

Ist die Stadtverwaltung Bern bereit für Jobsharing?

Organisationale Voraussetzungen für die erfolgreiche Implementierung von Jobsharing in Leitungsfunktionen

Projektarbeit ohne Intervention eingereicht an der Universität Bern
im Rahmen des Executive Master of Public Administration (MPA)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Adrian Ritz**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Verfasserin: **Leyla Gül**
aus Appenzell IR
Stapfenackerstrasse 37, 3018 Bern

Bern, 2. Dezember 2020

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Executive Master of Public Administration der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichten Arbeiten liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Vorwort

«Jobsharing ist ein Gebot ökonomischer Klugheit», sagte der Wirtschaftswissenschaftler Norbert Thom 2012 in einem Interview mit dem eidgenössischen Büro für Gleichstellung. Zwar würde die Implementierung des Arbeitsmodells Jobsharing einige Herausforderungen mit sich bringen. Doch sei es angesichts der sich verändernden Bedürfnisse der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und dem hohen Stellenwert der «work-life-Balance» für Unternehmen in der heutigen Zeit unabdingbar, flexible Arbeitsmodelle wie Jobsharing zu prüfen und einzuführen (EGB, 2012).

An dieser Stelle setzt die vorliegende Projektarbeit an, indem sie nach den Erfolgsfaktoren von Jobsharing als Arbeitsmodell fragt. Die Arbeit soll den Leserinnen und Lesern zunächst einen Einblick in die in der Literatur diskutierten organisationalen Rahmenbedingungen geben, die bei einer erfolgreichen Implementierung von Jobsharing vorhanden sein müssen. In einem zweiten Teil wird die Situation in der Berner Stadtverwaltung beschrieben und anhand von Dokumenten sowie Interviews mit Schlüsselpersonen die Frage erörtert, ob die Stadt Bern als Arbeitgeberin die Voraussetzungen erfüllt bzw. welche Schritte sie unternehmen müsste, um in Bezug auf Jobsharing gut oder noch besser aufgestellt zu sein.

Im Rahmen der Projektarbeit habe ich mit den Personalverantwortlichen der Direktionen, dem Leiter des Personalamts sowie sieben Jobsharerinnen und Jobsharern Interviews geführt. Ihnen allen sei an dieser Stelle ganz herzlich für ihre Zeit und ihre wichtigen Beiträge für die Projektarbeit gedankt.

Bern, im Dezember 2020

Leyla Gül

Zusammenfassung

Die Stadt Bern kennt Jobsharing als Arbeitsmodell seit 2004. Im Dezember 2019 erhielt es eine Aufwertung. Durch die Revision der Personalverordnung sollten «die Anstellungsbedingungen für Angestellte, die sich eine Stelle teilen» verbessert werden und damit «Jobsharing als attraktives Arbeitsmodell» zur Verfügung gestellt werden (Gemeinderat, 2019).

In einem gewissen Widerspruch zu diesen Bemühungen steht die Anzahl der Jobsharerinnen und Jobsharer. Im Juni 2020 teilten sich in der Berner Stadtverwaltung gerade einmal 10 von über 4500 Angestellten eine Stelle. Diese auch aus der wissenschaftlichen Literatur bekannte «Lücke zwischen Angebot und Umsetzung» (Bessing et al., 2017, S. 3) zeigt sich demnach in aller Deutlichkeit in der Stadt Bern. Im Rahmen der Projektarbeit, die zum einen auf einer Literaturrecherche zu den organisationalen Erfolgsfaktoren von Jobsharing basiert und zum anderen auf der Analyse von Dokumenten der Stadtverwaltung sowie von Interviews mit Jobsharerinnen und Jobsharern, mit den Leiterinnen und Leiter der Personaldienste sowie dem Leiter des Personalamts, wurde die Frage erörtert, ob diese Lücke organisationale Ursachen hat oder auf eine mangelnde Nachfrage hinweist.

Insgesamt zeigt die Untersuchung auf, dass die Stadt Bern in Bezug auf Jobsharing gut aufgestellt ist – theoretisch. Mit der Revision der rechtlichen Grundlagen und einer neuen Einreichungspraxis wurden zwei offensichtlich hinderliche Faktoren für das Arbeiten im Jobsharing – die Tiefereinreihung sowie der mögliche Stellenverlust bei der Kündigung einer/eines Jobsharingspartnes – abgeschafft und es sollte ein Paradigmenwechsel stattfinden, wonach Jobsharing nicht nur erlaubt, sondern aktiv gefördert werden sollte. In den Interviews kommt zudem zum Ausdruck, dass flexible Arbeitsmodelle wie Jobsharing als in die Unternehmenskultur passend wahrgenommen werden. Die Jobsharerinnen und Jobsharer stellen eine hohe Akzeptanz ihres Modells im Arbeitsalltag fest und attestieren ihm einen grossen Mehrwert in Bezug auf den Output – ein Befund, der auch von den Personalverantwortlichen geteilt wird. Diesen förderlichen Faktoren stehen jedoch einige hinderliche Aspekte gegenüber. So gibt es wenige Beispiele dafür, dass die Initiative, ein Jobsharing einzurichten, von den Vorgesetzten ausgegangen ist. Diese bis anhin passive Rolle hat unterschiedliche Ursachen. Der grosse zeitliche Druck bei Rekrutierungsprozessen spielt ebenso eine Rolle wie die geringe Sichtbarkeit der Jobsharings sowie deren explizite Unterstützung durch die Direktorinnen und Direktoren. Schliesslich fehlt ein auf oberster Führungsebene organisierter Diskurs über die Verwendung und den Nutzen von flexiblen Arbeitsmodellen im Allgemeinen und von Jobsharing im Besonderen.

Der geforderte Paradigmenwechsel steht demnach noch aus. Angesichts der Befunde ist die Erreichung des Ziels durch organisationale Massnahmen jedoch in Sichtweite. Damit könnte das Arbeitsmodell Jobsharing in der Stadtverwaltung so gefördert werden, wie es Ende des letzten Jahres die Absicht der Regierung gewesen ist.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	III
Zusammenfassung	IV
Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Anhangverzeichnis	IX
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit und Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands	1
1.3 Stand der Forschung	2
1.4 Methodisches Vorgehen	3
1.5 Aufbau der Arbeit	4
2. Theoretischer Rahmen: Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren bei der Implementierung von Jobsharing	5
2.1 Definition von Jobsharing	5
2.2 Die Verbreitung von Teilzeit und Jobsharing in der Schweiz	6
2.3 Die Lücke zwischen Angebot und Nutzung	7
2.4 Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren: Die wichtigsten Erkenntnisse aus der Forschung	7
2.4.1 Die Unternehmenskultur	7
2.4.2 Die Rolle der Vorgesetzten	9
2.4.3 Rollenvorbilder und Peers	9
2.4.4 Kommunikation und Sichtbarmachung	10
2.4.5 Personaldienste	10
2.4.6 Weitere Faktoren	10
2.5 Fazit	11
3. Praktischer Bezug: Jobsharing in der Berner Stadtverwaltung	12
3.1 Beschrieb der Datensammlung	12
3.1.1 Schriftliche Dokumente	12
3.1.2 Interviews	12
3.2 Zahlen und Fakten zu Teilzeit und Jobsharing in der Stadtverwaltung	13
3.2.1 Teilzeit im Kader der Stadtverwaltung	13
3.2.2 Jobsharings in der Stadtverwaltung	14

3.3 Die rechtlichen Grundlagen	15
3.3.1 Die Einführung von Jobsharing 2004	15
3.3.2 Die Teilrevision der Personalverordnung 2019	15
3.3.3 Weitere Massnahmen im Zuge der Revision	17
3.3.4 Die Einreihungspraxis	17
3.4 Gelebtes Jobsharing: Die Aussagen aus den Interviews	17
3.4.1 Das Zustandekommen der Jobsharings	18
3.4.2 Die Rolle der Vorgesetzten	19
3.4.3 Vorbilder und Peers	20
3.4.4 Die Unternehmenskultur	20
3.4.5 Kommunikation und Sichtbarmachung	22
3.4.6 Mehrwert und Kosten	22
3.4.7 Weitere Faktoren	24
4. Diskussion der Ergebnisse	25
5. Schlussfolgerungen und Empfehlungen	30
Literatur- und Dokumentenverzeichnis	X
Anhänge	XII
Anhang 1: Art. 130 und 130a PVO, Stand Februar 2017 (alt)	XII
Anhang 2: Art. 130 und 131 PVO, Stand Januar 2020 (neu)	XIII
Anhang 3: Leitfaden der halbstrukturierten Interviews	XIV
Anhang 4: Protokoll der Interviews mit den Leiter/innen der Direktionspersonal- dienste und dem Leiter des Personalamts	XVI
Anhang 5: Protokoll der Interviews mit den Jobsharerinnen und Jobsharern	XVII
Selbständigkeitserklärung	XVIII
Über die Autorin	XIX

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1: Anzahl teilzeitbeschäftigte Frauen und Männer auf Kaderstufe der Stadtverwaltung Bern S. 13
- Abbildung 2: Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad Kader 1-4 in der Stadtverwaltung Bern S. 13

Abkürzungsverzeichnis

Art.	Artikel
Abs.	Absatz
BFS	Bundesamt für Statistik
BSS	Direktion für Soziales, Bildung und Sport der Stadt Bern
FHNW	Fachhochschule Nordwestschweiz
FPI	Direktion für Finanzen, Personal und Informatik der Stadt Bern
GLP/JGLP	Grünliberale Partei / Junge Grünliberale Partei
PA	Personalamt der Stadt Bern
PRB	Personalreglement der Stadt Bern
PRD	Präsidialdirektion der Stadt Bern
PVO	Personalverordnung der Stadt Bern
SUE	Direktion für Sicherheit, Umwelt und Energie der Stadt Bern
TVS	Direktion für Tiefbau, Verkehr und Stadtgrün der Stadt Bern

Anhangverzeichnis

Anhang 1	Art. 130 und 130a PVO, Stand Februar 2017 (alt)	XII
Anhang 2	Art. 130 und 131 PVO, Stand Januar 2020 (neu)	XIII
Anhang 3	Leitfaden der halbstrukturierten Interviews	XIV
Anhang 4	Protokoll der Interviews mit den Leiter/innen der Direktions- personaldienste und dem Leiter des Personalamts	XVI
Anhang 5	Protokoll der Interviews mit den Jobsharerinnen und Jobsharern	XXII

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Teilzeit, Jobsharing, Homeoffice – bereits vor der Coronakrise fanden flexible Arbeitsmodelle zunehmend Eingang in Unternehmen und öffentliche Verwaltungen, so auch in die Berner Stadtverwaltung. Am 19. Dezember 2019 genehmigte der Gemeinderat der Stadt Bern mit der Teilrevision der PVO die neuen rechtlichen Grundlagen für Jobsharing. Auf Basis einer klareren Definition von Jobsharing wurden die Modalitäten in Bezug auf die Aufgabenverteilung, die Stelleneinreihung, den Beschäftigungsgrad und die Beendigung von Jobsharing präziser geregelt als zuvor. Darüber hinaus bekundete der Gemeinderat den Willen, Jobsharing als mögliches Arbeitsmodell in der Stadtverwaltung besser bekannt zu machen und aktiv zu fördern (Gemeinderat, 2020, S. 9).

Diese beiden Initiativen – die Verbesserung der rechtlichen Grundlagen von Jobsharing und deren aktive Bekanntmachung – können als Absicht der Exekutive verstanden werden, die Anstellungsbedingungen für Angestellte, die sich eine Stelle teilen, zu verbessern, Jobsharing als mögliches Arbeitsmodell in der Stadtverwaltung besser zu implementieren und deren Anwendung zu fördern und zu verbreitern: «Die Revision verfolgt das Ziel, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu fördern und in diesem Zusammenhang Jobsharing als attraktives Arbeitsmodell zur Verfügung zu stellen» (Gemeinderat, 2019). In einem etwas grösseren Kontext steht die Revision damit auch im Kontext der Flexibilisierung der Arbeit und dem Bedarf an neuen Modellen der Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsorganisation.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Anknüpfend an die oben geschilderte Ausgangslage geht die vorliegende Projektarbeit der Frage nach, ob das Ziel des Gemeinderats, Jobsharing als «attraktives Arbeitsmodell» zu fördern, erreicht werden konnte. Dabei soll insbesondere auf die organisationalen Rahmenbedingungen fokussiert werden.¹ Konkret soll anhand einer Literaturrecherche sowie der Untersuchung von verwaltungsinternen Dokumenten zu Jobsharing und leitfadengestützten Interviews mit Akteurinnen und Akteuren analysiert werden, ob in der Berner Stadtverwaltung die Voraussetzungen für eine erfolgreiche und verbreiterte Implementierung von Jobsharing auf Kaderstufe vorhanden sind bzw. welche (zusätzlichen) Massnahmen getroffen werden müssten, um das Modell in der beabsichtigten Weise zu fördern.

Neben dem Zusammentragen der aus der wissenschaftlichen Literatur bekannten organisationalen Faktoren, die Jobsharing befördern resp. verhindern, sollen diese auch hinsichtlich ihrer Wirkung priorisiert und auf die aktuelle Situation in der Stadtverwaltung Bern bezogen werden: Welche Voraussetzungen sind zentral, welche weniger? Auf welche Rahmenbedingungen kann in der Stadtverwaltung zurückgegriffen werden, welche fehlen gänzlich oder müssten ausgebaut werden? Welche Empfehlungen an die Stadtverwaltung ergeben sich aus dem Vergleich des Soll- mit dem Ist-Zustand?

¹ Der Begriff «organisationale Rahmenbedingungen» wird in der vorliegenden Arbeit bewusst weit gefasst. Er beinhaltet gleichermassen die strukturellen, personellen und kulturellen Dimensionen einer Organisation.

Die Fragestellung fokussiert damit explizit auf die äusseren bzw. die Organisation betreffenden Rahmenbedingungen bei der Implementierung von Jobsharing auf Kaderstufe. Nicht im Fokus der vorliegenden Arbeit steht die individuelle Passung der Jobsharing-Partnerinnen und -partner, auch wenn diese für ein erfolgreiches Jobsharing ebenso zentral ist wie die äusseren, betrieblichen Faktoren. Auch Fragen der Teilbarkeit der Funktionen, der Vor- und Nachteile von Jobsharing, dessen spezifische Ausgestaltung zwischen zwei Personen oder auch deren Verbreitung in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen in der Schweiz im Vergleich zu anderen Staaten Westeuropas werden in der Projektarbeit nicht bzw. nur am Rande gestreift.

1.3 Stand der Forschung

In den letzten Jahren haben immer mehr Unternehmen und Verwaltungen das Thema Jobsharing entdeckt und begonnen, in Pilotprojekten entsprechende Arbeitsmodelle zu erproben, anzubieten oder diese reglementarisch zu verankern. Gleichzeitig ist Jobsharing bislang nur in wenigen Organisationen systematisch etabliert und nicht in grösserem Massstab verbreitet. Das wachsende Interesse an Jobsharing stösst damit auf das Problem der fehlenden Forschung über dessen Verbreitung, Funktionsweise und Wirksamkeit.

