

Rebell und Rebellin der Arbeitswelt

# «Dem Arbeitsvertrag mehr gestalterischen Raum geben»

Teilzeitarbeit in qualifizierten Jobs und bei geteilter Führungsverantwortung. Geht das? Organisationsberaterin Julia Kuark berät Firmen bei der Umsetzung des partnerschaftlichen Führungsmodells. Andy Keel entwickelte die erste Internet-Plattform im deutschsprachigen Raum, die explizit als Begegnungsort für Teilzeitarbeitende und -suchende dient. Er empfiehlt Suchenden, sich mit einem geeigneten Partner oder Partnerin bei der Stellensuche zusammenzutun.

**Persorama:** Ein HR-Leiter schreibt in einem Artikel, dass es eine Illusion sei, gleichzeitig auf Karriere zu setzen, Kinder, viel Geld, Hobbys und Musse haben zu wollen. In einer Leistungsgesellschaft sei das Leben nie ausgeglichen. Herr

Keel, um bei Ihnen zu beginnen: Rennen Sie mit Ihrem Teilzeit-Karriere-Projekt einer Illusion nach?

**Andy Keel:** Ich renne einem echten Bedürfnis, nicht einer Illusion nach. Es ist so, dass in der Leistungsgesellschaft viele Men-



Julia Kuark: «Ein hartnäckiger Mythos: Wenn eine Person nicht 100 Prozent physisch da ist, engagiert sie sich auch nicht.»

schen nicht in allen Belangen des Lebens vollen Einsatz geben können. Einen Superjob zu haben, sich an einer prächtigen Familie mit drei Kindern zu Hause erfreuen, dann noch sozial-karitativ engagiert sein. Um an allen Fronten präsent zu sein, braucht es in der Tat ein unglaublich hohes Energieniveau. Teilzeitarbeit ist ein Mittel zum Zweck, um so mehr Luft zum Leben zu haben. Für viele heisst dies: die Familienzeit erhöhen, um so die Fremdbetreuung reduzieren zu können.

**Welchen Bildungshintergrund haben die Leute, die sich beim Internetportal *teilstzeitkarriere.ch* melden? Welche Bedürfnisse haben sie? Wer meldet sich?**

*Andy Keel:* Noch immer sind es knapp 80 Prozent Frauen, die das Bedürfnis haben, einen geeigneten Teilzeitjob zu finden. Es werden auch situativ-zeitliche Veränderungen innerhalb eines bestehenden Teilzeitjobs gesucht. Interessant ist, dass knapp 70 Prozent der Suchenden auf unserem Portal eine akademische Ausbildung haben. Es ist ein Riesenbedürfnis, auch für Personen, die schon einen Teilzeitjob haben, die Position

*Julia Kuark:* «Die viel zitierte Sozialkompetenz kann bei einer Teamlösung, wie Top-Sharing eine ist, ja gerade trainiert werden.»



zu wechseln oder das Unternehmen zu verlassen und gleichwohl wieder einen Teilzeitjob zu finden. Was in Deutschland und Österreich zudem weiter verbreitet ist als in der Schweiz, ist die Nachfrage nach Teilzeitstellen bei älteren Beschäftigten. Eine weitere Facette ist der Teilzeit-Wiedereinstieg nach einem Burn-out-Ereignis.

**Aber wie steht es mit den Männern und ihren Bedürfnissen?**

*Andy Keel:* Nicht so selten sind es Männer

**Top-Sharing**

Julia K. Kuark, Dr. sc. techn., studierte Maschinenbau an der Stanford University in Kalifornien. In der Schweiz dissertierte sie am Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich. J. Kuark ist heute selbständige Organisationsberaterin und Dozentin für Sozialkompetenz und Gender Management. «Top-Sharing» ist «Jobsharing in Führungspositionen mit einem explizit festgelegten Anteil gemeinsam getragener Verantwortung». Gemäss Kuark ist das Modell der Co-Leitung mit gemeinsamer Kernaufgabe und beschränkter Stellvertretungspflicht mehrfach in der Praxis erfolgreich umgesetzt worden. In der Broschüre «Das Modell Top-Sharing – Gemeinsam an der Spitze» stellt sie drei Führungsteams vor, die für das Pilotprojekt über ihre Erfahrungen zu Top-Sharing rapportierten.

