

# Vorlage Topsharingkonzept

Gemeinde *[Name]*

Stand: Version 1, *[Datum]*

## 1. Definition Jobsharing & Topsharing

Jobsharing bedeutet, dass sich zwei oder mehr Angestellte Arbeitszeit und Aufgaben einer Stelle aufteilen und gemeinsam für die Aufgabenerfüllung verantwortlich sind. In diesem Sinne handelt es sich beim Jobsharing um eine besondere Form der Teilzeitarbeit. Der Begriff Topsharing steht für Jobsharing in Positionen mit hoher Verantwortung, welche in der Regel auch Mitarbeitendenführung einschliesst. Führungspersonen, die Topsharing ausüben, werden als Co-Leiterin oder Co-Leiter bezeichnet.

## 2. Ausgangslage

Obwohl sich Beruf und Familie dank Teilzeitbeschäftigung besser vereinbaren lassen, werden leitende Positionen nur in seltenen Fällen in Teilzeitarbeit ausgeübt. Nachteilige Auswirkungen für alle können die Folge sein. Zum Beispiel, wenn sich hoch qualifizierte Mitarbeiter\*innen mit unbefriedigenden Stellen ohne Aufstiegsmöglichkeiten und mit Kompetenzeinbussen begnügen müssen. Angesichts ungenutzter Kompetenzen qualifizierter Frauen sowie der wachsenden Anzahl Männer, die gerne Teilzeit arbeiten würden, ist die Arbeitsstellenteilung, das sogenannte Jobsharing, ein innovatives Arbeitsmodell. Es bietet sowohl den Verwaltungen wie auch den Arbeitnehmenden viele **Vorteile**. Dank der Digitalisierung der Kommunikationsmittel und einer Fülle an Informationsmöglichkeiten gewinnt das Jobsharing immer mehr an Bedeutung.

### **3. Chancen und Herausforderungen**

Topsharing stellt eine anspruchsvolle Form der Teilzeitarbeit dar, die von den beteiligten Personen abhängt: Ein wichtiger Aspekt dabei ist, ob sich die jeweiligen Personen bezüglich Qualifizierung, Persönlichkeit, Kommunikationsfähigkeit und Verantwortungsbereitschaft eignen bzw. zueinander passen und sich ergänzen. Die Zusammenarbeit bedingt gegenseitige Abstimmungsprozesse und gemeinsame Entscheidungen. Mit entsprechender Planung und Organisation ist Jobsharing grundsätzlich für alle Mitarbeitenden möglich.

#### **Chancen**

Job- und Topsharing bieten gute Möglichkeiten der Kombination von Teilzeitarbeit mit einer qualifizierten Tätigkeit. Dies führt zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, zu einer höheren Motivation der Arbeitnehmenden, aber auch zu einer Verbesserung der Chancen-gleichheit von Männern und Frauen. Wenn eine Führungsposition mit zwei Personen besetzt ist, erhöht sich zum einen die Präsenz durch verbesserte Stellvertretungsmöglichkeiten, zum anderen bringen zwei Personen mehr Kompetenzen mit als eine. Weiter wird die Arbeitgeberattraktivität erhöht. Durch Topsharing werden zudem mehr interessante Vollzeitstellen auch für Teilzeitarbeitende zugänglich.

Ein Topsharing-Duo bringt gemeinsam mehr fachliche Kompetenzen mit und kann anspruchsvollere Aufgaben bewältigen. Zudem können sich zwei Meinungen positiv auf Entscheidungsprozesse und die Übernahme von Entscheidungsverantwortung auswirken.

Auf Organisationsseite bietet Topsharing die Möglichkeit, Talente zu binden, da die Verwaltung durch die Einführung flexibler Arbeitsmodelle engagierte und loyale Mitarbeiter\*innen gewinnen und halten kann. Denn wer einen stimulierenden Job hat, fühlt sich in seiner Verwaltung stärker zugehörig und motivierter – was sich in einer geringeren Personalfuktuation auszahlt.

#### **Herausforderungen**

Jobsharing erfordert von allen Beteiligten eine höhere Flexibilität und bedingt einen grösseren Koordinations- und Organisationsaufwand, um den Abstimmungsbedarf und die Kommunikation zu gewährleisten. Ebenso müssen die Führungsaufgaben und die Kommunikation mit den Mitarbeitenden gut geregelt sein. Die Stellenbesetzung ist anspruchsvoller, da der Anstellungsprozess mit zwei Personen durchgeführt werden muss. Je nach Funktion müssen zudem Anpassungen der Infrastruktur am Arbeitsplatz vorgenommen werden.