Die vorhandene wissenschaftliche Literatur zu Jobsharing lässt sich im Wesentlichen in zwei Kategorien unterteilen. Zur Bedeutung von Jobsharing, ihren Vor- und Nachteilen, der konkreten Ausgestaltung, der Nutzung und Verbreitung in der Schweiz und den Implikationen für Frauen im Kader sei für die Schweiz insbesondere auf die Publikationen von Julia K. Kuark (2003) und Julia K. Kuark et al. (2016), Irenka Krone und Alain Max Guénette (2016), Nicole Amstutz et al. (2014) oder Jürg Bailod (2001) verwiesen. Einen sehr interessanten Ansatz verfolgt auch die Untersuchung von Susanne Broel (2013), welche die Passungskriterien auf der Persönlichkeitsebene von Jobsharing-Partner/innen untersucht.

Die organisationalen Rahmenbedingungen, die Jobsharing fördern resp. Behindern, sind empirisch noch weniger erforscht. Einzelne Studien, vorwiegend aus Deutschland, lassen jedoch einzelne Rückschlüsse zu, wobei diese meistens auf flexible Arbeitsmodelle im Allgemeinen fokussieren. Erwähnt seien an dieser Stelle insbesondere zwei Untersuchungen. Zum einen das Forschungs-Praxis-Projekt «Flexship: Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte» der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft, welches im Zeitraum 2015 bis 2016 in deutschen Wissenschafts- und Wirtschaftsunternehmen durchgeführt wurde und eine aktuelle Datenlage zu den Erfolgsfaktoren und Barrieren bei der Implementierung von reduzierter Arbeitszeit in Führungspositionen beinhaltet (Bessing et al., 2017). Aufschlussreiche Ergebnisse zum Funktionieren von Jobsharing in der Praxis und deren Erfolgs- und Misserfolgskriterien liefert zum anderen die Arbeit von Franziska Coomann, Martin Krzywczinski und Svenja Christen, die auf einer 2019 durchgeführten Befragung in zehn deutschen Unternehmen beruht, in denen Jobsharing praktiziert wird. Die Studie, die unter anderem danach fragt, wie die Unternehmen die Rahmenbedingungen und Regeln des Jobsharings gestalten, gibt einen wichtigen Einblick in die derzeitige Entwicklung von Jobsharing in Deutschland. Die Studie von Ellen Ernst Kossek, Alison E. Barber und Deborah Winters (1999), die auf einer Befragung mit über 1000 Teilnehmenden basiert, ist zwar bereits etwas älter, enthält jedoch ebenfalls wichtige Hinweise zur Implementierung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Auch der Artikel von Susanne

Broel, welcher auf einer quantitativen Erhebung von deutschen und Schweizer Unternehmen beruht, diskutiert Faktoren von organisationalen Voraussetzungen bei der Implementierung von Topsharing. Einen Überblick über den aktuellen Stand der Forschung zur Nutzung von flexiblen Arbeitsmodellen in der Praxis liefert schliesslich der Artikel von Gärtner et al. (2016).

1.4 Methodisches Vorgehen

Im Zentrum des methodischen Ansatzes der vorliegenden Arbeit steht der Abgleich der in der wissenschaftlichen Literatur als förderlich resp. hinderlich diskutierten, organisationalen Voraussetzungen für Jobsharings mit den in der Berner Stadtverwaltung realen Gegebenheiten. Dafür werden zunächst die aus empirischen Studien zur Implementierung von Jobsharing vorhandenen Erkenntnisse erörtert (Soll-Faktoren). Anhand der Analyse von verwaltungsinternen Dokumenten und Interviews mit Schlüsselpersonen wird in einem zweiten Schritt in Erfahrung gebracht, welche Voraussetzungen die Stadtverwaltung aktuell bietet, um Jobsharings erfolgreich zu implementieren (Ist-Faktoren). In einem dritten Schritt werden die Ist- mit den Soll-Faktoren abgeglichen und eruiert, ob zwischen den Erkenntnissen aus der Forschung und den in der Stadtverwaltung Bern tatsächlich vorhandenen Rahmenbedingungen eine Lücke klafft und welche Implikationen sich daraus für die Stadtverwaltung ergeben.

Die Soll-Analyse stützt sich im Wesentlichen auf die in Kapitel 1.3 erwähnten Publikationen. Die Ist-Faktoren werden zum einen aus den in der Stadtverwaltung vorhandenen Dokumenten zu Jobsharing, namentlich rechtlichen Grundlagen, verwaltungsinternen Publikationen sowie Gemeinderats- und Stadtratsvorträgen zusammengetragen. Ergänzt wird die Dokumentenanalyse durch leitfadengestützte Interviews mit Personen der Stadtverwaltung, bei denen davon ausgegangen werden kann, dass sie Erfahrungen mit Jobsharings oder dem städtischen Personalrekrutierungsprozess haben: mit Mitarbeitenden der Stadtverwaltung, die sich eine Stelle teilen, mit den Leiter/innen der Direktionspersonaldienste sowie dem Leiter des Personalamts. Aus Zeit- und Ressourcen Gründen verzichtet werden musste auf Interviews mit Vorgesetzten von Jobsharer/innen, mit Mitarbeitenden, welche Jobsharer/innen als Vorgesetzte haben sowie mit Führungskräften, die einen beruflichen Austausch mit Jobsharer/innen auf derselben Hierarchiestufe pflegen. Eine 360-Grad-Perspektive kann in diese Sinne leider nicht geboten werden. Aus den Interviews mit den Jobsharer/innen und Personalverantwortlichen ergab sich jedoch ein vertiefter Einblick in das Funktionieren des Arbeitsmodells und damit in die Frage, welche Faktoren bei der Implementierung von Jobsharings förderlich resp. hinderlich sind.

Der Ansatz der qualitativen Methode begründet sich durch den Forschungsgegenstand. Die Frage, wie die aus der Forschung bekannten förderlichen resp. hinderlichen Faktoren für Jobsharings von den Anwender/innen und den Personalfachleuten der Stadtverwaltung priorisiert werden, ob diese ihrer Ansicht nach in der Stadtverwaltung anzutreffen sind und welche organisationalen Faktoren sie darüber hinaus als zentral erachten, hätte mit einem quantitativen Ansatz nicht ermittelt werden können und wäre aufgrund der geringen Anzahl der Jobsharer/innen auch nicht ergiebig gewesen. Die Interviewform beruht auf dem von Cornelia Helfferich als «Halb-/teilstandardisiertes oder –strukturiertes» bezeichneten Leitfaden-Interview, das ein «breites Spektrum mit mehr oder weniger ausführlichen und mehr oder weniger flexibel handhabbaren Vorgaben» enthält (Helfferich, 2005, S. 24).

1.5 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit beginnt mit einem theoretischen Teil (Kapitel 2). Nach einem kurzen Exkurs zur Definition von Jobsharing und zur Verbreitung von Teilzeit und Jobsharing in der Schweiz, werden anhand einer Literaturrecherche zu Jobsharings in Führungsfunktionen die organisationalen Voraussetzungen zusammengetragen und bezüglich ihrer Wichtigkeit strukturiert.

In einem zweiten Schritt (Kapitel 3) wird die aktuelle Situation zu Jobsharing in der Stadtverwaltung Bern im Sinne einer Fallstudie dargestellt. Die Analyse stützt sich dabei einerseits auf schriftliche Dokumente, insbesondere auf die Stadtrats- und Gemeinderatsvorträge zur PVO-Revision sowie auf verwaltungsinterne Dokumente zur Anwendung des Jobsharingmodells. Andererseits werden die Kern- und Hauptaussagen aus den Interviews mit den Schlüsselpersonen zusammengetragen und thematisch sortiert.

In Kapitel 4 wird der Ist-Zustand in der Stadtverwaltung mit den Erkenntnissen aus der Literatur abgeglichen: Welche in der Literatur diskutierten, organisationalen Voraussetzungen sind in der Stadtverwaltung für eine erfolgreiche Implementierung von Jobsharing vorhanden, welche nicht? Welche Schlussfolgerungen lassen sich für die Stadtverwaltung ziehen? Gibt es Aspekte, die in den Interviews betont wurden und in der Literatur fehlen?

Das Kapitel 5 schliesslich fasst die wichtigsten Erkenntnisse noch einmal zusammen und schliesst mit Empfehlungen bezüglich einer noch erfolgreichereren Implementierung des Arbeitsmodells Jobsharing in der Berner Stadtverwaltung.

2. Der theoretische Rahmen: Organisationale Erfolgs- und Misserfolgskriterien bei der Implementierung von Jobsharings

2.1 Definition von Jobsharing

Der Begriff Jobsharing geht zurück auf das 1977 vom US-Amerikaner Barney Olmsted als Teil der Debatte um flexible Arbeitsformen eingeführte Konzept eines «voluntary work arrangement in which two people hold responsibility for what was formerly one full-time position» (Olmsted zit. in Baillod, 2001, S. 288), an dessen Kerngedanken sich bis heute nichts Grundlegendes geändert hat. Gemäss Baillod sind drei Aspekte wichtig (Baillod, 2001, S. 288): 1) die Freiwilligkeit des Arbeitsarrangements, 2) die gemeinsame Verantwortung sowie 3) die Aufteilung einer Vollzeitstelle auf zwei Personen.

Von zentraler Bedeutung ist nach Baillod insbesondere die Tatsache, dass bei der Einführung eines Jobsharings «die Stelle als Vollzeitstelle bestehen bleibt, obwohl die Job Sharing-PartnerInnen teilzeitig arbeiten» (Baillod, 2001, S. 289). Dies betont auch Julia K. Kuark, indem sie Jobsharing als Konzept beschreibt, das «die Sicherheit einer Vollzeitstelle mit der Flexibilität einer Teilzeitstelle kombiniert» (Kuark, 2003, S. 13). Die Konzeption von Jobsharing als Vollzeitstelle, die von zwei (oder mehreren) Personen ausgeübt wird, hat drei Implikationen. Erstens handelt es sich bei Jobsharing immer um eine Form von Teilzeitarbeit; in der Literatur wird Jobsharing daher auch als «eine besondere Form des Teilzeitarbeitsverhältnisses» beschrieben (Gärtner et al., 2016, 222). Da – zumindest im Ursprung – eine Stelle auf zwei Personen aufgeteilt wird, können die beiden Stellen per se keine Vollzeitstellen sein. In der Praxis ist es jedoch üblich – und hat sich auch bewährt – dass zusätzlich zu den vorhandenen Stellenprozenten noch weitere Stellenprozente (in der Regel 10-20 %) für die gemeinsame Koordination und Absprache zugeschlagen werden.

Zweitens – und in Abgrenzung zur «normalen» Teilzeit – beinhaltet Jobsharing die Komponente der geteilten Verantwortung und bei Kaderstellen zusätzlich der geteilten Führung. Auch wenn sich heute mit Konzepten wie Jobsplitting auch Modelle etabliert haben, bei welchen alle Aufgaben einer Stelle so aufgeteilt werden, dass praktisch keine Überschneidungen mehr bestehen, beinhaltet die Mehrheit von Jobsharings doch einen wesentlichen und/oder wichtigen Anteil von Aufgaben, die die Jobsharing-Partner/innen im Team lösen. Das konkrete Ausmass der gemeinsamen Verantwortung wird in der Praxis jedoch sehr unterschiedlich gehandhabt (Baillod, 2001, S. 291). Die dritte Implikation ist schliesslich die Tatsache, dass bei einem Stellenwechsel einer Person im Jobsharing «die verbleibende Person nicht automatisch mit dem bestehenden Beschäftigungsgrad weiterarbeiten kann.» Dieses Problem werde in der Praxis unterschiedlich gehandhabt (Baillod, 2001, S. 289).

Im ursprünglichen Modell von Jobsharing wird der Aspekt der Führungs- oder Kaderfunktion nicht besonders berücksichtigt; Jobsharing bezieht sich gleichermassen auf alle Arbeitszeitmodelle, bei welchen sich zwei Personen oder mehr eine Vollzeitstelle teilen. Vor dem Hintergrund des zunehmenden Bedarfs an Teilzeitstellen auf Führungsebene «hinsichtlich der Vereinbarkeit der Arbeit mit Familie, Pflege, Ehrenamt und sonstiger privaten Interessen» (Gärtner et al., 2016, S. 224) wird Jobsharing heute immer stärker «auf Arbeitsmodelle für Positionen

mit Führungsverantwortung bzw. mit anspruchsvollen Expertenaufgaben bezogen» (Cooimann et al., 2019, S. 7). Für das spezifische Konzept des Jobsharings mit Führungsverantwortung prägen Julia K. Kuark und Hans Ulrich Locher den Begriff Topsharing, das «Leitplanken für die Planung und Umsetzung von Jobsharing auf Kaderebene setzt, aber auch für qualifizierte Arbeitsstellen angewendet werden kann» (Kuark, 2003, S. 14). In Abgrenzung beispielsweise zur Co-Leitung, die oft zwei Vollzeitstellen mit einem überschneidenden Teil von Aufgaben bzw. Verantwortlichkeiten umfasst, teilen sich auch im Modell des Topsharings eine oder mehrere Personen eine Stelle bzw. eine Führungsposition.

2.2 Die Verbreitung von Teilzeit und Jobsharing in der Schweiz

2019 betrug der Anteil der teilzeiterwerbstätigen Frauen 59.8 %, der Anteil der teilzeiterwerbstätigen Männer 17.7 % (BFS, 2020). Die Teilzeitarbeit ist damit in der Schweiz – ebenso wie in weiten Teilen Westeuropas – ein typisches Merkmal der weiblichen Erwerbsarbeit. Zwischen 1991 und 2010 ist der Anteil der Teilzeitarbeit bei beiden Geschlechtern gestiegen. Der Gesamtanteil der Teilzeitarbeit in der Schweiz betrug 2019 37,4 % (BFS, 2020).

Bei der Frage, wie verbreitet die Jobsharing in der Schweiz ist, muss zunächst zwischen Interesse, Angebot und Nutzung unterschieden werden. Ein grosser Teil der Schweizer Erwerbstätigen – 60 % der Frauen und 33 % der Männer – gibt an, an Jobsharing interessiert zu sein, wenn es die Möglichkeit dazu gäbe (Amstutz et al., 2014, S. 12). Diese Zahlen entsprechen ungefähr denjenigen, die Robert Half in einer 2015 durchgeführten Erhebung unter 400 deutschen Führungskräften eruiert hat (Robert Half Arbeitsmarktstudie, in Gärtner et al., 2016, S. 221). Was die Angebotsseite betrifft, gaben in der Studie der FHNW von 2014 27 % der Arbeitsstätten an, Jobsharing anzubieten (Amstutz et al., 2014, S. 8). Deutlich geringer ist der Anteil der erwerbstätigen Personen in der Schweiz, die effektiv in einem Jobsharingmodell arbeiten: Im Jahr 2016 waren 3,7% aller Erwerbstätigen und 9,8 % aller Teilzeiterwerbstätigen in der Schweiz in einem Jobsharing beschäftigt (BFS, 2017).²

Ein Vergleich nach Betriebsgrössen zeigt, dass Jobsharing mit der Grösse der Organisation tendenziell zunimmt (Amstutz et al., 2014, S. 9). Bezüglich Sektoren ist die öffentliche Verwaltung Spitzenreiterin mit 55 %, gefolgt vom Finanz- und Versicherungswesen mit 50 % (Amstutz et al., 2014, S. 9). Interessant ist der Befund von Amstutz et al., wonach der Anteil der Jobsharing-Beschäftigten mit zunehmender Hierarchiestufe bis zum mittleren Kader auf 8,7 % anwächst und im oberen Kader mit über 8 % ebenfalls recht hoch ist. Trotz der geringen Fallzahl lasse dies vermuten, «dass die Vorteile von Jobsharing gerade auf den oberen Hierarchieebenen erkannt wurden» (Amstutz et al., 2014, S. 13).

