



### **Die Kämpfer**

Esther Kühne (41) und Adrian Bucher (38) teilen sich seit über einem Jahr eine Führungsposition. «Mit unserem Jobsharing zeigen wir, dass moderne Arbeitsformen erfolgreich sind».

# DIE SPITZEN- DUOS

**ARBEITSMARKT** Im europäischen Vergleich tun sich Schweizer Unternehmen immer noch schwer, Stellen im Jobsharing zu schaffen. Dabei hat das Modell Potenzial – auch in der Führungsetage.

von MAREN MEYER, Text  
und RAFFAEL WALDNER, Fotos

**D**er Anfang war nicht leicht. Dass sich Esther Kühne und Adrian Bucher eine leitende Stelle bei der Swisscom teilen, war eigentlich nicht vorgesehen. Als vor über einem Jahr die Stelle «Leitung Human Resources» ausgeschrieben wurde, bewarben sich die Kollegen. «Wir wollten keine 100 Prozent arbeiten, also setzten wir uns zusammen und besprachen die Idee eines Jobsharings», sagt Kühne. Die Mutter zweier Kinder hatte bereits Erfahrungen mit dem Arbeitsmodell in der Kommunikationsabteilung der Swisscom gesammelt. Für Bucher, der schon vorher in der HR-Abteilung der Swisscom gearbeitet hatte, war die Sharing-Idee neu.

Zusammen mit ihrem Chef schrieben die beiden auf, wie sie sich die Zusammenarbeit vorstellten. Dann ging es los. Bucher übernahm 80 Prozent und Kühne 60. Doch was reibungslos begann, wurde

schnell zur ZerreiSSprobe: «Wir fanden ein Team vor, das sich in grundsätzlichen Themen uneinig war», sagt Bucher. Jeder Mitarbeiter war stark auf sein Arbeitsfeld fokussiert, und es lag an Kühne und Bucher, das Team besser zusammenzubringen. Gleichzeitig musste sich das Duo organisieren, einspielen und seine Schwerpunkte definieren.

## **Happiger Beginn**

Kühne hatte am Anfang Schwierigkeiten. Denn Bucher war ihr fachlich überlegen und wusste, wie er mit dem Team umzugehen hatte. «Ich habe hohe Ansprüche an mich selbst, und diese Momente waren nicht einfach», sagt Kühne und erzählt, wie schwierig es für sie war, zu sehen, dass es auch Vorteile hat, von aussen auf die Dinge zu blicken. Besonders in den ersten Monaten kamen beide mit ihren Energiereserven an die Grenze. Ihre vorherigen Stellen waren noch nicht wieder

besetzt – zeitweise mussten sie zwei Jobs gleichzeitig machen. «Klar, habe ich mal gezweifelt. Wir sassen oft bis abends spät zusammen und haben besprochen, wie wir die Herausforderungen angehen wollen», sagt Bucher.

Anders als bei der Swisscom, die Jobsharing in allen Positionen ermöglicht, haben erst wenige Unternehmen in der Schweiz das Arbeitsmodell für sich umgesetzt. Zahlen und Studien zum Thema sind rar, das Bundesamt für Statistik publiziert eine erste Auswertung zum Jobsharing im April 2017. Studien finden sich zwei aus dem Jahr 2014 – sie kommen jedoch zu unterschiedlichen Ergebnissen: Laut einer Umfrage der Personalvermittlungsfirma Robert Half bieten 19 Prozent der Schweizer Unternehmen Jobsharing an. Nur in Deutschland sind es mit 15 Prozent weniger. Auf Platz eins steht Grossbritannien mit 48 Prozent. Eine Studie der Fachhochschule Nord- ▶

► westschweiz hat hingegen erhoben, dass 27 Prozent der Schweizer Firmen Jobsharing-Stellen bieten – was immer noch wenig scheint.

«In der Schweiz scheuen viele Firmen davor zurück, dieses für sie recht unbekanntes Modell auszuprobieren», sagt Gudrun Sander, Professorin für Betriebswirtschaftslehre mit besonderem Fokus auf Diversity Management an der HSG. Viele hätten Angst, dass dieses Modell betreuungsintensiver sei. Zudem bieten laut Robert Half 70 Prozent der Schweizer Unternehmen Teilzeitstellen an. Darin sieht Sander mit einem Grund, warum Jobsharing-Möglichkeiten in den nächsten Jahren wohl wenig zunehmen werden. Gemäss Robert Half geben 27 Prozent der befragten HR-Manager an, ein Jobsharing sei «für das Management zu kompliziert» und eine Zusammenarbeit im Team unmöglich. 31 Prozent sehen Jobsharing als «ineffizient im Hinblick auf unsere geschäftlichen Anforderungen».

