

# Teilzeitarbeit und Jobsharing in der Schweiz

## Ergebnisbericht

Prof. Dr. Nathalie Amstutz  
Annette Jochem, lic. rer. pol.

Untersuchung im Auftrag vom  
Verein PTO (Part Time Optimisation)



Februar 2014

## **Danksagung des Vereins PTO**

Der Verein PTO (Part Time Optimisation) hat zum Ziel Work-Life Balance zu verbessern und einen optimalen Ausgleich zwischen Mann und Frau, Arbeit und Familie, Ausbildung und Karriere für Angestellte zu gewährleisten. Das Projekt «Go-for-jobsharing» wird durch das Eidgenössische Büro für Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) finanziert und informiert Arbeitgeber und -nehmer über die Praxis von Jobsharing-Modellen in der Schweiz (siehe [www.go-for-jobsharing.ch](http://www.go-for-jobsharing.ch)).

Die vorliegende Studie basiert auf einer Befragung von Arbeitsstätten in der gesamten Schweiz und ist ein erster Schritt, um die Praxis des Jobsharing in unserem Land besser kennenzulernen. Der Fragebogen wurde vom Verein PTO, der FHNW und der HEG Arc entwickelt. Wir möchten uns an dieser Stelle bei den Personen bedanken, die an der Studie mitgewirkt haben: allen Unternehmen und Organisationen, die sich die Zeit für das Ausfüllen des Fragebogens genommen haben, sowie Prof. Dr. Nathalie Amstutz und Annette Jochem, lic. rer. pol. (FHNW, Hochschule für Wirtschaft), für diesen Bericht. Ein besonderer Dank gilt auch Prof. Alain Max Guénette (HEG Arc, IMSI) für seine wertvollen Anregungen zum Fragebogen und zur Auswertung. Genauso geht unser Dank an das Beratungskomitee des PTO, das die Fragen geprüft und das Vorgehen validiert hat.

Irenka Krone-Germann und Anne de Chambrier, Co-Direktorinnen  
Verein PTO

Februar 2014

# Inhaltsverzeichnis

1. Inhaltliches und methodisches Vorgehen.....	4
1.1 Ziel der Befragung.....	4
1.2 Inhaltliche Vorbemerkungen.....	5
1.3 Untersuchungsfeld und Rücklauf.....	6
1.4 Fragebogen und Methodik.....	7
2. Ergebnisse .....	8
2.1 Überblick über die Situation von Jobsharing in der Schweiz .....	8
2.2 Beziehungen zwischen Teilzeitbeschäftigung und Jobsharing.....	10
2.3 Frauen, Männer und Jobsharing .....	11
2.4 Jobsharing auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen.....	13
2.5 Jobsharing auf den oberen Hierarchiestufen.....	13
2.5.1 Gründe für die Einführung von Jobsharing.....	14
2.5.2 Erfahrungen mit Jobsharing .....	15
2.6 Analyse der Arbeitsstätten ohne Jobsharing .....	18
2.7 Jobsharing im Kontext bestehender personalpolitischer Massnahmen.....	19
2.8 Zukünftige personalpolitische Massnahmen zur Förderung von Jobsharing.....	21
3. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen .....	22
3.1 Beobachtungen und Schlussfolgerungen.....	22
3.2 Handlungsempfehlungen.....	24

# 1. Inhaltliches und methodisches Vorgehen

## 1.1 Ziel der Befragung

Ziel der Befragung ist es, einen ersten Einblick in die Situation von Jobsharing in der Schweiz zu erhalten. Während die Teilzeitarbeit gut dokumentiert ist, gibt es keine aktuelle statistisch repräsentative Bestandsaufnahme zu Jobsharing in der Schweiz, die sowohl den privaten als auch den öffentlichen Sektor umfasst (die letzten Untersuchungen stammen von Blum (1999) und Baillod, J. et al. (1997) und untersuchen die gesamte Bandbreite flexibler Arbeitszeitformen; Jobsharing wird nur am Rande thematisiert). Teilzeitarbeit prägt die Erwerbsarbeit von Frauen in der Schweiz. Seit 1991 zeigt sich ein leichter kontinuierlicher Anstieg auch bei Männern (vgl. BfS, 2013). Wie gehen die Arbeitgeber mit diesem anhaltenden Bedürfnis um, wie kann die Produktivität trotz Teilzeitbedürfnis weiterhin sichergestellt werden? Eine Möglichkeit hierzu bietet das Jobsharing, bei dem die betroffene Arbeitsstelle immer zu 100 % besetzt ist. Es gibt bereits zahlreiche positive Beispiele mit funktionierenden Jobsharing-Paaren in der Schweiz (vgl. u.a. Keune, N., 2008), doch werden diese empirisch bestätigt?

Im Rahmen dieser Studie soll die Arbeitgeber-Sicht von Jobsharing beleuchtet werden; dabei sollen Antworten u. a. zu folgenden Fragestellungen gefunden werden:

- Wie verbreitet ist Jobsharing in mittleren und grösseren Arbeitsstätten der Schweiz?
- Wie verbreitet ist Jobsharing in Führungspositionen? In welchen Sektoren besteht hohes Jobsharing-Potenzial?
- Was hat Arbeitsstätten mit Jobsharing dazu veranlasst, Jobsharing einzuführen?
- Welches sind die Hemmnisse für die Einführung von Jobsharing?
- Welche positiven und/oder negativen Erfahrungen haben Betriebsstätten mit Jobsharing gemacht?
- Ist die Geschlechterverteilung bei Jobsharing ähnlich wie bei Teilzeitarbeit oder zeigen sich hier Unterschiede?

Vor der Präsentation und Diskussion der Ergebnisse werden nachfolgend zwei inhaltliche Vorbemerkungen zur Jobsharing-Befragung gemacht und es wird näher auf das Befragungsdesign eingegangen<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Vgl. Fragebogen in Anhang D; der Fragebogen wurde vom Verein PTO (Part Time Optimisation), der FHNW und der HEG Arc entwickelt; ein besonderer Dank gilt Prof. Alain Max Guénette (HEG Arc) für seine Mitwirkung.

## 1.2 Inhaltliche Vorbemerkungen

### Verständnis des Begriffs Jobsharing

Die Teilnehmenden der schriftlichen Befragung erhielten die folgende Definition von Jobsharing:

„Unter dem Begriff Jobsharing versteht man zwei (oder mehrere) Mitarbeitende, die sich eine Vollzeitstelle mit gemeinsamen Aufgaben und deren Verantwortung teilen (und evtl. auch eine gemeinsame Beurteilung erhalten). Die Arbeitsverträge im Jobsharing können einzeln oder in einem gemeinsamen Vertrag geregelt sein“.

Die Ergebnisse der Befragung sowie die Bemerkungen einiger Befragungsteilnehmenden lassen darauf schliessen, dass das Verständnis von Jobsharing bei den befragten Unternehmen und Organisationen unterschiedlich ist und auch das uneigentliche Jobsharing ohne jegliche Vertretungsverpflichtung als Jobsharing verstanden wird (vgl. zum Begriff "uneigentliches Jobsharing" Kuark, J., 2003, S. 55); auch eine zeitlich unmittelbar aufeinander folgende Tätigkeit von zwei Personen, die inhaltlich-organisatorisch nicht aufgeteilt ist, wurde als Jobsharing verstanden, wenngleich es sich eher um eine klassische (zeitliche) Arbeitsteilung ("Timesharing") handelt.

Z. B. ergab die Nachfrage bei einem Grosshandelsunternehmen, welches über 20 Jobsharing-Paare angegeben hat, dass es sich bei diesen um Arbeitsablösungen in Filialen mit längeren Öffnungszeiten (an Bahnhöfen etc.) handelt. In diesem Fall liegt also eher Timesharing als Jobsharing vor. In welchen weiteren Fällen ein anderes als das vorab definierte Verständnis von Jobsharing, nämlich die inhaltlich-organisatorische Aufteilung einer Vollzeitstelle, zugrunde gelegt wurde, lässt sich nicht eindeutig eruieren (die Angabe einer E-Mail-Adresse war freiwillig), so dass diese Fälle nicht ausgeschlossen werden konnten. Man kann auch nicht aus der hierarchischen Einstufung der Jobsharing-Paare, die ebenfalls abgefragt wurde, Rückschlüsse auf die eigentlichen Jobsharing-Fälle ziehen, da Jobsharing grundsätzlich auf allen Hierarchiestufen möglich ist. Auch im Nicht-Kaderbereich lässt sich eine Stelle inhaltlich-organisatorisch aufteilen. Dieser Bias ist bei der Interpretation und Diskussion der Ergebnisse zu berücksichtigen.

Erschwerend für die Interpretation der Befragungsergebnisse kommt hinzu, dass das Timesharing und das uneigentliche Jobsharing viel häufiger anzutreffen sind als das eigentliche Jobsharing, so dass die Verzerrung der Ergebnisse spürbar sein dürfte.

### Angaben zu Jobsharing bei sehr grossen Unternehmen

Einzelne, insbesondere sehr grosse Unternehmen mit mehr als 1'000 Beschäftigten haben zurückgemeldet, dass sie ihre Jobsharing-Stellen nicht elektronisch erfasst haben und somit keine quantitativen Angaben machen können. Die Antwortenden der Human Resources kennen einzelne Jobsharing-Paare persönlich und berichten von deren Erfahrungen, aber sie erhalten kein systematisches Feedback, da in der Regel die direkten Vorgesetzten entsprechende Vereinbarungen bei Bedarf erstellen, diese aber nicht zentral erfasst werden.

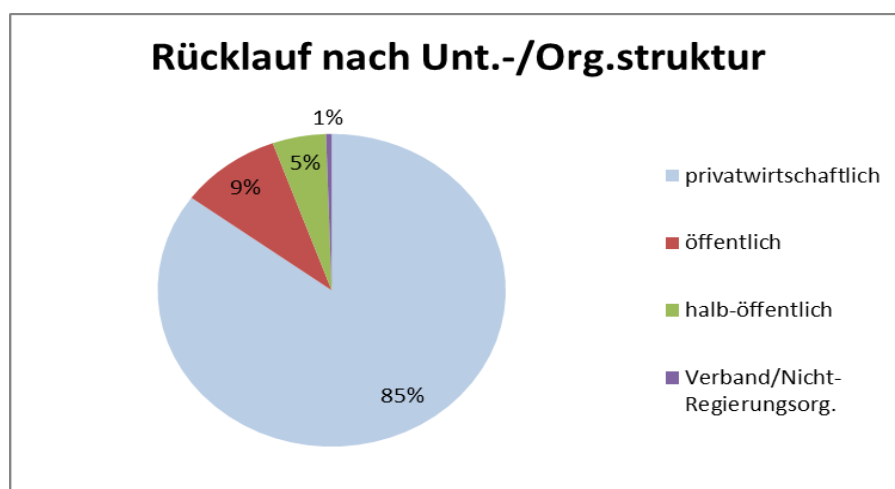
Diese beiden Vorbemerkungen weisen zum einen auf den Bias hin, der bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden muss, zum anderen sind sie ein erstes Ergebnis zum

noch geringen Grad an systematischer Praxis und Diskussion des Jobsharing in der Schweiz.

### 1.3 Untersuchungsfeld und Rücklauf

Das Untersuchungsfeld umfasst alle Regionen und Arbeitsstätten in der Schweiz mit 50 und mehr Mitarbeitenden, wobei Arbeitsstätten in Kraftfahrzeughandel, -reparatur und -instandhaltung sowie Kirchen und religiöse Vereinigungen von der Befragung ausgenommen wurden. Die Untersuchung beschränkt sich auf Arbeitsstätten mit mehr als 50 Beschäftigten aus der Überlegung heraus, dass in Mikro- und Kleinunternehmen tendenziell die Anfangsinvestitionen für die Einführung neuer HR-Massnahmen (wie z. B. Jobsharing) überproportional zum Umsatzvolumen zu Buche schlagen. Im November 2013 wurden 2'490 Personalverantwortliche resp. in mittelständischen Betrieben zum Teil die Geschäftsleitungen in der gesamten Schweiz angeschrieben, wobei 44 Briefe von der Post retourniert wurden. Zusätzlich wurden auf Wunsch der Auftraggeberinnen 195 weitere Personalverantwortliche elektronisch angeschrieben.