² Während die Teilzeitquote der Erwerbstätigen in der Schweiz vom BFS jährlich erhoben wird, werden Daten zum Jobsharing nicht jährlich erfasst, weshalb die neusten Zahlen aus der Erhebung des Jahres 2016 stammen.

Jobsharing ist noch stärker auf Frauen konzentriert als Teilzeit: 2016 arbeiteten 1,1 % aller berufstätigen Männer und 6,4 % aller berufstätigen Frauen in einem Jobsharing. Dieselben Zahlen zeigen sich in Bezug auf die Tandembildung: «90 % der Jobsharing-Paare werden von zwei Frauen gebildet; die restlichen 10 % bilden zum überwiegenden Teil Mann/Frau- und zu einem kleineren Teil Mann/Mann-Konstellationen» (Amstutz et al., 2014, S.11). Am stärksten wird Jobsharing von Frauen und Eltern mit jüngeren Kindern ausgeübt (BFS, 2017).

2.3 Die Lücke zwischen Angebot und Nutzung

Grundsätzlich besteht in der wissenschaftlichen Literatur Konsens darüber, dass flexible Arbeitsmodelle wie Jobsharing und Teilzeit für Führungskräfte geeignet sind, um deren Arbeitszeitsouveränität zu steigern (Bessing et al., 2017, S. 83) und diese angesichts des gegenwärtigen grossen Wandels der Arbeitswelt – Gärtner et al. sprechen von einer «Erosion des Normalarbeitsverhältnisses» (Gärtner et al., 2016, S. 220) – Ansätze mit «mit erheblichem Zukunftspotential» darstellen (Baillod, 2001, S. 287). Die in Kapitel 2.2 dargestellte Differenz zwischen Interesse, Angebot und effektiven Nutzung wird auch in der Forschung festgestellt: «Zwischen Angeboten und Umsetzung besteht noch eine deutliche Lücke» (Bessing et al., 2017, S. 83), bzw. «unternehmensseitige Angebote sind stärker ausgeprägt als die Nutzung flexibler Modelle durch Führungskräfte» (Gärtner et al., 2016, S. 220). Mit anderen Worten: Während Arbeitnehmende am Modell Jobsharing Interesse zeigen und auch einige Unternehmen das Modell anbieten, ist deren Nutzung gering. Die Autorinnen und Autoren, die die empirischen Ergebnisse des Projekts Flexship ausgewertet haben, erklären diese Differenz zwischen Angebot und Nutzung «durch eine Vielzahl struktureller, aber auch organisationskultureller Hemmnisse» (Bessing et al., 2017, S. 83).

2.4 Organisationale Erfolgs- und Misserfolgskriterien von Jobsharing: Die wichtigsten Erkenntnisse aus der Forschung

2.4.1 Die Unternehmenskultur

Als wichtigste organisationale Voraussetzungen für das Gelingen von Jobsharing auf Führungsebene werden in den Studien neueren Datums drei eng zusammenhängende Faktoren genannt: Die Unternehmenskultur, die Vorgesetzten und die Peers. Das erste Merkmal der Unternehmenskultur wird in praktisch allen Studien genannt. So stellen Bessing et al. fest, dass eines der Hauptprobleme bei der Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen darin bestehe, dass diese mit der vorherrschenden Unternehmenskultur kontrastierten, welche weiterhin die «generelle Verfügbarkeit» der Führungskraft voraussetze (Bessing et al., 2017, S. 89). Cooman et al. sprechen in diesem Zusammenhang von der «Ideal Worker Norm», mit denen Jobsharer/innen weiterhin konfrontiert sind, «also der Erwartung von permanenter Anwesenheit, Verfügbarkeit und Flexibilität» (Cooman et al., 2019, S. 52). Auch Gärtner et al. betonen, dass das «ausgeprägte Vollzeit- und Präsenz-Paradigma» eine Reduktion der Arbeitszeit erschwere (Gärtner et al., 2016, S. 221), während für Bessing et al. «ohne veränderte Kultur Nutzerinnen und Nutzer zur Outgroup» werden könnten (Bessing et al., 2017, S. 91). Umgekehrt setzen Kuark et al. das «Commitment der Unternehmensleitung» als zentralen Gelingungsfaktor für Jobsharing voraus (Kuark et al., 2016, S. 4) und auch Coffman et al. sprechen von der Notwendigkeit des «com-

mitment from the highest level of the organization» (Coffman et al., 2010, S. 8). Broel schliesslich erkennt in der Einführung von innovativen Arbeitsmodellen auch ein Mittel, um «die gelebte Kultur in einer Firma» zu verändern: «Sinn und Zweck von Topsharing sollte es nicht sein, sich an eine vorhandene Organisation anzupassen, sondern die innovative neue Idee zu nutzen, um als Vorbild zu dienen und die Menschen entsprechend ihren Wünschen einzusetzen» (Broel, 2016, S. 110).

Dass eine offene Führungskultur mehr sein soll als ein Lippenbekenntnis, betonen Bessing et al. Sie postulieren, dass es Probleme berge, wenn der «eigentlich umfeldbezogene Change-Prozess individualisiert wird» (Bessing et al., 2017, S. 90). Idealerweise gehe mit einer offenen Führungskultur deshalb einher, dass nicht allein die Jobsharer/innen für die Umsetzung des Modells verantwortlich sind, sondern auch deren Vorgesetzte und das HR und dass Probleme, die in diesem Zusammenhang auftauchen, «nicht dem Nutzer oder der Nutzerin angelastet werden» (Bessing et al., 2017, S. 90). Diesen Teilaspekt der Führungskultur betont auch Susanne Broel: «Beim Einrichten eines Topsharing-Modells ist es deshalb wichtig, das System in einer geplanten und geführten Veränderung zu implementieren» (Broel, 2016, S. 103).

Ein zweiter Teilaspekt der Unternehmenskultur ist die Verhinderung, dass sich Jobsharing negativ auf die Karrierechancen auswirkt. In der Studie von Cooman et al. beurteilen die Befragten Jobsharing im Hinblick auf ihre Karrierechancen skeptisch, was insofern paradox sei, dass «zentrales Ziel des Jobsharings ist, auch solchen Personen den Weg in anspruchsvolle Führungs- und Fachpositionen zu eröffnen, die aus familiären oder anderen Gründen ihre Arbeitszeit reduzieren wollen». Wichtig sei deshalb eine «entsprechende Akzeptanz und Unternehmenskultur, in der die Arbeit im Jobsharingtandem als gleichwertig mit einer Vollzeittätigkeit anerkannt wird (Cooman et al., 2019, S. 21). Diesen Faktor betonen auch Gärtner et al.: «Eine Veränderung der Führungskultur würde auch unterstreichen, «dass die Nutzung flexibler Modelle die Karrierepläne nicht gefährdet» (Gärtner et al., 2016, S. 228).

Ein dritter Aspekt, der in Zusammenhang mit der Unternehmenskultur genannt wird, ist, dass Teilzeitangebote auf Führungsebene «nicht nur auf die Lebenssituation von Müttern und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf» fokussieren (Coimann et al., 2017, S. 59) bzw. das Thema «stärker an Männer zu adressieren» (Baillod, 2001, S. 325). Ansonsten werde Jobsharing «als ein Frauenthema definiert, was es Männern erschwert, sich auf ein solches Modell zu bewerben» (Coimann et al., 2017, S. 59). Kossek et al. sprechen in diesem Zusammenhang von einem «mommy track stigma», das es zu vermeiden gelte (Kossek et al., 1999, S. 43), da dieses eine breite Anwendung verhindere und zu wenig deutlich mache, dass das Modell auch strategische Vorteile für das Unternehmen bringe.

2.4.2 Die Rolle der Vorgesetzten

Der zweite Faktor, der in praktisch allen Untersuchungen zu Jobsharing erwähnt wird, ist die Haltung der Vorgesetzten: «Eine Schlüsselrolle für die Wahrnehmung, Akzeptanz und das Funktionieren des Jobsharing spielen die Vorgesetzten» (Cooiman et al., 2019, S. 54). In der Studie von Dean Lee et al. (2002) wird die Unterstützung durch Vorgesetzte gar als wichtigster Erfolgsfaktor flexibler Modelle genannt (Gärtner et al., 2016, S. 227). Passend zu diesem Befund sehen MacDermid et al. (2001) im Fehlen des Commitments durch Vorgesetzte den Hauptfaktor für den Misserfolg flexibler Modelle (Gärtner et al., 2016, S. 227). Während auch Bessing et al. feststellen, dass «in vielen Organisationen Einzelfalllösungen vorherrschen, die vom Goodwill des oder der jeweiligen Vorgesetzten abhängig sind» (Bessing et al., 2017, S. 91), betont Baillod auch die Anforderungen an deren fachliche und soziale Kompetenzen: «Die Anforderungen an die Führungsqualitäten eines oder einer Vorgesetzten sind erhöht.» Vorgesetzte von Jobsharingpaaren müssten nicht nur «jede Person als Individuum, sondern zusätzlich die beiden Personen als Paar (inklusive der Schlichtung möglicher interner Konflikte) führen» (Baillod, 2001, S. 303).

Die enge Verknüpfung und gegenseitige Beeinflussung von Unternehmenskultur und Führung wird in der Literatur häufig betont und zum Teil auch nicht ganz trennscharf voneinander behandelt: «Um Offenheit der Vorgesetzten für Jobsharing zu fördern, ist es allerdings auch wichtig, die Unternehmenskulturen im Hinblick auf die Erwartungen an Führungskräfte zu verändern. Je stärker die Erwartung ausgeprägt ist, dass Führungskräfte jederzeit verfügbar sind und in der Woche auch 50-60 Stunden arbeiten, umso schlechter sind die Bedingungen für Jobsharing» (Cooiman et al., 2019, S. 58).

2.4.3 Rollenvorbilder und Peers

Der dritte Aspekt, der ebenfalls in engem Zusammenhang mit der «kulturellen Passförmigkeit» (Bessing et al., 2017, S. 89) des Jobsharingmodells steht, ist dessen Verbreitung im Unternehmen bzw. die Anzahl der Personen, die Jobsharing verwenden und die sowohl als Rollenvorbilder als auch als Nutzerinnen und Nutzer gelten: «Um diesem kulturellen Druck zu entgehen und einen Prozess der Normerweiterung einzuleiten, wäre eine kritische Masse von Nutzerinnen und Nutzern (...) notwendig» (Bessing et al., 2017, S. 90). Darauf, dass die Nutzung flexibler Modelle durch Arbeitskolleginnen und -kollegen die eigene Nutzung wahrscheinlicher macht, haben Kossek et al. bereits 1999 hingewiesen: «Across all schedule types (...) peer use was statistically significant» (Kossek et al., 1999, S. 42). Aus Sicht von Gärtner et al. stellt die Förderung des «use by peers» neben der Unterstützung durch Vorgesetzte «einer der Schlüsselfaktoren zur erfolgreichen Implementierung flexibler Modell in einer Organisation» dar (Gärtner et al., 2016, S. 226) und auch Broel stellt fest, dass es «ohne Vorbilder keine Akzeptanz des Topsharings in der Führungsebene geben» werde (Broel, 2016, S. 111).

2.4.4 Kommunikation und Sichtbarmachung

Quasi als Bindeglied zwischen Unternehmenskultur und Vorgesetzten bzw. Unternehmenskultur und Peers dient die Kommunikation – ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor: «Zentral ist die konkrete Unterstützung des Anliegens durch eine offene und umfassende Informationspolitik» (Baillod, 2001, S. 302). Während Coffman et al. in diesem Zusammenhang einen «demonstrable leadership support combined with visible evidence that the models are working» (Coffman et al., S. 8) postulieren, betonen auch Gärtner et al., dass die Sichtbarmachung und «positive Kommunikation von Jobsharings in Unternehmen eine wesentliche Rolle bei der Akzeptanzförderung und der verbreiteten Nutzung des Modells spielen» (Gärtner et al., 2016, S. 228). Broel hingegen deutet auf die wichtige Rolle von Managern in Unternehmen hin, «die bereit sind, das Change-Management zu vermitteln» (Broel, 2016, S. 104). Darüber hinaus sei den Führungskräften «die Sinnhaftigkeit zu erläutern, mögliche Bedenken und Erwartungshaltungen sind aufzugreifen» (Broel, 2016, S. 103).

Nicht ganz trennscharf von der Promotion von Jobsharings abzugrenzen ist das Vorhandensein von gut erreichbaren Informationsangeboten zum Arbeitsmodell, das in der Literatur ebenfalls betont wird. Neben schriftlichen Informationen wie Leitfäden, Checklisten, etc. betonen Cooman et al. auch die Wichtigkeit von «persönliche Ansprech- und Vertrauenspersonen» sowie die Schaffung von Möglichkeiten «des persönlichen Austausches und des Kennenlernens» (Cooman et al., 2019, S. 13). Wie in Zusammenhang mit der Unternehmenskultur erwähnt, betonen mehrere Autorinnen und Autoren, dass bei der Bekannt- und Sichtbarmachung der Modelle darauf geachtet werden solle, «nicht nur auf die Lebenssituation von Müttern und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf einzugehen» (Coimann et al., 2017, S. 59), sondern sich an eine breite Masse von Nutzenden zu richten.

2.4.5 Personaldienste

Neben den Vorgesetzten und den Peers werden in den Literatur auch die für das Personalwesen verantwortlichen Personen – die Personaldienste, das HR – als Gelingungsfaktor für Jobsharings betont. Gemäss Cooman et al. haben auch sie eine Schlüsselrolle inne, indem sie «über das Modell informieren können und als klare Ansprechpartner*innen für das Thema Jobsharing im Unternehmen sichtbar sind» (Cooman et al., 2019, S. 59). Damit können auch sie zur stärkeren Verbreitung des Modells beitragen.

2.4.6 Weitere Faktoren

Neben diesen zentralen und eng miteinander verflochtenen Aspekten werden in der Forschung weitere Faktoren für die erfolgreiche Implementierung von Jobsharing genannt. So weisen Cooman et al. auf die Wichtigkeit einer Mindestpersonalausstattung hin: «Wenn Führungskräfte wissen, dass sie bei Jobsharingtandems die zusätzlichen 20 % (oder mehr) einer Vollzeitstelle finanziert bekommen, wächst der Anreiz, Jobsharingtandems in ihrem Bereich zu ermöglichen oder gar zu fördern» (Cooman et al., 2019, S. 13). Ebenso zentral sei der Rekrutierungs- bzw. Ausschreibungsprozess: «Empfohlen wird hier die explizite Erwähnung von Jobsharing in Ausschreibungen von Stellen» (Coimann et al., 2019, S. 13).

Schliesslich wird in der Literatur auch die Gestaltung der IT-Systeme erwähnt. Wenn in Unternehmen pro Führungsposition nur eine Person benannt und mit entsprechenden Zugriffsrechten ausgestattet werde, erschwere dies «die gleichwertige Verantwortungsteilung, Abstimmung und gegenseitige Vertretung» (Cooiman et al., 2019, S. 13).