in Scheidungssituationen, die einen Tag frei halten wollen, um mehr Zeit für die Betreuung ihrer Kinder zu gewinnen. Und dann gibt es einfach die «neuen Väter», die schon zum Vornherein sagen: Unsere Familie erwartet ein Baby, ich möchte einen Tag in der Woche zu Hause sein. Die Männer wünschen sich häufig eine Reduktion von 100 auf 80 Prozent. Es mag provokativ klingen: Aber in fast jeder Position und in jeder Organisation müsste es möglich sein, von 100 auf 80 Prozent zu reduzieren, da ja sowieso die Stellvertretung bei Vakanz oder für Notfallszenarien geregelt sein muss.

**Sie, Frau Kuark, haben sich ja auch schon zu gesellschaftlichen Vorurteilen geäußert: Wer nicht voll arbeitet, wird nicht für voll genommen.**

*Julia Kuark:* Genau. Wir kennen den Mythos: Wenn eine Person nicht 100 Prozent physisch da ist, engagiert sie sich folglich auch nicht. Das ist eines der Haupthindernisse zu modernen Teilzeit- und Top-Sharing-Lösungen. Die alten Leitbilder haben wir alle verinnerlicht und das kriegt man nicht so schnell aus den Köpfen. Ich bin überzeugt, dass sich dies ändern wird. Die moderne Kommunikation relativiert die physische Präsenz stark. Und während Besprechungen oder Geschäftsreisen ist man auch nicht immer erreichbar.

Was Vollzeit und was Teilzeit ist, soll nicht als unveränderlicher Massstab betrachtet werden, sondern hat eine gestalterische Dimension. Es gibt unterschiedliche Modelle, wie «Vollzeit» definiert wird; in der Schweiz sind das 42 oder 40 Stunden, in Dänemark sind es 38 oder gar 35 Stunden. Da ja Arbeitszeit immer Bestandteil einer vertraglichen Abmachung ist, kann dies auch vermehrt aktiv ins Gespräch eingebracht werden. Vor nicht allzu langer Zeit arbeiteten unsere Vorfahren 60 Stunden.

**Bei einem Vorstellungsgespräch müssen die Kandidaten möglicherweise die ökonomischen Vorteile eines Teilzeit- oder «Sharing»-Engagements fürs Unternehmen erklären. Wie soll der junge Vater vorgehen, der am Job interessiert ist, aber den Teilzeitwunsch begründen muss?**

*Andy Keel:* Da würde ich gleich mehrere «Salven» abfeuern: Erstens ist es attraktiv, fast 100 Prozent Leistung zu 80 Prozent Lohn zu bekommen. Dann zeugt es von



**Andy Keel:** «In fast jeder Position müsste es möglich sein, von 100 auf 80 Prozent zu reduzieren, da ja die Stellvertretung bei Vakanz geregelt werden muss.»

grosser Willenskraft, das vorgesehene Aufgabenportefeuille in kürzerer Zeit bewältigen zu wollen. Und drittens würde ich die Erfahrungen einbringen, wie ich den Rest der Zeit verbringe. Als Vater lerne ich, was es heisst, jeden Tag fünf Konflikte mit Kindern zu bewältigen oder sie pünktlich für die Schule bereit zu machen. Mit dem blossen Stichwort «Familie» im Bewerbungsgespräch verpassen es viele Frauen, ihre Pluspunkte zu erläutern: «Ein Haushalt managen, emotional und physisch für Kinder da zu sein und dann noch berufstätig zu sein, ist der Tatbeweis, dass ich delegations- und organisationsfähig bin.»