Geantwortet haben 384 Betriebe<sup>2</sup>, was einem Rücklauf von 14,5 % entspricht. Nach Sprachgebieten aufgeteilt haben 72 % aus der Deutschschweiz, 25 % aus der französischen Schweiz und 3 % aus dem Tessin geantwortet. Die wirtschaftliche Struktur der antwortenden Arbeitsstätten sieht wie folgt aus (vgl. Abb. 1):

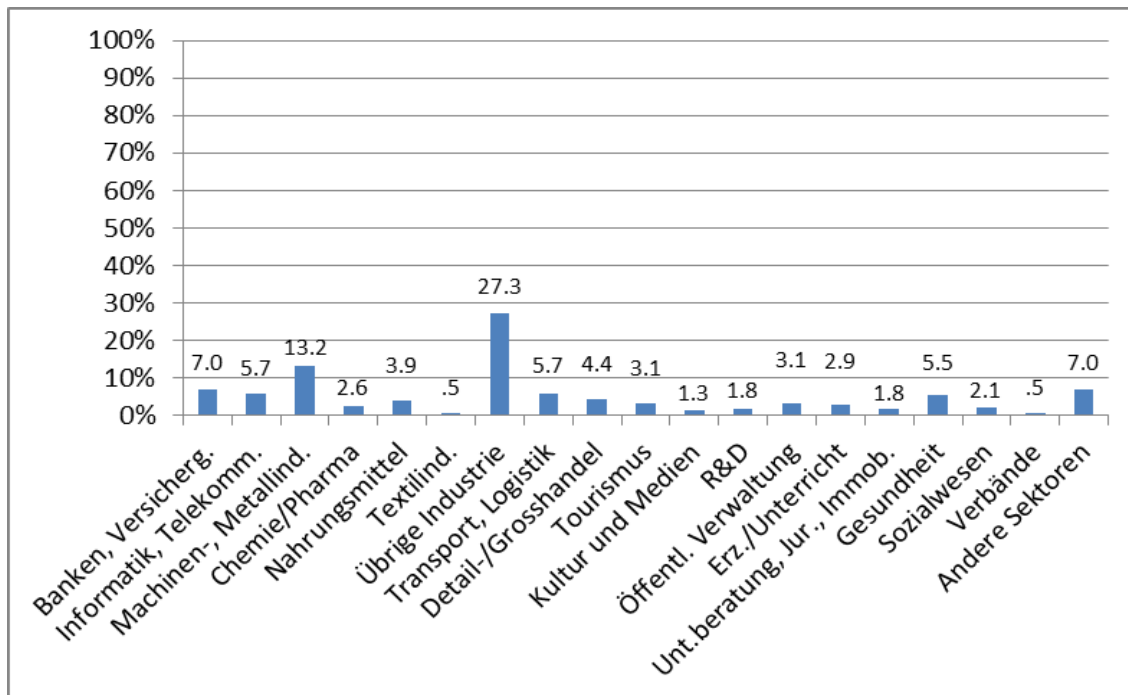


N=382; Quelle: eigene Erhebung und Berechnungen

Abbildung 1: Rücklaufquote der beantworteten Fragebögen in Relation zu den versandten Fragebögen nach der Unternehmens-/Organisationsstruktur

Im Verhältnis zur tatsächlichen Arbeitsstättenstruktur in der Schweiz ist der Rücklauf aus dem öffentlichen Sektor zwar leicht unterproportional; berücksichtigt man jedoch, dass die Arbeitsstätten mit weniger als 50 Mitarbeitenden ausgeschlossen wurden, die in der Schweiz mehrheitlich privatwirtschaftlicher Natur sind, so dürfte der öffentliche Sektor weitgehend proportional abgebildet sein (vgl. zur Charakteristik des öffentlichen Sektors, der aus relativ grossen Beschäftigungseinheiten besteht, Krone-Germann, I., 2011, S. 69).

<sup>2</sup> Die 384 antwortenden Betriebe haben zusammen über 180'000 Beschäftigte, davon 123'000 im privaten sowie 57'000 im öffentlichen und halb-öffentlichen Sektor.



N=383; Quelle: eigene Erhebung und Berechnungen

Abbildung 2: Rücklaufquote der beantworteten Fragebögen in Relation zu den versandten Fragebögen nach Branchen und Wirtschaftszweigen

Betrachtet man den Rücklauf nach Sektoren, ist der Industriesektor im Vergleich zum tertiären Sektor überproportional abgebildet (vgl. Abb. 2). Auf einen direkten Vergleich des Industrie- und des Dienstleistungssektors soll deshalb verzichtet werden.

## 1.4 Fragebogen und Methodik

Die Grundlage für die Auswertung bilden die Antworten der befragten Verantwortlichen im Bereich Personalmanagement (bei sehr grossen Unternehmen und Organisationen speziell die Gender- oder Diversity-Beauftragten).

Sie wurden im Fragebogen aufgefordert, eine geschlechterdifferenzierte Bestandsaufnahme zur Teilzeitarbeit und zum Jobsharing zu machen sowie ihre Erfahrungen mit Jobsharing anzugeben (vgl. Fragebogen in Anhang D). Wenn die Arbeitsstätten nicht über Jobsharing verfügen, wurden sie gebeten, Gründe hierfür anzugeben. Die Erfahrungen wurden mittels der Möglichkeit von Mehrfachantworten anstelle von Rating-Skalen abgefragt, weil Einschätzungen zu Fragen wie z. B. nach der wahrgenommenen Schwierigkeit, die Funktionen zu teilen, kaum für alle Stellenfunktionen eines Unternehmens gemeinsam gemacht werden können, sondern von der jeweiligen Stelle abhängen. Auch positive und negative Erfahrungen mit der Einführung von Jobsharing-Stellen können von Jobsharing-Partner zu Jobsharing-Partner unterschiedlich sein, z. B. ob sich die Produktivität oder Arbeitszufriedenheit der Jobsharing-Mitarbeitenden erhöht haben resp. ob es Kompatibilitätsprobleme zwischen den Jobsharing-Partnern gibt.

## 2. Ergebnisse

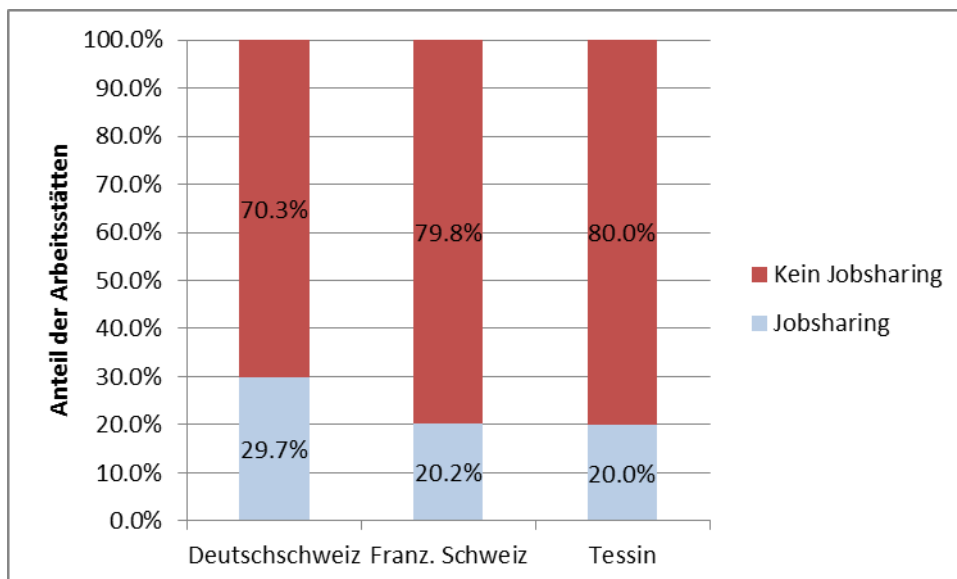
### 2.1 Überblick über die Situation von Jobsharing in der Schweiz

27 % der Arbeitsstätten in der Schweiz verfügen über Jobsharing. Vergleicht man diese Zahl mit einer früheren Untersuchung in der Schweiz, so hat die Verbreitung von Jobsharing klar zugenommen. In einer Studie von Blum (1999) wurden zahlreiche Arbeitszeitmodelle abgefragt, 900 Schweizer Unternehmungen mit 20 oder mehr Beschäftigten beteiligten sich daran, und 20 % gaben an, Jobsharing anzuwenden oder in Planung zu haben.

Im Durchschnitt ist Jobsharing seit sieben Jahren im Einsatz (der Median liegt bei 5 Jahren). Dieses Ergebnis weist darauf hin, dass Jobsharing v. a. **in den letzten Jahren vermehrt** praktiziert wird.

#### Jobsharing in den verschiedenen Sprachregionen

Es zeigen sich keine signifikanten Unterschiede in der Verbreitung von Jobsharing zwischen den Sprachregionen. Rund 30 % der Arbeitsstätten in der Deutschschweiz haben Jobsharing, 20 % der Arbeitsstätten in der französischen Schweiz und 20 % der Arbeitsstätten im Tessin (vgl. Abb. 3).



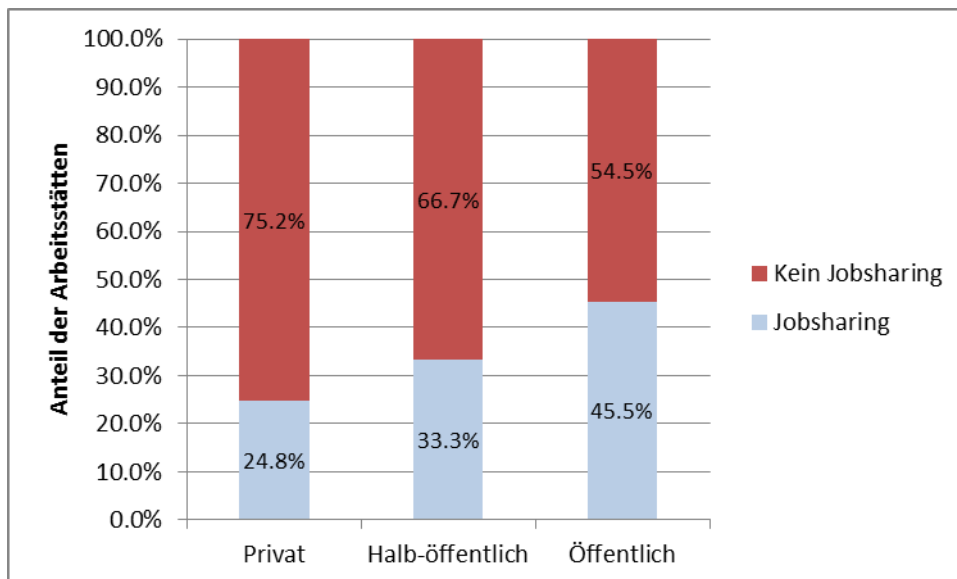
N=373; Quelle: eigene Erhebung und Berechnungen

Abbildung 3: Jobsharing nach Sprachregionen

#### Jobsharing und wirtschaftliche Struktur der Betriebe

Abbildung 4 zeigt, dass die Verbreitung von Jobsharing mit dem Grad der Öffentlichkeit der wirtschaftlichen Struktur der Betriebe zunimmt. Während in privaten Betrieben 25 % über Jobsharing verfügen, sind es im halb-öffentlichen Bereich 33% und im öffentlichen Sektor 46 %. Die Unterschiede in der Anwendung von Jobsharing zwischen dem öffentlichen resp. halb-öffentlichen sowie dem privaten Bereich sind allerdings nicht signifikant.





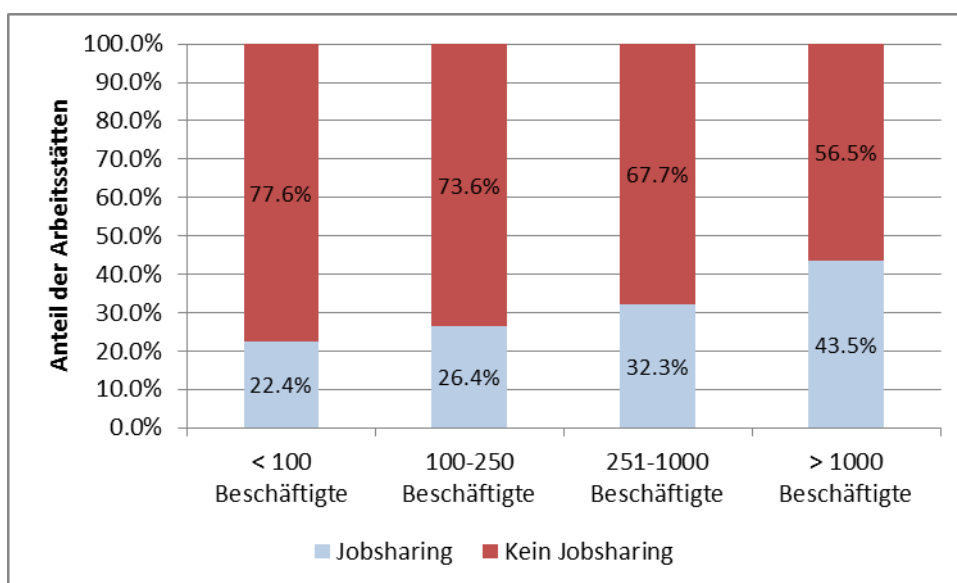
N=372; Quelle: eigene Erhebung und Berechnungen

Abbildung 4: Jobsharing nach wirtschaftlicher Struktur der Betriebe

Untersucht man die Verbreitung von Jobsharing in den einzelnen Sektoren, sind ebenfalls keine grossen Unterschiede erkennbar. Die öffentliche Verwaltung ist Spitzenreiter mit 55 %, gefolgt vom Finanz- und Versicherungswesen mit 50 % der Betriebe.

