTO-Job-and-Top-Sharing-in-Schweiz.pdf](http://www.go4jobsharing.ch/wp-content/uploads/FHNW-PTO-Job-and-Top-Sharing-in-Schweiz.pdf)

# Rechtslage

**In der Schweiz gibt es bisher keine speziellen gesetzlichen Bestimmungen oder Rechtsprechungen zum Jobsharing<sup>4</sup>. In der Praxis beziehen sich Human Resources-(HR-) Verantwortliche auf die Bestimmungen des Arbeitsrechts.**

In Ermangelung eines spezifischen Jobsharing-Vertrags ist der Einzelarbeitsvertrag (EAV, Art. 319ff OR) auf bestimmte oder unbestimmte Zeit mit jedem einzelnen Partner die geeignetste Vertragsform.

Beim Vertragsabschluss ist der Arbeitgeber berechtigt, **besondere Klauseln**<sup>5</sup> hinzuzufügen. Die Vertragsparteien müssen folgende Punkte besonders beachten:

- Es besteht **kein Rechtsverhältnis** zwischen den Partnerinnen/Partnern, sie sind aber **gemeinsam verantwortlich** für die Ausführung der Arbeiten und teilen sich die Mitarbeiterführung (bei leitenden Positionen).
- Die **Haftung** (Art. 321e OR) betreffend sind sie solidarisch für gemeinsam verursachte Schäden haftbar. Wenn jedoch eine Partnerin/ein Partner einen Schaden verursacht, während sie/er alleine arbeitet, ohne das Einverständnis der/des anderen, kann letzterer nicht haftbar gemacht werden. Ähnliche Handhabung gilt für Prämien: sie können gemeinsam oder von Fall zu Fall einzeln vergeben werden, immer anhand einer vorgängigen Vereinbarung.
- Die Arbeitszeitaufteilung wird durch die Jobsharing-Partner/innen vorgeschlagen und auf die Bedürfnisse des Arbeitsplatzes abgestimmt. Im Idealfall arrangieren sich die Arbeitnehmenden so, dass die Arbeitsstelle ständig besetzt ist. Ein **Konsens** wird zu dritt gefunden.
- Für den Fall einer **längeren Abwesenheit oder des Ausscheidens einer Partnerin/eines Partners** sind schon bei Vertragsabschluss die Formalitäten für die Vertretung vorzusehen (siehe Seite 23).
- Für **Ferienabwesenheiten** wird der Arbeitgeber die Partner/innen wohl auffordern, zu unterschiedlichen Zeiten in Urlaub zu gehen.

Die **jährliche Mitarbeitendenqualifikation** findet in Anwesenheit beider Partner/innen auf der Grundlage gemeinsamer Ziele statt. Das Jobsharing-Duo erklärt sich also mindestens bezüglich der Bewertung mit dem Verzicht auf Datenschutz, als Teil des Grundpostulats des Jobsharings, einverstanden. Bereiche der Bewertung können allerdings auch separat erfolgen (bspw. persönliche und soziale Kompetenzen, Weiterbildungsbedarf). Die beiden Berufspartner/innen erhalten demnach eine gemeinsame Bewertung mit identischer Beurteilung bezüglich beruflicher Ziele, können aber auch individuelle Empfehlungen erhalten.

**Löhne** werden nach persönlichen Merkmalen wie Alter, Ausbildung, Berufserfahrung und Anzahl Jahre im Unternehmen angepasst und können innerhalb des Jobsharing-Paares unterschiedlich sein.

Um die Zusammenarbeit und den Informationsaustausch zu erleichtern, sollte der **Arbeitsplatz** so gestaltet sein, dass er gleich viele Arbeitsbereiche wie Partnerinnen/Partner hat. Für die E-Mail-Korrespondenz können entweder ein gemeinsames E-Mail-Konto oder auch zwei verschiedene Konten eingerichtet werden. Letztere Lösung ist vorteilhafter für das hybride Jobsharing-Modell.

4. Hirschi V., SECO, *Rapport juridique Jobsharing*, Bern, Dezember 2013.

5. Eventuell durch einen Anhang zum Vertrag.





**Home Office** (Telework) wird heutzutage von vielen privaten und öffentlichen Unternehmen vermehrt angewandt. Diese alternative Arbeitsform sorgt für mehr Flexibilität und Einsparungen bei Infrastruktur- und Transportkosten. Sie ist ein zusätzliches Element für die Vereinbarung von Berufs- und Privatleben und kann im Rahmen eines Jobsharings leicht praktiziert werden.

---

**IM VORFELD  
FESTZULEGENDE  
PUNKTE**

- Konzept der Verantwortlichkeiten und der gemeinsamen Ergebnisbewertungen.
- Arbeitsorganisation und Urlaubsregelung.
- Vertretungsregelung bei Abwesenheit einer Partnerin/eines Partners.
- Arbeitsaufteilung (Splitting, hybrid oder rein), auch wenn dies später feinabgestimmt wird.
- Modalitäten der Informationsübermittlung zwischen den Partnerinnen/Partnern und dem Arbeitgeber.
- Entscheidungsprozess im Falle von Meinungsverschiedenheiten.

**Separate Bewertungen der Leistungen der einzelnen Partnerinnen/Partner sollten nicht erfolgen, da dies dem Sinn des Jobsharings widerspricht und den Teamgeist beider Beteiligten ernsthaft beeinträchtigen könnte.**

# Situation in anderen Ländern



## USA

Das Modell des Jobsharings ist in den siebziger Jahren in den USA entstanden. Knapp 20 Prozent der amerikanischen Unternehmen gewähren heute gemäss einer Studie der Amerikanischen Gesellschaft für Human Resources die Möglichkeit einer Arbeitsstellenteilung. Ein in den Vereinigten Staaten erschienener Ratgeber<sup>6</sup> enthält eine Liste von Artikeln zu diesem Thema.



## Frankreich

Die ersten Jobsharing-Stellen kamen 1994 auf und wurden insbesondere vom angelsächsischen Unternehmen Hewlett-Packard (HP) eingeführt. Bis heute ist das Konzept bei französischen Firmen immer noch relativ wenig bekannt. Der Fokus lag anschliessend eher auf der generellen Reduzierung der Arbeitszeit (35-Stunden-Woche) als auf flexiblen Modellen der Arbeitsgestaltung. Die französischen Rechtsvorschriften enthalten keine spezifischen Bestimmungen zum Jobsharing.



## Grossbritannien

Das angelsächsische Arbeitsrecht ist minimal geregelt. Sozusagen «alles ist vorstellbar, sofern beide Vertragsparteien einverstanden sind». Jobsharing wird jedoch häufig praktiziert, und es gibt sogar eine spezialisierte Arbeitsagentur, die «flexible» Arbeitsmöglichkeiten anbietet<sup>7</sup>.



## Deutschland

Jobsharing ist im «Teilzeit- und Befristungsgesetz» (TzBfG) vorgesehen, das generelle Prinzip der Arbeitsstellenteilung wird in § 13 formuliert. Dieser Paragraph besagt ebenfalls, dass die Partner/innen zur Vertretung verpflichtet sind, gibt aber keine Auskunft darüber, wie diese Arbeitsform organisiert werden soll. Obwohl Jobsharing gesetzlich verankert ist, wird es nur wenig praktiziert. Beobachtet werden Bestrebungen, diese Arbeitsform zu fördern.



## Netherlands, Sweden and Denmark

Neben der Schweiz sind dies die Länder mit dem grössten Anteil an Teilzeitarbeit. Es ist davon auszugehen, dass Jobsharing dort auch praktiziert wird. Es gibt allerdings nur wenige Informationen zum Thema aus diesen Ländern<sup>8</sup>.