2.5 Fazit

Auch wenn empirische Studien zu den Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren von flexiblen Arbeitszeitmodellen im Allgemeinen und Jobsharing auf Führungsebene im Spezifischen noch relativ jung und nicht besonders zahlreich sind, lassen sich dennoch einige zusammenfassende Aussagen machen. Die drei zentralen und sich gegenseitig beeinflussenden organisationalen Faktoren Unternehmenskultur, Vorgesetzte und Peers werden in der wissenschaftlichen Literatur weitaus am häufigsten genannt, wenn es um die Frage geht, welche Faktoren bei der Implementierung von Jobsharing förderlich sind. Zentral ist insbesondere eine offene und innovative Führungskultur, die Teilzeitmodelle wie Jobsharing nicht nur ausnahmsweise bzw. als individuelle und eigentlich unternehmensfremde Lösung insbesondere für Frauen und/oder Mütter anbieten, sondern diese in den Kanon ihrer Arbeitszeitmodelle aufnehmen, sichtbar machen und für alle ihre Mitarbeitenden zur Verfügung stellt. Durch eine solche Unternehmenskultur unterstreicht die Organisation, dass Arbeitszeitmodelle wie Jobsharing keinen «Exotenstatus» haben, sondern verwendet werden können, ohne negative Implikationen wie beispielsweise beeinträchtigte Karrierechancen zu befürchten. Dieser Ansatz, der auch eine offensive Kommunikationsstrategie mit den Stakeholdern, die Sichtbarmachung von gut funktionierenden Jobsharings und gut zugängliche Information über die Modelle umfasst, beeinflusst das Verhalten der Vorgesetzten und der Mitarbeitenden und führt damit zu der Erweiterung der «ideal worker norm» auch auf Teilzeit- oder eben Jobsharingmodelle. Die verbreiterte Implementierung von Jobsharing setzt demnach nicht nur eine offene Unternehmenskultur voraus, sondern kann wiederum auch zum Motor für einen Kulturwandel werden.

3. Praktischer Bezug: Jobsharing in der Berner Stadtverwaltung

3.1 Beschrieb der Datensammlung

3.1.1 Schriftliche Dokumente

Die nachfolgenden Ausführungen zur Situation der Berner Stadtverwaltung in Bezug auf Jobsharings basieren im Wesentlichen auf zwei Grundlagen. Zum einen auf allen schriftlichen Dokumenten, die bis dato von der Stadt Bern zum Thema Jobsharing publiziert wurden: Die rechtlichen Grundlagen sowie die verwaltungsinternen Hilfsmittel betreffend Jobsharing und Teilzeit, namentlich die PVO, die Instrumentenmappe «Teilzeitarbeit/Job Sharing» von 2004 sowie die entsprechenden Äquivalente aus dem Jahr 2019 (Leitfaden Jobsharing und Mustervereinbarung Jobsharing). Eine wichtige Basis bilden zweitens die in Zusammenhang mit der Teilrevision von 2019 verfassten Berichte, Vorträge und Medienmitteilungen der politischen Behörden: Der Gemeinderatsantrag der FPI vom 5. Dezember 2019: «Jobsharing und Co-Leitungen: Teilrevision der Personalverordnung der Stadt Bern», die nach der Verabschiedung der PVO-Revision publizierte Medienmitteilung des Gemeinderats sowie der Bericht des Gemeinderats der Stadt Bern zum Postulat Fraktion GLP/JGLP (Matthias Egli, GLP) vom 25. Januar 2018: «Jobsharing und Teilzeitarbeit auch für Kadermitarbeitende, sowie Gemeinderätinnen und Gemeinderäte ermöglichen».

3.1.2 Interviews

In Ergänzung zu den schriftlichen Dokumenten der Stadtverwaltung führte die Verfasserin der Projektarbeit zwischen dem 14. Oktober und dem 20. November 2020 mit 13 Personen der Stadtverwaltung Interviews durch. Gestützt auf den im Anhang abgebildeten Leitfaden (Anhang 3) wurden sieben Mitarbeitende der Stadtverwaltung interviewt, die sich heute bzw. bis vor kurzem eine Stelle teilten. Zum Teil wurden beide Partner/innen des Jobsharings interviewt, zum Teil nur eine Person, wobei alle Gespräche einzeln geführt wurden. Die Interviews fokussierten auf die Frage, wie das Jobsharing zustande gekommen ist, welche förderlichen und hinderlichen Faktoren die Jobsharer/innen bei der Implementierung und Ausübung des Jobsharings erlebten und welche Bilanz sie zum Arbeitsmodell Jobsharing ziehen.

Die zweite Gruppe der Interviewten bilden die fünf Leiter/innen der Direktionspersonaldienste und der Leiter des Personalamts. Als oberste Personalchefinnen und -chefs der fünf städtischen Direktionen bzw. der Stadt Bern sind sie für die Einhaltung des städtischen Personalrechts und die einheitliche Umsetzung der Personalstrategie in ihren Direktionen zuständig und spielen eine zentrale Rolle in den Rekrutierungsprozessen. An diese Personengruppe richtete sich insbesondere die Frage, welche Erfahrungen sie bislang mit Jobsharings gemacht haben, welche organisationalen Faktoren für das Gelingen von Jobsharings zentral sind und auch, weshalb es ihrer Ansicht nach so wenige Jobsharings gibt. Im Anschluss an die Interviews wurden die für die Fragestellung relevanten Aussagen protokolliert (siehe Anhang 4 und 5).

3.2 Zahlen und Fakten zu Teilzeit und Jobsharing in der Stadtverwaltung

3.2.1 Teilzeit im Kader der Stadtverwaltung

In der Berner Stadtverwaltung waren per 31.12.2019 4582 Personen angestellt (Stadt Bern, 2019, S. 195). Davon arbeiten 55,1 % in einem Teilpensum, d.h. in einem Beschäftigungsgrad unter 90 %. Dass Teilzeiterwerbsarbeit unter Frauen verbreiteter ist als unter Männern, zeigt sich auch hier: Der Frauenanteil an den Teilzeitbeschäftigten ist mit 72,9 % deutlich höher als der Anteil der teilzeitarbeitenden Männer (Stadt Bern, 2019, S. 195). Jedoch ist letzterer im Vergleich zu den gesamtschweizerischen Zahlen mit 27,1 % fast 10 % höher (BFS, 2019).

Seit 2015 werden alle städtischen Stellen systematisch mit einem Beschäftigungsgrad von 80 bis 100 % ausgeschrieben. Ein Blick in die Zahlen zeigt, dass der Teilzeitanteil auf Kaderstufe mit insgesamt 22,2 % tiefer ist als der Durchschnitt am Gesamtanteil und pro nächsthöhere Kaderstufe – mit Ausnahme der Kaderstufe 3 – abnimmt. Zudem zeigt sich auch hier, dass der Anteil der teilzeitarbeitenden Männer auf jeder Kaderstufe kleiner ist als derjenige der Frauen, obschon die Zahlen bei den Kaderstufen 2 und 4 nahe beieinanderliegen.

	Stellen total	Teilpensum	Davon Männer	Davon Frauen
Abteilungsleiter/in (Kaderstufe 1)	46	4 (8,7%)	1 (25%)	3 (75%)
Bereichsleiter/in (Kaderstufe 2)	113	20 (17,7%)	9 (45%)	11 (55%)
Sektionsleiter/in (Kaderstufe 3)	169	48 (28,4%)	12 (25%)	36 (75%)
Gruppenleiter/in (Kaderstufe 4)	284	64 (22,5%)	29 (45,3%)	35 (54,7%)
Total Kaderstufe 1-4	612	136 (22,2%)	51 (37,5%)	85 (62,5%)

Abbildung 1: Anzahl teilzeitbeschäftigte Frauen und Männer auf Kaderstufe der Stadtverwaltung Bern.

Daten: Stadt Bern, 2019, S. 195.

Anhand der untenstehenden Grafik wird deutlich, dass der durchschnittliche Beschäftigungsgrad in den letzten vier Jahren auf allen Kaderstufen abgenommen hat. Während er 2016 noch 93,8 % betragen hatte, nahm er seither um zwei Prozentpunkte auf 91,9 % ab.

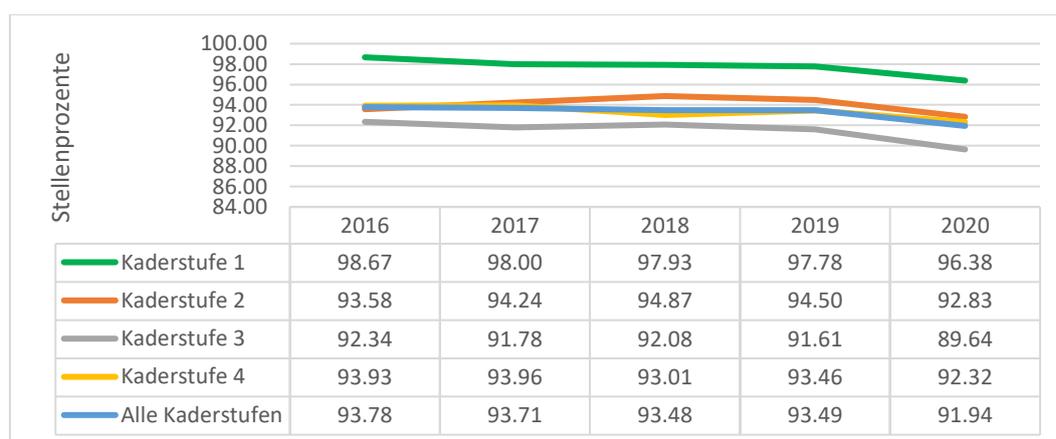


Abbildung 2: Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad Kader 1-4 in der Stadtverwaltung Bern, eigene Darstellung, Daten: SAP.

3.2.2 Jobsharings in der Stadtverwaltung

Während der Anteil der Teilzeitbeschäftigten in der Stadtverwaltung nach Funktion und Geschlecht aufgeschlüsselt im Datenmanagement-System der Stadtverwaltung aufgezeichnet und in den Jahresberichten publiziert wird, ist Jobsharing keine Kategorie, die von der Stadtverwaltung systematisch erfasst wird. Aus diesem Grund kann nicht mit Sicherheit gesagt werden, wie viele Personen in der Stadtverwaltung heute ein Jobsharing ausführen und noch weniger, wie viele Jobsharings es seit der Einführung des Arbeitszeitmodells von 2004 insgesamt gegeben hat. Die jeweilige Zahl pro Direktion muss über die Direktionspersonaldienste recherchiert werden und ist entsprechend fehleranfällig.

Hinzu kommt, dass sich in der Stadtverwaltung der Begriff der Co-Leitung sowohl für Jobsharings auf Kaderstufe wie auch für Leitungsfunktionen etabliert hat, in welcher sich zwei Personen einen Teil ihrer Verantwortlichkeiten, wie z.B. Führungs- oder strategische Aufgaben teilen oder eng koordinieren. Oftmals sind die Co-Leitungen nicht aus einer Stelle entstanden und umfassen zudem zwei Vollzeitstellen: von einem Jobsharing als besondere Form von Teilzeitarbeit kann bei dieser Konzeption von Co-Leitung demnach nicht die Rede sein. Die Verwendung desselben Begriffs für unterschiedliche Arbeitsmodelle führt in der Stadtverwaltung jedoch dazu, dass zuweilen auch Co-Leitungen mit Anstellungen über 90 % als Jobsharing betrachtet werden bzw. zu einer gewissen Verwirrung, ob die beiden Begriffe synonym verwendet werden können oder eben nicht. Insgesamt fehlt in der Praxis demnach eine klare und von allen Direktionen einheitlich verwendete Definition von Jobsharing sowie eine klare Abgrenzung der beiden Begriffe Co-Leitung und Jobsharing.

Trotz dieser Vorbemerkungen kann davon ausgegangen werden, dass bis im Juni 2020 mindestens fünf Jobsharings in der Berner Stadtverwaltung existierten, die die in Kapitel 2.1 erforderlichen Kriterien im Wesentlichen erfüllen. Angesichts der Gesamtzahl von 4562 Personen, die 2019 in einem öffentlich-rechtlichen Arbeitsverhältnis mit der Stadt Bern standen (Stadt Bern, 2019, S. 197) bzw. 3202 Vollzeitstellen (Stadt Bern, 2019, S. 193) ist dies ein verschwindend kleiner Anteil. Von den fünf Jobsharings handelt es sich bei zweien um ein Frauen-Jobsharing, ein Jobsharing wird von zwei Männern ausgeführt und zwei weitere sind gemischtgeschlechtliche Jobsharings.

Die Jobsharings sind auf zwei Direktionen verteilt. Während in der TVS, FPI und SUE gemäss Rückmeldungen der Direktionspersonaldienste aktuell keine Jobsharings ausgeübt werden, sind in der PRD und in der BSS mehrere vorhanden. In der BSS ist auf oberster Kaderstufe das Jobsharing im Gesundheitsdienst zu erwähnen, das seit 2011 existiert. In der PRD wurde im Mai dieses Jahres auf derselben Stufe ein Jobsharing ad interim im Wirtschaftsamt eingerichtet. Hintergrund bildete die Tatsache, dass der bisherige Stelleninhaber vor seiner Pensionierung einen Schritt zurücktreten wollte. Im Frühjahr 2021 soll überprüft werden, ob sich das Modell bewährt hat und definitiv eingeführt werden soll. Die direkten Vorgesetzten der Jobsharer/innen sind in der PRD der Stadtpräsident, in der BSS die Direktorin.

Weitere Jobsharings existieren in der PRD im Bereich der Kunstsammlung und in der BSS in der Tagesschule Länggasse. Bei letzterem handelt es sich um ein komplexes Konstrukt, in welchem die Bereichsleitung der Tagesschule zu 20 % und zu 60 % auf zwei Personen aufgeteilt

ist, wobei eine Person noch weitere Stellenprozente in einem anderen Betrieb – der Tagesstätte Länggasse – hat. Die Komplexität dieses Jobsharings wird noch durch die Tatsache unterstrichen, dass die beiden Jobsharerinnen unterschiedliche Vorgesetzte haben.

Ein Interview wurde schliesslich mit der Leiterin der Sektion «Junge Erwachsene» des Kompetenzzentrums Arbeit geführt, die ebenfalls zur BSS gehört. Bis im Juni 2020 war auch diese Stelle im Jobsharing ausgeführt worden. Seit dem Weggang ihrer Partnerin übt die verbleibende Sektionsleiterin den Job in einem 80 %-Pensum aus.

3.3 Die rechtlichen Grundlagen von Jobsharing

3.3.1 Die Einführung von Jobsharing 2004

Jobsharing in der Stadtverwaltung wurde vom Gemeinderat der Stadt Bern erstmals mit der Teilrevision der PVO am 13. Oktober 2004 als neues, mögliches Arbeitszeitmodell eingeführt. Gestützt auf Art. 58 Abs. 2 PRB, wonach «individuelle und flexible Arbeitszeitformen» gefördert werden sollen, regelte Art. 130a PVO das Arbeitszeitmodell Jobsharing. Während Abs. 1 die Definition beinhaltete – «Job Sharing liegt vor, wenn zwei Angestellte als Job-Sharing-Partnerinnen und -Partner Arbeitszeit und Arbeitsaufgaben einer Stelle untereinander aufteilen» – hielt Abs. 2 fest, dass die Jobsharinpartner/innen «gemeinsam die Verantwortung für die Planung und Organisation ihres Job Sharings tragen» und Abs. 3, dass eine gegenseitige Stellvertretungspflicht bestehe. In Art. 130a Abs. 4 PVO wurde das Ende der Jobsharing-Partnerschaft geregelt: «Wird das Dienstverhältnis einer Person der Job Sharing-Partnerschaft beendet, stellt dies einen sachlichen Grund dar, der zur Beendigung des Dienstverhältnisses der anderen Person durch die Stadt gemäss Artikel 20 PRB führt.» Die Vorgesetzten seien zwar frei darin, das verbleibende Dienstverhältnis weiterzuführen, doch sei dieser Umstand in der Anstellungsverfügung ausdrücklich festzuhalten (Stadt Bern, 2017).

