

# JOBSHARING – TOPSHARING

Im September 2011 fand in Olten der zweite Jobsharing-Anlass der FFU statt. Das Einstiegsreferat hielt Julia K. Kuark, Jobsharing-Expertin und Geschäftsführerin von JKK Consulting. Gaby Abt und Sandra Gloor haben sie für das Forum zu Jobsharing und ihrem Führungsmodell Topsharing befragt.

**Du bist Amerikanerin, hast an der Stanford Universität in Kalifornien Maschinenbau studiert, an der ETH Zürich ein Nachdiplomstudium in Mechatronik (Automatisierungstechnik, Robotik) abgeschlossen und später am Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich promoviert. Was hat dich von der Technik zu diesem interdisziplinären Arbeitsfeld hingezogen?**

An der Stanford Universität wird sehr viel Wert auf Kreativität und Innovation gelegt. Das ist auch im Maschinenbaustudium spürbar. Im Zentrum steht für mich nicht nur die Technik, sondern immer auch die Suche nach neuen, innovativen Lösungen. Das ist ein Link zur Arbeitspsychologie und zu meiner heutigen Beratungstätigkeit. In der Beratung müssen die unterschiedlichen Aspekte zu einem Ganzen zusammengeführt werden: die Geschäftsprozesse, die

technischen Systeme und die menschlichen Aspekte. Man muss sie gestalten, Rollen und Verantwortlichkeiten definieren. Auch Jobsharing ist eine organisatorische Gestaltungsidee, das als Teil eines Arbeitssystems funktionieren muss. Nur mit dem Blick aufs Ganze kommt man zu wirklich innovativen Lösungen.

**Wie bist du auf das Thema Jobsharing gestossen?**

Über eine Ausschreibung meines späteren Jobsharing-Partners. Eine Teilzeitanstellung hätte mir ein sicheres Standbein geboten und zusätzlich den Aufbau meiner Selbständigkeit erlaubt. Wir haben uns mehrmals gemeinsam beworben, aber wir bitten auf Granit. Wir kamen zum Schluss, dass zuerst der Boden für dieses Thema be-

reitet werden muss. Zusammen konzipierten wir ein Vorprojekt über TopSharing, das dann vom Eidgenössischen Büro für Gleichstellung bewilligt wurde.

**Viele Arbeitgeber sind eher bereit, zwei Leute in Teilzeit anzustellen. Wo liegen die Unterschiede zwischen den beiden Arbeitsmodellen?**

Für einfache operative Tätigkeiten macht Jobsharing wenig Sinn. Da genügt es, die Schnittstellen zu definieren und aufeinander abzustimmen, dann können die Aufgaben in Teilzeitarbeit erledigt werden. Erst bei qualifizierten Arbeitskräften, die viele Entscheidungen treffen müssen, kommt die Qualität von Jobsharing zum Tragen. Kernaufgaben müssen gemeinsam im Team gelöst werden, das gibt einen Gewinn. Vier

Jobsharing-Expertin Julia Kuark im Interview.



### **Jobsharing - Topsharing**

Jobsharing: deux personnes se partageant une place de travail. Pour Julia Kuark, experte en jobsharing, il est indispensable que les décisions importantes soient prises et portées à deux. Le terme Topsharing comprend un partage de poste dans une fonction dirigeante. Julia Kuark démonte le mythe selon lequel les responsabilités liées à une fonction dirigeante seraient indivisibles.

Le jobsharing permet aux partenaires, malgré un temps de travail réduit, d'occuper un poste à responsabilités. C'est un modèle avec un bel avenir devant soi, convenant aussi bien aux femmes qu'aux hommes et qui s'adapte aux besoins individuels de chacun. D'un point de vue social, ce modèle présente une alternative intéressante aux anciennes manières de travailler, et rend possible de nouveaux projets de vie.

Augen sehen mehr als zwei. Kommunikation und Innovation sind gerade für die heutige komplexe Arbeitswelt wichtig. In höheren Positionen generell, aber auch in Führungspositionen halte ich das für eine der Stärken des Modells.