6. Cremona L. & Miller E., Job Sharing Resource Guide, [www.missionjobshare.com](http://www.missionjobshare.com), 2009.

7. Daniels L., [www.thejobshareproject.com](http://www.thejobshareproject.com) – Webseite Agentur : [www.capabilityjane.com](http://www.capabilityjane.com)

8. Hirschi V., SECO, Rapport juridique Jobsharing, Bern, Dezember 2013.



## Intergenerationelles Jobsharing

**Eine der aktuellen Herausforderungen besteht darin, das Know-how jener Generation, die den Arbeitsmarkt allmählich verlässt, zu behalten und weiter zu verbreiten.**

Demografisch gesehen zählen diese Menschen zu den «Babyboomern» der Nachkriegszeit, sind grösstenteils noch in guter Form und gerne beruflich aktiv. Sie verfügen über besonders nützliche Kompetenzen und Fachkenntnisse, die in manchen Wirtschaftssektoren schwer zu finden sind. Dieses wertvolle Know-how kann dank intergenerationellem Jobsharing an die jüngere Generation weiter gegeben werden.

Es kommt auch vor, dass Menschen vor der Pensionierung weniger Interesse für ihre Arbeit zeigen, dass sie vermehrt gesundheitliche Probleme haben oder sich beruflich wenig anerkannt fühlen. In solchen Fällen kann ein Jobsharing eine Möglichkeit bieten, die Arbeit motivierter anzugehen.

**Intergenerationelles Jobsharing ist die Aufteilung einer Arbeitsstelle auf zwei Personen mit einem Altersunterschied von mindestens 10 Jahren.**

Ziel dieser Art des Jobsharings ist die gegenseitige Vermittlung von Kenntnissen, insbesondere:

1. Die ältere Person, die eine leitende Position hat und ihren Beschäftigungsgrad verringern möchte, teilt eine Stelle mit einem Mitarbeitenden mit weniger Erfahrung. Die ältere Person übt weiterhin eine spannende Tätigkeit aus und kann ihre Kenntnisse sowie unternehmenskulturelle Gegebenheiten weitergeben.
2. Technisches Know-how und Kompetenzen aus aktuellen Ausbildungen der Nachwuchskräfte stellen im Gegenzug einen Mehrwert für die ältere Partnerin/den älteren Partner dar. Durch den Austausch differenzierter Kenntnisse kann das Duo seine Leistungen steigern.

In der Schweiz sind immer mehr Partnerschaften dieser Art zu beobachten, insbesondere im Bildungsbereich (von der Primarstufe bis zu akademischen Kreisen). Ein Altersunterschied der Jobsharing-Partner/innen kann auch für mehr Flexibilität sorgen, weil familiäre Zwänge oder altersbezogene Verpflichtungen unterschiedlich sind.

# Arbeitszeitmodelle

Jobsharing ist nicht nur aufgrund der Zusammensetzung des Duos vielfältig (Geschlecht, Alter, Persönlichkeit), es zeichnet sich auch durch verschiedene Aufteilungsvarianten aus. Um einen angemessenen Lohn zu bewahren sind verschiedene Pensenaufteilungen möglich. Jobsharing begrenzt sich nicht auf die 50%-50%-Variante.

**Variante A:** einfache wöchentliche Aufteilung, beispielsweise je 50%.

MONTAG	DIENSTAG	MITTWOCH	DONNERSTAG	FREITAG
Mitarbeiter A	Mitarbeiter A	Mitarbeiter A	Mitarbeiter B	Mitarbeiter B
Mitarbeiter B	Mitarbeiter B	Mitarbeiter B	Mitarbeiter A	Mitarbeiter A

**Variante B:** wöchentliche Aufteilung 60%-40% mit einem gemeinsamen Vormittag. An einem Nachmittag arbeitet keiner der beiden Beschäftigten, beide sind aber in dringenden Fällen erreichbar.

MONTAG	DIENSTAG		MITTWOCH	DONNERSTAG	FREITAG
Mitarbeiter A	Mitarb. A	Mitarb. B	Mitarbeiter A	Mitarbeiter B	Mitarbeiter B
Mitarbeiter A	Mitarbeiter A			Mitarbeiter B	Mitarbeiter A

**Variante C:** wöchentliche Aufteilung 60%-60% mit Organisation pro Arbeitstag. Jeder Beschäftigte arbeitet 60%. Sie teilen sich die Leitungsfunktion (mittleres Kader) mit je 50%, wobei in der restlichen Zeit (je 10%) Projektarbeit erledigt wird (unteres Kader).

MONTAG	DIENSTAG		MITTWOCH	DONNERSTAG		FREITAG
Chef A	Chef A	Mitarb. B	Chef A	Chef B	Mitarb. A	Chef B
Chef A	Chef A		Chef B	Chef B		Chef B

**Variante D:** Quartalsweise Arbeitsaufteilung 70%-70% (Topsharing). In diesem Beispiel arbeiten zwei Führungskräfte im Jobsharing je 70% und wechseln sich als Vorgesetzte quartalsweise ab. Mitarbeiter/in A arbeitet drei Monate während den gesamten 70% als Vorgesetzte/r, während Mitarbeiter/in B zu 30% als Vorgesetzte/r (ergänzt Mitarbeiter/in A) und in den verbleibenden 40% als stellvertretende/r Vorgesetzte/r arbeitet. Dies bedeutet ein Total von 100% für die Führungsposition. Im darauffolgenden Quartal wird die Situation umgekehrt. Dieses Modell ist für das Unternehmen attraktiv, da ein Teil der Stellvertretung im Jobsharing integriert wird.

JAN	FEB	MÄRZ	APR	MAI	JUNI	JULI	AUG	SEPT	OKT	NOV	DEZ
Chef A			Chef B			Chef A			Chef B		
Chef B und Stellvertretung			Chef A und Stellvertretung			Chef B und Stellvertretung			Chef A und Stellvertretung		

# Vorteile

## ARBEITNEHMERINNEN UND ARBEITNEHMER

- 1** Interessantere Stellenauswahl: Dank Jobsharing werden mehr interessante Vollzeitstellen auch für Teilzeitarbeitende zugänglich<sup>11</sup>.
- 2** Abwechslung und Innovation: Die Aufgabenteilung bereichert das Spektrum der ausgeübten Aktivitäten und bringt neue Ideen ein.
- 3** Vereinbarung von Berufs- und Privatleben: Durch Teilzeitarbeit kann das Berufsleben mit Familienaufgaben, zusätzlichen Ausbildungen und anderen Aktivitäten vereinbart werden.
- 4** Verstärkte berufliche Kompetenz: Ein Duo bringt gemeinsam mehr fachliche Kompetenzen mit und kann anspruchsvollere Aufgaben bewältigen.
- 5** Effiziente Entscheidungsfindung: Zwei Meinungen helfen beim Entscheiden und verringern das Gefühl des «einsamen Chefs», der alleine Verantwortung zu tragen hat.
- 6** Erleichterte Vertretung: Bei unvorhergesehenen Abwesenheiten oder im Krankheitsfall erleichtert Jobsharing die Vertretung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters durch die Berufspartnerin/den Berufspartner.
- 7** Erweiterung des Netzwerks: Jobsharing ist ideal für das Knüpfen neuer beruflicher Kontakte.
- 8** Bessere Eingliederung: Infolge des Informationsaustausches sind die Jobsharing-Partnerinnen/-Partner kontinuierlich über die Vorgänge im Unternehmen informiert und sind besser integriert.
- 9** Berufliche Wiedereingliederung: Für Menschen, die den Arbeitsmarkt zeitweilig verlassen haben, stellt der/die Jobsharing-Partner/in einen Rückhalt dar, was das Selbstvertrauen erhöht.
- 10** Eingliederung von jungen Mitarbeitenden: Nachwuchskräfte, die im Rahmen eines Jobsharings aktiv sind, integrieren sich schneller.

