



Sie teilen sich eine Leitungsfunktion in einem Reisebüro: Pavla Huber (rechts) und Nicole Holliger

Ein Fall für zwei

Jobsharing ist nicht sehr verbreitet. Dabei bringt es allen etwas – auch der Firma. Bis dahin ist es allerdings ein Stück Arbeit. Text: Rita Torcasso; Fotos: Christian Schnur

Sie teilen nicht nur das Büro, sondern auch den Job: Pavla Huber arbeitet zu 80 Prozent, Nicole Holliger zu 50. Auslöser für ihr Jobsharing waren eine Reorganisation – und Holligers Schwangerschaft. «Man wollte meine langjährige Erfahrung behalten», sagt sie. So entstand beim Reisebüro Manta in Zürich eine neue Leitungsstelle für die zwei, die damals als Abteilungsleiterinnen arbeiteten.

«Anfangs gab es bei der Geschäftsleitung Zweifel in Bezug auf die Aufteilung, auf die Ausgestaltung des Jobs und auf unsere Präsenzzeiten», erzählt Pavla Huber. Geholfen habe eine gute Vorbereitung, insbesondere auch, dass sie kritische Fragen wie den Umgang mit Konflikten untereinander geklärt hätten. «Wir sind beide Führungsnaturen», so Huber, «und man muss sich für diese Arbeitsform etwas zurücknehmen können.» Gemeinsam entscheidet das Duo bei Führungsaufgaben und in Fragen der Kommunikation.

Die meisten arbeiten im Jobsharing, um Beruf und Familie besser aneinander vorbeizubringen. Geeignet ist es aber auch für eine Übergangszeit vor der Pensionierung. In der Schweiz fehlen Zahlen zur Verbreitung des Jobsharings. In Deutschland gibt jede fünfte Firma an, Leute im Jobsharing zu beschäftigen.

Mehr Zeit investieren als in Teilzeitstelle

«Stellenteilung ist mit wenigen Ausnahmen eigentlich überall möglich, bis hinauf in die oberste Führung», betont Jürg Baillod vom Berner Büro A&O für Arbeitspsychologie und Organisationsberatung. Für geteilte Kaderstellen entwickelte die Lenzburger Organisationsberaterin Julia Kuark das Modell Topsharing (siehe «Was ist Jobsharing?», rechts). «In solchen Positionen fällt viel gemeinsame Verantwortung an, und damit sind auch die Mitarbeitenden gefordert», sagt sie. Deshalb sei es besonders wichtig, sich gut auf diese spezielle Form der Führung vorzubereiten.

Nicole Holliger und Pavla Huber bauten ihre Leitungsstelle gemeinsam auf, «mit voller Rückendeckung durch die Geschäftsleitung». Holliger schrieb zu jener Zeit gerade ihre Masterarbeit in «Leadership and Management» und befragte sechs Jobsharingpaare zu ihren Erfahrungen. Mittlerweile hat sie eigene Erfahrungen sammeln können: Die Anforderung an das



«Schwierige Entscheidungen fällen wir gemeinsam»: Nicole Holliger (links) und Pavla Huber

Führen sind höher, es braucht mehr Sozialkompetenz, mehr Kommunikation und eine gute Feedbackkultur – also die Rückmeldung zu menschlichem Verhalten.

Heute brauchen die beiden Frauen noch etwa eine Stunde pro Woche für eine

«Die Chemie muss stimmen, und es braucht gegenseitiges Vertrauen.»

Nicole Holliger, Jobsharerin

Koordinations Sitzung. Gemeinsam sind sie zweimal einen halben Tag anwesend. Doch sie tauschen täglich Mails aus, und wichtigere Fragen besprechen sie auch mal am Telefon. Für ein Jobsharing müssen Mitarbeiter bereit sein, mehr als bei einer normalen Teilzeitstelle zu investieren. «Für

uns lohnt sich das, auch wenn ein Teil des Informationsaustauschs in die Freizeit fällt», sagt Nicole Holliger. Nicht zuletzt lohne es sich, weil die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Weiterbildung besser sei. Holliger hat einen zweijährigen Sohn und schloss im letzten Herbst ihren Master an einer Fachhochschule ab. Pavla Huber hat eine vierjährige Tochter und machte im Oktober die Prüfung als Human-Resources-Fachfrau.

Teilzeiter werden weniger befördert

«Wir lernen viel voneinander. Schwierige Entscheidungen fällen wir gemeinsam, was auch entlastet. Und auch in der Geschäftsleitung können wir Anliegen gemeinsam vertreten», sagt Pavla Huber. Und betont: «Vier Augen sehen mehr als zwei!» Nicole Holliger sieht als unabdingbare

HINTERGRUND

Was ist Jobsharing?