Zusammen mit der PVO-Revision wurde die «Instrumentenmappe Teilzeitarbeit/Job Sharing» erstellt. Jobsharing wurde darin als Modell beschrieben, die eine «hohe Attraktivität der Arbeitgeberin auf dem Arbeitsmarkt sichert und Arbeitsmotivation und -zufriedenheit fördert». Das Dokument machte aber auch auf Risiken wie «zum Teil ein grösserer organisatorischer Aufwand, ein höherer Infrastrukturbedarf und erhöhte Anforderungen an die Führung (Information und Koordination)» aufmerksam (PA, 2004, S. 1).

3.3.2 Die Teilrevision der Personalverordnung 2019

Am 25. Januar 2018 reichte Matthias Egli der GLP/JGLP-Fraktion im Stadtrat das Postulat «Jobsharing und Teilzeitarbeit für Kadermitarbeitende sowie Gemeinderätinnen und Gemeinderäte ermöglichen» ein, welches unter anderem «die Prüfung und Förderung von Job- und Topsharing für Kaderangestellte sowie das Aufzeigen der Voraussetzungen, unter welchen Teilzeitarbeit bei Stadtangestellten möglich ist» verlangte (Egli, 2018, S. 1). Im Prüfungsbericht vom 4. Juli 2018 erklärte der Gemeinderat die Forderungen des Postulats, die sich auf Jobsharing auf Verwaltungsstufe bezogen, als erheblich und beauftragte die zuständige Direktion mit der Erarbeitung von entsprechenden Massnahmen. In der Folge erstellte eine Arbeitsgruppe unter Federführung der FPI ein Massnahmenpaket. Die wichtigste Massnahme war die Revision von Artikel 130a der PVO, mit dem Ziel, «adäquate rechtliche Grundlagen für Jobsharing-

Modelle und einheitliche Vorgaben und Instrumente im Prozess der Personalgewinnung» zu schaffen (Gemeinderat, 2020, S. 8).

Mit der Teilrevision der PVO, die am 18. Dezember 2019 vom Gemeinderat verabschiedet und per 1. Januar 2020 in Kraft gesetzt wurde, wurden verschiedene Artikel in Abschnitt 5: Teilzeitarbeit der PVO angepasst.³ Zunächst wurden Titel und Grundsatz, die sich bislang nur auf Teilzeitarbeit bezogen hatten, auf Jobsharing erweitert: «Teilzeitarbeit *und Jobsharing* sind in der Regel für alle Angestellten möglich. Die Direktorinnen und Direktoren fördern in ihrem Verantwortungsbereich Teilzeitarbeit *und Jobsharing* auf allen Hierarchiestufen» (Stadt Bern, 2020). Im Antrag der FPI an den Gemeinderat wurden diese Änderungen als «Paradimenwechsel» bezeichnet, «wonach die Ausnahme (Möglichkeit der Ausübung einer Stelle im Jobsharing) zur Regel» werden soll (FPI, 2019, S. 6).

Die Definition von Jobsharing – alt in Art. 130a Abs.1 geregelt, neu in Art. 131 Abs. 1 – wurde dahingehend geschärft, dass die gemeinsame Verantwortung in den Vordergrund gerückt wurde: «Jobsharing liegt vor, wenn mindestens zwei Angestellte Arbeitszeit und Arbeitsaufgaben einer Stelle untereinander aufteilen und gemeinsam für die Aufgabenerfüllung oder Teile davon verantwortlich sind» (Stadt Bern, 2020). Im Vortrag zur Revision wurde zudem betont, dass sich Jobsharing «insbesondere auch für Führungsfunktionen» eigne (FPI, 2019, S. 8). Eine weitere Änderung betraf die Erweiterung von Abs. 3 durch die Bestimmung, dass im Rahmen eines Jobsharings mit den Angestellten separate Dienstverhältnisse eingegangen werden sollen. Die alte Fassung hatte diesen Punkt nicht spezifisch geregelt. Im Vortrag wies die antragsstellende Direktion darauf hin, dass dieser Punkt wichtig sei, da «die Beendigung eines Dienstverhältnisses mit einer oder einem Jobsharingangestellten ansonsten die automatische Beendigung des anderen Dienstverhältnisses bewirken würde. Dies würde für Jobsharingangestellte wenig Sicherheit bieten und der Förderung dieses Modells deshalb entgegenwirken» (FPI, 2019, S. 9). In Abs. 4 wurde neu der Beschäftigungsgrad geregelt; dieser betrage «40 bis 80 Prozent» (Stadt Bern, 2020). Damit könne «für den Koordinationsaufwand 10 bis maximal 20 Prozent zum ursprünglichen (100 Prozent) Pensum dazugerechnet werden» (FPI 2019, S. 10).

Eine weitere Änderung betraf das neu in Abs. 7 geregelte Ende der Jobsharingpartnerschaft. Während die Kündigung einer Person des Jobsharings bis dahin einen sachlichen Grund dargestellt hatte, der zur Beendigung des Dienstverhältnisses der anderen Person führen konnte, wurden nun verschiedene Zwischenschritte eingeschaltet: «Wird das Dienstverhältnis eines oder einer Angestellten im Jobsharing beendet, können die verbleibenden Angestellten auf Wunsch das frei werdende Pensum oder, falls kein dienstliches Interesse entgegensteht, auch nur Teile davon übernehmen. Das verbleibende freie Pensum wird zur Wiederbesetzung ausgeschrieben» (Stadt Bern, 2020). Erst wenn eine Wiederbesetzung innert sechs Monaten nicht erfolgreich sei, könne das noch bestehende Dienstverhältnis durch die Stadt beendet werden. Die antragsstellende FPI ging dabei jedoch von einem «Ausnahmefall» aus (FPI, 2019, S. 11). Im Bericht an den Stadtrat schreibt der Gemeinderat, dass – obschon wichtig sei, «dass auch der Ausnahmefall

³ Aufgrund einer neuen Nummerierung in Abschnitt 5 der PVO ist Jobsharing nicht mehr in Art. 130a geregelt, sondern neu in Art. 131 PVO.

geregelt ist», der neue Absatz «Jobsharingangestellten mehr Sicherheit bietet und damit ebenfalls ein Mittel ist zur Förderung von Jobsharing im Postulatssinn» (Gemeinderat, 2020, S. 9).

3.3.3 Weitere Massnahmen im Zuge der Revision

Neben der Anpassung der Rechtsgrundlagen erarbeitete die FPI weitere Massnahmen zur Förderung von Jobsharing. Dazu gehörte die Aktualisierung der verwaltungsinternen Hilfsmittel. Anfangs Februar 2020 wurden der neue Leitfaden Jobsharing und eine Mustervereinbarung Jobsharing auf dem Intranet der Stadt Bern aufgeschaltet und in den Geschäftsleitungen der Direktionen vorgestellt. Darüber hinaus erstellte die Arbeitsgruppe eine Präsentation zu Jobsharing und Teilzeitarbeit für die Vorstellung der Thematik im Rahmen von Weiterbildungen und Führungsseminaren. Schliesslich wurde die Vorlage für Stelleninserate mit der Variante «Jobsharing möglich» ergänzt, d.h. es sollte von nun an standardmässig geprüft werden, ob sich eine Stelle für ein Jobsharing eignet. Schliesslich wurde in der Mitarbeitendenzeitung Nr. 1/2020 ein Jobsharing-Duo portraitiert und auf die neuen Dokumente hingewiesen.

3.3.4 Die Einreihungspraxis

Über die Entöhnung resp. Einreihung von Jobsharer/innen sind in den rechtlichen Grundlagen oder anderen offiziellen Dokumenten der Stadtverwaltung keine Angaben vorhanden. Mehrfach wurde in den Interviews mit den Leiter/innen der Direktionspersonaldienste jedoch darauf hingewiesen, dass Mitarbeitende im Jobsharing auf Kaderstufe früher bewusst tiefer eingereiht worden waren als ihre Kolleginnen und Kollegen, die dieselbe oder eine vergleichbare Stelle alleine ausgeübt hatten: «Im Grundsatz war es so, dass man sagte, Jobsharing, Co-Leitung ist geteilte Verantwortung. Denn nun sind zwei Schultern da, die die Last tragen, sie können sich miteinander absprechen. Das kann nicht gleich bezahlt werden, wie jemand, der die Last alleine tragen muss. Das war die Prämisse» (Interview HR#5).

Diese Praxis wurde mit dem Projekt Kadereinreihungsüberprüfung 2017 beendet. Das Projekt, das alle 140 Einreihungen der Kaderstufen 1 und 2 überprüfte und wo nötig neu beurteilte, kam zum Schluss, dass die Regelung, Co-Leitungen und Jobsharings systematisch tiefer einzureihen, fallen gelassen werden sollte, «da die Tiefereinreihung und Ungleichbehandlung der Co-Leiterinnen als unbegründet und ungerecht erachtet wurde» (BSS, 2020, S. 1). In der Folge reihte man die bestehenden Co-Leitungen der Kaderstufen 1 und 2 auf das Niveau der vergleichbaren Richtfunktionen ein und behielt die neue Einreihungspraxis seither bei.

3.4 Gelebtes Jobsharing: Die Aussagen aus den Interviews

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Erkenntnisse aus den Interviews mit den Jobshare-rinnen und Jobsharern, dem Leiter des Personalamts und den Leiterinnen und Leitern der Direktionspersonaldienste dargestellt. Die Struktur des Kapitels orientiert sich dabei im Wesentlichen an den aus der Literatur recherchierten organisationalen Erfolgs- und Misserfolgskonzepten für Jobsharings.

3.4.1 Das Zustandekommen der Jobsharings

Die Hintergründe der heute bzw. bis vor kurzem existierenden Jobsharings in der Stadtverwaltung sind unterschiedlich. Gemeinsam ist ihnen, dass ursprünglich eine Stelle bestanden hatte, die dann in zwei Stellen aufgeteilt wurde, auch wenn dies zum Teil schon lange her ist. Die meisten Jobsharings gehen auf die Initiative der Personen zurück, die sich eine Stelle teilen wollten oder auf deren Vorgänger/innen, wie z.B. im Gesundheitsamt: «Die Initiative kam von uns aus. Man hat uns machen lassen und jetzt hat es sich bewährt» (Interview JS#1).

Von den Vorgesetzten initiiert wurden von den bestehenden Jobsharings zwei: Zum einen im Wirtschaftsamt der PRD: «Man ist an uns herangetreten, auch von Seiten von unserem Chef, ob wir das machen würden. Nach einer gewissen Bedenkzeit haben wir gesagt, dass wir das machen würden» (Interview JS#2). Auch beim Jobsharing in der Leitung der Tagesschule Länggasse handelt es sich um ein von der Leitung eingesetztes Modell – ein Konzept übrigens, welches im anstehenden Zusammenschluss der Tagesstätten und der Tagesschulen noch stärker zum Tragen kommen soll.

Insgesamt war und ist jedoch der Ansatz, wonach ein Jobsharing geprüft wird, sofern es von potentiellen Jobsharer/innen ins Spiel gebracht wird, nach Ansicht der Personalverantwortlichen viel verbreiteter: «Ich gebe es zu, es hat sich immer ergeben. Wir haben die Jobsharings nicht aktiv gepusht» (Interview HR#3). Neben der PRD prüfte bislang nur eine Direktion – die TVS – Jobsharing als mögliches Arbeitsmodell im Rahmen einer Kaderstellenbesetzung: «Das hatte sehr stark mit unserer politischen Vorsteherin zu tun, die gesagt hat, ich möchte das jetzt prüfen, ich möchte das anschauen. Es kam dann nicht zustande, aber die Auseinandersetzung war fast ein bisschen angeordnet gewesen» (Interview HR#4).

Als Erklärung dafür, weshalb die Initiative bislang wenig von den Vorgesetzten oder vom HR ausging, wird in praktisch allen Direktionen dieselbe Ursache genannt: «In der Regel ist der Druck so gross, dass du die Stelle besetzen muss, dass die Option Jobsharing bei einer Amtsleitung selten aktiv geprüft wird» (Interview HR#3). Etwas zugespitzter drückt es ein anderer Personaldienstleiter aus: «Alles, was im Beschaffungsprozess zu einer Erschwernis führt, wird – gerade, weil die Linie sehr unter Druck ist – weggelassen oder weniger prioritär gewichtet» (Interview HR#2). Zusätzlich zum Aufwand komme noch eine «latente Unsicherheit» dazu: «Man will so wenig Risiko wie möglich und auch nicht unmöglich grossen Aufwand» (Interview HR#4). Dennoch werden in Zusammenhang mit dem Rekrutierungsprozess gewisse Möglichkeiten erkannt. So konstatiert der Leiter des Personaldienstes einer Direktion, die bislang noch kein Jobsharing auf Kaderstufe hatte: «Wir könnten auch einmal einem Abteilungsleiter sagen: Ich sehe hier bei dir Möglichkeiten. Sie einfach mal an der Hand nehmen und sagen: Was spricht dagegen, bei der nächsten Ausschreibung ein Jobsharing zu machen? Da gäbe es schon Handlungsspielraum» (Interview HR#5).

3.4.2 Die Rolle der Vorgesetzten

Auf die Frage, welche organisationalen Faktoren förderlich sind für Jobsharings, antworteten die interviewten Jobsharer/innen auffallend häufig mit der Rolle Vorgesetzten: «Als äusseres Kriterium finde ich es zentral, dass es gewollt ist von der Direktorin, dass wir hier Unterstützung haben. Eine Direktorin, die sagen würde, Co-Leitung sehe ich gar nicht, wäre schwierig über kurz oder lang» (Interview JS#1).

Nur eine Interviewpartnerin gab zu Protokoll, dass ihre damalige Vorgesetzte kritisch eingestellt war: «Meine direkte Vorgesetzte fand das damals keine gute Lösung. Aber sie war in Not: Sie fand niemanden, der die ausgeschriebene Stelle übernehmen wollte und stieg deshalb auf meine Bedingungen ein» (Interview JS#7). Diese Ausgangslage habe sich später nicht nachteilig auf das Jobsharing ausgewirkt, zumal die Jobsharerinnen auf eine anderweitige Unterstützung zählen konnte: «Wir bekamen danach ein gutes externes Coaching. Das war für mich die Stütze des Jobsharing. Davon konnten wir wahnsinnig profitieren. Ich würde sagen, dass sie uns begleitet hat. Unsere direkte Vorgesetzte hatte kein grosses Commitment zu unserem Co» (Interview JS#7).