### Jobsharing und Betriebsgrösse

Eine Untersuchung von Jobsharing nach verschiedenen Betriebsgrössenklassen zeigt sehr schön, dass Jobsharing mit der Grösse des Betriebs tendenziell zunimmt (vgl. Abb. 5): 22 % der Arbeitsstätten mit weniger als 100 Beschäftigten, 26 % der Arbeitsstätten mit 100 bis 250 Beschäftigten, 32 % der Arbeitsstätten mit 251 bis 1'000 Beschäftigten und 44 % der Arbeitsstätten mit mehr als 1'000 Beschäftigten haben Jobsharing. Jedoch können keine signifikanten Unterschiede zwischen den Grössenklassen ermittelt werden.

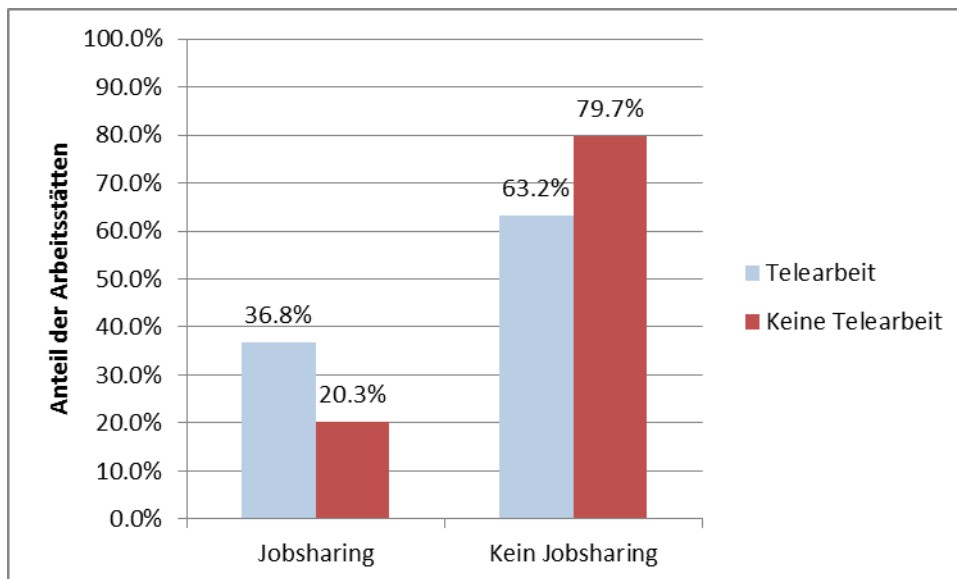


N=368; Quelle: eigene Erhebung und Berechnungen

Abbildung 5: Jobsharing nach Betriebsgrössenklassen

## Jobsharing und Telearbeit

Anders sieht es beim Verhältnis zwischen Jobsharing und Telearbeit aus: hier bestehen signifikante Unterschiede zwischen den Arbeitsstätten mit und ohne Telearbeit. Von den insgesamt 42 % Arbeitsstätten mit Telearbeit haben rund 37 % Jobsharing, während nur 20 % der Arbeitsstätten ohne Telearbeit Jobsharing-Paare haben (vgl. Abb. 6). Es lässt sich also durchaus sagen, dass die Möglichkeit des Angebots von Telearbeit förderlich für Jobsharing ist; jedoch stellt sie keine zwingende Voraussetzung für Jobsharing dar.



N=372; Quelle: eigene Erhebung und Berechnungen

Abbildung 6: Jobsharing und Telearbeit

## 2.2 Beziehungen zwischen Teilzeitbeschäftigung und Jobsharing

Grundlegende Voraussetzung für Jobsharing ist die Möglichkeit, Teilzeit arbeiten zu können. 97 % der antwortenden Betriebe haben angegeben, dass bei ihnen diese Möglichkeit besteht. Gemäss Erfahrungen mit erfolgreichen Jobsharing-Paaren ist das Jobsharing-Potenzial bei Teilzeitpensen von 50 % und mehr höher als bei kleineren Pensum (vgl. Kuark, J., 2003, S. 28ff.; geht man vom Begriff des eigentlichen Jobsharing aus, bei dem eine Vertretungspflicht während Ferienabwesenheiten besteht, leisten die Jobsharing-Partner insgesamt mehr als 100 %; vgl. Kuark, J., 2003, S. 55; in diesen Fällen bedarf es jeweils zwei Pensum von über 50 %).

Im Fragebogen wurde die Zahl der Teilzeitbeschäftigten mit einem Pensum von 10-49 % sowie einem Pensum von 50-89 % separat abgefragt. Es zeigt sich, dass die Zahl der Teilzeitpensen von 50-89 % wesentlich grösser als diejenige der Pensum von 10-49 % ist (durchschnittlich 82 versus 36 Teilzeitbeschäftigte pro Arbeitsstätte; vgl. hierzu auch die Zahlen des BfS, 2013). Bezüglich Jobsharing gibt es pro Arbeitsstätte durchschnittlich 0,8 Jobsharing-Paare resp. 1,6 Jobsharing-Beschäftigte (vgl. Mittelwerte in Tabelle 1). Das rein quantitative Potenzial an Jobsharing-Stellen ist also sehr gross (zu berücksichtigen ist ein Bias, der dadurch entsteht, dass auf der einen Seite Antwortende, die unter dem Begriff Jobsharing Timesharing verstanden haben, auch angegeben haben, dass sie über Jobsha-

ring verfügen; auf der anderen Seite stehen die Jobsharing-Stellen, die zwar bereits existieren, aber insb. bei grossen Unternehmen nicht angegeben werden konnten).

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Anzahl Teilzeitbesch. <49%	338	0	6000	<b>35.90</b>	329.02
Anzahl Teilzeitbesch. 50-89%	349	0	4473	<b>82.49</b>	351.55
Anzahl Paare Jobsharing	358	0	30	<b>0.83</b>	3.03

Quelle: eigene Erhebung und Berechnungen

Tabelle 1: Mittelwerte der Anzahl Teilzeitbeschäftigter und Jobsharing-Paare<sup>3</sup>

In welchen Sektoren besteht bereits eine enge Beziehung zwischen der Anzahl Teilzeitbeschäftigter und der Anzahl Jobsharing-Paare und in welchen noch nicht? Eine mittlere bis hohe Korrelation besteht in den Sektoren Bank-/Finanz-/Versicherungswesen, Maschinen-/Metallindustrie, Detail- und Grosshandel sowie öffentliche Verwaltung<sup>4</sup>. In den anderen Sektoren ist die Korrelation zwischen der Anzahl Teilzeitbeschäftigter mit Pensen von 50-89 % und der Anzahl Jobsharing-Paare sehr gering oder gering oder die Anzahl N ist zu klein (zu den gleichen Ergebnissen kommt man auch, wenn man die Teilzeitpensen von 10-49 % mit in die Berechnung einschliesst und die Anzahl aller Teilzeitpensen mit der Anzahl Jobsharing-Paare korreliert).

Von den Sektoren mit geringer oder sehr geringer Korrelation haben v. a. die übrige Industrie sowie Transport/Logistik einen vergleichsweise hohen Anteil Teilzeitbeschäftigter von 50-89 %; d. h. in diesen Sektoren besteht ein hohes quantitatives Potenzial an Jobsharing-Stellen. Dass diese Sektoren, insbesondere der Sektor übrige Industrie, sich gut an der Befragung beteiligt haben, zeigt das Interesse am Thema Jobsharing.

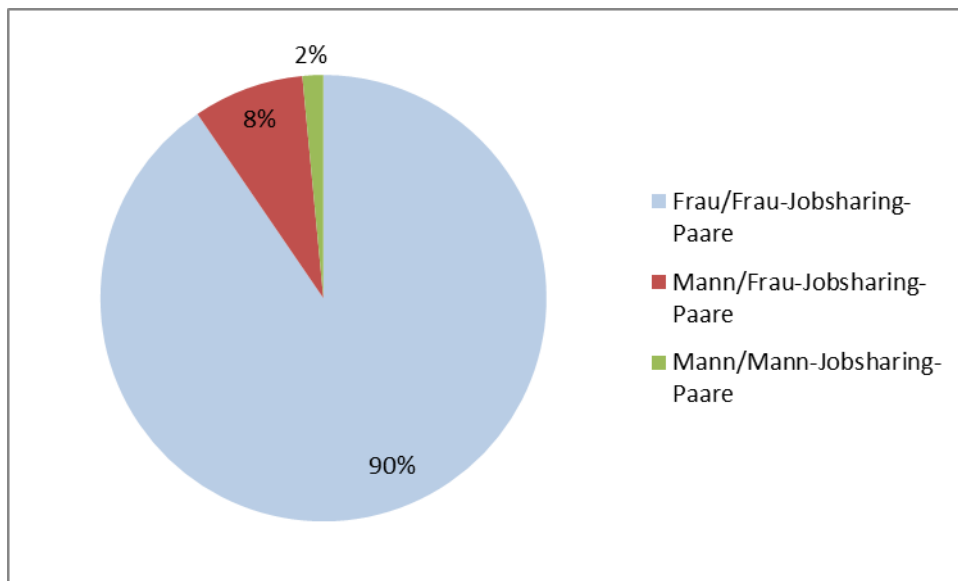
## 2.3 Frauen, Männer und Jobsharing

Der durchschnittliche Anteil der Teilzeit arbeitenden Frauen an allen Teilzeitbeschäftigten liegt pro Arbeitsstätte bei 73 %, während er bei den Männern bei 27 % liegt<sup>5</sup>. Bei den Jobsharing-Paaren ist die Verteilung zwischen Frauen und Männern noch stärker auf die Frauen konzentriert: 90 % der Jobsharing-Paare werden von zwei Frauen gebildet; die restlichen 10 % bilden zum überwiegenden Teil Mann/Frau- und zum kleineren Teil Mann/Mann-Konstellationen (vgl. Abb. 7).

<sup>3</sup> Das Maximum gibt an, welche höchste Anzahl ein einzelner Betrieb jeweils angegeben hat; die Standardabweichung gibt an, wie stark die Beobachtungen um den Mittelwert streuen.

<sup>4</sup> Vgl. Anhang A; Einstufung des Korrelationskoeffizienten gemäss Zöfel, P., 2003, S. 152.

<sup>5</sup> Diese Zahlen entsprechen fast denjenigen des BfS, das im 3. Quartal 2013 einen Anteil der Teilzeit arbeitenden Frauen an allen Teilzeitbeschäftigten von 77.5 % und bei den Männern einen Anteil von 22.5 % erhoben hat (vgl. BfS, 2014).



Quelle: eigene Erhebung und Berechnungen

Abbildung 7: Die Geschlechterverteilung der Jobsharing-Paare

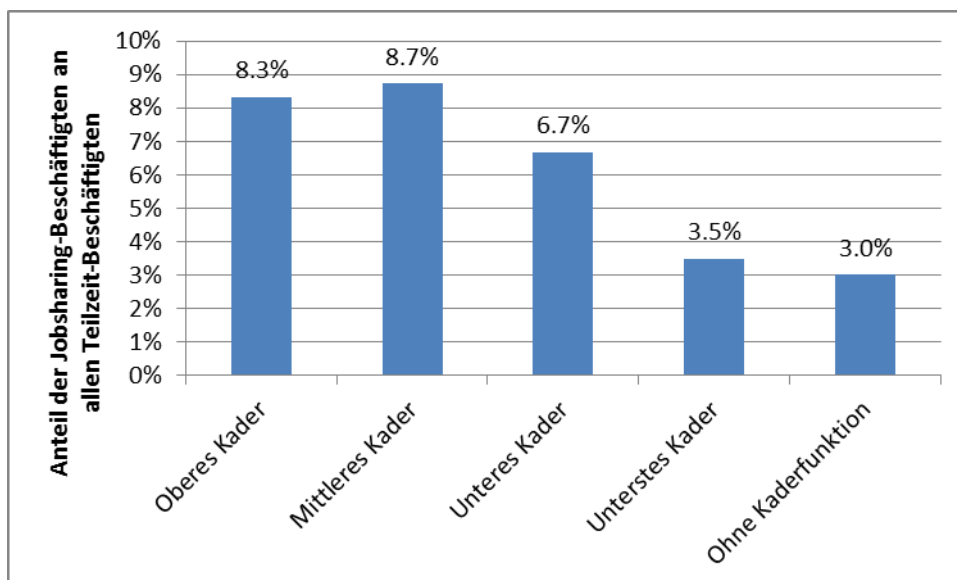
Woran liegt dies? Ähnlich wie bei der Teilzeitarbeit kommt dieses Arbeitszeitmodell dem Wunsch vieler Frauen entgegen, Erwerbs- und Familienarbeit miteinander vereinbaren zu können. Gibt es noch weitere Gründe? Sprechen evtl. Frauen die Anforderungen an Jobsharing-Mitarbeitende wie z. B. Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, Delegationsfähigkeit und Flexibilität stärker an als Männer (vgl. zu den positionsinhaberbezogenen Anforderungen Domsch, M. E. et al., 1994, S. 126 ff. sowie zur genderspezifischen Diskussion Funder, M./Rauch, C. et al., 2007, S. 373 ff.)? Grundsätzlich werden diese Kompetenzen geschlechtsunabhängig in der Privatwirtschaft wie auch im öffentlichen Sektor weithin als Schlüsselqualifikationen angesehen. Die Kompetenzanforderungen an Führungsfunktionen überschneiden sich also mit den Kompetenzanforderungen, die an Jobsharing-Stellen gestellt werden.