Jobsharing ist der Überbegriff für Arbeitsteilung. Dabei bezeichnet Jobsplitting die komplette Aufteilung eines Arbeitsbereichs auf zwei oder mehr Personen, während bei Jobpairing alle Aufgaben in gemeinsamer Verantwortung getragen werden. Topsharing nennt man geteilte Stellen in Führungsfunktionen.

Darauf müssen Interessierte achten

- Voraussetzungen: hohe Kommunikations- und Sozialkompetenz von Vorgesetzten und Jobsharern; offene Führungskultur, Unterstützung durch das Management; klare Regelung der Verantwortlichkeiten, Entscheidungsbefugnisse und Kommunikationsformen.
- Bewerbung als «Paar»: übereinstimmende Vorstellungen zu Arbeitszeiten, Arbeitsaufteilung, gegenseitiger Vertretung; bewusster Umgang mit Konflikten und dringlichen Entscheidungen.
- Aufbau: Für Austausch und Koordination sollte man unbedingt überlappende Arbeitszeit einplanen.
- Rechtliches: Die Anstellung erfolgt mit einem normalen Einzelarbeitsvertrag. Empfehlenswert ist eine Zusatzvereinbarung zu Arbeitszeiten, Aufgabenteilung, Stellvertretung, Mehrarbeitszeit, Problembewältigung.

Voraussetzung für das Jobsharing, dass sich die beiden Partner schon vorher gut kennen. «Die Chemie muss stimmen, und es braucht gegenseitiges Vertrauen.»

Für die beiden Frauen bedeutete die neue Stelle auch eine Beförderung mit Einsatz in der Geschäftsleitung. Mit einer normalen Teilzeitstelle von 50 Prozent hätte Nicole Holliger wohl einen Stillstand ihrer Karriere in Kauf nehmen müssen. Denn laut einer Untersuchung sinkt für Teilzeitangestellte die Wahrscheinlichkeit, beruflich befördert zu werden, um 65 Prozent.

Männer bevorzugen 80-Prozent-Pensen

Erfreulich ist, dass inzwischen einzelne Jobsharingstellen auch per Inserat ausgeschrieben werden. So kürzlich bei der Zuger Kantonalbank eine 40-Prozent-Stelle. 2008 hatte sich die Bank zum Ziel gesetzt, innerhalb von



MÜDE FÜSSE? NIE WIEDER!

WIR TRAGEN MEPHISTO-SCHUHE MIT SOFT-AIR TECHNOLOGIE.

MEPHISTO bietet Ihnen modernen und optimalen Gehkomfort. Die elastische, superweiche **SOFT-AIR**-Zwischensohle in jedem **MEPHISTO**-Schuh reduziert Auftrettsstöße auf ein absolutes Minimum. Das schont die Füsse, entlastet Gelenke und Bandscheiben und sorgt für ein gesundes Fussklima.



ISACIO
(5½ – 12½)



SECINA
(2½ – 8½)

MEPHISTO

WORLD'S FINEST FOOTWEAR

Erhältlich in den MEPHISTO-Geschäften in Ihrer Nähe und im guten Schuhfachhandel. Kataloge gratis anfordern bei: MEPHISTO CH, FOM SPREITENBACH, Pfadackerstr. 7 (H. Paul Meier), 8957 Spreitenbach, info.ch@mephisto.com, www.mephisto.com

vier Jahren 24 Personen in diesem Modell zu beschäftigen. Heute sagt der Verantwortliche Constantino Amoros selbstkritisch, dass dieses Ziel nur etwa zur Hälfte erreicht worden sei. «Wir mussten dazu lernen», sagt er. «Etwa dass es für die Umsetzung grössere Teams braucht.» Und Männer seien zwar interessiert, doch möchten sie Pensen um die 80 Prozent. Das mache es schwierig, bei nur einer Stelle für das restliche Pensum geeignete Mitarbeitende zu finden.

Ein grosser Vorteil: Doppeltes Fachwissen

Dabei würden Firmen von Jobsharing profitieren, betont Expertin Julia Kuark: «Es verlangt zwar am Anfang etwas mehr Einsatz, doch der Gewinn überwiegt.» Als Vorteile nennt sie höhere Produktivität und Flexibilität, mehr Motivation und stärkere Bindung der Mitarbeiter, doppeltes Fachwissen. Und: «Austausch fördert die Innovation.» Ausserdem beuge eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie einer Erschöpfungsdepression vor.

«Bereits die Einführung von Teilzeitstellen setzt auf allen Ebenen viel Bereitschaft und Engagement voraus», sagt Daniel Huber, Geschäftsführer der vom

«Die grösste Bremse ist, dass durch das Teilen Macht abgegeben werden muss.»