**Im Modell «Top-Sharing» kommt ja noch eine Dimension dazu. Hier haben wir eine gemeinsame Aufgabe, welche zwei Einzelpersonen mit dem Arbeitgeber aushandeln. Wie wird der Koordinationsbedarf geregelt?**

*Julia Kuark:* Ich empfehle, dass man zusätzlich zum einzelnen Arbeitsvertrag eine schriftliche Zusatzvereinbarung abschliesst. Individuelle Beurteilungen laufen über Zielvereinbarungen, die aus dem

## Teilzeitkarriere

Andy Keels Berufslaufbahn war bis vor kurzem voll auf klassische Karriere eingestellt. Im Sommer 2009 stellte der Bankkaufmann, der in der Direktion der UBS arbeitete, die Weichen anders. Mit seiner Frau Birgit tauschte er die Rollen. Sie übernahm die Leitung von einem grossen Jugendnetzwerk. Er hingegen schaut hauptsächlich zu den drei Kindern, verkauft zudem Badewannen aus Beton und pflegt Beratungsmandate. Zusammen betreiben Sie das Webportal [www.teilzeitkarriere.com](http://www.teilzeitkarriere.com) – der erste Jobsharing-Marktplatz in Europa. Neben allen Teilzeit-Jobs der Schweiz stossen die User dort auch auf Menschen, die sich eine Vollzeitstelle teilen wollen. Dazu Keel: «Teilzeitkarriere fängt an zu leben, wenn sich Teilzeitarbeitende und –suchende zusammenschliessen und so gemeinsam zur Stärke finden.»

Arbeitsvertrag abgeleitet werden können. Aber es gibt auch gemeinsame Ziele, die festgelegt werden sollten. Ohne gemeinsamen Nenner und eine enge Koordination von Arbeitsprozessen und Zielen müssten wir ja gar nicht von «Sharing» sprechen, sondern von zwei unabhängigen Teilzeitstellen.

**Aber für dieses Modell müssen sich Leute finden, die ähnliche Ziele verfolgen, ähnliche Vorstellungen von Arbeitsqua-**

*«Eingespielte Top-Sharing-Teams entscheiden in komplexen Situationen aufgrund ihrer breiten Abstützung besser, aber genauso schnell wie eine Einzelperson.»*

**lität, von Kommunikation und möglicherweise von Teamführung haben?**

*Julia Kuark:* Ich stolpere ein wenig über das Wort «Ähnlichkeit». Es braucht natürlich teamfähige Leute. Enges Kooperieren ist nötig; die Leute müssen aber nicht genau gleich oder verheiratet sein. Spannungsfrei geht es nirgendwo zu, bei allen Teams wird nur mit Wasser gekocht. In meiner Beratung gehört es zum Teil des Teambildungsprozesses, dass gewisse Szenarien durchgespielt werden: Das Team ist unter Zeitdruck und eine wichtige Entscheidung muss gefällt werden: «Wie gehen wir vor?» Die Sozialkompetenz, die ja alle als so wichtig betonen, kann bei einer Teamlösung, wie «Top-Sharing» eine ist, gerade trainiert werden.

**Eines Ihrer Paradebeispiele von Top-Sharing ist ein junges Paar, das – er und sie als Co-CEO – eine Textilfirma führt. Ist es einfacher, in einer kleinen Unternehmung dieses Experiment zu wagen?**

*Julia Kuark:* Es handelt sich um ein Familienunternehmen in der sechsten Generation. Der Generationswechsel musste bewältigt werden und es bot sich niemand an, der das Unternehmen in einzelner Verantwortung leiten wollte. Die beiden haben

sich mit dem Thema Unternehmensführung als Quereinsteiger intensiv auseinandergesetzt. Als Einstieg waren sie in Job-Sharing im Verkauf tätig, bevor sie mehr und mehr Verantwortung übernehmen konnten. In einem KMU sind kurze Entscheidungswege von Vorteil. Ist mal der Entscheidungsträger oder die Geschäftsleitung von der Sache überzeugt, kann Top-Sharing rasch umgesetzt werden. In einer Grossfirma sind die Entscheidungsprozesse eher hierarchisch angeordnet. Dafür besteht eher die Möglichkeit, in einer Abteilung mit einem ersten Pilotprojekt Erfahrungen zu sammeln.