Als Haupthinderungsgründe für einen allgemein geringeren zeitlichen Einsatz von Männern im Beruf gelten zum einen Hindernisse im beruflichen Umfeld (die vermutete Ablehnung der Vorgesetzten, der Firmenleitung und des Teams), zum anderen Hindernisse auf persönlicher Ebene (Gedanken wie Kompetenzen und Macht abgeben zu müssen; vgl. Schär Moser, M., 2002, S. 140 f.). Jedoch entwickelt sich auch in zunehmender Masse das Bedürfnis, intensiver bei der Kinderbetreuung mitzuwirken (vgl. Schär Moser, M., 2002, S. 144 f.). Eine aktuelle Befragung zum Thema Gleichstellung von Frau und Mann, an der sich über 1'100 Arbeitnehmende in der Schweiz beteiligten, konstatiert u. a., dass 60 % der Frauen und 33 % der Männer an Jobsharing interessiert wären, wenn es die Möglichkeit dazu bei ihrem Arbeitgeber gäbe (vgl. Kelso, M. et al., 2012, S. 33).

Um diesem Trend entgegenzukommen, bedarf es einer stärker zukunftsorientierten Unternehmenspolitik, die auch die ausserberuflichen Lebensbereiche berücksichtigt. Firmen, die flexible Arbeitszeitformen für Frauen und für Männer fördern, können eine gewisse Vorreiterrolle einnehmen. Sie profilieren sich als attraktive Arbeitgeberinnen auf dem Arbeitsmarkt und erlangen dadurch eine gewisse öffentliche Aufmerksamkeit, die der Unternehmensmarke ein modernes Image verleiht (vgl. z. B. Holthuisen, A., 2007, S. 13).

## 2.4 Jobsharing auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen

Der Anteil der Jobsharing-Beschäftigten an allen Teilzeit-Beschäftigten wächst mit zunehmender Hierarchiestufe bis zum mittleren Kader an und ist im oberen Kader mit über 8 % ebenfalls recht hoch (vgl. Abb. 8). Dies lässt trotz der geringen Fallzahl vermuten, dass die Vorteile von Jobsharing gerade auf den oberen Hierarchieebenen erkannt wurden. Während bei der Teilzeitarbeit die Führungsverantwortung in beschränkter Zeit wahrgenommen werden muss, ist beim Jobsharing die volle Ansprechbarkeit während der gesamten Arbeitszeit gewährleistet. Führungsverantwortliche mit einem Teilzeitpensum müssen mit einem höheren Planungs- und Kontrollaufwand sowie mit einer erhöhten Belastung durch einen erschwerten Informationsfluss leben (dies gilt auch für ihre Mitarbeitenden) als Führungsverantwortliche, die sich eine Vollzeitstelle im Jobsharing-Verhältnis teilen (vgl. Baillod, J., 2002, S. 112 f.).



Quelle: eigene Erhebung und Berechnungen

Abbildung 8: Anteile der Jobsharing-Beschäftigten an Teilzeit-Beschäftigten pro Hierarchiestufe

Von den 27 % der Betriebe, die angegeben haben, dass sie über Jobsharing verfügen, haben wiederum 28 % Jobsharing-Stellen auf Kaderstufe. 19 % verfügen sogar über Jobsharing-Stellen auf den oberen beiden Hierarchiestufen (oberes und mittleres Kader).

## 2.5 Jobsharing auf den oberen Hierarchiestufen

Generell zeichnet sich Jobsharing auf allen Hierarchiestufen durch die freiwillige Aufteilung einer Vollzeitstelle mit gemeinsamer Verantwortung aus (vgl. Baillod, J., 2001, S. 288). Auf Kaderstufe kommt dem Aspekt der gemeinsamen Verantwortung besondere Bedeutung zu. Dieser Aspekt wird deshalb von Kuark (2003) auch als Kernaufgabe des "Topsharing"-Teams bezeichnet. Die Kernaufgabe umfasst insbesondere jene Aufgabenanteile, die Koordination und Kommunikation erfordern, und beinhaltet planerische Entscheide über Team-

mitglieder, Qualitätsziele oder organisatorische Änderungen. Der Aspekt der gemeinsamen Verantwortung wird beim Jobsharing auf Kaderstufe also insbesondere auf die gemeinsame Führungsverantwortung ausgedehnt.

Nachfolgend wird, soweit nicht anders vermerkt, auf die Antworten zu den Fragen eingegangen, die sich ausschliesslich auf Jobsharing auf den oberen beiden Kaderstufen (oberes und mittleres Kader) beziehen.

### 2.5.1 Gründe für die Einführung von Jobsharing

Diejenigen Arbeitgeber, die über Jobsharing-Stellen auf den oberen beiden Hierarchieebenen verfügen, wurden nach den Gründen für die Einführung von Jobsharing auf diesen Hierarchiestufen gefragt. Als häufigster Grund wurde mit über zwei Drittel (68 %) dieser Arbeitgeber genannt, die Motivation der qualifizierten Arbeitnehmenden zu steigern (vgl. Tab. 2). Jobsharing scheint für eine Reihe von Arbeitnehmenden im oberen Kaderbereich eine ideale Arbeitsform zu sein, berufliche Ziele und persönliche Interessen miteinander vereinbaren zu können. Die persönlichen Interessen können auch dahin gehen, die Führungsfunktion zu teilen, um in der verbleibenden Zeit vermehrt inhaltliche Aufgaben wahrnehmen zu können. Das Arbeitszeitmodell lässt zahlreiche Varianten zu, die persönlichen Interessen wie der Vermeidung von Überbelastung durch Führungsarbeit oder der Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit durch weitere fachlich-inhaltliche Tätigkeit entgegenkommen.

		Antworten		Prozent der Betriebe
		N	Prozent der Antworten	
Gründe für die Einführung von Jobsharing	Steigerung der Attraktivität des Arbeitgebers	6	11.3%	24.0%
	Steigerung der Motivation der qualifizierten Arbeitnehmenden	17	32.1%	68.0%
	Vermittlung von Erfahrung von Seniors an Jüngere (z.B. intergenerationelles Jobsharing)	2	3.8%	8.0%
	Erhaltung des Wissens des hochqualifizierten Personals	10	18.9%	40.0%
	Aus Überzeugung (die Aufteilung von Kaderpositionen ist ein Vorteil für das Unternehmen)	3	5.7%	12.0%
	Bessere Aufstiegsmöglichkeiten für Frauen ermöglichen	8	15.1%	32.0%
	Weitere Gründe	7	13.2%	28.0%
<b>Total</b>		<b>53</b>	<b>100.0%</b>	<b>212.0%</b>

N=25; Quelle: eigene Erhebung und Berechnungen

Tabelle 2: Gründe für die Einführung von Jobsharing auf den oberen Hierarchiestufen (z. T. Mehrfachantworten)

Als zweithäufigster Grund wurde mit 40 % genannt, das Wissen des hochqualifizierten Personals zu erhalten (vgl. Tab. 2). Offenbar hat sich bei diesen Arbeitgebern herauskristallisiert, dass Wissen eine wertvolle Ressource ist, die knapp, schwer imitierbar ist und nicht ohne weiteres auf dem Arbeitsmarkt substituiert werden kann (vgl. u. a. Osterloh, M. et al., 2001). Wissen wird deshalb oft als Quelle eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils bezeichnet. Insbesondere implizites Wissen, das von den kognitiven Fähigkeiten eines Individuums abhängig ist (z. B. das Erfinden eines neuen Produkts), ist nur schwer zu kopieren und damit eine zentrale Ressource für die Unternehmung. Dessen Erhaltung kann eine entscheidende Rolle spielen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Umso mehr gewinnen personalpolitische Massnahmen, die dazu dienen, qualifizierte Beschäftigte in der Unternehmung zu halten, an Bedeutung – nicht zuletzt vor dem Hintergrund des knappen Angebots an qualifizierten Fachkräften speziell in einigen Branchen. Teilzeitarbeitsmodelle wie Jobsharing und speziell auch intergenerationelles Jobsharing sind Gestaltungsansätze, die bei bestimmten Mitarbeitenden (z. B. Fach- und Führungskräfte mit familiären Betreuungs- und Erziehungsaufgaben oder ältere Mitarbeitende) auf grosses Interesse stossen und gleichzeitig gewinnbringend für die Unternehmung sein können.

Als dritthäufigster Grund wurde genannt, bessere Aufstiegsmöglichkeiten für Frauen zu ermöglichen. Teilzeitarbeit ist nach wie vor eine Frauendomäne (vgl. u. a. Krone-Germann, I., 2011, S. 24; BfS, 2013). Da Jobsharing besonders auf Führungsebene seinen grossen Vorteil ausspielen kann, indem die permanente Ansprechbarkeit gewährleistet ist, eröffnet es gerade für Frauen – und in zunehmendem Masse auch für Männer – die Möglichkeit, ausserberufliche Aufgaben wie Kinderbetreuung, Angehörigenpflege, Weiterbildung, Politik oder soziales Engagement mit ihrer Karriere vereinbaren zu können.

## **2.5.2 Erfahrungen mit Jobsharing**

In den inhaltlichen Vorbemerkungen (Abschnitt 1.2) wurde bereits dargelegt, dass in einigen sehr grossen Unternehmen die Personalabteilungen keinen Gesamtüberblick über die Jobsharing-Paare des Unternehmens haben, und ihnen auch die Erfahrungen mit Jobsharing nicht systematisch zurückgemeldet werden. Deshalb hat diese Gruppe der Befragten entweder auf die Beantwortung der Fragen zu ihren Erfahrungen mit Jobsharing verzichtet oder sie hat Erfahrungen angegeben, die sie von einzelnen Vorgesetzten zurückgemeldet bekommen hat, zu denen sie persönlichen Kontakt hat. Diese Rückmeldungen sind also nicht systematisch.

Die Fragen zu den positiven und negativen Erfahrungen bezogen sich speziell auf die oberen Hierarchieebenen (oberes und mittleres Kader). Sofern Erfahrungen mit Jobsharing im unteren Kaderbereich (unteres und unterstes Kader) zurückgemeldet werden konnten, so wurden diese ebenfalls in der Auswertung berücksichtigt.

### **Positive Erfahrungen**

25 % der Arbeitsstätten, die über Jobsharing verfügen, haben Erfahrungen mit Jobsharing auf den oberen Hierarchieebenen angegeben. Unter den positiven Erfahrungen mit Jobsharing rangiert zuoberst mit 69 %, dass der Arbeitgeber von einer doppelten Kompetenz bei

einer einzelnen Stelle profitiert. 50 % gaben an, dass sich die Arbeitszufriedenheit der Jobsharing-Mitarbeitenden erhöht hat (vgl. Tabelle 3).

	Antworten		Prozent der Betriebe
	N	Prozent der Antw.	
Geringere Fluktuation	6	9.5%	23.1%
weniger Fehlzeiten (krankh.bed.)	6	9.5%	23.1%
A.zufriedenheit der JS-Mitarbeitenden hat sich erhöht	13	20.6%	50.0%
Höhere Produktivität der JS-Mitarbeitenden	9	14.3%	34.6%
Arbeitsklima hat sich verbessert	8	12.7%	30.8%
Unt./Org. profitiert von doppelter Kompetenz bei einzelner Stelle	18	28.6%	69.2%
Weitere positive Erfahrungen	3	4.8%	11.5%
	63	100.0%	242.3%

N=26; Quelle: eigene Erhebung und Berechnungen

Tabelle 3: Positive Erfahrungen mit Jobsharing auf den oberen Hierarchiestufen (z. T. Mehrfachantworten)

Beide positive Erfahrungen decken sich sehr gut mit den am häufigsten genannten Gründen für die Einführung von Jobsharing, nämlich die Steigerung der Motivation sowie die Erhaltung des Wissens (vgl. voriger Abschnitt).