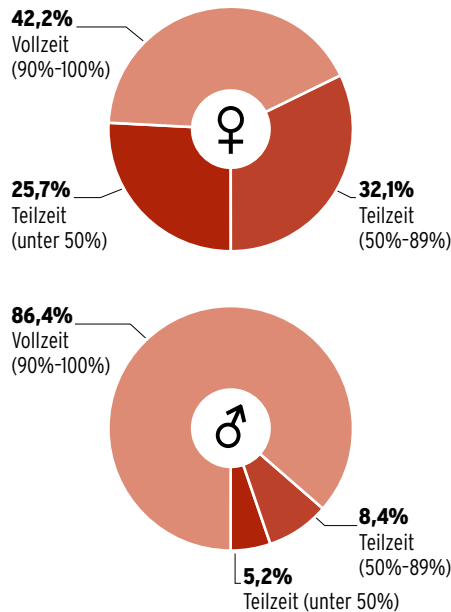
Daniel Huber, Fachstelle Familienarbeit

Bund unterstützten Fachstelle Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen (Und) in Zürich, die seit 20 Jahren Firmen in solchen Fragen berät. «Und das Jobsharing ist so etwas wie eine Königsdisziplin.» Hindernd wirkten oft falsche Vorstellungen wie jene, dass alle Arbeitsaufgaben geteilt werden oder die Pensen gleich gross sein müssten. «Die grösste Bremse ist aber, dass durch das Teilen der Stelle Macht abgegeben werden muss.»

Nach anderthalb Jahren Jobsharing sind sich Holliger und Huber einig: «Wir haben mit der neuen Arbeitsform viel gewonnen.» In ihrem Büro hängen Bilder chinesischer Schriftzeichen. «Sie bedeuten Weisheit, Erfolg, Glück und Liebe», erklärt Huber. «Eigentlich haben wir das alles erreicht.» Holliger erwartet ihr zweites Kind und will nach dem Urlaub ihr 50-Prozent-Pensum behalten. Dank Jobsharing bleibt

Frauen arbeiten viermal häufiger Teilzeit

Beschäftigungsgrad bei Männern und Frauen, in Prozent der Erwerbstätigen; Stand 2011



QUELLE: BUNDESAMT FÜR STATISTIK; INFOGRAFIK: BEOBACHTER/DR

die Leitungsstelle während ihrer Abwesenheit besetzt. Von den Vorteilen des Arbeitsmodells müssen sie in der Firma niemanden mehr überzeugen: «Wir haben ausschliesslich gute Rückmeldungen», sagt Holliger. Auch die Mitarbeitenden der sechs Jobsharingpaare, die Holliger für ihre Masterarbeit befragt hatte, gaben ein positives Feedback. «Ohne Ausnahme sagten alle, dass sie lieber von zwei Personen als von einer geführt werden.» ■

Internet

Partnersuche für das Jobsharing:
www.teilzeitkarriere.com; www.jobsharit.ch

Beobachter Buch

Irmtraud Bräunlich Keller:
«Flexibel arbeiten: Temporär, Teilzeit, Freelance. Was Sie über Ihre Rechte wissen müssen»; 2., aktualisierte Auflage, 2012, 144 Seiten, 24 Franken (für Beobachter-Mitglieder 19 Franken)
 Beobachter-Buchverlag, Tel. 043 444 53 07,
www.beobachter.ch/buchshop



Am Telefon Die Chefin und ihr stinkender Hund

«Können Sie sich vorstellen, wie ein nasser Hund stinkt?», eröffnet eine Ratsuchende das Gespräch an der Beobachter-Hotline. Ich verkneife mir knapp das Lachen. «Es ist unerträglich; ich halte es nicht mehr aus», fährt die Frau fort. Neugierig bitte ich um mehr Details. Der Hund stinke wie ein lange liegendebliebener, nasser Lappen, führt sie aus, während sich der Geruch langsam in meiner Nase zu entfalten scheint. «Der Hund gehört der Chefin, wir sitzen im gleichen Büro, alle drei – und das Tier sieht auch noch aus wie seine Herrin.»

«Tja, dann muss ich ihn eben...»

«Die letzte Bemerkung können Sie wieder streichen», sagt sie eilig. Das sei jetzt nur gemein gewesen. Das eigentliche Problem sei ja, dass die Chefin gar nicht mehr ohne Hund zur Arbeit komme. Und es sei nicht mehr zum Aushalten in dem kleinen Raum. Sie rieche nur noch Hund: Hund, Hund, Hund – auch zu Hause. «Gibt es nicht irgendwelche Rechte, Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz oder dergleichen?», fragt sie. «Das könnte schwierig werden», sinniere ich, «der Gestank müsste sich auf Ihre Gesundheit auswirken.»

«Tja, dann muss ich entweder die Konsequenzen ziehen oder ihn eben...» – «...um die Ecke bringen?», frage ich entsetzt. «Wo denken Sie hin!» Sie habe schliesslich auch zwei Hunde. Nein, dann bleibe ihr halt nichts übrig, als den stinkenden Köter beim Hundecoiffeur anzumelden. **Anne Sciavilla**