## UNTERNEHMERINNEN UND UNTERNEHMER

- 1** Höhere Produktivität und weniger Abwesenheit: Angesichts der nachlassenden Produktivität nach einer gewissen Stundenzahl pro Woche<sup>12</sup> arbeiten zwei Personen mit je reduziertem Pensum produktiver.
- 2** Talentbindung: durch die Einführung flexibler Arbeitsmodelle kann das Unternehmen engagierte und loyale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen und binden.
- 3** Effiziente Entscheidungsfindung: Der intensive Austausch der Partnerinnen/Partner eines Duos führt zu ausgereifteren Entscheidungen.
- 4** Mehr Erfahrungen und Kompetenzen: Durch das Zusammenspiel der Kompetenzen verfügt der Arbeitgeber über zwei spezialisierte Mitarbeitende zum Preis von einem.
- 5** Durchgängige Präsenz: Jobsharing-Modelle ermöglichen in den meisten Fällen eine hundertprozentige Präsenz im Unternehmen zu gewährleisten.
- 6** Innovation: Das Engagement der Partnerinnen und deren Gedankenaustausch erhöht das Innovationspotenzial.
- 7** Leichtere Vertretung: Die gegenseitige Vertretung bei ungeplanten Ausfällen führt zu Kosteneinsparungen und zur Sicherstellung einer kontinuierlichen Arbeit.
- 8** Motivierte und loyale Mitarbeitende: Wer einen stimulierenden Job hat, fühlt sich in seinem Unternehmen stärker zugehörig und motivierter – was sich in einer geringeren Personalfuktuation auszahlt. Das Risiko eines Burnouts scheint auch reduziert zu sein.
- 9** Wahrung von Know-how: Durch intergenerationelles Jobsharing kann ein Wissenstransfer von erfahrenen Mitarbeitenden auf Nachwuchskräfte stattfinden.
- 10** Image-Gewinn: Flexiblere Arbeitsbedingungen sorgen für ein avantgardistisches und attraktives Unternehmensimage.

11. Siehe auch Nachfrage in der Schweiz für Jobsharing, in Kelso M., Cahn N., Miller B., Gender Equality in Employment, Policies and Practices in Switzerland and the US, The George Washington University, 2012, S. 33.

12. Ab 70 Prozent der wöchentlichen Regelzeit nimmt die Produktivität deutlich ab (siehe European Inquiry of Kelly Services UK, 2005).

# Herausforderungen und Einschränkungen

## ARBEITNEHMERINNEN UND ARBEITNEHMER

---

- 1** Verhältnismässig mehr Arbeit: Die Aufteilung der Aufgaben hat zur Folge, dass die Mitarbeitenden im Vergleich zu einer Teilzeitstelle mit ähnlicher Stundenzahl, eine grössere Anzahl an Dossiers bearbeiten.
- 2** Mehr Flexibilität und Organisation: Die erwartete Flexibilität kann einschränkend wirken, wenn dringende Entscheide ausserhalb der Arbeitszeit getroffen werden müssen. Wie andere Teilzeitjobs auch erfordert Jobsharing ein gut organisiertes Arbeitsmanagement.
- 3** Erfolgsdruck: Wie bei allen alternativen Modellen wird vom Jobsharing erwartet, dass es sich bewährt, und das oft mit besonderen Ansprüchen. Die Partner/innen können daher einen gewissen Druck verspüren.
- 4** Interne Abstimmung und Kompatibilität: Anfangs gilt es, ein Gleichgewicht zu finden. Das braucht Zeit. Hier sind Qualitäten gefragt, die für ein effektives Jobsharing erforderlich sind (Flexibilität, Grosszügigkeit, Vertrauen, Transparenz, Fähigkeit zur Selbstreflexion, siehe auch S. 18). Dialog ist ein Muss.
- 5** Entscheidungsprozess: Falls eine Unstimmigkeit bei einer wichtigen Entscheidung auftritt, insbesondere bei Führungspositionen, sollte ein vorgängig abgemachter Entscheidungsprozess einsetzbar sein.

## ARBEITGEBERINNEN UND ARBEITGEBER

---

- 1** Komplexeres Rekrutierungs- und Führungsverfahren: Obwohl das Jobsharing-Paar eine Einheit darstellt, besteht es doch aus zwei Personen.
- 2** Höhere Fixkosten: Zwei Computer bzw. zwei Arbeitsbereiche, zwei Mitarbeitendenakten sowie gegebenenfalls unterschiedlicher Schulungsbedarf sorgen für zusätzliche Kosten.
- 3** Referenzperson: Falls nur eine Person als Referenz für ein spezielles Anliegen verlangt wird, könnte es in einzelnen Fällen schwierig werden diese zu bestimmen, da das Jobsharing-Paar per se aus zwei Persönlichkeiten besteht.
- 4** Kosten des Informationstransfers: Ein halber gemeinsamer Arbeitstag ist ratsam, insbesondere für Teambesprechungen (welche die Anwesenheit aller Mitarbeitenden erfordern).
- 5** Konfliktrisiko zwischen Partnerinnen/Partnern: Das Risiko besteht, wie in anderen Arbeitsverhältnissen, ist aber als gering einzustufen. Es wird durch das Rekrutierungsverfahren minimiert.



## Ideale Partnerschaft und Bewerbung

**Eine geeignete Partnerin, einen geeigneten Partner zu haben ist eine Grundvoraussetzung für das Jobsharing. Das Tandem kann nämlich nur funktionieren, wenn gemeinsame Werte vorhanden sind und eine Vertrauens- und Austauschbasis geschaffen wurde.**

Viele Berufspartnerschaften werden innerhalb eines Unternehmens gegründet, von Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern im selben beruflichen Umfeld, die sich teilweise bereits kennen. Andere Tandems werden mit einem noch unbekanntem Partner aus dem Unternehmen oder einer betriebsfremden Person, die eine komplementäre Fachkompetenz mitbringt, gebildet. Es kann auch vorkommen, dass sich zwei betriebsfremde Personen als Jobsharing-Team auf eine 100%-Stelle bewerben.

### HINWEIS FÜR DIE KONTAKT- HERSTELLUNG

Im Idealfall gibt es bereits eine Art «Pool» von Teilzeitbeschäftigten im Unternehmen, die an Jobsharing interessiert sind. Einander ergänzende berufliche Profile können so gefunden und etwaige Verfügbarkeiten für den gewünschten Job geklärt werden.

In der Schweiz gibt es ausserdem spezifische Online-Portale für die Kontaktherstellung zwischen potenziellen Partnerinnen und Partnern, wie zum Beispiel die Plattform [wejobshare.com](https://www.wejobshare.com), auf der nach Erfassung einiger grundlegender beruflicher Daten nach einer Jobsharing-Partnerin oder einem Jobsharing-Partner in der Schweiz oder im Ausland gesucht werden kann.

Die Webseite [teilzeitkarriere.ch/jobsharing](https://www.teilzeitkarriere.ch/jobsharing) führt die meisten Jobsharing-Stellenangebote auf dem Deutschschweizer Markt auf.

Einige soziale Netzwerke wie [linkedin.com](https://www.linkedin.com) und [xing.com](https://www.xing.com), die mehrheitlich beruflich genutzt werden, enthalten ebenfalls Gruppen zum Thema Jobsharing, in denen aktiv nach geeigneten Partnerinnen und Partnern gesucht werden kann und auf denen man sich über berufliche Erfahrungen austauschen kann.

### DIE RICHTIGE WAHL TREFFEN

Eine Garantie für die Wahl einer geeigneten Partnerin/eines geeigneten Partners gibt es nicht. Ob die Entscheidung richtig war, zeigt allein die Erfahrung als Duo im beruflichen Alltag. Treffen mit der potenziellen Partnerin/dem potenziellen Partner vor der Bewerbung können jedoch dazu dienen, sich intuitiv ein Bild von der späteren beruflichen Harmonie zu machen. Wenn bereits bei den ersten Gesprächen Unstimmigkeiten bezüglich Arbeitszeiten, Motivation oder des persönlichen Engagements festzustellen sind, ist das Risiko höher, dass solche Meinungsverschiedenheiten auch in der Jobsharing-Praxis auftauchen. Die Arbeitsstellenteilung bleibt in erster Linie ein Modell, das auf Toleranz, Austausch und Flexibilität basiert. Es gibt auch immer mehr psychometrische Tests, die es ermöglichen, Duos zu begleiten und die Zusammenarbeit innerhalb von Paaren optimieren.