Auf eine weitere Herausforderung in Bezug auf die Vorgesetzten machen zwei andere Jobsharer/innen aufmerksam: «Wir beide haben nicht dieselbe Vorgesetzte. Ich bin der Schulleiterin unterstellt und meine Kollegin ist im Schulamt der Bereichsleitung unterstellt. Das macht die Organisation und die Kommunikation ziemlich komplex» (Interview JS#6). In Hinblick auf die anstehende Reorganisation der Tagesschulen und Tagesstätten sei deshalb wichtig, dass «beide dieselbe Vorgesetzte haben.» Und auch hier wieder: «Die vorgesetzte Person muss diese Form von Co-Leitung sicherlich begrüssen und bejahen und unterstützen, sonst wird es schwierig» (Interview JS#6).

Vorgesetzte als wichtiger Erfolgsfaktor von Jobsharings: Dieser Aspekt wird auch von den Personalverantwortlichen unterstrichen: «Ich glaube, der grösste Erfolgsfaktor ist sicher, dass es von oben gefördert wird. Nur schon zugelassen, aber auch gefördert wird. Und da braucht es eine ganz klare Haltung von oben. Weil wenn keine Grundsatzhaltung von oben vorhanden ist, kann sie auch nicht von unten wachsen» (Interview HR # 4). Zudem sei es aufgrund der erwähnten Herausforderungen bei Kaderstellenbesetzungen einfacher, wenn sich bereits Personen im Jobsharing bewerben würden: «Wenn jetzt im Rekrutierungsprozess schon zwei als Jobsharingpartner kommen, dann wäre glaube ich, die Offenheit vorhanden, das mal anzuschauen.» Wenn jedoch die Führung selber Matchings machen müsse, «dann wäre der Widerstand schon wieder grösser» (Interview HR # 4). Schliesslich wurde von einem Personalverantwortlichen auch der grössere Führungsaufwand betont: «Man hat bei Jobsharing einfach einen höheren Führungsaufwand und den muss man gewährleisten und sicherstellen können» (Interview HR#3).

3.4.3 Vorbilder und Peers

Deutlich weniger häufig erwähnt als die Rolle der Vorgesetzten wurden in den Interviews die Funktion von gut funktionierenden Jobsharings als Vorbilder bzw. deren ansteckende Wirkung auf andere. Direkt darauf angesprochen sagte ein Interviewpartner: «Ich denke schon, dass es hilft, Jobsharing-Modelle zu fördern, wenn du selber eines erfolgreich umsetzt. Wenn du positive Erfahrungen machst und das auch vermittelst» (Interview JS#3). Insbesondere das langjährige, gut funktionierende Jobsharing im Gesundheitsdienst hat nach Ansicht des Personalchefs «auf jeden Fall eine Vorbildfunktion. Auf das schaut man, das haben viele Leute bemerkt, die finden, wir könnten doch auch so wie die vom Gesundheitsdienst. Gerade weil sie als erfolgreiches, gutes, bereicherndes Jobsharing funktionieren, die viele Kompetenzen vereinen» (Interview HR#3).

3.4.4 Die Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur als förderlicher resp. hinderlicher Faktor für Jobsharings kam in den Interviews sehr häufig zur Sprache. Die Jobsharings werden von allen Personen, die sie ausüben, als in die Organisation passend wahrgenommen: «Die Akzeptanz ist durchaus vorhanden» (Interview JS#3) – «in unserem Bereich fallen wir nicht extrem auf» (Interview JS#6) – «ich empfinde es so, dass es zu 100% akzeptiert und gutgeheissen wird» (Interview JS#2) sind die häufigsten Rückmeldungen auf die Frage, wie ihr Jobsharing vom Umfeld wahrgenommen werde. Nur eine Jobsharerin gab zu Protokoll, dass ihr Arbeitsmodell zuweilen auch auf Missgunst gestossen war: «Im GL-Team gab es jemanden, der immer wieder mit Seitenhieben gekommen ist, was wir da für eine Luxussituation haben» (Interview JS#7).

Die Ansicht, dass das Modell mit der Betriebskultur der Stadtverwaltung korrespondiert, wird von den Personalverantwortlichen mehrheitlich geteilt. Gleichzeitig manifestieren sich hier jedoch auch gewisse Unterschiede zwischen den Direktionen. So stellen die Personalverantwortlichen der PRD und BSS eine grosse Offenheit für Jobsharing fest: In der BSS, weil «wir eine ausgesprochene Frauendirektion und eine ausgesprochene Teilzeitdirektion sind» (Interview HR#3), in der PRD aufgrund der generellen Haltung: «Es ist egal, wo du arbeitest, es ist egal, wie du im Detail unterwegs bist. Zentral ist, dass deine Aufgaben und Issues bearbeitet werden. Also eigentlich ein idealer Rahmen für Topsharings» (Interview HR#2). Auch in den Direktionen, welche bislang keine Jobsharings hatten, werden Rückschlüsse auf die Betriebskultur gemacht: «Wir haben nicht wirklich reale Erfahrungen mit Jobsharings. Ein Grund liegt sicher darin, dass wir eine tiefe Teilzeitquote haben. Nur schon Teilzeit ist bei uns nicht gerade etwas Besonderes, aber eine Abweichung von der Norm. Es fängt schon damit an, dass wir von den Berufen und von den Leuten her sehr männerdominiert, sehr handwerklich-technisch sind, d.h. es sind sehr häufig Männer, die 100% arbeiten» (Interview HR#4).

Wie stark die Faktoren Vorgesetzte und Unternehmenskultur verwoben sind und sich gegenseitig beeinflussen, wird in den Interviews ebenfalls deutlich: «Aber ich glaube, damit es von unten wachsen kann, dieses Jobsharing-Pflänzchen, muss es die Legitimation von oben haben. Das finde ich ganz wichtig, dieses klare Bekenntnis, bis auf Direktorinnen- und Direktorenebene, dass es erwünscht ist im Grundsatz» (Interview HR#4). In dieser Aussage manifestiert sich jedoch ein weiterer Aspekt, der von vielen Jobsharerinnen und Jobsharern betont wurde:

Dass zwar ihr Jobsharing gemeinhin akzeptiert sei, dass jedoch gleichzeitig nicht spürbar ist, «dass man Jobsharing in der Stadt wirklich vorantreiben will. Vielleicht sind mit dem Wegnehmen der beiden Hürden die negativen Anreize weg, aber dass man es jetzt wirklich positiv fördern und stärken will, habe ich nie gespürt. Es ist mehr so eine stillschweigende Akzeptanz. Die Vorgesetzte erlebt uns sicher als funktionierende Co-Leitung, aber darüber hinausgehende Massnahmen gibt es nicht» (Interview JS#1).

Weshalb das so ist – hohe Akzeptanz für die bestehenden Jobsharings, aber keine darüber hinausgehenden Massnahmen – darüber gehen die Meinungen auseinander. Vielleicht sei man «nicht ganz zeitgemäss unterwegs» und «sehe, anerkenne und fördere die Vorteile des Jobsharing-Modells zu wenig» (Interview JS#3), fragt sich ein Interviewter, während ein anderer die Stadt Bern als fortschrittlicher als die meisten Unternehmen wahrnimmt: «In einer Gemeinde, die politisch eher rot-grün-mitte ist, werden Dinge wie Vereinbarkeit mit der Familie, wie Jobsharing, Gleichstellung, Anti-Diskriminierung und solche Sachen tendenziell etwas mehr gewichtet und man wird auch schauen, dass man das entwickelt» (Interview JS#2).

Die Personalverantwortlichen erkennen in Zusammenhang mit Arbeitsmodellen wie Jobsharing auch eine Generationenfrage: «Ich höre ich ab und zu, dass es gar nicht möglich ist, dass man diese Stelle teilen kann oder in weniger Prozent ausüben kann, denn der Job ist so enorm wichtig. Und das ist auch ein Denken, eine Kultur. Das ist eine Generationenfrage. Ich habe mit zwei Linienchefs der Kaderstufe diese Thematik durchexerziert. Dieses Denken – beide stehen kurz vor der Pensionierung – das Denken, das sie haben, bringst du gar nicht weg. Man muss bei den Jüngeren ansetzen, die völlig anders arbeiten heute. Es ist gar kein Thema für sie, sie machen es einfach» (Interview HR#5).

Dass sich die Kultur aber durchaus verändern lasse, habe der Diskurs um die Teilzeit klar gezeigt: «Man muss immer ständig dranbleiben, tröpfchenweise, das ist ein Prozess, der über Jahre geht und bei dem man ebenso dranbleiben muss, wie man es bei der Teilzeit gemacht hat. Dort musste es auch per Gemeinderatsbeschluss erzwungen werden, dass man auch Leitungsfunktionen mit 80-100% ausschreibt. Das ist auch nicht einfach so passiert von innen heraus. Das brauchte auch Vorgaben von oben» (Interview HR#4). Vor diesem Hintergrund sei es eine Frage der Zeit, dass flexible Arbeitsmodelle stärker nachgefragt und verwendet würden: «Dieser Wandel ist so dermassen stark. Wir haben einen demografischen Wandel, einen digitalen Wandel, einen Wertewandel». Angesichts des Arbeitskräftemangels, der sich zumindest vor Corona abgezeichnet habe, müsse die Stadt Bern «viel flexibler werden», um den Personen zu geben, was sie verlangen, sonst «verlieren wir diese Leute, dann gehen sie dorthin, wo sie das bekommen. Die haben viel mehr Möglichkeiten, sich ihren Arbeitgeber auszusuchen, als wir das gehabt haben. Diese Bewegung müssen wir mitmachen. Wir müssen als Arbeitgeberin viel mehr Flexibilität haben» (Interview HR#1).

3.4.5 Kommunikation und Sichtbarmachung

Das Bindeglied zwischen Unternehmenskultur, Vorgesetzten und Peers – die Sichtbarmachung und Kommunikation – kam in den Interviews häufig zur Sprache. Insbesondere die Personalverantwortlichen betonen, wie wichtig es sei, aktiv die Diskussion mit den Vorgesetzten zu suchen: «Es muss Thema werden» (Interview HR#4). Die Diskussion müsse auf «auf oberster Führungsebene» ansetzen; «das ist der Hebel gegen unten» (Interview HR#4). Der Top-down-Ansatz wird von einer anderen Personalverantwortlichen unterstrichen: «Ich kann mir deshalb vorstellen, dass es einen Auftrag des Direktors bräuchte, dass man Jobsharings prüft» (Interview HR#6). Erst durch die interne Auseinandersetzung sei es möglich, die «vielen Vorbehalte» anzusprechen und ausdiskutieren: «Für viele Führungspersonen kommt es gar nicht in Frage. Aber sie haben es gar noch nie ausgesprochen. Wenn man es thematisieren würde, können die Meinungen auf den Tisch kommen und die Führungspersonen können sich dazu äussern. Er dann kann man darüber diskutieren und die Haltung klar machen von oben, dass es nicht tolerierbar ist, dass man Jobsharings grundsätzlich nicht will und blöd findet.» Über den Diskurs könne man auch die Vor- und Nachteile kennenlernen und «es positiv werten» (Interview HR#4). Ganz ähnlich formuliert es die Personalverantwortliche einer anderen Direktion: «Man muss ihnen [den Kaderleuten] den Sinn erläutern: Was bringt Jobsharing der Organisation? Weshalb müssen wir das fördern? Es muss für die Linie nachvollziehbar sein, weshalb Jobsharing gefördert werden soll, denn wir haben ja genügend anderes zu tun mit dem Tagesgeschäft» (Interview HR#6).

Neben der internen Auseinandersetzung und Diskussion über das Modell wird in den Interviews auch festgestellt, dass bislang wenig aktive Promotion zum Thema Jobsharing stattgefunden habe: «Es fehlt vielleicht auch etwas an den Erfolgsstories, irgendwo, dass man sagen könnte: Wenn du das machst, dann hast du einen return on investment, der enorm viel höher ist, als einfach nur zwei Personen. Aber dieser Nutzen, den muss man sehen und das ist eine challenge» (Interview HR#5). Die fehlende Sichtbarkeit wird nicht nur von den Personalverantwortlichen, sondern auch von den Personen wahrgenommen, die sich eine Stelle teilen: «Das Modell wurde nie promotet», stellt ein langjähriger Jobsharer fest (Interview JS#1). Zur verbreiteten Anwendung von Jobsharing «gehört sicher auch ein gutes Storytelling», fasst ein Personalverantwortlicher diesen Punkt zusammen; «immer wieder gute Geschichten erzählen» (Interview HR#2).

3.4.6 Mehrwert und Kosten

Ein Aspekt von Jobsharing, der in den Interviews mit den Jobsharer/innen stark betont wird, ist der grosse Mehrwert, den sie durch die Teilung der Stelle erleben. So bilanziert ein relativ neuer Jobsharer: «Es ist manchmal noch ein Daran-Gewöhnen. Weil man durchaus gewisse Sachen nicht einfach so entscheidet, sondern Rücksprache hält. Aber es ist so ein gelungenes Modell, weil in dieser Rücksprache häufig auch zwei, drei Sachen vermieden werden können. Im Gegenteil: das, was man am Anfang so ein bisschen empfindet als man müsse immer zusammen reden und entscheiden ist genau das, was einem die Basis gibt für gute Entscheide» (Interview JS#2). Diese Wahrnehmung wird von einem langjährigen Jobsharer geteilt: «Ich sage immer: Wenn du alleine bist, führst du die Gespräche, die wir in der Co-Leitung zu zweit führen können, mit dir selber. Wenn du alleine bist, denkst du einfach und häufig hast du eine Spannung

in dir, die du nicht auflösen kannst. Wenn du zu zweit bist kannst du Dinge auch mal abgeben. Das ist schon eine enorme Entlastung» (Interview JS#1). Und auch bei Jobsharer/innen, deren Aufgabengebiete sich nicht stark überschneiden, wird diese Schlussfolgerung gemacht: «Gerade weil wir so weit weg und autonom sind, finde ich es schön, ein Gegenüber zu haben, um Sachen zu diskutieren und Sachen zu entscheiden. Dass es kein Einzelkämpfertum ist» (Interview JS#4).

Der Mehrwert von Jobsharings wird nicht nur von den Jobsharer/innen betont, sondern auch von den Personalverantwortlichen wahrgenommen: «Die funktionierenden Jobsharings sind eine Bereicherung sowohl auf Leitungsebene wie auch auf inhaltlicher Ebene. Sie haben einen sehr grossen Gewinn betreffend Outcome der Arbeit. Sie haben betreffend Organisation der Arbeit einen hohen Abstimmungsbedarf. Aber wenn die Menschen zueinander passen, dann ist das Modell ein Erfolg» (Interview HR#2). Insofern sei das Thema Jobsharings – insbesondere auf Leitungsebene – auch ein zu nutzendes Potential: «Ein Topsharing ist noch fast attraktiver. Die anspruchsvollsten Aufgaben im Jobsharing zu machen, scheint mir durchaus zulässig zu sein. Das ist ein Investitionsfeld. Wir haben typischerweise an der Spitze von grösseren Organisationen oder auch grösseren Themenfeldern ja automatisch das Problem, dass eine Person im Rahmen ihrer Kompetenzen sehr gefordert ist. Deshalb warum nicht teilen, auch um besser zu performen?» (Interview HR#2). Dieser Ansatz wird auch von einem zweiten Personaldienstleister erwähnt: «Du hast viel mehr Kompetenzen auf der obersten Ebene, als wenn du einfach eine Person hast» (Interview HR#3).