Beachtenswert ist die hohe Nennung von über zwei Drittel der Arbeitgeber, die Jobsharing auf höheren Hierarchieebenen eingeführt haben, dass sie von einer doppelten Kompetenz bei einer einzelnen Stelle profitieren. Gerade auf Führungsebene ist das Treffen richtiger Entscheidungen von hoher Relevanz. Hier macht sich offenbar der Vorteil einer Doppelbesetzung der Führungsposition bemerkbar, dass der gegenseitige Austausch hilfreich im Entscheidungsfindungsprozess ist. Ferner deutet das hohe Ergebnis darauf hin, dass sich ein weiterer in der Literatur diskutierter Vorteil von Jobsharing bewahrheitet hat, nämlich die Besetzung einer Vollzeitstelle mit zwei Personen, die sonst nicht für Teilzeitarbeit in Frage käme – oder nur unter Inkaufnahme der un stetigen Verfügbarkeit (vgl. u. a. Krone-Germann, I./de Chambrier, A., 2011, S. 49 f.). Der Vorteil der permanenten Ansprechbarkeit gerade auf Führungsebene liegt auf der Hand, und gleichzeitig kann dem Wunsch nach Reduzierung der Arbeitszeit nachgekommen werden.

Dass dieser Wunsch offenbar auch auf Führungsebene vorhanden ist, lässt sich mit dem Ergebnis erklären, dass die Hälfte der Arbeitgeber angegeben hat, die Arbeitszufriedenheit der Jobsharing-Mitarbeitenden habe sich erhöht. Weiterhin wurde am dritthäufigsten angegeben, dass sich die Produktivität der Jobsharing-Mitarbeitenden erhöht hat. Die Arbeitszufriedenheit gilt als zentraler Baustein für die Entwicklung der individuellen Entfaltung und befriedigt zahlreiche Bedürfnisse, v. a. soziale Wertschätzungs- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse (vgl. Broel, S., 2013, S. 29). Sie gerät aber u. a. ins Schwanken, wenn Konflikte



zwischen Privatleben und Beruf entstehen. Erst wenn das Gefühl entsteht, Beruf und persönliche Interessen miteinander vereinbaren zu können, kommt sie wieder in Einklang.

### Negative Erfahrungen

Insgesamt gab es ein Drittel weniger Nennungen zu den negativen gegenüber den positiven Erfahrungen mit Jobsharing. Als häufigste negative Erfahrung haben 43 % der Betriebe, die über Jobsharing auf den oberen Hierarchieebenen verfügen, höhere Informationskosten angegeben. Knapp dahinter rangiert mit 39 % ein höherer Personal- und/oder Führungsaufwand. 30 % gaben höhere Fixkosten (Büros, Rekrutierung) an (vgl. Tab. 4).

		Antworten		Prozent der Betriebe
		N	Prozent d. Antworten	
Negative Erfahrungen mit Jobsharing	Höhere Fixkosten (Büros, Rekrutierung)	7	16.3%	30.4%
	Höhere Ausbildungskosten	5	11.6%	21.7%
	Höhere Informationskosten	10	23.3%	43.5%
	Höherer Personal- und/oder Führungsaufwand	9	20.9%	39.1%
	Die Arbeitsbelastung der Jobsharing-Mitarbeitenden hat sich erhöht	3	7.0%	13.0%
	Koordinationsmangel, negativer Impact auf die Teamführung	4	9.3%	17.4%
	Kompatibilitätsprobleme zwischen den Jobsharing-Partnern	1	2.3%	4.3%
	Weitere negative Erfahrungen	4	9.3%	17.4%
Total		43	100.0%	187.0%

N=23; Quelle: eigene Erhebung und Berechnungen

Tabelle 4: Negative Erfahrungen mit Jobsharing auf den oberen Hierarchiestufen (z. T. Mehrfachantworten)

Wegen der geringen Anzahl Nennungen lässt sich nicht sagen, ob diese negativen Erfahrungen in bestimmten Sektoren gehäuft vorkommen. Zweifellos liegt jedoch der erhöhte Bedarf an Informationsfluss bei einer Aufteilung der Führungsposition über alle Sektoren hinweg auf der Hand. Der erhöhte Abstimmungsbedarf bei der Übergabe an die Partnerin oder den Partner schlägt sich in einem erhöhten Zeit- und damit Ressourcenbedarf nieder, der je nach Position, Aufgabencharakteristika und zeitlicher Aufteilung der Stelle mehr oder weniger gross sein kann (vgl. Zölch, M. et al., 2002, S. 39).

Die Alternative wäre eine im Vollzeitpensum abgedeckte Leitungsposition. Jedoch zeigt die im Vergleich zu den positiven Erfahrungen deutlich geringere Nennung von negativen Erfahrungen, dass es offenbar ein Vorgehen gibt, wie sich Leitungspositionen gut teilen lassen (vgl. hierzu auch den nachfolgenden Abschnitt).

## 2.6 Analyse der Arbeitsstätten ohne Jobsharing

Diejenigen Arbeitsstätten, die weder über Jobsharing im Kader- noch im Nicht-Kaderbereich verfügen, wurden nach den Gründen dafür gefragt.

72 % der antwortenden Betriebe verfügen nicht über Jobsharing. Am häufigsten nannten 71 % dieser Betriebe als Grund hierfür, dass bis jetzt noch kein Antrag von Seiten der Mitarbeitenden eingereicht wurde. An zweiter Stelle gaben 48 % dieser Betriebe an, dass sie Schwierigkeiten sehen, die Funktionen zu teilen. Die anderen Gründe wurden deutlich weniger oft genannt: Jeweils 18 % gaben an, dass der höhere Kommunikationsbedarf ein Grund für die Nicht-Einführung ist, und dass sie noch nicht über Jobsharing nachgedacht haben, es aber für sie interessant sein könnte (vgl. Tabelle 5).

		Antworten		Prozent der Betriebe
		N	Prozent d. Antworten	
Gründe für Nicht-Einführung von Jobsharing	Kein Antrag bis jetzt von Seiten der Mitarbeitenden	197	34.7%	71.1%
	Erhöhung der Fixkosten (Löhne, Arbeitsplatz, andere zusätzl. Ausgaben)	28	4.9%	10.1%
	Erhöhter Personalaufwand	38	6.7%	13.7%
	Ablehnung durch den direkten Vorgesetzten	22	3.9%	7.9%
	Schwierigkeiten, die Funktionen zu teilen	134	23.6%	48.4%
	Höherer Kommunikationsbedarf	50	8.8%	18.1%
	Fehlendes Wissen über Jobsharing - bzw. unbekanntes Konzept	26	4.6%	9.4%
	Weitere Gründe	21	3.7%	7.6%
	Wir haben noch nicht darüber nachgedacht, könnte aber für uns interessant sein	51	9.0%	18.4%
Total		567	100.0%	204.7%

N=272 (Anzahl antwortender Betriebe, die noch nicht über Jobsharing verfügen); Quelle: eigene Erhebung und Berechnungen

Tabelle 5: Gründe für die Nicht-Einführung von Jobsharing (z. T. Mehrfachantworten)

### Geringe Nachfrage von Seiten der Mitarbeitenden

Die geringe Nachfrage von Seiten der Mitarbeitenden könnte auf mehrere Ursachen zurückzuführen sein: mangelndes Interesse der Mitarbeitenden oder fehlende Informationen über Jobsharing bei Mitarbeitenden und Vorgesetzten.

In welchen Sektoren ist dies besonders der Fall? Die Hälfte der Antwortenden, die diesen Aspekt bejaht haben, stammt aus den Sektoren "Maschinen-, Metallindustrie" und "Übrige Industrie". Bei den anderen Sektoren spielt dieser Aspekt eine deutlich geringere Rolle. Überprüft man, ob ein signifikanter Zusammenhang zwischen der geringen Nachfrage und

den Sektoren besteht, kann dieser bestätigt werden<sup>6</sup>. Aufgrund der relativ klaren Konzentration der Antworten auf den Industriesektor, insbesondere die oben genannten Branchen, sollte diesen besondere Beachtung geschenkt werden.

In Abschnitt 2.2 wurde bereits dargelegt, dass der Sektor "übrige Industrie" ein hohes quantitatives Potenzial an Jobsharing-Stellen aufweist und sich gleichzeitig sehr gut an der Befragung beteiligt hat. Letzteres gilt auch für die Maschinen- und Metallindustrie. Die hohe Beteiligung deutet auf ein hohes Interesse von Arbeitgeberseite am Thema Jobsharing hin. Möglicherweise ist also die fehlende Nachfrage von Seiten der Arbeitnehmenden auf ein Informationsdefizit zurückzuführen. In diesen Sektoren kann es also besonders effektiv sein, fehlende Wissenslücken über Jobsharing zu schliessen und das Thema in die Personalpolitik zu integrieren.

Hier sei nochmals auf die Befragung aus dem Jahr 2011 verwiesen, an der sich über 1'100 Arbeitnehmende in der Schweiz beteiligten: Ein Ergebnis zum Unterthema Jobsharing war, dass 60 % der Frauen und 33 % der Männer an Jobsharing interessiert wären, wenn es die Möglichkeit dazu bei ihrem Arbeitgeber gäbe (vgl. Kelso, M. et al., 2012, S. 33). Kombiniert man dieses Ergebnis mit dem der vorliegenden Studie, so ist generell ein hohes Interesse von Arbeitgeberseite vorhanden, aber die wahrgenommene geringe Nachfrage von Seiten der Mitarbeitenden scheint nicht auf ein Desinteresse, sondern auf ein Informationsdefizit zurückzuführen zu sein. Dieses gilt es mit gezielter Aufklärungsarbeit abzubauen.

### **Schwierigkeiten die Funktionen zu teilen**

Auch die Vermutung der Arbeitgeber, dass die Funktionen schwierig teilbar sind, wurde vor allem von den beiden Sektoren "Maschinen-, Metallindustrie" und "Übrige Industrie" mit zusammen 45 % der bejahenden Antworten angekreuzt. Vergleicht man diese Angaben mit den Angaben der beiden gleichen Sektoren zum Aspekt der geringen Nachfrage, scheint es offenbar gerade in der Industrie schwierig vorstellbar zu sein, eine Stelle auf zwei Personen aufteilen zu können.

Im Nicht-Kaderbereich mit seinem höheren Anteil routinierter Tätigkeiten dürften weniger Zweifel bestehen, eine Stelle inhaltlich und organisatorisch aufteilen zu können. Hier ist die gemeinsame Verantwortung auch deutlich weniger gross. Zweifel bestehen offenbar v. a. im Kaderbereich mit seinem höheren Anteil dispositiver Tätigkeiten. Zölch et al. (2002) und Domsch et al. (1994) haben jeweils einen Kriterienkatalog zur Einschätzung des Teilzeitpotenzials resp. zur Teilbarkeit von Managementpositionen entwickelt, die beide konkrete Anhaltspunkte geben, mit welchen Anforderungen an die Koordination der Arbeitshandlungen zu rechnen ist und welche Ansatzpunkte es gegebenenfalls für organisatorische und qualifikatorische Massnahmen gibt.

## **2.7 Jobsharing im Kontext bestehender personalpolitischer Massnahmen**

Drei Viertel der Arbeitsstätten verfügen über Programme zur Förderung der Work-Life-Balance und die Hälfte ergreift Employer Branding-Massnahmen<sup>7</sup>. Weiterhin haben 30 %

---

<sup>6</sup> Der Kontingenzkoeffizient C sowie die Zusammenhangsmasse Phi und Cramers V liegen zwischen 0.331 und 0.351 (vgl. Anhang B).

angegeben, dass in ihrem Betrieb Corporate Social Responsibility-Massnahmen<sup>8</sup> zum Einsatz kommen, und ein Viertel verfügt über spezielle Gender-/Diversity-Massnahmen (vgl. Tab. 6). Damit zeigt eine beachtliche Zahl von Betrieben, dass diese den Fach- und Führungskräfte-mangel erkannt haben und sich als attraktive Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt positionieren wollen.

		Antworten		Prozent der Betriebe
		N	Prozent d. Antworten	
HR-Massnahmen	Förderung Work-Life-Balance	213	38.9%	74.7%
	Gender-/Diversity-Massnahmen	67	12.2%	23.5%
	Corporate Social Responsibility	85	15.5%	29.8%
	Employer Branding	141	25.8%	49.5%
	Initiative Micro-soft/Swisscom (1 Tag Telearbeit pro Woche)	13	2.4%	4.6%
	Andere	28	5.1%	9.8%
Total		547	100.0%	191.9%

N=285; Quelle: eigene Erhebung und eigene Berechnungen

Tabelle 6: HR-Massnahmen der Arbeitsstätten (z. T. Mehrfachantworten)

Beim Ergreifen einiger dieser Massnahmen sind klare Unterschiede zwischen den Sprachregionen erkennbar. Vor allem Gender-/Diversity-Massnahmen und Massnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance werden überproportional oft in der Deutschschweiz praktiziert. Sowohl Gender-/Diversity-Massnahmen als auch Massnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance werden in den Sektoren Unternehmensberatung/Juristerei/Immobilienwesen und öffentliche Verwaltung besonders stark umgesetzt<sup>9</sup>.