## Zu zweit ein Bewerbungsdossier erstellen

**Das Bewerbungsdossier und das Vorstellungsgespräch müssen besonders gut vorbereitet werden. Dabei geht es darum, einerseits die Partnerin/den Partner besser kennen zu lernen und andererseits dem Arbeitgeber Vertrauen in die Fähigkeit des Jobsharing-Paares zu vermitteln, dass es in Eigenregie handeln kann.**

### **EIN GEMEINSAMES BEWERBUNGS- DOSSIER**

Arbeitgeber, die eine Stelle ausschreiben, sollten dafür jeweils nur ein Bewerbungsdossier erhalten. Dazu gehören als Mindestanforderung zwei Lebensläufe mit ihren Anhängen, ein oder zwei Bewerbungsschreiben sowie ein Vorschlag bezüglich der Arbeitszeitaufteilung.

Das Bewerbungsschreiben kann gemeinsam verfasst und von beiden Kandidatinnen/Kandidaten unterschrieben werden. Oder, und dies ist vielleicht die bessere Lösung, es kann auch jede Partnerin/jeder Partner einen eigenen Brief aufsetzen, in ihrem/seinem Stil und mit ihren/seinen Argumenten zum jeweiligen Posten sowie ihren/seinen Beweggründen für die Arbeit im Jobsharing-Modell mit der gewählten Person.

Vorschläge von möglichen Arbeitszeitmodellen zeigen dem Arbeitgeber, dass das Duo bereits über die bestmögliche Aufteilung der Arbeit nachgedacht hat. Gemeinsames Arbeiten an einem halben Tag kann eingeplant werden.

Ein zentraler Punkt beim Jobsharing ist und bleibt die Flexibilität. Falls die Arbeitszeiten geändert werden oder bei sonstigen Uneinigkeiten müssen neue Lösungen gefunden werden, die allen Parteien passen. Es gilt also, für Vorschläge des Arbeitgebers offen zu sein.





---

**VORSTELLUNGS-  
GESPRÄCH  
MIT BEIDEN  
KANDIDATINNEN/  
KANDIDATEN  
SOWIE EINZELN**

Der Arbeitgeber entscheidet über die Form des Vorstellungsgesprächs. Empfehlenswert ist ein erstes Treffen mit beiden Partnerinnen/Partnern, worauf bei Interesse des Arbeitgebers Einzelgespräche folgen können. Die umgekehrte Reihenfolge ist ebenfalls möglich.

Um zu vermeiden, dass gegensätzliche Standpunkte vertreten werden, sollten die Jobsharing-Partner/innen verschiedene Themen vor dem Gespräch besprochen und vorbereitet haben: Was geschieht, wenn einer der Mitarbeitenden krank wird? Wenn einer das Unternehmen verlässt? Wenn beide nicht über genau dieselben Kenntnisse oder Kompetenzen verfügen? Wenn beide letztendlich doch nicht miteinander auskommen? Wie soll die Mitarbeitendenbetreuung aufgeteilt werden? Eine entsprechende Vorbereitung hilft dem Duo auch, sich besser kennen zu lernen. Dabei sollte nicht vergessen werden, dass Jobsharing ständiges Lernen beinhaltet und dass nach und nach ein Transfer von Kompetenzen durch den Kontakt mit dem anderen stattfindet (learning by doing). Eine Einarbeitungszeit wird in jedem Fall erforderlich sein, ähnlich wie bei jeder neuen Arbeitsstelle. Sollte der Arbeitgeber nur eine Person einstellen wollen, hat das Duo diese Möglichkeit bereits antizipiert.

**Ein gemeinsames Dossier mit authentischer Darstellung jeder Partnerin/jedes Partners sowie der Betonung der zusätzlichen, sich ergänzenden Kompetenzen und Fähigkeiten des Duos wirkt überzeugender als der Versuch, sich als vollkommene Einheit darzustellen.**

# Den Erfolg eines Job- und Topsharings gewährleisten

Der Erfolg eines Job- und Topsharings hängt von den Personen, die es praktizieren, und von ihrer Eignung für Teamarbeit ab. Klar ist: **Jobsharing ist nicht für alle**. Eigenwillige Persönlichkeiten oder Menschen, die Schwierigkeiten damit haben, Informationen und Macht zu teilen oder sich für unersetzlich halten, können keine harmonische Arbeitsstellenteilung praktizieren.

## VORAUSSETZUNGEN

Die Erfahrung zeigt, dass folgende Bedingungen bzw. Eigenschaften für ein Job- und Topsharing gegeben sein sollten: **Flexibilität, offene Geisteshaltung, gemeinsame Werte, Grosszügigkeit, kritisches Urteilsvermögen und die Fähigkeit zur Selbstreflexion** sowie, falls erforderlich, **zum konstruktiven Umgang mit Konflikten**.

Die Zusammenarbeit von zwei Berufspartnerinnen/Berufspartnern geht über gewöhnliche Teamarbeit hinaus. Die Ergebnisse werden nämlich gemeinsam bewertet und bedürfen einer grossen örtlichen und intellektuellen Nähe. Sollte sich eine/einer von beiden bei den ersten Begegnungen als sehr dominant erweisen, könnte in Zukunft dieses Verhalten die Zusammenarbeit negativ beeinflussen.

## GEGENSEITIGE ERGÄNZUNG ODER ÄHNLICHKEIT?

Sollte man sich gegenseitig ergänzen oder ein ziemlich ähnliches Profil haben, um im Job- und Topsharing zu arbeiten? Es gibt kein typisches Jobsharing-Modell, man findet beide Varianten. Die gegenseitige Ergänzung hat den Vorteil, dass sie sich gegenüber dem Arbeitgeber bei einer gemeinsamen Bewerbung gut «verkaufen» lässt, da für diesen der Nutzen unmittelbar ersichtlich ist (z.B. Sprachkenntnisse, unterschiedliche Berufserfahrungen und Fachkenntnisse). Bei gegenseitiger Ergänzung ist es jedoch wichtig, dass beide Partner/innen im Laufe der Monate voneinander lernen. Die extrovertiertere Person darf nicht jedes Mal die rhetorischen Aktivitäten übernehmen, sondern muss seiner Partnerin oder seinem Partner genügend Freiraum lassen, um die eigenen Kompetenzen zu verfeinern. Der- oder diejenige, welcher, welche mit grösserer Sorgfalt Texte erstellt, sollte seiner-, ihrerseits die Kollegin, den Kollegen diesbezüglich ermutigen und anleiten, damit im Laufe der Monate die Arbeiten ausgewogen erledigt werden können.



« Dies ist die Zeit der «kollektiv arbeitenden Genies», jener Frauen und Männer, die sich öffnen, die gemeinsam motivieren und innovativ sind und dabei ihr Wissen sowie ihre Macht teilen. »

**Mathilde Chevée**

Gründerin und Direktorin des Verbandes «Kairos»

# Jobsharing, Digitalisierung, künstliche Intelligenz, Slash Careers und Unternehmertum

**Die Digitalisierung erleichtert die Umsetzung von Job- und Topsharings, denn gemeinsame Dokumentenplattformen erhöhen nicht nur die Geschwindigkeit und Effizienz der Informationsübertragung innerhalb der Duos, sondern auch die Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb eines Arbeitsteams. Die digitalen Koordinationsmittel bieten den Jobsharern leistungsfähige Werkzeuge zur Verwaltung von Aufgaben und Projekten<sup>15</sup>.**

## AUFSCHWUNG BEI SELBSTSTÄNDIGEN TÄTIGKEITEN ALS KONSEQUENZ DER DIGITALISIERUNG

So wie die Digitalisierung immer mehr an Bedeutung gewinnt, steigt jährlich auch die Anzahl Freelancerinnen und Freelancer<sup>16</sup> und Slashers<sup>17</sup>. Laut einer Deloitte-Studie<sup>18</sup> gilt dasselbe für die Schweiz: Derzeit arbeitet ein Viertel der Schweizer Bevölkerung selbstständig, und ein Drittel der verbleibenden Personen ziehen eine selbstständige Tätigkeit in Erwägung. Für die Generationen Y und Z gilt dies in noch grösserem Ausmass. Die Millennials, die einen Teil dieser beiden Generationen umfassen, sind mittlerweile gut in den Arbeitsmarkt integriert und machen mehr als die Hälfte der internationalen Arbeitskräfte aus. Bei diesen Millennials handelt es sich überwiegend um sogenannte Digital Natives, die mit den digitalen Möglichkeiten aufgewachsen sind.