#### 4. Empfehlungen zur Rekrutierung

Ein geeignetes Paar für das Jobsharing zu **finden**, ist eine Grundvoraussetzung. Die Personen sollten über gemeinsame **Werte** verfügen, sodass eine Vertrauens- und Austauschbasis geschaffen werden kann.

Die Partnerschaft kann innerhalb der Verwaltung gegründet werden oder von Mitarbeitenden im selben beruflichen Umfeld, die sich teilweise bereits kennen. Eine weitere Möglichkeit ist die Partnerschaft zwischen einer organisationsfremden und einer Person, die bereits in der Verwaltung arbeitet. Weiterhin kann es auch vorkommen, dass sich betriebsfremde Personen als Jobsharing-Team gemeinsam, oder jede Person einzeln, auf die Stelle **bewerben**.

Empfehlenswert ist ein erstes gemeinsames Treffen mit den Partner\*innen, woraufhin bei Interesse der Parteien **Einzelgespräche** folgen können. Die umgekehrte Reihenfolge ist ebenfalls möglich. Um zu vermeiden, dass gegensätzliche Standpunkte vertreten werden, sollten die Jobsharing-Partner\*innen verschiedene Themen vor dem Gespräch besprechen (beispielsweise: Was geschieht, wenn jemand krank wird? Wenn jemand die Verwaltung verlässt? Wenn beide nicht über genau dieselben Kenntnisse oder Kompetenzen verfügen? Wenn beide doch nicht miteinander auskommen? Wie soll die Mitarbeitendenführung aufgeteilt werden?).

#### 5. Empfehlungen zur Gestaltung von Topsharing

Die Grundzüge der Arbeitsorganisation eines Topsharings sollten zusammen mit der vorgesetzten Person und den Partner\*innen schon vor dem Stellenantritt definiert werden. Die nachfolgenden Empfehlungen unterstützen bei der Ausgestaltung.

##### **Aufgabenteilung**

Wird eine Stelle durch zwei oder mehrere Personen besetzt, tragen die Jobsharing-Partner\*innen gemeinsam die Verantwortung für die Planung und Organisation ihres Jobsharings. Zusammen mit ihren Vorgesetzten und basierend auf der Stellenbeschreibung der zu besetzenden Stelle definieren sie die Aufgaben mit eigener und mit gemeinsamer Verantwortung. Zu berücksichtigen sind dabei:

- die Arbeitsinhalte (Abgrenzbarkeit, Komplexität, Wichtigkeit, Dringlichkeit, Wiederholungshäufigkeit, Ausmass von Kontakten mit Personen usw.)
- zeitliche Aspekte (zeitlicher Anfall von Aufgaben)
- Kompetenzen und Bedürfnisse der Partner\*innen

##### **Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse**

Es ist festzulegen, welche Entscheide von einer Person allein und welche gemeinsam getroffen werden, insbesondere, wenn die Funktion Weisungsbefugnisse beinhaltet.

Die Partner\*innen übernehmen in der Regel die gegenseitige Stellvertretung bei Abwesenheiten. Insbesondere regeln sie die Stellvertretung bei voraussehbaren Abwesenheiten unter sich (Ferien, Weiterbildung, etc.).

### **Beschäftigungsgrade und Koordinationsaufwand**

Angestellte im Jobsharing arbeiten in der Regel zwischen 40 und 70 Prozent. Die Differenz der Beschäftigungsgrade sollte 20 Prozent nicht übersteigen, damit kein Ungleichgewicht zwischen den Partner\*innen entsteht.

Für die Koordination und den Austausch eines Topsharing werden in der Regel rund 5 bis 10 Stellenprozente benötigt. Als Minimum empfiehlt es sich, mindestens zwei Stunden gemeinsame Präsenzzeit pro Woche einzuplanen.

### **Vereinbarung**

Die Vereinbarung zwischen den Partner\*innen legt die Aufgaben mit gemeinsamer und getrennter Verantwortung sowie die Entscheidungsbefugnisse schriftlich fest. Weiter definieren die Partner\*innen darin ihr Arbeits- und Teamverständnis sowie die Kommunikationsregeln.

### **Zusammenarbeit und Kommunikation**

Ein Jobsharing bedingt eine gemeinsame **Vorstellung** über das gegenseitige Verständnis der Arbeit. Dazu gehören inhaltliche Schwerpunkte und Prioritätensetzungen, Qualitätsvorstellungen, die Art der Zusammenarbeit, Konfliktbewältigungs- und Kommunikationsstrategien, Arbeitstechniken, etc. Weiterhin muss entschieden werden, in welchen Situationen als Einzelperson und in welchen im Team aufgetreten wird.

