



Finanzdepartement des Kantons Basel-Stadt

Zentraler Personaldienst



Job-Sharing im Kader bei BASEL-STADT; Hinweise und Checkliste zur Gestaltung von Job-Sharing

Merkblatt für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
von BASEL-STADT

Job-Sharing im Kader

Die Hinweise und die Checkliste zur Überprüfung von Stellen auf Job-Sharing-Möglichkeit richten sich an diejenigen, die im Prozess zur Neu-/Wiederbesetzung von Stellen Verantwortung tragen, und an Kaderpersonen sowie Mitarbeitende, welche für sich die Möglichkeit prüfen wollen, ob ihre/eine Stelle im Job-Sharing möglich ist.

Grundhaltung

Mit dem Regierungsratsbeschluss Nr. 08/23/36 vom 01. Juli 2008 wurde erneut festgelegt, dass zur Förderung der Teilzeitstellen im Kaderbereich die Kaderstellen bei Neubesetzungen konsequent auf die Möglichkeit der Teilzeitbeschäftigung überprüft werden. Job-Sharing bietet eine Form von Teilzeitmöglichkeit. Das vorliegende Dokument unterstützt ergänzend zum Dokument „Teilzeitarbeit im Kader bei BS“ alle Verantwortlichen bei der Umsetzung. Weiter soll es dazu motivieren, neuzeitliche Arbeitsmodelle auszuprobieren und einzuführen.

Definitionen

Job-Sharing stellt eine Sonderform der Teilzeitbeschäftigung dar. Eine Funktion bzw. ein Arbeitspensum wird auf zwei oder mehrere Personen aufgeteilt. Im Verhältnis zur Arbeitgeberseite übernimmt das Team gesamtverantwortlich die Erfüllung der vereinbarten Aufgabe.

Von **Top-Sharing/Co-Leitung** spricht man dann, wenn eine Funktion mit Führungsverantwortung analog dem Job-Sharing geteilt wird. Bei Sharing-Modellen überschneiden sich die Aufgabengebiete der Sharingpartner/innen. Trotzdem werden separate Anstellungsverträge ausgestellt, welche unabhängig voneinander aufgelöst werden können.

Beim **Job-Splitting** werden sowohl Aufgaben und Arbeitspensum einer Funktion auf zwei bzw. mehrere Personen aufgeteilt. Es erfolgt eine gemeinsame Planung und Aufteilung der Arbeiten, wobei idealerweise die Aufgaben nach persönlichen Neigungen, Kompetenzen und Erfahrungen verteilt werden. Die Teilenden tragen individuell Verantwortung für den jeweiligen Teil der Aufgabe. Gegenüber der Arbeitgeberseite bestehen separate Anstellungsverträge. Da durch ein Job-Splitting zwei neue Funktionen entstehen, werden diese in der Lohnsystematik neu bewertetet und ggf. neu eingereiht.

Da Job-Sharing und Top-Sharing/Co-Leitung sich nur in der Hierarchieebene unterscheiden, wird zur besseren Lesbarkeit im folgenden Text nur der Begriff Job-Sharing verwendet.

Vorteile von Job-Sharing

In der Praxis bestehen oft Mischformen zwischen Job-Sharing und Job-Splitting.

- Gesellschaftspolitisch ist diese Form der Arbeitsaufteilung, gerade für qualifizierte Stellen, eine Möglichkeit, Teilzeitangestellten die Chance einer Karriere zu bieten und damit die Vereinbarkeit von Arbeits- und Lebensgestaltung zu ermöglichen. Dies führt zu einer erhöhten Work-Life-Balance und damit einem grösseren Engagement der Arbeitnehmenden.
- Da eine Führungsfunktion mit zwei Personen besetzt ist, bedeuten Sitzungen, Ferienabwesenheiten etc. kein Führungsvakuum: Eine Person ist immer präsent. Diese erhöhte Präsenz wirkt sich direkt auf die Arbeitseffizienz und Motivation der Mitarbeiter/innen aus.
- Zwei Personen wissen, sehen und hören mehr als eine. Die breitere Wahrnehmungsfläche vermindert blinde Flecken und durch das spezielle Stellenangebot kann das erweiterte Know-how eingesetzt und gesichert werden (Bindung an das Unternehmen/Verringern der Fluktuationskosten).
- Dies erhöht auch die Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt.
- Das Unternehmen kann sich mit einem Beitrag zur Chancengleichheit profilieren.
- Im Austausch der beiden Job-Sharing-Partner/innen entstehen neue Ideen und kreativere Lösungen.
- Da Entscheide gemeinsam getragen werden, werden diese auch zügiger gefällt – was zu einer Steigerung des Arbeits- und Umsetzungstempo beiträgt. Auch grosse bzw. schwerwiegende Entscheide werden leichter gefällt, da zwei Personen mehr (er)tragen als eine Person.
- Wo Chefinnen/Chefs im Dialog nach der optimalen Lösung suchen, verändert sich die Gesprächskultur auch im Team. Wo Feedback und Wertschätzung ihren festen Platz haben, nehmen Leistungsbereitschaft und Motivation zu. Wichtige Klimafaktoren wie gute Erreichbarkeit, breite Wahrnehmungsfähigkeit, motivierte Vorgesetzte ohne Ermüdungserscheinungen werden durch zwei Personen besser sichergestellt.
- Dank doppelter Verantwortung, doppelter Erfahrung und doppelter Energie profitieren alle.
- Die Entlastung der Einzel-Kämpfer-Rolle ist ein weiterer, unschätzbare Gewinn – vorausgesetzt, das Doppel ist richtig besetzt. Es braucht dafür zwei Persönlichkeiten mit überdurchschnittlicher Bereitschaft zur Zusammenarbeit (transparente Kommunikation, Vertrauen, loyales Verhalten).