### Domäne der Frauen

Das sehen Esther Kühne und Adrian Bucher von der Swisscom trotz ihrer Startschwierigkeiten anders. Jobsharing ist für sie ein Modell mit grossen Vorteilen: Die beiden haben mehr Zeit für die Familie und können dennoch in einer Führungsposition tätig sein. Das Aufgabenfeld lässt sich je nach Stärken aufteilen – «wir motivieren uns gegenseitig», sagt Kühne. Eine Win-win-Situation. Dazu gibt ihnen das positive Feedback der Mitarbeiter Kraft. «Jetzt kommen wir ins zweite Jahr unseres Sharings, die Sicht wird klarer, und wir können ernten.»

Eine grosse Diskrepanz zeigt sich in der Schweiz gemäss der Fachhochschulstudie in der Zusammensetzung der Geschlechter beim Jobsharing: 90 Prozent der Arbeitspaare sind weiblich, acht gemischt, und in nur zwei Prozent der Fälle teilen sich zwei Männer eine Stelle. Für die Diversity-Expertin Gudrun Sander liegt das ganz klar an den gesellschaftlichen Rollenbildern von Mann und Frau.



## Die Sachlichen

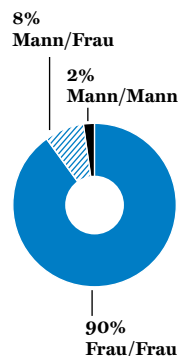
Catherine Cudré-Mauroux (44, links) und Brigitte Chassot Gétaz (52) kennen sich seit 20 Jahren. Sie wissen, dass Respekt für den Arbeitspartner wichtig ist. «Wir geben uns gegenseitig immer wieder Denkanstösse.»

«Von Männern wird erwartet, dass sie Vollzeit arbeiten, und Frauen kümmern sich neben einer Teilzeitstelle immer noch häufiger um die Kinder.» Laut der Studie kommt hinzu, dass Männer ungern Kompetenz und Macht abgeben; Frauen hingegen gelten als teamfähig, kooperationsbereit und flexibel.

Catherine Cudré-Mauroux und Brigitte Chassot Gétaz vom Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) in Bern gehören zu diesen teamfähigen 90 Prozent. Sie sind Chefinnen der Abteilung für Strategie und Qualitätskontrolle. Beide kennen sich seit 20 Jahren, die Stelle teilen sie sich seit fünf. Für Cudré-Mau-

### Frauensache

Geschlechterverteilung der Jobsharing-Paare



Quelle: FH Nordwestschweiz 2014

roux war es eine klare Karriereentscheidung. «Ich wollte nicht mehr nur Stellvertreter, sondern Chef sein.» Gleichzeitig wollte sie ihre Interessen und ihre Lebensqualität nicht einschränken. Chassot entschied sich für ein Jobsharing, als ihr erstes Kind zur Welt kam. Für sie ist es bereits das vierte Sharing. Sie arbeitet 85, ihre Kollegin 90 Prozent. Ein Jobsharing findet meist nicht in einer 50/50-Prozent-Konstellation statt. Für den Arbeitgeber bedeutet das Mehrkosten für eine Stelle. Die Vorteile einer Doppelbesetzung müssen also stark überwiegen. Die Frauen vom Seco zeigen, wie das

möglichst effektiv geht. Ihre Aufgabenbereiche sind klar definiert. Vor allem für die Angestellten ist das wichtig. «Es darf nicht passieren, dass ein Mitarbeiter erst bei mir um Urlaub bittet und bei einem Nein zu meiner Partnerin geht», sagt Chassot. Obwohl sie eine Stelle teilen, agieren die Frauen sehr autonom, haben ihre eigenen Büros und treffen Entscheidungen in ihrem Arbeitsbereich selber.

Dennoch ist die Kommunikation das A und O: «Einmal die Woche sitzen wir zusammen und bringen uns auf den neusten Stand.» Muss es schnell gehen, werden E-Mails geschrieben. Das nehme zwar Zeit in Anspruch, aber ein Jobsharing sei für jede Firma ein Gewinn, finden beide. Denn zwei Gehirne denken mehr als eins. «Wir brainstormen viel und kommen gemeinsam auf viele gute Ideen», sagt Cudré-Mauroux. Sie sieht den Vorteil vor allem in den Unterschieden: Sie ergänzen sich gut und kämen so zu besseren Ergebnissen. Diskussionen führen sie selbstverständlich auch. «Wir streiten nie und bleiben immer sachlich.»