## KÜNSTLICHE INTELLIGENZ UND JOBSHARING

Aufgrund der technologischen Entwicklungen in der Arbeitswelt lassen sich Verbindungen zwischen Jobsharing und künstlicher Intelligenz (KI) beobachten. KI kann Personalverantwortlichen dabei helfen, geeignete Kandidaten für das Job- oder Topsharing zu identifizieren. KI verbessert psychometrische Tests und hilft bei der effektiven Verteilung der Arbeitsbelastung und der Kommunikation im Rahmen des Jobsharings, sodass die Partner besser zusammenarbeiten können. KI wird zur Analyse von Daten zu Job- und Topsharing eingesetzt, um potenzielle Herausforderungen zu identifizieren. KI ruft auch Risiken hervor, die mit der Verbreitung privater Daten und der stärkeren Kontrolle durch die Maschine verbunden sind.

## SLASH CAREERS & JOBSHARING

Im Gegensatz zur Freiheit, die das Freelancing bietet, steht die geringe finanzielle und soziale Sicherheit. Dieser Unsicherheit könnten Freelancerinnen und Freelancer mit dualen Karrieren (Slash Careers) entgegentreten: mit einer Teilzeitbeschäftigung als Angestellte/Angestellter für die Absicherung der finanziellen und sozialen Aspekte bei gleichzeitiger Ausübung von selbstständigen Aktivitäten auf Projektbasis. In einem solchen Rahmen wäre Jobsharing eine Möglichkeit, eine interessante Beschäftigung als Angestellte/Angestellter zu finden. Ein Jobsharing würde bei gleichzeitiger Freelance-Karriere einen weiteren Nachteil des Freelancing bekämpfen: die Einsamkeit.

Eine informelle Art des Jobsharings wird bereits in Coworking-Spaces, Orten des Austauschs und der Zusammenarbeit, praktiziert. In der Schweiz gibt es über 150 solche Coworking-Büros, und es werden immer mehr. Dadurch entstehen auf natürliche Weise Orte, an denen Freelancing, Slash Careers und Jobsharings begünstigt werden.

15. Egger Benjamin, *L'évolution de la communication dans le job sharing grâce à la digitalisation*, Travail de master UNIFR, 2020.

16. Mit dem Begriff Freelancerin/Freelancer sind Personen bezeichnet, die entweder eine selbstständige Berufstätigkeit ausüben oder zusätzlich zu ihrer Teilzeitbeschäftigung Aufträge annehmen

17. Slashing, see the statistics in Switzerland in. Krone I., «Zuwachs von Slash-Karrieren auf dem Schweizer Arbeitsmarkt, 2023, Zeitschrift PersonalSchweiz.

18. *The Workplace of the Future, How Digital Technology and the Sharing Economy are changing the Swiss Workforce*, Deloitte, 2016.

**UNTERNEHMERTUM,  
DER MEHRWERT  
DER MITGRÜNDERIN  
ODER DES  
MITGRÜNDERS**

In der Welt der Start-ups gibt es viele Beispiele für Unternehmen, die von zwei oder drei Personen gegründet wurden. Laut einer Studie<sup>19</sup> erhalten von mehr als einer Person gegründete Unternehmen 30 Prozent mehr Kapital und akquirieren Kunden drei Mal so schnell wie neu gegründete Einzelunternehmen. Die Gründe für den Erfolg dieses Modells sind dieselben wie die in diesem Ratgeber bereits genannten Vorteile des Jobsharings für Angestellte: Vielfalt und Innovation, höhere Produktivität, effiziente Entscheidungsfindung, grösseres Netzwerk.

**Für Freelancerinnen und Freelancer ist Jobsharing, das sich bei einer gemeinsamen Unternehmensgründung ergibt, aufgrund des verteilten Risikos und des Zugangs zu grösseren Projekten, eine Optimierung des Unternehmertums.**



19. *Startup Genome Report*, Max Marmer, CSO Startup Genome, Bjoern Lasse Herrmann, CEO Startup Genome, Ertan Dogrultan, CTO Startup Genome, Ron Berman, PhD at UC Berkeley, March 2012.



## Wahrnehmung im Unternehmen

---

### BEZIEHUNG ZU DEN ÜBRIGEN KOLLEGINNEN UND KOLLEGEN

Damit ein Jobsharing im Unternehmen insgesamt positiv aufgenommen wird, sollten die Jobsharing-Partner/innen sowohl für untergeordnete als auch für übergeordnete Mitarbeiter/innen und Mitarbeiter gleich zugänglich und ansprechbar bleiben. Bei spezifischen Anfragen, die eher eine Partnerin/einen Partner betreffen, gilt es zu vermeiden, darauf hinzuweisen, dass die/der andere für die Antwort zuständig ist. Je professioneller beide Berufspartner/innen gegenüber den Mitgliedern des Teams auftreten, desto intensiver ist der Austausch und die Akzeptanz in der Gruppe.

---

### KOSTEN MINIMIEREN

Jedes Jobsharing-Paar bemüht sich, weder für die Personalabteilung noch für Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen eine zusätzliche Belastung darzustellen. Der Informationsaustausch erfolgt rasch und effizient (per E-Mail, SMS, Telefon oder andere shared Instrumente). Die Infrastrukturkosten sollten sich in Grenzen halten.

---

### EIN MODELL, MIT DEM ALLE GEWINNEN

Das «Win-Win-Konzept» (Prinzip des gegenseitigen Gewinns) sollte bei den Berufspartnerinnen/den Berufspartnern fest verankert sein, um eine negative Wahrnehmung seitens der Geschäftsleitung sowie generell seitens der Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen zu vermeiden.

**Dabei ist zu bedenken, dass sich jedes Scheitern einer Jobsharing-Partnerschaft auf den Erfolg des Modells gesamtheitlich auswirkt. Das Umfeld beobachtet und beurteilt einen Misserfolg kritisch obwohl viele Jobsharing-Modelle bereits erfolgreich funktionieren.**

# 10 Schritte zum Job und Topsharing

## Hat dieser Ratgeber Ihr Interesse für eine Arbeitsstellenteilung geweckt?

Im Folgenden finden Sie zehn Schritte, die Ihnen die Vorbereitung auf einen Jobsharing-Posten erleichtern sollen:

- 1 Klären Sie Ihre Ziele und Motivationen:** Definieren Sie Ihre persönlichen Ziele (mehr Zeit für die Familie, Weiterbildung usw.). Fragen Sie sich, was Sie zur Arbeitsstellenteilung motiviert und sammeln Sie Informationen zum Arbeitsmodell Jobsharing. Zum Beispiel auf der Webseite [go4jobsharing.ch](http://go4jobsharing.ch) Hier finden Sie umfassendes Informationsmaterial sowie konkrete Berichte.
- 2 Eruiieren Sie die möglichen Wege und Optionen:** Analysieren Sie, ob Ihre aktuelle Stelle aufgeteilt werden könnte oder ob Sie eine neue Arbeitsstelle suchen müssten. Prüfen Sie, ob es in der Personalpolitik oder im Leitbild Ihres Unternehmens Hinweise zu alternativen Arbeitsmodellen gibt. Recherchieren Sie nach Unternehmen, die solche Modelle im Leitbild oder in ihrer Unternehmenscharta erwähnen.
- 3 Planen Sie Ihr Jobsharing:** Je nach Umständen werden Sie Zeit benötigen, um Ihre Arbeitspartnerin, Ihren Arbeitspartner ausfindig zu machen. Definieren Sie einen Zeitplan mit Fristen und Zwischenzielen, beziehen Sie auch Alternativen mit ein.
- 4 Finden Sie die geeignete Partnerin, den geeigneten Partner:** Falls Sie Ihre eigene Arbeitsstelle mit jemandem teilen möchten, überlegen Sie sich, wer in Ihrem Unternehmen infrage käme. Wenn Sie niemanden finden, konsultieren Sie das HR und deren Dokumentation im Unternehmen oder spezielle Webseiten für die Kontaktherstellung.
- 5 Bilden Sie Ihr Tandem:** Besprechen Sie die Grundlagen der Arbeitsaufteilung unter Berücksichtigung von Unterschieden, Schwächen, Stärken sowie Gemeinsamkeiten. Handeln Sie untereinander aus, wie die Stellenteilung genau ablaufen soll: Wer arbeitet wann? Mit welchem Beschäftigungsgrad? Falls die Anforderungen bereits bekannt sind (bspw. in einem Stellenprofil): Wie wird die Arbeit aufgeteilt?
- 6 Ordnen Sie Ihre Argumente zugunsten des Jobsharings aus Sicht der Angestellten aber auch aus Sicht des Unternehmens. Bauen Sie ein Argumentarium auf. Erstellen Sie zudem eine Liste möglicher Gegenargumente von Vorgesetzten oder Unternehmen, und planen Sie, wie Sie auf Vorbehalte antworten können.**
- 7 Bereiten Sie eine gemeinsame Bewerbung und einen Arbeitsplan vor:** Erarbeiten Sie eine Präsentation oder einen Vorschlag für Ihre berufliche Partnerschaft (siehe S. 16).
- 8 Bereiten Sie Ihr Vorstellungsgespräch vor:** Machen Sie mit den für HR oder für die Rekrutierung verantwortlichen Personen einen gemeinsamen Termin aus. Stellen Sie jeder Ansprechpartnerin, jedem Ansprechpartner ein Exemplar der erarbeiteten Dokumentation zur Verfügung. Bereiten Sie sich mit Ihrer Berufspartnerin, Ihrem Berufspartner auf das Gespräch vor. Halten Sie Alternativen oder weitere Strategien bereit. Sie und Ihre Partnerin, Ihr Partner haben die Möglichkeit erwogen, dass Ihr Vorschlag abgelehnt wird: Wie reagieren Sie darauf?
- 9 Vorstellungsgespräch:** Seien Sie beim Vorstellungsgespräch professionell und behalten Sie immer Ihr Ziel im Auge. Das Thema ist ungewöhnlich und die Zeit kurz. Argumentieren Sie qualifiziert und handeln Sie sich bei Bedarf ein weiteres Gespräch aus.
- 10 Vertragsverhandlung:** Meistens werden separate Verträge für jede Mitarbeiterin, jeden Mitarbeiter ausgestellt. Atypische Klauseln oder Bedingungen im Anhang, zum Beispiel für den Fall des Ausscheidens eines Partners, sind nach Möglichkeit zu vermeiden (siehe S. 23).

# Auflösung der Partnerschaft

**Wie bei anderen Arbeitsformen auch, besteht im Jobsharing das Risiko, dass eine der Partnerinnen/einer der Partner aus eigenem Antrieb oder unfreiwillig seine Stelle verlässt.**

**Vier verschiedene Szenarien** sind beim Ausscheiden einer Partnerin/eines Partners vorstellbar:

1. Der zurückbleibende Beschäftigte übernimmt die Stelle zeitweilig oder permanent zu 100 oder zu 80 Prozent.
2. Eine neue Partnerschaft wird vorübergehend oder permanent kreiert (neues Jobsharing).
3. Eine Vollzeitstelle wird neu ausgeschrieben; der zurückbleibende Beschäftigte erhält eine Teilzeitstelle.
4. Eine Vollzeitstelle wird neu ausgeschrieben; der zurückbleibende Beschäftigte muss seine Arbeit aufgeben.

Verschiedene Gründe können dazu führen, dass eine Partnerschaft aufgelöst wird: Umzug, äussere Umstände, die mit der Arbeit nichts zu tun haben, Krankheit, Karrierewechsel, persönliche Beförderung, Unzufriedenheit mit der Arbeit oder dem Unternehmen, Differenzen mit der Partnerin/dem Partner, usw.

Daher sollten solche Situationen unbedingt noch vor der Bewerbung miteinander besprochen werden. Nur so kann man sich über die Risiken und die Erwartungshaltungen hinsichtlich des Engagements der Partner/innen einig werden. Die Modalitäten beim Ausscheiden einer Partnerin/eines Partners aus der Firma können auch im Arbeitsvertrag schriftlich festgehalten werden (siehe rechtliche Aspekte, S. 8).

Es konnte jedoch beobachtet werden, dass Jobsharing-Paare überdurchschnittliche Loyalität zeigen. Menschen, die nach dem Jobsharing-Modell arbeiten, haben meist einen ausgeprägten Sinn für soziale Beziehungen, sind sehr motiviert, engagiert und empfinden manchmal sogar eine gewisse Dankbarkeit gegenüber dem Arbeitgeber. Da es zudem nicht einfach ist, eine Anstellung im Jobsharing zu finden, sind die Partner/innen auch meist nicht gewillt, den Job allzu bald wieder aufzugeben.

« **Jobsharing ist in Anbetracht der demografischen Entwicklung ökonomisch sinnvoll. Darüber hinaus ist es eine Antwort auf die wachsende Zahl gut ausgebildeter Menschen, die aus verschiedenen Gründen eine Teilzeitstelle suchen. Dieses Potenzial muss genutzt werden!** »

**Prof. em. Norbert Thom**

Universität Bern, IOP, Institut für Organisation und Personal

# Direktion und HR-Verantwortliche

**Der Leitung eines Unternehmens und den Verantwortlichen für Human Resources (HR) kommt eine zentrale Rolle bei der Umsetzung des Jobsharings zu.**

HR-Verantwortliche können mit ihren Kenntnissen die Unternehmensleitung zu neuen Arbeitsformen hinführen und dabei das Potenzial von Teilzeitmitarbeitenden optimieren. Um Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf dem Weg des Jobsharings zu unterstützen, haben HR-Verantwortliche eine klare Vision möglicher Arbeitsmodelle und von der Art und Weise, wie diese in die Praxis umgesetzt werden können. HR-Verantwortliche sollten jegliche realistischen Initiativen seitens engagierter, innovativer Mitarbeitenden unterstützen.

Mögliche aktive **Jobsharing-Politik** im Unternehmen:

---

## **FORMULIERUNG DES STELLENANGEBOTS**

Interne Stellenangebote sollten die Möglichkeit des Jobsharings explizit erwähnen (100%-Stelle oder Jobsharing), um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ermuntern, diese Alternative in Erwägung zu ziehen. Sollte sich eine direkte Vorgesetzte/ein direkter Vorgesetzter nach Erhalt einer Bewerbung eines Jobsharing-Teams skeptisch äussern und sich ohne objektiven Grund weigern, diese in Erwägung zu ziehen, sollte das entsprechende Dossier von HR-Spezialistinnen/-Spezialisten sorgfältig analysiert und beurteilt werden. Viele Jobsharing-Bewerbungen scheitern immer noch an Vorurteilen diverser Führungskräfte des mittleren Kaders, welche häufig noch keine oder wenig Kenntnisse über das Konzept der Arbeitsstellenteilung haben.