Gegenüber dem Arbeitsumfeld ist zu kommunizieren, wer für welche Aufgaben Ansprechperson ist, wer welche Entscheide treffen kann und wie die Präsenzzeiten und Stellvertretungsregelungen aussehen.

### **Arbeitsplatz**

Um die Zusammenarbeit und den Informationsaustausch zu erleichtern, sollte der Arbeitsplatz so gestaltet sein, dass er von beiden Partner\*innen genutzt werden kann. Für die E-Mail-Korrespondenz können entsprechend der Aufgabenteilung entweder ein gemeinsames E-Mail-Konto oder auch zwei verschiedene Konti eingerichtet werden.

Mobil-flexible Arbeit als Arbeitsform sorgt für eine gesteigerte Flexibilität und Einsparungen bei Infrastruktur- und Transportkosten. Sie ist ein zusätzliches Element für die Vereinbarung von Berufs- und Privatleben und kann im Rahmen eines Jobsharings praktiziert werden. Die technischen Voraussetzungen (z. B. Laptop, Zugang auf Dateien von ausserhalb, etc.) sollten also gewährleistet sein.

### **Beurteilung und Standortbestimmung**

Die Leistungsbeurteilung der Partner\*innen sollte durch die vorgesetzte Person gemeinsam in regelmässigen Standortbestimmungen durchgeführt werden. Dadurch kann das Funktionieren des Jobsharings überprüft, optimiert und weiterentwickelt werden.

Bewertungen der Leistungen der einzelnen Partner\*innen widersprechen dem Sinn des Jobsharings und können dem Teamgeist beider Beteiligten ernsthaft beeinträchtigen. Allerdings sollten im Rahmen der Zielvereinbarung individuelle Empfehlungen ausgesprochen werden.

### **Löhne**

Da die Funktion grundsätzlich geteilt wird und auch bei Aufgabenteilung die Verantwortung und die Komplexität der Aufgaben vergleichbar ist, sollte sich auch die Entlohnung in einem ähnlichen Rahmen bewegen. Anpassungen nach persönlichen Merkmalen wie Alter, Ausbildung, Berufserfahrung und Anzahl Jahre in der Verwaltung sind möglich. Diese Unterschiede sollten den Partner\*innen transparent kommuniziert und von beiden als fair erachtet werden.

### **Beendigung**

Wird das Arbeitsverhältnis einer oder eines Angestellten im Jobsharing beendet, gilt es zu prüfen, ob die verbleibende Person das Pensum der anderen (oder Teile davon) übernimmt oder das verbleibende Pensum neu ausgeschrieben wird. In der Regel sollte es möglich sein, die frei gewordene Stelle wieder zu besetzen.

Prinzipiell sind drei Szenarien möglich:

- Eine neue Partnerschaft wird vorübergehend oder permanent kreiert (neues Jobsharing).
- Die zurückbleibende Person übernimmt die Stelle zeitweilig oder permanent zu 100 Pro-zent (ggf. auch 80 Prozent).
- Eine nicht geteilte Vollzeitstelle wird neu ausgeschrieben und die zurückbleibende Person erhält / übernimmt eine andere Stelle, intern oder extern.

## **6. Rechtliche Grundlagen**

In der Schweiz gibt es bisher keine speziellen gesetzlichen Bestimmungen oder Rechtsprechungen zum Jobsharing. In der Praxis wird sich auf generelle Bestimmungen des Arbeitsrechts bezogen. In Ermangelung eines spezifischen Jobsharing-Vertrags ist der Einzelarbeitsvertrag (EAV, Art. 319ff OR) auf bestimmte oder unbestimmte Zeit mit jedem einzelnen Partner die geeignetste Vertragsform. Beim Vertragsabschluss ist der Arbeitgeber berechtigt, besondere Klauseln hinzuzufügen.

Folgende Punkte sollten beachtet werden:

- Es besteht kein Rechtsverhältnis zwischen den Personen, sie sind aber gemeinsam verantwortlich für die Ausführung der Arbeiten und teilen sich die Mitarbeitendenführung (bei leitenden Positionen).
- Die Haftung (Art. 321e OR) betreffend sind die Personen solidarisch für gemeinsam verursachte Schäden haftbar. Wenn eine Person einen Schaden verursacht, während sie/er ohne das Einverständnis des anderen arbeitet, kann letztere\*r nicht haftbar gemacht werden.
- Prämien können gemeinsam oder von Fall zu Fall einzeln vergeben werden, immer anhand einer vorgängigen Vereinbarung.

### **Personalreglement**

*Hier ggf. relevante Auszüge aus dem Personalreglement einfügen.*