Staatssekretärin und Direktorin des Seco, Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch, möchte noch mehr Stellen im Jobsharing schaffen – vor allem in Kaderpositionen. Das Modell sei sehr vorteilhaft, denn die Partner vertreten sich gegenseitig, was für die Vorgesetzten eine permanente Präsenz bedeute. Doch es sei schwer, das richtige Team zu finden – ein erfolgreiches Sharing beginne mit der Suche nach einem geeigneten Partner, sagt Ineichen-Fleisch. «Leider hat das Jobsharing immer noch den Ruf eines Karrierekillers. Erfolgreiche Beispiele sind hier das beste Gegenmittel.»

### Angst vor dem Unbekannten

Gesetzlich gibt es für Stellen im Jobsharing keine Regeln oder Richtlinien. «Arbeitnehmer und -geber sollten den Vertrag zusammen aufsetzen und Fragen wie Urlaub, Kündigung oder Kommunikation zwischen den Partnern regeln», sagt Konrad Moor, Rechtsanwalt für Arbeitsrecht bei Bürgi Nägeli Rechtsanwälte in Zürich. Aus seiner Erfahrung hätten viele Unternehmen Angst, dass die Verständigung zwischen den Sharern nicht klappe und Doppelspurigkeiten in den betrieblichen Abläufen entstünden. Dazu kämen die Extrakosten, die bei einer Stelle mit über 100 Prozent anfielen. «Dafür profitiert das Unterneh-

# «Die Unternehmen müssen reagieren»

Julia Kuark berät Firmen in Job- und Topsharing. Die Schweiz habe Fortschritte gemacht, müsse sich aber auf die wachsende Nachfrage einstellen.

### Frau Kuark, wie definieren Sie Jobsharing?

Den ursprünglichen Begriff hat der Amerikaner Barney Olmsted geprägt. Er bezieht sich auf ein freiwilliges Arbeitsarrangement zweier Personen in einer Vollzeitstelle.

### Was muss bei diesem Arrangement beachtet werden?

Jobsharing ist sehr lebendig und flexibel. Man muss am gleichen Strang ziehen, gleiche Werte und Vorstellungen vom Job haben.

### Wie sieht ein Sharing idealerweise aus?

Eine Überlappungszeit von 20 Prozent ist ideal. In diesem Bereich ist das «Sharing-Prinzip» verankert. Andere Aufgaben können aufgeteilt werden. Im Prinzip ist ein Sharing mit verschiedenen Pensen für zwei oder drei Personen zu 200 Prozent möglich.

### Was passiert, wenn einer aussteigt?

Es gibt drei Möglichkeiten: Die verbleibende Person besetzt die Stelle alleine, sucht sich einen neuen Partner oder scheidet ebenfalls aus. Ich empfehle individuelle Arbeitsverträge und einen Zusatzvertrag, der sich auf die einzelnen Verträge bezieht. Denn wenn man zwei Personen einen Vertrag gibt, müsste beiden gekündigt werden, wenn einer geht.

### Hat ein Sharing Auswirkungen auf AHV und Rente?

Diese berechnen sich nach den Arbeitsprozenten.

### Es wird zwischen Jobsplitting, -pairing und Topsharing unterschieden.

Splitting meint die komplette Aufteilung der Arbeitsbereiche zwischen zwei Personen und ähnelt dem Teilzeitmodell. Beim Pairing sind beide Partner für alles gemeinsam zuständig, und Topsharing ist Jobsharing in Führungspositionen. Ich selbst habe das Modell entwickelt.



#### EXPERTIN

Julia Kuark ist Beraterin bei JKK Consulting und [www.top-sharing.ch](http://www.top-sharing.ch)

### Was ist hier wichtig?

Es braucht eine klare Aufgabenbeschreibung, die den Mitarbeitenden kommuniziert wird. Das Team muss selbständig arbeiten können, und die Vorgesetzten der Topsharer müssen das Modell mittragen.

### Warum bieten erst so wenige Schweizer Unternehmen Jobsharing an?

Eine aktuelle Untersuchung zeigt, dass 27 Prozent der Arbeitsstätten in der Schweiz dieses Modell anbieten. Das ist beachtlich. Zudem wird Jobsharing in den letzten Jahren vermehrt praktiziert. Es gibt einen Bedarf, auf den die Unternehmen reagieren müssen.



**Die Geschäftsbilanz hat  
sich verbessert.**



**Die Arbeitsbedingungen haben  
sich verbessert.**

Betriebliches Gesundheitsmanagement macht allen Freude.  
Wenn die Mitarbeitenden dank guter Arbeitsbedingungen  
motiviert sind, kann das Management ehrgeizige Unternehmens-  
ziele erreichen. Ausgezeichnete Firmen erkennen Sie am  
Qualitätslabel Friendly Work Space®.