---

## **INTERNE LISTE POTENZIELLER PARTNER/INNEN**

Mit dem Einverständnis von interessierten Personen erstellt die Personalabteilung eine Liste der Teilzeit-Mitarbeitenden (potenzielle Partner/innen), welche die grundlegenden Informationen zu jedem Einzelnen auflistet (Ausbildung, Berufserfahrung, aktueller Beschäftigungsgrad). Dieses interne Dokument könnte den Teilzeitbeschäftigten im Unternehmen zur Ergänzung übermittelt und als Datenbank-Grundlage verwendet werden. Vollzeitangestellte, die ihren Beschäftigungsgrad gerne senken würden, könnten ebenfalls darin aufgenommen werden.

---

## **CHARTA FÜR JOBSHARING IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN**

Avantgardistische Unternehmen in der Schweiz verfügen schon heute über eine Charta, in der die Voraussetzungen für Jobsharing in Führungspositionen und die entsprechenden Vorteile aufgeführt sind. Derartige Richtlinien im Unternehmen erleichtern den Zugang zu Informationen zum Jobsharing und ermutigen Menschen, sich in diesen Unternehmen zu bewerben.

---

## **COACHING DER JOBSHARING-PARTNER/INNEN**

Mögliche Unterstützung für Jobsharing-Bewerbungen können bei spezialisierten Beraterinnen/Beratern eingeholt werden. Ein neu eingestelltes Jobsharing-Team könnte die Expertise eines Coachs zur Optimierung der internen Prozesse im Alltag nutzen, insbesondere im Falle eines Topsharings (Jobsharing bei Positionen mit hoher Verantwortung). Siehe unter Coaching und Begleitung auf [www.go4jobsharing.ch/dienstleistungen/](http://www.go4jobsharing.ch/dienstleistungen/)



# Teilen um besser zu führen

**Topsharing und Co-Leadership sind immer mehr im Trend. In den letzten Jahren ist das zweiköpfige Management expandiert und in der Schweiz immer erfolgreicher geworden. Das Topsharing gewinnt an Interesse in der Leitung von KMUs, aber auch in der Bundesverwaltung, in der die Führung an der Spitze der Hierarchie nun auch geteilt werden kann. Häufig sind sie auch in Familienunternehmen anzutreffen, in denen generationenübergreifende Co-Leitungen zu beobachten sind.**

Teilen der Verantwortung reimt sich mit Austausch von Kompetenzen und Know-how. Es kommt selten vor, dass eine einzelne Person an der Spitze eines Unternehmens steht, die über die kombinierten Kompetenzen und Erfahrungen eines Duos verfügt. Die Entscheidungsfindung ist oft erfolgreicher und zweiköpfige Top-Manager fühlen sich weniger einsam. Ein wertvolles Kriterium in einer Berufswelt, in der die Komplexität ständig zunimmt.

Im Falle von Topsharing arbeiten die Manager/innen weniger als 100%. In der Co-Leitung sind die Manager/innen auch Co-Verantwortliche, bleiben aber oft zu 100% beschäftigt. Die Organisations- und Managementmethoden sind jedoch ähnlich: Die gemeinsame Vision und ein rascher Informationsaustausch der Paare gewährleisten die Effizienz des Modells.

Solche geteilten Führungen sind oft mit einer eher horizontalen Unternehmenskultur verbunden, in der die Verantwortung auf alle Hierarchieebenen verlagert wird und in der sich die traditionellen Hierarchien in agile Arbeitsformen inklusiv Lean-Management und Scrum wandeln.

Im Mittelpunkt eines solchen Austauschs auf hohem Niveau steht die immer wichtigere Rolle des Wissensmanagements, das innerhalb des Unternehmens und im Duo bestens erworben werden kann.

## Testimonial



### TOPSHARING BEI DER POST AG

*Katrin Nussbaumer und Matthias Dietrich teilen sich zu je 50 Prozent die Leitung des Stabs CEO bei der Post und haben Beisitz in der Konzernleitung. Die restlichen Stellenprozente – Matthias arbeitet Vollzeit, Katrin im 80 Prozent Pensum – wenden sie für die Beziehungspflege zu Parlament und Eigner auf. Sie sind eines von über 90 Duos bei der Post, die sich die Führungsverantwortung teilen.*

*«Zu zweit können wir die Last laufend verteilen, können Entscheidungen challengen und sind so viel effizienter», sagt Katrin. Matthias ergänzt: «Wenn man gemeinsam Entscheidungen bei gleicher Verantwortung trifft, gibt das eine ganz neue Qualität der Arbeit.»*

**Matthias Dietrich und Katrin Nussbaumer**  
Co-GeschäftsleiterInnen beim Stab CEO der Post AG

# Interkulturelles Job-und Topsharing

Durch die Globalisierung hat sich der kulturelle Kontext der Gesellschaften verändert. In der heutigen Zeit ist das Umfeld der lokalen und internationalen Unternehmen und Institutionen vielfältiger und multikultureller, was immense Möglichkeiten bietet, aber auch Missverständnisse und Konflikte mit sich bringen kann. Es ist herausfordernd, die kulturellen Grenzen zu überwinden, weil kulturelles Verständnis ebenso auf Lebenserfahrung beruht und nicht nur über akademische beziehungsweise berufliche Kanäle gelernt werden kann.

Die Idee des interkulturellen Jobsharings besteht darin, eine Stelle mit zwei Personen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen zu besetzen. Durch den Austausch der Erfahrungen, der Kompetenzen und sich ergänzenden Kenntnissen können die Beschäftigten den grössten Vorteil aus den verschiedenen kulturellen Hintergründen ziehen.

Das interkulturelle Jobsharing ist auch eine gute Möglichkeit, Talente zu binden, weil ein Anreiz für die Beschäftigten geboten wird, ihre interessante Stelle in einer interaktiven Lern- und Dynamik zu behalten. Dadurch werden kulturell bedingte Konflikte und Missverständnisse eingedämmt und gleichzeitig die Produktivität der multikulturellen Umgebung erhöht. Diese Form des Jobsharings kann sowohl bei Verwaltungsstellen als auch bei den outgesourceten Betriebspositionen des Unternehmens praktiziert werden. Beispielsweise die Personalabteilung in Konzernen, die Kommunikationsabteilung von Staatsunternehmen, Marketingstellen bei Grossunternehmen oder die Zusammenarbeit zwischen Einwanderern und einem lokalen Partner

**In absehbarer Zukunft könnte sich das interkulturelle Job-und Topsharing zu einem neuen Jobsharing-Trend entwickeln. Dadurch, dass unterschiedliche Visionen zahlreicher kultureller Blickwinkel einfließen, könnte in multikulturellen Unternehmen ein Beitrag zur Produktivität resultieren.**

## Testimonial

### BEI CEDAC-GEMEINSAME GESCHÄFTSLEITUNG ALS ERFOLGSMODELL



«Anfang 2019 haben wir gemeinsam die Geschäftsleitung der cedac Assessment & Beratung AG übernommen. Wir sehen im dualen Führungsmodell grosse Chancen für unser relativ kleines Beratungsunternehmen: doppelte Energie, doppeltes Fach- und Erfahrungswissen, zwei Sichtweisen. Wir addieren aber nicht einfach unsere Ressourcen und Fähigkeiten, sondern kombinieren unsere Stärken und unternehmerischen Ideen und schaffen gemeinsam etwas Neues. Unsere Kunden profitieren in verschiedener Hinsicht: Zu zweit haben wir mehr Know-how, sind innovativer und können unsere Dienstleistungen besser auf sich wandelnde Kundenbedürfnisse ausrichten. Wir erweitern unsere Erfahrung mit neuen Führungsmodellen und können in diesem Bereich glaubwürdig Beratung anbieten. Die gemeinsame Leitung eröffnet uns mehr Möglichkeiten, unternehmerisches Denken und Handeln sowie ein agiles Mindset vorzuleben und in unserem Netzwerk von eigenverantwortlichen Mitarbeitenden, Freelancern und Kooperationspartnern erfolgreich umzusetzen.»