#### **Geht bei Jobsharing zu viel Zeit für die gemeinsame Entscheidungsfindung verloren?**

Klar, wenn beide alles gemeinsam machen, kommen sie nicht vom Fleck. Es gibt immer Bereiche, die je nach Fähigkeiten und Stärken einer der Personen delegiert werden können. Die gemeinsame Verantwortung soll in den Kernbereichen liegen: bei strategischen Entscheiden, bei Entscheiden für grössere Investitionen oder weitreichende Entscheidungen in Krisenzeiten. Da ist es von grossem Vorteil, wenn sie im Team gefällt und auch getragen werden.

#### **Du sprichst damit einen weiteren Vorteil des Jobsharing-Modells an: die grössere Breite des Wissens und der Fähigkeiten bei zwei Personen.**

Das ist die komplementäre Variante des Jobsharings. Die PartnerInnen ergänzen sich mit ihren Kompetenzen und bringen damit eine breitere Basis an Wissen und

Erfahrungen mit. Es gibt aber auch die Möglichkeit einer prozessorientierten Aufteilung, bei denen sich die Personen wie bei einer Stafette im zeitlichen Ablauf ablösen und sich in inhaltlichen Aufgaben als «Arbeitszwillinge» weitgehend entsprechen.

#### **Was sind die Argumente für TopSharing?**

Die Qualität und die Akzeptanz der Führungsentscheidungen sind höher. Das gilt gerade auch für unbeliebte Entscheidungen. Man kann zudem der Isolation und Einsamkeit auf der Führungsebene entgegenwirken. Man ist nicht einsam, sondern gemeinsam an der Spitze. Auch geht bei einem Wechsel nicht das ganze Knowhow verloren, falls einer der Jobsharingpartner bleibt, damit ist eine grössere Kontinuität gewährleistet. Hinzu kommt, dass Leute im Jobsharing meist eine erhöhte Motivation und eine stärkere Identifikation mit der Firma oder dem Unternehmen zeigen. Sie sind begeistert, dass sie trotz reduziertem Pensum eine verantwortungsvolle Arbeit haben.

#### **Was können Nachteile für die ArbeitnehmerInnen sein?**

Bei einer Teilzeitstelle wird oft mehr gearbeitet als die vorgegebenen Stellenprozente und es gibt eine Intensivierung der Arbeit. Man muss sehr gut strukturieren und sehr effizient arbeiten – die Erwartungen sind relativ hoch.

#### **Hat sich in den letzten Jahren etwas verändert?**

Für neue Arbeitsmodelle braucht es die Bereitschaft, das gängige Führungsverständnis zu hinterfragen, aber der Mythos über die Unteilbarkeit von Führungsverantwortung hält sich sehr hartnäckig. Eine schwierige wirtschaftliche Situation, wie wir sie heute erleben, wirkt sich eher bremsend auf die Einführung innovativer Modelle aus. Trotzdem habe ich in den letzten Jahren regelmässig Coachings durchgeführt, vor allem in der öffentlichen Verwaltung. Dort hilft der gesetzliche Auftrag, die Gleichstellung von Frau und Mann zu verwirklichen. Die Privatwirtschaft steht dem Arbeitsmodell skeptischer gegenüber. In den industriellen Branchen überwiegt traditionelles Denken und es braucht viel, bis neue Wege

begangen werden. Der Dienstleistungssektor zeigt zwar mehr Offenheit, aber gerade hier ist die wirtschaftliche Situation besonders angespannt und man will sich zurzeit tendenziell lieber nicht auf Experimente einlassen.