Employer Branding-Massnahmen werden regionsübergreifend überall und dabei besonders stark in den Sektoren Unternehmensberatung/Juristerei/Immobilienwesen sowie in der Chemieindustrie angegangen<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> Employer Branding bezeichnet die aktive Gestaltung der Arbeitgebermarke mit dem Ziel, sich als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren und bekannt zu machen.

<sup>8</sup> Für den Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) gibt es keine einheitliche Definition; im europäischen Raum hat sich die im Grünbuch der Europäischen Kommission festgehaltene CSR-Definition weitgehend etabliert: "Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren." (Europ. Gemeinschaften, 2001, S. 7). In der unternehmensinternen CSR-Dimension betrifft dies u. a. eine verantwortungsvolle und nichtdiskriminierende Einstellungspolitik gegenüber allen Arbeitnehmenden.

<sup>9</sup> Der Kontingenzkoeffizient C sowie die Zusammenhangsmasse Phi und Cramers V liegen in der Deutschschweiz zwischen 0.491 und 0.385 (vgl. Anhang C).

<sup>10</sup> Der Kontingenzkoeffizient C sowie die Zusammenhangsmasse Phi und Cramers V liegen zwischen 0.328 und 0.347 (vgl. Anhang C).

## 2.8 Zukünftige personalpolitische Massnahmen zur Förderung von Jobsharing

Wie bereits in Abschnitt 2.6 dargelegt, hat fast ein Fünftel der Arbeitsstätten, die nicht über Jobsharing verfügen, angegeben, dass sie noch nicht über Jobsharing nachgedacht haben, es aber für sie interessant sein könnte. Von diesen Betrieben haben wiederum über zwei Drittel (70 %) angedeutet, dass sie sich vorstellen können, das Thema in die Personalpolitik aufzunehmen. Ein Drittel überlegt sich, in Stellenausschreibungen für Vollzeitstellen bewusst auf die Option des Jobsharings hinzuweisen, und knapp ein Viertel möchte Informationen im Internet über Jobsharing einholen (vgl. Tab. 7).

		Antworten		Prozent der Betriebe
		N	Prozent	
nächste Schritte zur Förderung von Jobsharing	Thema in die Personalpolitik aufnehmen	36	49.3%	70.6%
	In Stellenausschreibungen für Vollzeitstellen bewusst auf die Option des Jobsharings hinweisen	17	23.3%	33.3%
	Beratung/Coaching zur Einführung von Jobsharing einholen	6	8.2%	11.8%
	Informationen im Internet über Jobsharing einholen	12	16.4%	23.5%
	Weitere/andere Schritte	2	2.7%	3.9%
Total		73	100.0%	143.1%

N=51; Quelle: eigene Erhebung und eigene Berechnungen

Tabelle 7: nächste Schritte zur Förderung von Jobsharing (z. T. Mehrfachantworten)

Über ein Drittel derjenigen Betriebe, die erwägen, das Thema in die Personalpolitik aufzunehmen, stammt aus den Sektoren "Übrige Industrie" und "Maschinen-, Metallindustrie". Bei denjenigen Betrieben, die erwägen, in Stellenausschreibungen bewusst auf die Option des Jobsharing hinzuweisen und Informationen im Internet über Jobsharing einzuholen, stammt sogar die Hälfte aus diesen Sektoren. Dies zeigt wiederum das beachtliche Interesse dieser Sektoren am Thema Jobsharing. In Abschnitt 2.6 wurde bereits als Ergebnis festgehalten, dass die Hälfte der Betriebe, die als Grund für die (noch) nicht vorhandene Option des Jobsharing fehlende Nachfrage von Seiten der Mitarbeitenden angegeben hat, ebenfalls aus diesen Sektoren stammt. Aufgrund des vorhandenen Interesses von Arbeitgeberseite liegt es also nahe, gerade hier mit gezielten Informationen über Jobsharing an die Arbeitnehmenden heranzutreten und sie über das Thema aufzuklären.

## **3. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen**

### **3.1 Beobachtungen und Schlussfolgerungen**

384 Schweizer Arbeitsstätten haben bei der Studie mitgemacht, und 27 % verfügen über Jobsharing. Die Verbreitung von Jobsharing ist in allen drei Sprachregionen etwa gleich und nimmt mit dem Grad der Öffentlichkeit des Betriebes sowie mit der Betriebsgrösse leicht zu. Telearbeit stellt sich als klarer "Wegbereiter" für Jobsharing heraus, ist aber nicht zwingend notwendig, wie der Anteil von immerhin 20 % der Betriebe beweist, der auch ohne Telearbeit Jobsharing eingeführt hat.

#### **Grosses quantitatives Jobsharing-Potenzial**

Grundlegende Voraussetzung für Jobsharing ist die Möglichkeit Teilzeit arbeiten zu können. Im Durchschnitt sind knapp ein Viertel der Beschäftigten pro Arbeitsstätte im Teilzeitpensum angestellt (befragt wurden ausschliesslich Betriebe mit 50 und mehr Beschäftigten). Teilzeitarbeit ist weiterhin ein klarer Trend, der insbesondere bei Frauen, aber auch leicht zunehmend bei Männern bereits seit längerem anhält. Das rein quantitative Potenzial an Jobsharing ist also relativ gross. In Relation zur Anzahl Teilzeitbeschäftigter kommt Jobsharing am häufigsten bisher in der Finanzbranche, der Maschinen- und Metallindustrie, im Detail- und Grosshandel sowie in der öffentlichen Verwaltung vor. Noch wenig wird das Potenzial trotz eines relativ hohen Teilzeitanteils im Transport- und Logistiksektor sowie in den Branchen der übrigen Industrie ausgeschöpft. Letztere haben sich mit einer Rücklaufquote von 27 % ausgesprochen gut an der Befragung beteiligt, was ein hohes Interesse am Thema Jobsharing demonstriert. Es dürfte sich also durchaus lohnen, das quantitative Potenzial in diesen eher noch Jobsharing-"fernen" Bereichen näher zu überprüfen. Auch stammt über ein Drittel derjenigen Betriebe, die erwägen, das Thema neu in die Personalpolitik aufzunehmen, aus den Branchen der Maschinen- und Metallindustrie sowie der übrigen Industrie.

#### **Bisher geringe Nachfrage von Seiten der Mitarbeitenden durch fehlendes Wissen**

Über zwei Drittel derjenigen Betriebe, die noch nicht über Jobsharing verfügen, haben als Grund hierfür genannt, dass bis jetzt noch kein Antrag von Seiten der Mitarbeitenden eingereicht wurde. Wiederum tun sich bei diesem Aspekt besonders die Jobsharing-"fernen" Branchen hervor. Möglicherweise ist den Arbeitnehmenden diese Option der Arbeitszeitflexibilisierung noch zu unbekannt. Ebenso zeigt sich, dass unter den Arbeitsstätten ein hoher Informationsbedarf besteht und das Konzept noch uneinheitlich verwendet wird. Zu vermuten ist, dass das Modell den Mitarbeitenden erst selten angeboten wird.

#### **Herausforderung Teilbarkeit der Funktionen**

Die Arbeitgeber ohne Jobsharing sehen Schwierigkeiten die Funktionen zu teilen. Weniger Zweifel hierüber dürften im Nicht-Kaderbereich mit seinem höheren Anteil routinierter Tätigkeiten bestehen, mehr Zweifel dagegen im Kader-Bereich mit seinem höheren Anteil gemeinsamer Verantwortung. Hier kann mit gezielten Informationen über die Teilbarkeit von Führungspositionen wertvolle Aufklärungsarbeit geleistet werden.

## **Herausforderung „Höherer Kommunikationsbedarf“ – Chance „Doppelte Kompetenz“**

Von einem Fünftel der Arbeitsstätten, die noch nicht über Jobsharing verfügen, wurde als Grund hierfür der höhere Kommunikationsbedarf genannt. Dieses Ergebnis deckt sich mit demjenigen zu den negativen Erfahrungen derjenigen Arbeitsstätten, die schon über Jobsharing verfügen: Hier wurden am ehesten die höheren Informationskosten angegeben. Der erhöhte Abstimmungsbedarf zwischen den Partnern liegt auf der Hand. Jedoch kann sich die vermehrte Kommunikation auch positiv auswirken, wie die Ergebnisse zu den positiven Erfahrungen mit Jobsharing zeigen: Über zwei Drittel haben zurückgemeldet, dass sie von einer doppelten Kompetenz bei einer einzelnen Stelle profitieren. Der gegenseitige Austausch kann also gerade in schwierigen Führungssituationen produktiv sein, wenn Entscheidungen gemeinsam vorbereitet, getroffen und getragen werden.

## **Employer Branding: Erfolgsfaktor im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte**

Die Hälfte aller Arbeitsstätten verfügt bereits über Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und zum Employer Branding. Damit zeigt eine beachtliche Zahl von Betrieben, dass sie den Fach- und Führungskrätemangel schon zu spüren bekommen haben. Die erhöhten Kosten des Jobsharings in Bezug auf Informationsaustausch sind also mit dem Risiko abzuwägen, dass bestimmte hochqualifizierte Führungskräfte, meistens Frauen, zu anderen Arbeitgebern abwandern, die ihnen die Möglichkeit bieten, Teilzeit zu arbeiten und gleichzeitig Karriere zu machen.

Dass dieses Risiko nicht zu vernachlässigen ist, zeigen die Ergebnisse zu den Gründen, weshalb Jobsharing eingeführt wurde: Über zwei Drittel gaben an, die Motivation der qualifizierten Arbeitnehmenden zu steigern, und über ein Drittel möchte mit dieser Option der Arbeitszeitflexibilisierung auf Führungsebene das Wissen des hochqualifizierten Personals erhalten. Massnahmen zur Bindung von wertvollem Wissen an die Unternehmung gewinnen zunehmend an Bedeutung. Teilzeitarbeitsmodelle wie Jobsharing und speziell auch intergenerationelles Jobsharing sind Angebote, die bei bestimmten Mitarbeitenden, insb. Fach- und Führungskräften mit familiären Betreuungsaufgaben oder älteren Mitarbeitenden, auf grosses Interesse stossen und gleichzeitig gewinnbringend für die Unternehmung sein können.

## **Datenlage in den Arbeitsstätten erst im Aufbau begriffen**

Informationen über den Umfang von Jobsharing, die Zeitdauer der Paare, die Erfahrungen der Organisation, der direkten Vorgesetzten sowie der Paare sind in den Betrieben noch wenig systematisch erfasst. Systematische Rückmeldungen von Seiten der direkten Vorgesetzten empfehlen sich insofern, als damit wertvolle Anhaltspunkte für die Eignung weiterer Stellen gewonnen werden können. Bei einem in Zukunft weiter steigenden Teilzeitbedürfnis könnte Jobsharing auf Führungsebene an Bedeutung gewinnen.

## 3.2 Handlungsempfehlungen

- Das **Interesse von Arbeitgeberseite** an der Befragung und am Thema Jobsharing ist **gross**, und das quantitative Potenzial wächst mit der Zunahme von Teilzeitarbeit. Dieses **Potenzial gilt es auszuschöpfen**. Auch die noch Jobsharing-"fernen" Branchen zeigen Interesse.
- Die geringe Nachfrage von Seiten der Mitarbeitenden ist vermutlich nicht auf ein Desinteresse, sondern auf ein **Informationsdefizit** zurückzuführen. Bei den Personalverantwortlichen ist das Verständnis von Jobsharing nicht immer einheitlich. Diese Wissenslücke besteht vermutlich auch bei den direkten Vorgesetzten; Eine **Aufklärung zum Konzept, zu Ziel und Umsetzung** ist zu empfehlen.
- Ideal für eine umfassende Aufklärung zum Thema sind **Kriterienkataloge zur Teilbarkeit von Führungspositionen** mit Hinweisen zum konkreten Vorgehen. Die Aufnahme von Jobsharing in die **Personalpolitik** sowie die Sicherstellung von **Umsetzungswissen** bezüglich Teilbarkeit von Stellen bei direkten Vorgesetzten wäre ein weiterer Schritt<sup>11</sup>.
- Eine **systematische Rückmeldung der direkten Vorgesetzten** über den Einsatz von Jobsharing und die Erfahrungen mit dem Modell erhöhen das Wissen der Organisation über ihre eigene Praxis. Sie helfen den Personalverantwortlichen, Jobsharing für alle Beteiligten zu optimieren.
- Die höheren **Informationskosten**, die durch den erhöhten Abstimmungsbedarf zwischen den Jobsharing-Partnern entstehen, sind **mit möglichen Produktivitätssteigerungen abzuwägen**. Diese können durch die doppelte Kompetenz beim Treffen gemeinsamer Entscheidungen und durch die bekannte höhere Produktivität von Teilzeitarbeit realisiert werden. Ebenso ist das **Risiko** abzuwägen, dass hochqualifizierte Führungskräfte, insbesondere Frauen, zu anderen Arbeitgebern mit flexibleren Arbeitszeitmodellen abwandern.
- Die wachsende Nachfrage nach Teilzeitarbeit ist ein Bedürfnis sowohl von jüngeren als auch von älteren Mitarbeitenden. Unternehmungen, die sich diesem Bedürfnis stellen, zeigen sich **offen gegenüber neuen Arbeitszeitmodellen**.
- Jobsharing ist ein Modell, das sich sowohl zur **Förderung von Frauen** in Führungspositionen, zur **Unterstützung des Wissenstransfers** in der Unternehmung (durch intergenerationelles Jobsharing) und zur Positionierung als **attraktiver Arbeitgeber** empfiehlt.