Die Qualität der «besseren, fundierteren Entscheidungen» (Interview JS#7) kontrastiert mit dem zusätzlichen Aufwand an Koordination, die für ein Jobsharing notwendig sind und der vor diesem Hintergrund von vielen Interviewten als Erfolgsfaktor genannt wird: «Förderlich sind sicherlich genügend Ressourcen für die Absprachen, für den Austausch. Das ist wichtig» (Interview JS#6). In den Interviews mit den Personalverantwortlichen wird dieser Aspekt ebenfalls betont, zuweilen jedoch auch als Hinderungsgrund für Jobsharings erkannt: «Ein Punkt sind sicher auch die Kosten. Weshalb sollte ich für 120 % Geld bezahlen, wenn ich eine Person haben kann, die 20 % weniger kostet?» (Interview HR#6). Und ein anderer Personalverantwortlicher bilanziert: «Ich glaube nicht, dass man sagt, dass wir etwas dagegen haben, dass der Job geteilt ist. Kann man wirklich organisatorisch lösen. Aber es braucht mehr Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen. Es braucht z.B. auch mehr Stellenprozentage als nur 100. Das ist vielleicht letztendlich auch eine gewisse Abschreckung» (Interview HR#5).

Der hinderliche Faktor der zusätzlichen Kosten zeigt sich am Beispiel des Jobsharings im Kompetenzzentrum Arbeit, das nach dem Weggang einer Jobsharerin nicht mehr im Jobsharing besetzt wurde: «Das war eine Sparmassnahme» (Interview JS#7). Zuvor hatte die aus Sicht der Interviewten «wahnsinnig grosszügige Lösung» auch «immer etwas zu Missgunst bei den anderen Sektionsleitungen» geführt» (Interview JS#7). Wie unbefriedigend Jobsharings ohne zusätzliche Ressourcen für die Koordination sind, zeigt das Beispiel der Stellenaufteilung in der Tagesschule. Beide Jobsharerinnen führen aus, dass es frustrierend sei, wenn «überhaupt keine Ressourcen eingerechnet sind für die Koordination, die wir brauchen» (Interview JS#6). Als Übergangslösung sei das Modell tragbar, ansonsten sei es «zielführender, jemanden zu 40 %

anzustellen, der die Leitung administrativ unterstützt» (Interview JS#5). Trotz der Kritik bilanzieren beide Jobsharerinnen auch positive Aspekte ihres Arbeitsmodells: «Man hat eine Art Sparringpartner, mit dem man Entscheide diskutieren kann. Es ist auch hilfreich, wenn man nicht gleicher Meinung ist. Die Qualität der Entscheide nimmt so sicherlich zu» (Interview JS#5).

3.4.7 Weitere Faktoren

In den Interviews mit den Personalverantwortlichen kamen neben den oben erwähnten Faktoren noch weitere Aspekte zur Sprache, die ihrer Ansicht nach Jobsharings fördern. So sei die Tatsache, dass sich heute wenige Jobsharer/innen auf Stellen bewerben, der «Matchingproblematik» geschuldet: «Wir müssten radikal Matching-Plattformen aufbauen. Wenn es auf jede Ausschreibung zehn tolle Jobsharing-Bewerbungen gäbe, würde das Modell zu einer ganz anderen Verbreitung führen» (Interview HR#1). Für einen anderen Personaldienstleiter ist die rechtliche Grundlage für Jobsharings trotz der Revision immer noch hinderlich: «Ich bedaure, dass die Reglementsrevision so eng formuliert ist, man kommt von einem Korsett ins andere. Das ist nicht unbedingt das, was die nächste Generation will. Vieles ist im Rahmen einer Absicherung reglementiert. Es baut nicht unbedingt auf Vertrauen auf» (Interview HR#5).

Eine dritte Personalverantwortliche betont schliesslich den Stellenwert der Erwähnung von Jobsharing in der Ausschreibung: «Als wichtiges Signal gegen aussen ist zentral, dass man Stellen mit dem Hinweis ergänzt, dass sie auch im Jobsharing ausgeübt werden können, dass man solche Bewerbungen einreichen darf. Aber die Voraussetzung wiederum wäre, dass man diese dann auch ernsthaft prüft. Also nicht ein Alibisatz bei allen Stellenausschreibungen, dass Jobsharing möglich ist. Aber ich finde schon, dass wenn die Bereitschaft da ist und wenn man es fördern will, dann müssen wir es auch so signalisieren» (Interview HR#4).

4. Diskussion der Ergebnisse

In der Berner Stadtverwaltung wurde Jobsharing vor über 15 Jahren eingeführt. Das Arbeitsmodell ist in den rechtlichen Grundlagen verankert und es existieren einige Hilfsmittel für dessen Anwendung. Mit der Revision der PVO unternahm die Exekutive 2019 den Anlauf, Jobsharing attraktiver auszugestalten, indem sie die Anstellungsbedingungen für Angestellte, die sich eine Stelle teilen, verbesserte.

Vor diesem Hintergrund mag es erstaunen, dass heute ein verschwindend kleiner Anteil der Mitarbeitenden der Stadtverwaltung ein Jobsharing ausübt, zumal der Trend betreffend Teilzeit auf Kaderstufe auch in der Stadtverwaltung zu beobachten ist (Abbildung 1, S. 13). Die in empirischen Studien nachgewiesene «Lücke zwischen Angeboten und Umsetzung» (Bessing et al., 2017, S. 3) zeigt sich in aller Deutlichkeit auch in der Stadtverwaltung. In den Interviews mit den Personalverantwortlichen der fünf Direktionen, dem Leiter des Personalamts sowie mit Mitarbeitenden, die heute bzw. bis vor kurzem ein Jobsharing ausgeführt haben, wurde der Frage nachgegangen, ob dieser Befund auf eine mangelnde Nachfrage hinweist oder seine Ursache in organisationalen Hindernissen hat. Die nachfolgend dargestellten, wichtigsten Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse und Interviews zeigen, dass organisationale Faktoren eine Rolle spielen. Die Analyse deckt sich zudem in weiten Teilen mit den Befunden aus empirischen Studien der letzten Jahre.

1. Die Anstellungsbedingungen für Personen, die sich eine Stelle teilen, wurden seit der Einführung von Jobsharing 2004 verbessert.

Vergleicht man die Revision der PVO von 2004 mit der Revision von 2019 fällt auf, dass diese die Absicht des Gemeinderats, Jobsharing attraktiver zu gestalten und die Anstellungsbedingungen für Personen, die sich eine Stelle im Jobsharing teilen, zu verbessern, tatsächlich abbildet. Dabei sind zwei Änderungen wesentlich: Durch die Bestimmung, dass Jobsharing grundsätzlich für alle Mitarbeitenden möglich ist und das Arbeitszeitmodell zudem durch die Direktorinnen und Direktoren zu fördern ist, fand eine Umkehr statt: Jobsharing ist nun nicht mehr nur gestattet, sondern förderungswürdig; die Ausnahme sollte zur Regel werden, schreibt die FPI. Damit unternahm die Stadtverwaltung den Schritt, Jobsharing in den Kanon seiner Arbeitszeitmodelle aufzunehmen und «normalisierte» das Modell in diesem Sinne.

Zweitens – und dem als Paradigmenwechsel bezeichneten Ziel entsprechend – wurden die Sicherheiten von Jobsharerinnen und Jobsharern erhöht. Heute sind Jobsharings als zwei Einzelarbeitsverhältnisse geregelt, die erst dann aufgelöst werden können, wenn mehrere Versuche, die freie Jobsharingstelle zu besetzen, scheitern. Mit dem Wegfall der automatischen Tiefereihung von Personen, die ein Jobsharing ausüben, war 2017 ein zweiter, offensichtlicher Nachteil fallengelassen worden.

2) Die Unternehmenskultur ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Implementierung von Jobsharings. In der Berner Stadtverwaltung passen Jobsharings grundsätzlich in die Unternehmenskultur.

Die Interviews mit den Jobsharer/innen und Personalverantwortlichen zeigen deutlich, dass die Unternehmenskultur von beiden Gruppen als zentraler Faktor für ein erfolgreiches Jobsharing wahrgenommen wird. Dieser Befund, der in empirischen Studien mehrfach belegt wurde, wird durch die Aussagen der Personaldienstleiter/innen bezüglich kultureller Unterschiede zwischen den Direktionen noch unterstrichen. Insbesondere in den beiden Direktionen SUE und TVS, die «von den Berufen und von den Leuten her sehr männerdominiert, sehr technisch-handwerklich sind» (Interview HR#4), seien die kulturellen Voraussetzungen anders, sprich schwieriger als in den anderen Direktionen. Ein zentraler Hebel, um diese Kultur zu beeinflussen, sei die «Legitimation von oben» (Interview HR#4) – in der Literatur als «commitment from the highest level of the organization» bekannt (Coffman et al., 2010, S. 8).

Trotz der Unterschiede: Die bestehenden Jobsharings werden von den Personen, die sie ausüben, ohne Ausnahme als akzeptiert und in die Organisation passend wahrgenommen. Dieser Befund wird auch von den Personalverantwortlichen geteilt. Die in der Literatur diskutierte Diskrepanz von flexiblen Arbeitsmodellen mit einem ansonsten vorherrschenden «Vollzeit- und Präsenzparadigma» (Gärtner et al., 2016, S. 221) kann für die Stadtverwaltung demnach nicht nachgewiesen werden. Dieser Befund wird durch die Tatsache unterstrichen, dass es sich beim Jobsharing-Modell nicht um einen Sonderfall bzw. ein spezifisches Angebot für eine bestimmte Gruppe von Mitarbeitenden handelt. Trotz der geringen Anzahl der Jobsharings weisen diese in Bezug auf die Verwenderinnen und Verwender eine gewisse Breite auf: Es sind Männer und Frauen in verschiedenen Lebensphasen. Zudem wurde von keinem der Interviewten die Befürchtung geäußert, dass sich das Jobsharing negativ auf die Karrierechancen äussern könnte.

Ein wichtiger Aspekt, ist der in Zusammenhang mit der Unternehmenskultur mehrmals genannt wurde, ist der Generationenwandel. Es sei wenig aussichtsreich, Personen zu überzeugen, die der «Generation Vollzeit» angehörten. Vielmehr solle man bei den Jüngeren ansetzen; «sie machen es einfach» (Interview HR#5). Dazu passt, dass in den Interviews mit den Personalverantwortlichen die Wahrnehmung eines «starken Wandels» zum Ausdruck kam, der eine grosse, ja «maximale» Flexibilität der Stadtverwaltung voraussetze (Interview HR#1).

3) Das Commitment der Vorgesetzten ist zentral.

Ebenso häufig wie die Unternehmenskultur wurde in den Interviews erwähnt, dass eine positive Einstellung der/des Vorgesetzten gegenüber Jobsharing zentral sei. Auch dieser Befund stimmt mit den Erkenntnissen aus der Forschung überein. Ein Jobsharing gegen den Willen der Vorgesetzten auszuüben, ist für die meisten Jobsharer/innen nicht vorstellbar und es wurde nur von einer Jobsharerin geäußert, dass ihre damalige Vorgesetzte gegenüber dem Arbeitsmodell kritisch eingestellt gewesen war. Die Tatsache, dass die Jobsharerinnen ein Coaching bekamen, sich das Jobsharing insgesamt drei Jahre hielt und von der Interviewten als gewinnbringend

bilanziert wurde, deutet dennoch darauf hin, dass auch die Vorgesetzte am Gelingen des Arbeitsmodells interessiert gewesen war.

Insgesamt lässt sich aus den Aussagen der Interviewten ein Commitment der Führungskräfte gegenüber Jobsharing ableiten. Allerdings sei an dieser Stelle auf die geringe Anzahl von Jobsharings hingewiesen bzw. darauf, dass aus der positiven Haltung der Vorgesetzten, die heute ein Jobsharing führen, nicht auf die generelle Haltung aller Vorgesetzten geschlossen werden darf. Insgesamt gibt es in der Stadtverwaltung 617 Mitarbeitende mit Führungsfunktionen, die Exekutivmitglieder eingeschlossen (Stadt Bern, 2019, S. 195). Zwar weisen die Äusserungen der Personalverantwortlichen darauf hin, dass sie bei den Vorgesetzten Offenheit gegenüber flexiblen Arbeitsmodellen feststellen, insbesondere, «wenn im Rekrutierungsprozess schon zwei als Jobsharingpartner kommen» (Interview HR#4). Um hierzu gesicherte Aussagen machen zu können, müssten jedoch weitergehende Untersuchungen gemacht werden.

4) Die Jobsharings sind eher stillschweigend akzeptiert, denn aktiv gefördert.

In Zusammenhang mit dem Faktor Vorgesetzte kann aufgrund der Aussagen der Interviewten eine weitere Schlussfolgerung gemacht werden: Ein spezifischer Förderungswille, der gemäss den rechtlichen Grundlagen eigentlich vorgesehen wäre, wird von den Benutzenden und den Personalverantwortlichen nicht erkannt. Ein langjähriger Jobsharer spricht in diesem Zusammenhang denn auch von eher «stillschweigenden Akzeptanz» seines Arbeitsmodells (Interview JS#1). Dazu passt, dass die Initiative, ein Jobsharing einzusetzen, bislang häufiger von potentiellen Jobsharerer/innen ausgegangen ist als von den Vorgesetzten oder von den Personalverantwortlichen. Die Vorgesetzten und das HR sind zwar oft positiv eingestellt, jedoch nur unter der Voraussetzung, dass bereits entsprechende Bewerbungen vorliegen (siehe obiges Zitat). Diese passive Rolle wird durchaus selbstkritisch reflektiert. Ein Personalverantwortlicher bilanziert, dass es «mehr Handlungsspielraum» gäbe (Interview HR#5).

Punkto Vorgesetzte stimmt schliesslich auch die Aussage eines Personalverantwortlichen, wonach Jobsharing «einen höheren Führungsaufwand» mit sich bringe (Interview HR#3) mit der Forschung überein: «die Anforderungen an die Führungsqualitäten eines oder einer Vorgesetzten erhöht» sind (Baillod, 2001, S. 303).

5) Peers und Vorbilder spielen in der Stadtverwaltung (noch) keine grosse Rolle.

Im Gegensatz zu den Vorgesetzten und der Unternehmenskultur wurde der dritte Faktor, der in der Literatur als organisationale Voraussetzung für Jobsharings häufig erwähnt wird – die Rolle von Peers und Vorbildern – von den Interviewten deutlich weniger oft genannt. Möglicherweise wird damit jedoch die These, wonach das «use by peers» einer der «Schlüselfaktoren zur erfolgreichen Implementierung flexibler Modelle in einer Organisation» darstellt (Gärtner et al., 2016, S. 226), bestätigt: Die geringe Anzahl der Jobsharer/innen könnte Grund dafür sein, dass das «kritische Mass an Nutzerinnen und Nutzer» (Bessing et al., 2017, S. 90) in der Berner Stadtverwaltung noch nicht erreicht wurde, um deren effektive Verbreitung zu fördern.

6) Die zusätzlichen Kosten für Jobsharings sind ein Misserfolgsmoment, sofern der Mehrwert nicht aufgezeigt werden kann.