Für mehr Informationen: [www.friendlyworkspace.ch](http://www.friendlyworkspace.ch)



**Ein Gewinn für alle.**

► men, denn es ist immer jemand da», sagt Moor.

Bei Irenka Krone-Germann stehen die Vorteile eines Jobsharings für die Firmen klar im Vordergrund: höhere Produktivität, durchgängige Präsenz, effiziente Entscheidungsfindung, doppelte Kompetenz, Netzwerk und Know-how. Die Co-Direktorin des Vereins Part Time Optimisation (PTO) plädiert für das Arbeitsmodell und klärt Unternehmen über die Vor- und Nachteile auf. Dazu arbeitet sie beim Seco – natürlich im Jobsharing. Dass auch Männer immer öfter am Teilen einer Stelle interessiert sind, hat Krone-Germann festgestellt. Das Problem: «Von Männern wird oft erwartet, dass sie 100 Prozent präsent sind. Will ein Mann in Teilzeit arbeiten, wird das oft nicht akzeptiert», sagt sie.

### Austausch im Stundentakt

Anstellen lassen wollten sich Stefan Rechsteiner und Patrick Rüegg erst gar nicht. Die Schuhdesigner gründeten vor drei Jahren ihr Unternehmen Velt. Die Produktion ist in der Schweiz, der Hauptsitz in Berlin – die Co-Gründer und -Chefs sind viel unterwegs und teilen sich die Termine auf. Im Büro stehen ihre Schreibtische Kante an Kante, und auch privat machen die Schweizer viel gemeinsam. Obwohl oder vielleicht gerade weil sie befreundet sind, gab es am Anfang Schwierigkeiten bei der Rollenverteilung. «Wir kannten die beruflichen Stärken des anderen noch nicht so gut und wollten immer alles selber machen», sagt Rechsteiner.

Die Selbständigkeit ist für die zwei Designer neu, was dazu führt, dass sie sich intensiv austauschten. «Wir telefonieren fast jede Stunde, um den anderen auf dem Laufenden zu halten», sagt Rüegg, der es besonders schätzt, die Verantwortung für Entscheidungen nicht alleine tragen zu müssen.

Dafür können bei den Topsharern auch einmal die Fetzen fliegen. «Es kommt schon mal vor, dass wir uns anschreien, wenn wir uns bei einem neuen Schuhdesign nicht einig werden», sagt Rechstei-



## Die Selbständigen

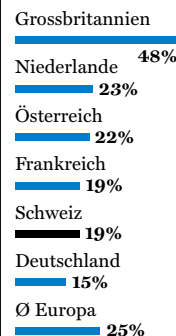
Stefan Rechsteiner (35, links) und Patrick Rüegg (32) sind Arbeitspartner und Freunde. «Wir mussten lernen, die Kritik des anderen nicht persönlich zu nehmen.»

ner. Obwohl beide die Idee der geteilten Stelle gut finden, wünschen sie sich doch einen Geschäftsführer – «damit wir nur noch Designer sein können».

Auch Priska Schoch und Gaby Stäheli haben sich mit ihrem Offerportal Gryps selbständig gemacht und sind seit fünfzehn Jahren Co-CEOs. Die beiden haben sich durch Jobsharing kennen gelernt – gemeinsam bekleideten sie eine Managementposition bei IBM. Damals arbeitete die eine 60, die andere 70 Prozent, heute sind es je 100 Prozent. «Wir haben die gleichen Grundwerte und Vorstellungen, was unser Unternehmen be-

### Briten vorne

Anteil Unternehmen, die Jobsharing anbieten



Quelle: Robert Half, Arbeitsmarktstudie 2014

trifft», sagt Schoch. Die Frauen haben sich ihre Arbeitsbereiche aufgeteilt und sind abwechselnd ein bis zwei Tage die Woche im Homeoffice tätig. Allerdings sei es zwingend, mindestens zwei Tage pro Woche gemeinsam am Firmensitz in Rapperswil präsent zu sein. «Unsere Zusammenarbeit ist so intensiv wie eine Ehe – wobei wir uns noch häufiger sehen», sagt Stäheli. Das Jobsharing sei für sie die ideale Lösung: Sie unterstützen sich und hinterfragen die Ideen der anderen kritisch. Für Schoch ist klar: «Zusammen bringen wir 200 Prozent und sind doppelt stark.» Ein Gewinn für jede Firma. ■