**Viele Firmen, die zwar ein offenes Ohr für innovative Arbeitsmodelle haben, fürchten aber die Mehrkosten von Doppelbesetzungen, da ja meistens beide Sharing-Partner mindestens 60 Prozent arbeiten wollen.**

*Julia Kuark:* Bei gemeinsamer Verantwortung ist es konsequent, dass es überlappende, bezahlte Arbeitszeit gibt, die für die Kommunikation nötig ist. Teilzeit und Jobsharing kosten vielleicht zum Zeitpunkt der Anstellung mehr. Aber bei der langfristigen Betrachtungsweise muss man andere Dinge in die Rechnung einfließen lassen. Bei der Lösung Teilzeit anstelle eines Stellenwechsels oder -verlustes bleibt dem Unternehmen das Know-how der Fachfrau oder des Fachmanns erhalten. Und was die Erfahrung zeigt: Teams entscheiden in komplexen Situationen aufgrund breiter Abstützung besser, aber genauso schnell wie eine Einzelperson.

**Herr Keel, Sie haben lange bei Grossbanken gearbeitet. Hohe Präsenzzeiten scheinen zum Arbeitsmuster karrierebeflissener Banker zu gehören. Wie steht es mit der Experimentierfreudigkeit in der Finanzbranche?**

*Andy Keel:* Das Potenzial für neue Arbeitszeitmodelle ist sehr gross. Ich erinnere mich an eine Diskussion, die ich vor Jahren mit dem Personalchef einer Grossbank führte. Der sagte mir: Ich kenne kein funktionierendes Jobsharing-Modell, also bieten wir auch keines an. Nur mein Punkt war: Hat man es denn wirklich schon mal ausprobiert? Sind alle unterstützenden Massnahmen ergriffen worden, um Jobsharing eine Chance zu geben? Nun ist das Thema inzwischen auch bei der Branche

«Mit dem blossen Stichwort «Familie» verpassen es viele Frauen, im Bewerbungsgespräch ihre Pluspunkte zu erläutern, die lauten: Ich bin emotional belastbar, delegations- und organisationsfähig.»

angekommen, allerdings im Rahmen von Restrukturierungsprogrammen. Meines Wissens reagierten die Leute in unsicherer Zeit sehr zurückhaltend auf Sharing-Angebote. Generell wollen die Leute bei der aktiven Jobsuche oder Neuorientierung im Betrieb nicht auffallen. Zudem würde das HR auch eine Datenbank benötigen, um über kleine Betreuungskreise hinweg Partner zu suchen. Deswegen braucht es eine anonyme Plattform wie [teilstzeitkarriere.ch](http://teilstzeitkarriere.ch). Teilzeitjobsuchende können anonym und kostenlos ein Jobsharing-Angebot platzieren und ihr Anforderungsprofil abgleichen.

**Aber funktioniert denn das in der Praxis? Zuerst Gleichgesinnte suchen, deren Profile vergleichen und schliesslich sich**

**bei der Stellensuche zusammensetzen, wo so unterschiedliche Stellen auf die Kandidaten warten.**

Ja, es funktioniert. Am meisten Erfolg haben Leute, die aktiv 100-Prozent-Jobs als Sharing-Angebot ins Netz stellen und so sozusagen nach einem Partner oder einer Partnerin fischen. Dass Jobsharing auch in verantwortungsvoller Position funktioniert, steht meiner Ansicht nach ausser Frage. Es gibt inzwischen bei UBS mehrere Tandems. Eines davon leitet ein Abwicklungszentrum mit mehr als 100 Mitarbeitern. Auch die Migrosbank schreibt immer öfter Stellen im Jobsharing aus. Ein weiteres prominentes Beispiel ist das Jobsharing-Tandem vom Triemlispital. Alle diese Tandems wurden von «Teilstzeitkarriere» interviewt.