**Sladjana Baumann und Rahel Knecht**  
Co-Geschäftsleiterinnen cedac AG

# Testimonial

---

## ZUSAMMEN GEHT'S EFFIZIENTER



«Wir führen zusammen ein operatives und mehrsprachiges Team von 45 Mitarbeitenden im HR- Bereich. Was uns ausmacht? Das sind ganz bestimmt unsere Sprachkenntnisse! Zusammen beherrschen wir drei Landessprachen perfekt, was die Kommunikation und Zusammenarbeit mit unseren Mitarbeitenden und Stakeholdern reibungslos und natürlich macht. Unter uns switchen wir ganz selbstverständlich zwischen Französisch und Deutsch. Was uns zudem stark macht, ist unsere Fähigkeit, einander zuzuhören und gemeinsam kreative Lösungen für das Wohlbefinden unserer Mitarbeitenden zu finden. Zudem ist Vertrauen der Schlüssel und das hat bei uns vom ersten Tag an perfekt funktioniert.»

**Michela Beck und Patricia Melet**  
Co-Head Team Corporate Operations HR SWISSCOM

Siehe auch andere Testimonials und Videos auf  
[www.go4jobsharing.ch/testimonials](http://www.go4jobsharing.ch/testimonials)

# Testimonial

---

## INTERGENERATIONELLES TOPSHARING



«Unser Zweierteam besteht bereits seit vier Jahren. Unsere Mechanismen der Teamführung und des Projektmanagements sind gut eingespielt. Was anfangs viel Zeit für die Koordination in Anspruch nahm, ist jetzt sehr intuitiv. Wir koordinieren uns bei der Planung von personellen und finanziellen Ressourcen, bei der Festlegung von Zielen innerhalb unseres Teams und bei strategischen Projekten. Die neue Planung für Wälder, ihre Anpassung an den Klimawandel und die zukünftige Strategie zur Vermeidung und Bekämpfung von Waldbränden sind Teil einer Vielzahl von Projekten, unser Engagement vom Start bis zur Umsetzung erfordern. Unsere Zweierorganisation ermöglicht es uns beiden, uns in unseren jeweiligen Kompetenzbereichen voll zu entfalten und zu engagieren.»

**Philippe Wohlhauser und Benoît Mazotti**  
Co-Leiter Sektion Wald und Naturgefahren des Amts für Wald,  
Wild und Natur des Kantons Freiburg

# Testimonial

## KOMPETENZZENTRUM UND INTERGENERATIONELLES TOPSHARING



«Wir arbeiten seit mehr als 10 Jahren erfolgreich zusammen. Da war es eine logische Konsequenz, das informelle Arrangement in ein formelles Jobsharing umzuwandeln. So können wir uns gegenseitig vertreten und gleichzeitig die Leitung in unterschiedlichen Projekten übernehmen. Das vermindert die Entscheidungsengpässe, die bei einer Einzelleitung mit einem grossen Team oft auftreten. So haben auch die Mitarbeitenden klare Ansprechpersonen und wir beide genügend Zeit für qualitativ gute Führungsarbeit. Unser besonderes Plus ist zudem, dass wir aus zwei unterschiedlichen Generationen stammen und damit auch die Nachfolge zu einem grossen Teil schon geregelt ist. Für uns bedeutet Jobsharing, ein wunderbares Team bei der Umsetzung einer gemeinsamen Vision zu begleiten und dabei die Freuden und Leiden auf Augenhöhe zu teilen.»

**Prof. Gudrun Sander und Dr. Ines Hartmann, Co-Direktorinnen**  
Competence Centre for Diversity and Inclusion (CCDI-FIM), UNISG

# Testimonial

## TOPSHARING, EINE ANREGENDE HERAUSFORDERUNG



«Seit 2022 leiten Monica Basler (63 Jahre) und Yves Ruch (33 Jahre) im Topsharing das neue Marthastift, ein Kompetenzzentrum für Demenz und andere psychogeriatrische Erkrankungen mit rund 109 Bewohnerinnen und Bewohnern und 130 Mitarbeitenden. Dank zwei starken Persönlichkeiten mit unterschiedlichem Wissens- und Erfahrungsschatz und einer tragenden Vertrauensbasis, kann das vielfältige Geschäftsleitungsfeld auf das Duo aufgeteilt und gemeinsam gesteuert werden. Komplexe Sachverhalte werden aus den je verschiedenen Perspektiven wahrgenommen und gemeinsam reflektiert. Dadurch werden Chancen und Risiken frühzeitig erkannt, bessere Entscheidungen gefällt und gleichzeitig die Verantwortung solidarisch übernommen.»

**Monica Basler und Yves Ruch**  
Co-Leiter/innen Marthastift Basel

## CEO IM TOPSHARING BEI CAREERPLUS

«Drei Jahre haben wir im Topsharing zusammen gearbeitet. Der Entscheid, zu zweit die Geschäftsleitung zu übernehmen, hatten wir nicht über Nacht gefällt. Wir diskutierten, was die Anforderungen an diese Position sind und stellten dabei fest, dass die Aufgaben nur schwer von einer Person im Teilzeitpensum zu erfüllen sind. Ein Topsharing war die perfekte Lösung für uns. So konnten wir auf die Stärken und Fähigkeiten von zwei Personen zurückgreifen. Wir haben unsere Aufgabenbereiche so abgegrenzt, dass wir je die Hauptverantwortung für einzelne Bereiche trugen: Jana Jutzi war für den operativen, Jacqueline Scheuner für den strategischen Teil verantwortlich. So konnten wir nach wie vor selbständig und effizient arbeiten. In wöchentlichen telefonischen Meetings besprachen wir aktuelle Themen und konnten die Meinung der anderen einholen.

Diese Form von Zusammenarbeit hat unsere Kompetenzen verstärkt und unsere Karrieren vorangebracht. Anfang 2020 hat Jacqueline Scheuner die Leitung der Unternehmensgruppe übernommen, so dass wir aktuell nicht mehr im Jobsharing arbeiten. Aufgrund unserer positiven Erfahrungen werden wir flexible Arbeitsmodelle und Topsharing innerhalb der Gruppe aber weiter fördern und etablieren.»

**Jacqueline Scheuner und Jana Jutzi**

ehem. Co-Geschäftsführerinnen der Personalberatung Careerplus

## Testimonial

### MEHR FREIHEIT IM BERUFSLEBEN



«Von 2018 bis 2022 teilten wir uns als Co-CEOs die Führung von Trivadis. Das Topsharing ermöglichte es uns, auf doppeltes Wissen, doppelte Erfahrung und ganz simpel auf doppelte Kapazität zurückzugreifen – und damit nicht nur Entscheidungen besser zu durchleuchten, sondern auch mehrere Ziele parallel voranzutreiben. Mit unseren unterschiedlichen Werdegängen und Stärken ergänzten wir uns sehr gut. Nicht zuletzt fällt es mit einem Topsharing leichter abzuschalten. Wir wollten unseren Mitarbeitenden vorleben, dass es mit passenden Modellen möglich ist, Freiräume im Arbeitsalltag zu schaffen. Nicht nur für die CEOs, sondern für alle.»

**Ana Campos und Gerald Klump**

ehem. Co-CEOs bei Trivadis

FÜR ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN  
BESUCHEN SIE UNSERE WEBSEITE  
**[www.go4jobsharing.ch](http://www.go4jobsharing.ch)**



UM EINEN PARTNER ODER EINE PARTNERIN ZU FINDEN :  
**[www.wejobshare.com](http://www.wejobshare.com)**

Nützliche Adressen in der Schweiz

- [www.weshare1.ch](http://www.weshare1.ch)
- [www2.supsi.ch/cms/jobsharing/](http://www2.supsi.ch/cms/jobsharing/)
- [www.topsharing.ch](http://www.topsharing.ch) and [www.jkk.ch](http://www.jkk.ch)
- [www.teilzeitkarriere.ch/erfolgreiches-jobsharing](http://www.teilzeitkarriere.ch/erfolgreiches-jobsharing)
- [www.job-sharer.ch](http://www.job-sharer.ch)