---

<sup>11</sup> Der von den Auftraggeberinnen konzipierte Praktische Ratgeber stellt auch einen wichtigen Leitfaden sowohl für die Personalverantwortlichen als auch für die direkten Vorgesetzten und ihre Mitarbeitenden dar (vgl. <http://www.go-for-jobsharing.ch>).



# Anhang

## Anhang A:

Korrelationskoeffizienten zu Abschnitt 2.1: Anzahl Teilzeitbeschäftigte 50-89 % und Anzahl Jobsharing-Paare nach Sektoren

**Tabelle A-1: Korrelation nach Pearson: Anzahl TZ-Beschäftigte 50-89% und Anzahl Jobsharing-Paare im Sektor Bank-/Finanz-/Versicherungswesen**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	.626**
	Sig. (2-tailed)		.002
	N	26	22
No.couples JS	Pearson Correlation	.626**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	
	N	22	22

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Tabelle A-2: Korrelation nach Pearson: Anzahl TZ-Beschäftigte 50-89% und Anzahl Jobsharing-Paare im Sektor Informatik/Telekommunikation**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	.443*
	Sig. (2-tailed)		.044
	N	21	21
No.couples JS	Pearson Correlation	.443*	1
	Sig. (2-tailed)	.044	
	N	21	21

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Tabelle A-3: Korrelation nach Pearson: Anzahl TZ-Beschäftigte 50-89% und Anzahl Jobsharing-Paare im Sektor Maschinen-/Metallindustrie**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	.635**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	47	46
No.couples JS	Pearson Correlation	.635**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	46	49

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Tabelle A-4: Korrelation nach Pearson: Anzahl TZ-Beschäftigte 50-89% und Anzahl Jobsharing-Paare im Sektor Chemie/Pharma/Life Science**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	-.233
	Sig. (2-tailed)		.578
	N	9	8
No.couples JS	Pearson Correlation	-.233	1
	Sig. (2-tailed)	.578	
	N	8	9

**Tabelle A-5: Korrelation nach Pearson: Anzahl TZ-Beschäftigte 50-89% und Anzahl Jobsharing-Paare im Sektor Nahrungsmittelindustrie**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	.186
	Sig. (2-tailed)		.525
	N	14	14
No.couples JS	Pearson Correlation	.186	1
	Sig. (2-tailed)	.525	
	N	14	15

**Tabelle A-6: Korrelation nach Pearson: Anzahl TZ-Beschäftigte 50-89% und Anzahl Jobsharing-Paare im Sektor Textilindustrie**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>
	Sig. (2-tailed)		.
	N	1	1
No.couples JS	Pearson Correlation	. <sup>a</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.	
	N	1	2

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

**Tabelle A-7: Korrelation nach Pearson: Anzahl TZ-Beschäftigte 50-89% und Anzahl Jobsharing-Paare im Sektor Übrige Industrie**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	.231*
	Sig. (2-tailed)		.025
	N	97	95
No.couples JS	Pearson Correlation	.231*	1
	Sig. (2-tailed)	.025	
	N	95	102

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Tabelle A-8: Korrelation nach Pearson: Anzahl TZ-Beschäftigte 50-89% und Anzahl Jobsharing-Paare im Sektor Transport/Logistik**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	. <sup>a</sup>
	Sig. (2-tailed)		.
	N	22	19
No.couples JS	Pearson Correlation	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>
	Sig. (2-tailed)	.	.
	N	19	19

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

**Tabelle A-9: Korrelation nach Pearson: Anzahl TZ-Beschäftigte 50-89% und Anzahl Jobsharing-Paare im Sektor Detail- und Grosshandel**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	.960**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	16	16
No.couples JS	Pearson Correlation	.960**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	16	17

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Tabelle A-10: Korrelation nach Pearson: Anzahl TZ-Beschäftigte 50-89% und Anzahl Jobsharing-Paare im Sektor Gastgewerbe/Tourismus**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	-.240
	Sig. (2-tailed)		.533
	N	9	9
No.couples JS	Pearson Correlation	-.240	1
	Sig. (2-tailed)	.533	
	N	9	12

**Tabelle A-11: Korrelation nach Pearson: Anzahl TZ-Beschäftigte 50-89% und Anzahl Jobsharing-Paare im Sektor Kultur und Medien**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	-.473
	Sig. (2-tailed)		.527
	N	4	4
No.couples JS	Pearson Correlation	-.473	1
	Sig. (2-tailed)	.527	
	N	4	4

**Tabelle A-12: Korrelation nach Pearson: Anzahl TZ-Beschäftigte 50-89% und Anzahl Jobsharing-Paare im Sektor Forschung/Entwicklung**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	.351
	Sig. (2-tailed)		.562
	N	5	5
No.couples JS	Pearson Correlation	.351	1
	Sig. (2-tailed)	.562	
	N	5	6

**Tabelle A-13: Korrelation nach Pearson: Anzahl TZ-Beschäftigte 50-89% und Anzahl Jobsharing-Paare im Sektor Öffentliche Verwaltung**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	.712*
	Sig. (2-tailed)		.014
	N	11	11
No.couples JS	Pearson Correlation	.712*	1
	Sig. (2-tailed)	.014	
	N	11	11

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Tabelle A-14: Korrelation nach Pearson: Anzahl TZ-Beschäftigte 50-89% und Anzahl Jobsharing-Paare im Sektor Erziehung und Unterricht**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	-.559
	Sig. (2-tailed)		.117
	N	9	9
No.couples JS	Pearson Correlation	-.559	1
	Sig. (2-tailed)	.117	
	N	9	10

**Tabelle A-15: Korrelation nach Pearson: Anzahl TZ-Beschäftigte 50-89% und Anzahl Jobsharing-Paare im Sektor Unternehmensberatung/Juristerei/Immobilienwesen**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	-.341
	Sig. (2-tailed)		.508
	N	6	6
No.couples JS	Pearson Correlation	-.341	1
	Sig. (2-tailed)	.508	
	N	6	6

**Tabelle A-16: Korrelation nach Pearson: Anzahl TZ-Beschäftigte 50-89% und Anzahl Jobsharing-Paare im Sektor Gesundheitswesen**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	-.078
	Sig. (2-tailed)		.765
	N	19	17
No.couples JS	Pearson Correlation	-.078	1
	Sig. (2-tailed)	.765	
	N	17	19

**Tabelle A-17: Korrelation nach Pearson: Anzahl TZ-Beschäftigte 50-89% und Anzahl Jobsharing-Paare im Sektor Sozialwesen**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	.700
	Sig. (2-tailed)		.080
	N	7	7
No.couples JS	Pearson Correlation	.700	1
	Sig. (2-tailed)	.080	
	N	7	7

**Tabelle A-18: Korrelation nach Pearson: Anzahl TZ-Beschäftigte 50-89% und Anzahl Jobsharing-Paare im Sektor Verbände**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>
	Sig. (2-tailed)		.
	N	1	1
No.couples JS	Pearson Correlation	. <sup>a</sup>	. <sup>a</sup>
	Sig. (2-tailed)		.
	N	1	1

a. Cannot be computed because at least one of the variables is constant.

**Tabelle A-19: Korrelation nach Pearson: Anzahl TZ-Beschäftigte 50-89% und  
Anzahl Jobsharing-Paare in den übrigen Sektoren**

		No.TP 50-89%	No.couples JS
No.TP 50-89%	Pearson Correlation	1	.038
	Sig. (2-tailed)		.857
	N	25	25
No.couples JS	Pearson Correlation	.038	1
	Sig. (2-tailed)	.857	
	N	25	26

## Anhang B:

Zusammenhangsmasse zu Abschnitt 2.6:

Keine Nachfrage von Seiten der Mitarbeitenden und Sektoren

**Tabelle B-1: Zusammenhangsmasse Keine Nachfrage von Seiten der Mitarbeitenden und Sektoren**

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal		
Phi*	.351	.000
Cramer's V*	.351	.000
Contingency Coefficient*	.331	.000
N of Valid Cases	383	

- \* Der Kontingenzkoeffizient C, der Koeffizient Phi sowie Cramers V messen die Stärke des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen, in diesem Fall der geringen Nachfrage von Seiten der Mitarbeitenden und den Sektoren; je weniger dieser Wert bei 0 und je mehr er bei 1 liegt, desto stärker ist der Zusammenhang.



## Anhang C:

Zusammenhangsmasse zu Abschnitt 2.7:

a) Deutschschweiz

Förderung Work-Life-Balance und Sektoren

**Tabelle C-1: Zusammenhangsmasse Förderung Work-Life-Balance und Sektoren**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi*	.414	.000
	Cramer's V*	.414	.000
	Contingency Coefficient*	.383	.000
N of Valid Cases		275	

Gender-/Diversity-Massnahmen und Sektoren

**Tabelle C-2: Zusammenhangsmasse Gender-/Diversity-Massnahmen und Sektoren**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi*	.490	.000
	Cramer's V*	.490	.000
	Contingency Coefficient*	.440	.000
N of Valid Cases		275	

b) alle Sprachregionen

Employer Branding und Sektoren

**Tabelle C-3: Zusammenhangsmasse Employer Branding und Sektoren**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi*	.347	.000
	Cramer's V*	.347	.000
	Contingency Coefficient*	.328	.000
N of Valid Cases		382	

\* Der Kontingenzkoeffizient C, der Koeffizient Phi sowie Cramers V messen die Stärke des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen, in diesem Fall der geringen Nachfrage von Seiten der Mitarbeitenden und den Sektoren; je weniger dieser Wert bei 0 und je mehr er bei 1 liegt, desto stärker ist der Zusammenhang.

## Fragebogen «Teilzeitarbeit und Jobsharing in der Schweiz»

Alle Antworten werden **anonym** behandelt und ausgewertet

Dauer der Befragung: **15 Min.** (ohne Jobsharing: **10 Min.**)

### A STATISTISCHE MERKMALE

#### 1. Wie viele Mitarbeitende sind in Ihrer Unternehmung/Organisation angestellt?

Anz. Mitarbeitende  <sub>1</sub> Mit Kaderfunktion  <sub>2</sub> Ohne Kaderfunktion  <sub>3</sub>

#### 2. In welcher Branche ist Ihre Unternehmung/Organisation tätig?

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> <sub>1</sub> Banken, Finanz-/<br>Versicherungswesen | <input type="checkbox"/> <sub>8</sub> Transportwesen und<br>Logistik        | <input type="checkbox"/> <sub>15</sub> Unternehmensberatung; Juristerei;<br>Immobilienwesen |
| <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> Informatik, Tele-<br>kommunikation     | <input type="checkbox"/> <sub>9</sub> Detail- und Grosshandel               | <input type="checkbox"/> <sub>16</sub> Gesundheitswesen                                     |
| <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> Maschinen-, Me-<br>tallindustrie       | <input type="checkbox"/> <sub>10</sub> Gastgewerbe, Tourismus               | <input type="checkbox"/> <sub>17</sub> Sozialwesen  |
| <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> Chemie/ Pharma/<br>Life Science        | <input type="checkbox"/> <sub>11</sub> Kultur                               | <input type="checkbox"/> <sub>18</sub> Verbände   |
| <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> Nahrungsmittel-<br>industrie           | <input type="checkbox"/> <sub>12</sub> Forschung und Entwick-<br>lung (R&D) | <input type="checkbox"/> <sub>19</sub> Anderswo, und zwar: _____<br>_____                   |
| <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> Textilindustrie                        | <input type="checkbox"/> <sub>13</sub> Öffentliche Verwaltung               |   |
| <input type="checkbox"/> <sub>7</sub> Übrige Industrie                       | <input type="checkbox"/> <sub>14</sub> Erziehung und Unterricht             |   |

#### 3. Wie ist die Struktur Ihrer Unternehmung/Organisation?

- <sub>1</sub> privat       <sub>2</sub> öffentlich       <sub>3</sub> halb-öffentlich       <sub>4</sub> NGO

**4. In welchem Teil der Schweiz liegt der Hauptsitz Ihrer Unternehmung/Organisation?**

- <sub>1</sub> Deutsche CH       <sub>2</sub> Französische CH       <sub>3</sub> Italienische CH