Herausforderungen im Job-Sharing

- Fallweise ist mit höheren Kosten für die Rekrutierung der/des passenden Job-Sharing Partnerin/Partners zu rechnen.
- Je nach Funktion müssen Anpassungen der Infrastruktur am Arbeitsplatz vorgenommen werden.
- Weiter ist mit höherem zeitlichem Führungsaufwand zu rechnen, da ein erhöhter Abstimmungsbedarf vorhanden ist und die Kommunikation sichergestellt werden muss. Praxisbeispiele zeigen, dass dieser Aufwand abgedeckt wird, da die Job-Sharing-Partner/innen viel weniger Beratung ihrer/ihrer Vorgesetzten benötigen (Erklärungen dazu siehe unter Vorteile).
- Erforderlich ist die Regelung der Teilnahme an Sitzungen und Weiterbildungen, der Vertretungsverpflichtung und der rechtlichen Situation bei Kündigung des Arbeitsverhältnisses.
- Das Aufteilen von einer Funktion auf mehrere Mitarbeitende kann lohnrelevant sein.

Checkliste zur Einführung von Job-Sharing im Kader

Arbeitsorganisation

- Wie können wichtige und gleichzeitig dringliche Entscheidungen getroffen werden? (Empfehlung: min. 2 h Überlappungszeit pro Woche)
- Wie werden dispositive Tätigkeiten (Planung, Organisation, Kontrollen) ausgeführt?
- Wie wird der Kontakt zu internen/externen Kundschaft, im Sinne von kontinuierlicher Kundenbetreuung sichergestellt?
- Welche Aufgaben sind klar abgrenzbar von anderen Bereichen?
- Wie kann die teaminterne und –externe Kommunikation geregelt werden?
- Wie kann die Erbringung der Dienstleistung sichergestellt werden?
- Wie sollen die Stellenprozente aufgeteilt werden? (möglichst 50%/50% um den Info-Fluss und die Integration zu gewährleisten)
- Ist eine Änderung der Funktionsbeschreibung/Stellenbeschreibung nötig? (mit allfälliger Überprüfung der Einreihung).

Bei Stellen mit personeller Führungsverantwortung

- Wie wird die Personalführung wahrgenommen? (Wie gemeinsam oder wie aufgeteilt?)
- Wie können weiterhin wichtige und dringliche Entscheidungen rechtzeitig gefällt werden? (Empfehlung: min. 2 h Überlappungszeit pro Woche)
- Wie können die unterstellten Mitarbeitenden mehr Eigenverantwortung übernehmen? Welche konkreten Arbeiten/Verantwortungen können delegiert werden?
- Welche fachlichen und sozialen Kompetenzen brauchen die Mitarbeitenden dazu? Sind diese Kompetenzen vorhanden?

Stellvertretung

- Wie kann die Stellvertretung geregelt werden?

Arbeitsplatz/-mittel

- Sind die notwendigen räumlichen Voraussetzungen (Hilfs- und Arbeitsmittel, Infrastruktur) gegeben bzw. wie können sie geschaffen werden?

Motivation der/des Vorgesetzten/Organisation

- Ist der/die nächst höhere Vorgesetzte bereit, die erhöhten Anforderungen (Koordination, Kommunikation etc.) auf sich zu nehmen?
- Von wem und wie erhalten die Job-Sharing Personen Unterstützung?
- Welche Grundhaltung gegenüber Job-Sharing (Leitung, Personalleitung, Teammitglieder etc.) besteht?
- Wie wird die Einführung von Job-Sharing kommuniziert und welche Signalwirkung wird damit erzielt?

Massnahmen (inkl. Termin und Verantwortlichkeit)

- Welche Massnahmen sind daraus abzuleiten?

Weitere Informationen und Beratung erhalten Sie im Zentralen Personaldienst, Personal- und Organisationsentwicklung, Judith Fankhauser (Projektleiterin Chancengleichheit):

judith.fankhauser@bs.ch

Tel: 061 267 99 59

Basel, 07.12.2010 FD/ZPD/POE