#### **Du bietest Coachings für TopSharing-Teams an, was ist der Kernpunkt deiner Methode?**

Das Vorgehen ist prozesshaft, das Herzstück ist der Dialog. Gemeinsam und in ständigem Gespräch entwickeln wir ihr Arbeitskonzept, ich gebe Anstösse, wie an gemeinsame Entscheidungen herangegangen werden kann. Das Coaching kann ein intensiver Prozess über ein halbes oder ein ganzes Jahr bedeuten, je nach den Bedürfnissen des jeweiligen Teams. Möglich ist auch eine kurze, punktuelle Unterstützung, etwa um eine bestimmte Frage zu klären.

#### **Wie sollen FachFrauen vorgehen, wenn sie sich im Jobsharing bewerben möchten?**

Team-Bewerbungen sind klar von Vorteil. Es hilft, die potenzielle Jobsharing-Partnerin möglichst gut zu kennen. Beide sollten ihr eigenes Profil und die eigenen Stärken und Schwächen kennen und sie auch kommunizieren können. Man muss sich finden und gegenseitig ehrlich sein. Auch die gemeinsame Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche ist zu empfehlen.

#### **Wie können wir als Netzwerk das Modell Jobsharing fördern?**

Ihr leistet wichtig Arbeit über die Kommunikation. Euer Angebot des Jobsharing-Pools zum Kennenlernen von möglichen Partnerinnen finde ich sehr hilfreich. Wichtig ist auch, Jobsharing immer wieder zu thematisieren und den Kontakt mit der ArbeitgeberInnenseite aufzunehmen. Hier ist

#### **Bücher von Julia Kuark**

Julia Kuark. Das Modell TopSharing: Gemeinsam an der Spitze. Mit rechtlichen Hinweisen von Zollinger, K. Hrsg.: Netzwerk Arbeitsgesellschaft, August 2003.

Julia Kuark. Bewegte Berufslaufbahnen, von der gradlinigen Karriere zur beruflichen Entfaltung. 68 Seiten, 17x24 cm broschiert, ISBN 3-906607-37-2, erhältlich beim Kaufmännischen Verband Zürich, 2005.

noch viel Überzeugungsarbeit zu leisten, zum Beispiel mit Best-Practice-Beispielen oder einer Studie.

#### Wo siehst du die gesellschaftspolitische Relevanz von Jobsharing?

Jobsharing ist ein gendergerechtes Arbeitsmodell, das die individuellen Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen berücksichtigt und sowohl Frauen als auch Männern sehr viel bringen kann. Es ermöglicht ihnen, in Teilzeitarbeit verantwortungsvolle Positionen auszufüllen und auf sich verändernde Bedürfnisse im Verlauf ihres Lebens einzugehen. Alternativen zum gängigen Arbeitsmodell sind enorm wichtig, da sie andere Lebensentwürfe ermöglichen.

Viele Frauen haben Stärken, die im Team und im Jobsharing ganz besonders zum Tragen kommen. Die Situation im

Umweltbereich erfordert mehr denn je viel Innovation und Kreativität und es ist wichtig, dass wir neue Wege gehen. Jobsharing hat gerade in dieser Situation als Arbeitsmodell viel zu bieten, denn es birgt ein grosses Innovationspotential.

#### Hilfreiche Links

- [www.teilzeitkarriere.ch](http://www.teilzeitkarriere.ch) – mit Jobsharing-Drehscheibe
- [www.jobsharit.ch](http://www.jobsharit.ch) – das Jobsharing-Portal für Kader
- [www.jkk.ch](http://www.jkk.ch) – JKK Consulting, Firma von Dr. Julia Kuark, Coachingangebot für Job- und Top-sharing
- [www.topsharing.ch](http://www.topsharing.ch) – Methode für erfolgreiches Jobsharing mit Führungsaufgaben und Bestellung der Broschüre TopSharing
- [www.und-online.ch](http://www.und-online.ch) – Fachstelle UND, Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen

## ● Inserat . Annonce



**GIROD GRÜNDISCH**

Visuelle Kommunikation SGD  
[www.girodgruendisch.ch](http://www.girodgruendisch.ch)

Kundenanlass oder Illustration:

**WIR GEBEN GESTALT.**