**B THEMENGEBIET «TEILZEITARBEIT»**

**5. Welche der folgenden Massnahmen des Personalmanagement kommen in Ihrer Unternehmung/ Organisation zum Einsatz (schweizweit)? (Mehrfachnennungen möglich)**

- <sub>1</sub> Förderung Work-Life-Balance       <sub>3</sub> Corporate Social Responsibility (CSR)       <sub>5</sub> Initiative Microsoft/ Swisscom (1 Tag Telearbeit pro Jahr)
- <sub>2</sub> Gender-/Diversity-Massnahmen       <sub>4</sub> Steigerung Arbeitgeberattraktivität / Employer Branding       <sub>6</sub> Andere, und zwar: \_\_\_\_\_

**6. Gibt es in Ihrer Unternehmung/Organisation die Möglichkeit, zu Hause zu arbeiten (Telearbeit)?**

- <sub>1</sub> Ja       <sub>2</sub> Nein      —► Weiter mit Frage 8

**7. Falls JA, bis zu welchem maximalen Anteil der wöchentlichen Arbeitszeit?**

max.   % der wöchentlichen Arbeitszeit

**8. Gibt es in Ihrer Unternehmung/Organisation die Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten (Teilzeit = Arbeitspensum < 90 %)?**

- <sub>1</sub> Ja       <sub>2</sub> Nein      —► Weiter mit Frage 11

**9. Falls JA, wie viele Beschäftigte arbeiten bei Ihnen Teilzeit unter und über 50%?**

Arbeitspensum:	Anzahl Mitarbeitende:	davon Frauen:
10-49%:	<input type="text"/> <sub>1</sub>	<input type="text"/> <sub>3</sub>
50-89%:	<input type="text"/> <sub>2</sub>	<input type="text"/> <sub>4</sub>

**10. Falls JA, wie viele der Teilzeitarbeitenden sind aktuell auf welchen Hierarchieebenen\*?**

- 1:  Oberes Kader      3:  Unteres Kader      5:  Ohne Kaderfunktion
- 2:  Mittleres Kader      4:  Unterstes Kader

\*Definition der Hierarchieebenen:

- Oberes Kader: Mitwirkung in der Geschäftsleitung (Gestaltung oder Mitgestaltung der Politik auf Ebene des Gesamtunternehmens)
- Mittleres Kader: Bereichsleitung/hohe Stabsfunktionen (Verantwortung für Planung/Organisation in bestimmten Geschäftsbereichen)
- Unteres Kader: Ausführungsorientierte Leitung eines Teilbereichs/qualifizierte Stabsfunktionen (Auftragsverantwortung im eigenen Tätigkeitsbereich)
- Unterstes Kader: Überwachung von Arbeiten gemäss genauer Anleitung
- Ohne Kaderfunktion

## C THEMENGEBIET «JOB-SHARING»

**11. Wie viele Arbeitspaare arbeiten in einem Jobsharing-Verhältnis in Ihrer Unternehmung/Organisation** (siehe Definition im Anschreiben)?

Anzahl

—► Weiter mit Frage 14 falls es in ihrem Unternehmen Job-Sharing gibt

**12. Falls kein Jobsharing: Gibt es bestimmte Gründe, warum dies bei Ihnen (noch) nicht der Fall ist?** (Mehrfachnennungen möglich)

- <sub>1</sub> Kein Antrag bis jetzt von Seiten der Mitarbeitenden
- <sub>2</sub> Erhöhung der Fixkosten (Löhne, Arbeitsplatz, andere zusätzliche Ausgaben)
- <sub>3</sub> Erhöhter Personalaufwand
- <sub>4</sub> Ablehnung durch den direkten Vorgesetzten
- <sub>5</sub> Schwierigkeiten, die Funktionen zu teilen
- <sub>6</sub> Höherer Kommunikationsbedarf
- <sub>7</sub> Fehlendes Wissen über Jobsharing - bzw. unbekanntes Konzept
- <sub>8</sub> Weitere Gründe: \_\_\_\_\_
- <sub>9</sub> Wir haben noch nicht darüber nachgedacht, könnte aber für uns interessant sein  
—► Weiter mit Frage 13

**13. Sie haben angegeben, dass Jobsharing-Modelle für Sie interessant sein könnten. Welche nächsten Schritte könnten Sie sich vorstellen einzuleiten, um dies besser umzusetzen?**

- <sub>1</sub> Thema in die Personalpolitik aufnehmen
- <sub>2</sub> In Stellenausschreibungen für Vollzeitstellen bewusst auf die Option des Jobsharings hinweisen
- <sub>3</sub> Beratung/Coaching zur Einführung von Jobsharing einholen
- <sub>4</sub> Informationen im Internet über Jobsharing einholen
- <sub>5</sub> Weitere/andere Schritte: \_\_\_\_\_

**14. Falls mit Jobsharing, seit welchem Jahr haben Sie Jobsharing-Stellen?**

Seit  (Jahreszahl)

**15. Wie viele Jobsharing-Paare befinden sich aktuell auf welchen Hierarchieebenen?**

(vgl. Definitionen bei Frage 10)

1:  Oberes Kader      3:  Unteres Kader      5:  Ohne Kaderfunktion  
2:  Mittleres Kader      4:  Unterstes Kader

**16. Wie ist die Verteilung zwischen Mann und Frau bei Ihren Jobsharing-Stellen?**

Anzahl der Jobsharing-Paare: <sub>1</sub>Frau/Frau      <sub>2</sub>Mann/Frau      <sub>3</sub>Mann/Mann

**17. In welchen Unternehmens-/Organisationsbereichen befinden sich wie viele Jobsharing-Paare?**

<sub>1</sub>Kerngeschäft      <sub>2</sub>Support-Unternehmens-/Organisationsbereich (z.B. Finanzen, Informatik, Personalwesen, Administration...)

**18. Falls Sie in Frage 15 angegeben haben, dass sich ein Teil Ihrer Jobsharing-Stellen auf den Hierarchieebenen «Oberes Kader» und/oder «Mittleres Kader» befindet: Welches waren die Gründe für die Einführung von Jobsharing auf diesen Hierarchiestufen? (Mehrfachnennungen möglich)**

- <sub>1</sub> Steigerung der Attraktivität des Arbeitgebers
- <sub>2</sub> Steigerung der Motivation der qualifizierten Arbeitnehmenden
- <sub>3</sub> Vermittlung von Erfahrung von Seniors an Jüngere (z.B. intergenerationelles Jobsharing)
- <sub>4</sub> Erhaltung des Wissens des hochqualifizierten Personals für das Unternehmen/die Organisation
- <sub>5</sub> Förderung der CSR (Corporate Social Responsibility)
- <sub>6</sub> Aus Überzeugung (die Aufteilung von Kaderpositionen ist ein Vorteil für das Unternehmen)
- <sub>7</sub> Bessere Aufstiegsmöglichkeiten für Frauen ermöglichen
- <sub>8</sub> Weitere Gründe: \_\_\_\_\_

**19. Welche positiven Erfahrungen haben Sie mit der Einführung von Jobsharing-Stellen auf den oberen Hierarchieebenen gemacht?** (Mehrfachnennungen möglich)

- <sub>1</sub> Geringere Fluktuation
- <sub>2</sub> Fehlzeiten haben sich reduziert (Krankheitsbedingt)
- <sub>3</sub> Die Arbeitszufriedenheit der Jobsharing-Mitarbeitenden hat sich erhöht
- <sub>4</sub> Höhere Produktivität von Jobsharing-Mitarbeitenden
- <sub>5</sub> Das Arbeitsklima hat sich verbessert, die Motivation der Angestellten ist höher
- <sub>6</sub> Das Unternehmen/die Organisation profitiert von einer doppelten Kompetenz bei einer einzelnen Stelle
- <sub>7</sub> Weitere positive Erfahrungen: \_\_\_\_\_

**20. Welche negativen Erfahrungen haben Sie mit der Einführung von Jobsharing-Stellen auf den oberen Hierarchieebenen gemacht?** (Mehrfachnennungen möglich)

- <sub>1</sub> Höhere Fixkosten (Büros, Rekrutierung)
- <sub>2</sub> Höhere Ausbildungskosten
- <sub>3</sub> Höhere Informationskosten
- <sub>4</sub> Höherer Personal- und/oder Führungsaufwand
- <sub>5</sub> Die Arbeitsbelastung der Jobsharing-Mitarbeitenden hat sich erhöht
- <sub>6</sub> Koordinationsmangel, negativer Impact auf die Teamführung
- <sub>7</sub> Kompatibilitätsprobleme zwischen den Jobsharing-Partnern
- <sub>8</sub> Weitere Gründe: \_\_\_\_\_

**21. Zusatzfrage: Haben Sie schon Pensionierte angefragt, für gewisse Aufgaben zurück in das Unternehmen zu kommen?**

- <sub>1</sub> Ja
- <sub>2</sub> Nein

**22. Gerne können Sie hier Ihre E-Mail-Adresse angeben, damit wir Ihnen ein Exemplar der Studie zusenden können:**

\_\_\_\_\_

**Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!**

## Literaturverzeichnis

- Baillod, J. (2002): Teilzeitarbeit im Kader. In: Baillod, J./ Blum, A./ Erdös-Schärer, S./ Schär Moser, M./ Stamatiadis, M. (Hrsg.): Chance Teilzeitarbeit – Argumente und Materialien für Verantwortliche, Zürich, S. 105-132.
- Baillod, J. (2001): Teilzeitarbeit und Job Sharing in Führungspositionen. In: Ulich, E. (Hrsg.): Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle, Zürich, S. 287-330.
- Baillod, J./ Davatz, F./ Luchsinger, C./ Stamatiadis, M./ Ulich, E. (1997): Zeitenwende Arbeitszeit - Wie Unternehmen die Arbeitszeit flexibilisieren. Zürich.
- BfS (Bundesamt für Statistik, 2014): Erwerbstätigkeit und Arbeitszeit – Indikatoren. Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE). 2014. URL: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/02/blank/key/erwerbstaetige0/teilzeit.html> [13.02.2014]
- BfS (Bundesamt für Statistik, 2013): Teilzeitarbeit. Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE). 2013. URL: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/20/05/blank/key/erwerbstaetigkeit/teilzeitarbeit.html> [18.01.2014]
- Blum, A. (1999): Integriertes Arbeitszeitmanagement – Ausgewählte personalwirtschaftliche Massnahmen zur Entwicklung und Umsetzung flexibler Arbeitszeitsysteme. Bern.
- Broel, S. (2013): Chefposten für Zwei? Jobsharing für Führungskräfte. Hamburg.
- Domsch, M. E./ Kleiminger, K./ Ladwig, D.H./ Strasse, C. (1994): Teilzeitarbeit für Führungskräfte. Eine empirische Analyse am Beispiel des hamburgischen öffentlichen Dienstes. München.
- Europ. Gemeinschaften (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch der Kommission. KOM(2001) 366 endg. Brüssel.
- Funder, M./Rauch, C. (2007): Gender-Issues aus der Nachhaltigkeitsperspektive. In: Mol-daschl, M. (Hrsg.): Verwertung immaterieller Ressourcen – Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit III, München und Mering, S. 373-398.
- Holthuisen, A. (2007): Väter an der Arbeit – Über Männer, Frauen, Teilzeitarbeit und das Kinderkriegen. In: Neue Zürcher Zeitung, 14.2.2007, S. 13.
- Kelso, M./Cahn, N./Miller, B. (2012): Gender Equality in Employment. Policies and Practices in Switzerland and the U.S. Washington D.C.
- Keune, N. (2008): Zwei für den Preis von nur einem. In: Neue Zuger Zeitung, 4.4.2008.
- Krone-Germann, I. (2011): Part-time Employment in Switzerland – Relevance, Impact and Challenges. Bern.
- Krone-Germann, I./ de Chambrier, A. (2011): Teilzeitarbeit in der Schweiz: Eine Quelle von Ungleichheiten, aber auch von Möglichkeiten. In: Die Volkswirtschaft, S. 47-50.
- Kuark, J. K. (2003): Gemeinsam an der Spitze – Das Modell Topsharing. Broschüre. Brugg.

Osterloh, M./ Frost, J./ von Wartburg, I. (2001): Kernkompetenzen durch Wissens- und Motivationsmanagement. In: Thom, N./Zaugg, R. (Hrsg.): Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz, Bern, S. 201-222.

Reuter, J./ Vedder, G./ Liebig, B. (Hrsg.)(2008): Professor mit Kind. Erfahrungen von Wissenschaftlern. Frankfurt/ New York.

Schär Moser, M. (2002): Teilzeitarbeit für Männer. In: Baillod, J./ Blum, A./ Erdös-Schärer, S./ Schär Moser, M./ Stamatidis, M. (Hrsg.): Chance Teilzeitarbeit - Argumente und Materialien für Verantwortliche, Zürich, S. 133-154.

Zöfel, P. (2003): Statistik für Wirtschaftswissenschaftler. München.

Zölch, Martina/ 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. Freiburg.