Aus den Interviews mit den Jobsharer/innen und den Personalverantwortlichen kann der Schluss gezogen werden, dass die Personen, die ein Jobsharing ausüben, damit mehrheitlich zufrieden sind. Die Jobsharings werden sowohl von innen als auch von aussen als gewinnbringendes Modell für die Benutzenden wie auch für die Organisation wahrgenommen. Insbesondere die Tatsache, dass aus der engen Zusammenarbeit der Jobsharer/innen eine bessere Qualität von Entscheidungen erwachse, wird häufig betont und von den Personalverantwortlichen nicht nur wahrgenommen, sondern auch als Potential, insbesondere bei der Besetzung von Karrierestellen mit breitem Anforderungsprofil, betrachtet. Diese Feststellung steht in engem Zusammenhang mit einem weiteren Erfolgsfaktor: Dass genügend Zeit (und Geld) für die Koordination und den Austausch zwischen den Jobsharer/innen vorhanden ist. Dieser Aspekt kommt in der Literatur zwar vor, ihm wird jedoch nicht dieselbe Bedeutung zugemessen wie dem Erfolgsdreieck Kultur, Vorgesetzte und Peers. Aus den Interviews mit den Jobsharer/innen wird hingegen deutlich, dass der Faktor Ressourcen mindestens ebenso wichtig ist: «Förderlich sind sicher genügend Ressourcen für die Absprachen, für den Austausch. Das ist wichtig» (Interview JS#6). Auch wenn von beiden Gruppen betont wird, dass «der Zugewinn an Kompetenz die Mehrkosten» aufwiegt (Interview JS#7), wird die Tatsache, dass Jobsharings mit Mehrkosten verbunden ist, von den Leiter/innen der Personaldienste als Hinderungsgründe für dessen verbreitete Anwendung erkannt: «Weshalb sollte ich für 120 % Geld bezahlen, wenn ich eine Person haben kann, die 20 % weniger kostet?» (Interview HR#6). Wenn man das Modell fördern wolle, müsse der Nutzen stärker hervorgehoben werden: «Der Mehrwert, den man daraus gewinnt, der Nutzen, der ist vielleicht zu wenig bekannt» (Interview HR#5). Dieser Befund deckt sich mit den Erkenntnissen aus der Forschung: «Den Führungskräften in Unternehmen ist die Sinnhaftigkeit zu erläutern» (Broel, 2016, S. 103).

Dass der Faktor Geld eine der Achillesfersen des Jobsharingmodells ist, zeigt das Beispiel im Kompetenzzentrum Arbeit, wo die Stellenteilung nach dem Weggang einer Jobsharerin aus Kostengründen aufgehoben wurde – «das war eine Sparmassnahme» (Interview JS#7). In Zeiten von Spardruck und Kosteneffizienz muss der Mehrwert von Jobsharings demnach noch stärker aufgezeigt werden können, um hier nicht einen Zielkonflikt entstehen zu lassen. Ein Verzicht auf die zusätzlichen Ressourcen für den Koordinationsbedarf des Jobsharings ist jedoch nicht sinnvoll, wie die Erkenntnisse aus der Literatur ebenso wie die kritische Bilanz der Jobsharerinnen in der Tagesschule Länggasse aufzeigen.

7) Es mangelt an Sichtbarmachung, positiver Kommunikation und dem internen Diskurs über Jobsharing als mögliches Arbeitsmodell.

In engem Zusammenhang mit der mangelnden Sichtbarkeit des Mehrwerts von Jobsharings steht die mangelnde Sichtbarkeit von Jobsharings an sich. So geben die meisten Jobsharer/innen zwar zu Protokoll, dass ihr Arbeitsmodell zwar gemeinhin akzeptiert sei, dass sie jedoch nicht wahrnehmen würden, dass Jobsharing insgesamt gefördert werden soll: «Dass man es jetzt wirklich positiv fördern und stärken will, habe ich nie gespürt» (Interview JS#1). In dieselbe Richtung gehend betonen die Personalverantwortlichen, dass Jobsharing viel stärker «Thema

werden» müsse, wenn es eine verbreitete Anwendung erfahren wolle (Interview HR#4). In dieser Aussage verstecken sich zwei Aspekte. Zum einen ist damit die Forderung verbunden, aktiver in den Diskurs mit den Vorgesetzten und auch mit Skeptikerinnen und Skeptikern zu treten, als dies bislang der Fall war: «Es muss für die Linie nachvollziehbar sein, weshalb Jobsharing gefördert werden soll» (Interview HR#6). Insbesondere dürfe es nicht sein, «dass man Jobsharings grundsätzlich nicht will und blöd findet» (Interview HR#4). Interessanterweise wird die Notwendigkeit für Diskussionen und Auseinandersetzungen mit dem Thema vor allem von den Personalverantwortlichen der Direktionen erwähnt, die aktuell keine Jobsharings haben.

Der andere Aspekt, der sich in der Aussage verbirgt, ist die in der Literatur betonte «positive Kommunikation» über Jobsharings (Gärtner et al., 2016, S. 228): Die Promotion, Bewerbung und aktive Sichtbarmachung von guten Jobsharing-Beispielen aus der Praxis. Man müsse immer wieder «gute Geschichten erzählen», fasst ein Personalverantwortlicher das Anliegen zusammen (Interview HR#2). Die Portraitierung eines Jobsharing-Duos in der Mitarbeitendenzeitung anfangs 2020 ist ein Beispiel dafür.

8) Zeitlicher Druck bei Stellenbesetzungen ist ein hinderlicher Faktor für das Arbeitsmodell Jobsharing.

Neben dem Faktor Geld wird auch der Faktor Zeit als hinderlicher Faktor für die Implementierung von Jobsharings genannt. Der Rekrutierungsprozess kam in den Interviews mit den Personalverantwortlichen mehrfach und deutlich zur Sprache – insgesamt stärker, als er in der Literatur erwähnt wird. Beim Rekrutieren stehe man einerseits unter hohem zeitlichem Druck und wolle deshalb «unmöglich grossen Aufwand» vermeiden. Ausserdem sei jedes Rekrutierungsverfahren auch ein «Risikoverminderungsprozess» (Interview HR#4). Diese beiden Faktoren zusammen führten dazu, dass bei Stellenbesetzungen alles, «was im Beschaffungsprozess zu einer Erschwernis führt», weggelassen würde (Interview HR#2). Vor diesem Hintergrund erstaunt nicht, dass die Initiative für Jobsharings bislang selten von den Vorgesetzten ausging und zumindest in den letzten Jahren keine Stellenausschreibungen mit dem Hinweis ergänzt wurde, dass ein Jobsharing möglich ist. Die Offenheit dafür, die Bewerbung eines Jobsharing-Duos ernsthaft zu prüfen, wird von den Personalverantwortlichen zwar gross eingeschätzt. Darüber hinausgehende Schritte werden aufgrund des zusätzlichen Aufwands, der damit verbunden ist, jedoch meist nicht unternommen.

5. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

In der Berner Stadtverwaltung existieren einige gute Voraussetzungen für die Implementierung von Jobsharings. Mit der Revision der PVO 2019 erhielt das Arbeitsmodell eine Aufwertung. Während Jobsharing bislang ein von der Verwaltung gestattetes Arbeitsmodell gewesen war, sollte es von nun an von der Stadtverwaltung und in oberster Kompetenz von den Direktor/innen gefördert werden. Mit diesem Paradigmenwechsel wurde das Modell aus dem Exotenstatus gelöst und in den Kanon der «normalen» Arbeitszeitmodelle aufgenommen. Damit einher ging die Erhöhung der Sicherheiten von Jobsharer/innen in Bezug auf die Einreihung sowie die Arbeitsplatzsicherheit. In den Interviews kommt zudem zum Ausdruck, dass Jobsharing auch in der Praxis auf förderliche Rahmenbedingungen trifft. Das Arbeitsmodell wird von den Benutzenden und vom Arbeitsumfeld als in die Unternehmenskultur passend wahrgenommen. Zudem werden die Jobsharer/innen in den meisten Fällen von den Vorgesetzten unterstützt. Ein weiterer förderlicher Faktor ist, dass der Mehrwert von Jobsharings von den Anwender/innen, aber auch von den Personalverantwortlichen deutlich erkannt wird. Der Nutzen wiegt aus ihrer Sicht die Zusatzkosten auf und wird unter anderem auch als brachliegendes Potential vor allem bei der Kaderstellenbesetzung wahrgenommen.

Im Gegensatz zu diesen positiven Befunden steht die geringe Anzahl von Jobsharings: Im Juni 2020 waren nur gerade fünf von 3200 Vollzeitstellen in einem Jobsharing besetzt. Auch wenn dagegen eingewendet werden kann, dass möglicherweise nicht alle Jobsharings erfasst wurden, da diese im zentralen Datensystem der Stadt Bern keine eigene Kategorie bilden und sich zweitens längst nicht alle Stellen für ein Jobsharing eignen, ist es dennoch eine sehr tiefe Zahl, die darauf hinweist, dass in der Berner Stadtverwaltung einige organisationale Faktoren eine hinderliche oder zumindest wenig förderliche Wirkung auf das Modell Jobsharing ausüben. Diese Schlussfolgerung lässt sich auch aus den Interviews ableiten. So wird weder von den Ausübenden noch von den Personalverantwortlichen ein spezifischer Förderungswille in Bezug auf Jobsharing wahrgenommen und mehrheitlich muss die Initiative auch seit der PVO-Revision von den Bewerber/innen für eine Stelle ausgehen, damit ein Jobsharing zustande kommt. Die fehlende Initiative der Vorgesetzten erklären die Personalverantwortlichen mit dem hohen zeitlichen Druck der Rekrutierungsprozesse, der zusätzliche Risiken oder Massnahmen, die den Prozess verlangsamen, ausschliesst. Abschreckend wirken zudem die zusätzlichen Kosten für den Koordinationsaufwand der Jobsharings, insbesondere, wenn der Mehrwert nicht klar vermittelt werden kann.

In der Konsequenz führt diese Situation dazu, dass die Anzahl der Jobsharings auf tiefem Niveau verharrt, da der Faktor «use by peers» nicht spielen kann, und damit auch, dass der von der Exekutive vor einem Jahr geforderte Paradigmenwechsel erst in Theorie, aber noch nicht in der Praxis stattgefunden hat, obschon mit Blick auf die Gesamtheit der organisationalen Voraussetzungen nicht mehr viel fehlt. Wenn dieser letzte Schritt in Angriff genommen werden soll, wären nach Ansicht der Verfasserin drei Massnahmen nötig, um Jobsharing aus dem Status der «stillschweigenden Akzeptanz» zu lösen und als breiter verwendetes und für alle gewinnbringendes Modell zu etablieren:

- 1) Erstens müsste das Mittel der Kommunikation stärker genutzt und eingesetzt werden. Nach Ansicht der Verfasserin bräuchte es eine eigentliche Informationsoffensive, bestehend aus drei Teilen. Zum einen müssten auf oberster Führungsebene Diskussionen zum Jobsharingmodell stattfinden, um zu verdeutlichen, dass es sich um ein Modell handelt, das von den Direktor/innen gewollt ist («demonstrable leadership support»). Durch die Auseinandersetzung mit dem Thema könnte so zweitens der Mehrwert für die Verwender/innen, aber auch die Organisation aufgezeigt und damit legitimiert werden, weshalb das Modell etwas kosten darf und welcher «return on investment» erwartet werden kann. In Zusammenhang mit der Kommunikation steht drittens die Promotion des Modells, die Sichtbarmachung von gut funktionierenden Jobsharing-Duos und von verschiedenen Möglichkeiten der konkreten Ausgestaltung des Arbeitsmodells. Durch diese Informationsarbeit könnte der Begriff Jobsharing in der Stadtverwaltung besser etabliert und zudem vom Begriff der Co-Leitung abgegrenzt werden.
- 2) Eine zweite Massnahme müsste auf den Rekrutierungsprozess fokussieren und mit geeigneten Mitteln dafür sorgen, dass bei Kaderstellenbesetzungen auch Modelle wie Jobsharing diskutiert und nicht aus reinen Opportunitätsgründen erst gar nicht in Erwägung gezogen werden. Um dem Ziel der effektiven Förderung des Arbeitsmodells zu entsprechen, müssten Stellen, die sich für Jobsharing eignen, in der Ausschreibung mit einem entsprechenden Hinweis ergänzt werden. Insgesamt müsste die Initiative, Jobsharings zu prüfen, viel stärker von den Vorgesetzten und dem HR ausgehen, wenn das Arbeitsmodell effektiv gefördert werden soll. Die Implementierung des Jobsharings im Wirtschaftsamt durch den Stadtpräsidenten ist ein gutes, aber bis heute ausserordentliches Beispiel.
- 3) Eine dritte Massnahme müsste schliesslich darin bestehen, Jobsharings im Datensystem der Stadt Bern als eigene Kategorie zu erfassen, um Aussagen zur Anzahl und zur quantitativen Entwicklung machen zu können. Damit würde wiederum sichtbar gemacht, dass Jobsharing zum Kanon der Arbeitsmodelle der Berner Stadtverwaltung gehört.

Die Rolle der Vorgesetzten konnte in der vorliegenden Projektarbeit leider nicht ausreichend erörtert werden. Um hierzu gesicherte Aussagen machen zu können, wären weitere Untersuchungen nötig. So wäre es beispielsweise interessant, mittels eines quantitativen Ansatzes die 612 Kaderangestellten und fünf Exekutivmitglieder nach ihrer Einstellung zu Jobsharing zu befragen und die Voraussetzungen zu erörtern, die ihrer Ansicht nach erfüllt sein müssen, damit sie einem Jobsharing zustimmen bzw. selbst die Initiative ergreifen, eine Stelle im Jobsharing auszuschreiben. Damit liesse sich die im Moment offene Frage klären, weshalb heute so wenige Jobsharings von Vorgesetzten initiiert werden, obwohl ihnen von den Personalverantwortlichen Offenheit gegenüber dem Arbeitsmodell attestiert wird.

Insgesamt und abschliessend konnte in der Projektarbeit aufgezeigt werden, dass in der Berner Stadtverwaltung bereits einige Voraussetzungen für die erfolgreiche Implementierung von Jobsharing vorhanden sind, an welchen sich anzuknüpfen liesse, um noch optimalere Rahmenbedingungen zu schaffen und damit den geforderten Paradigmenwechsel in die Praxis umzusetzen. Damit würde sich die Stadt Bern fit machen für die Erfordernisse der Zukunft, in welcher flexible Arbeitsmodelle sicherlich eine noch grössere Rolle spielen werden als heute.

Literatur- und Dokumentenverzeichnis sowie Rechtsquellen

- Amstutz, N., Jochem, A. (2014): Teilzeitarbeit und Jobsharing in der Schweiz. Ergebnisbericht. Untersuchung der Fachhochschule Nordwestschweiz im Auftrag vom Verein Part Time Optimisation, Februar 2014.
- Baillod, J. (2001): Teilzeitarbeit und Job Sharing in Führungspositionen, in: Ulrich, E. (Hg.): Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle, Zürich.
- Bessing, N., Gärtner, M., Schiedering K. (2017): Reduzierte Arbeitszeit in Führungspositionen: Empirische Befunde und Erfolgsfaktoren in der 360-Grad-Perspektive, in: Karlshaus A. und Kaehler B. (Hg.): Teilzeitführung. Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen.
- Broel, S. (2016): Change-Management durch Topsharing in Unternehmen?, in: Le partage d'emploi – Job sharing. Nouvelles opportunités et défis du travail. Paris.
- Broel, S. (2013): Chefposten für Zwei? JobSharing für Führungskräfte, Hamburg.
- Bundesamt für Statistik (BFS, 2017): Jobsharing, in: Vollzeit und Teilzeit, veröffentlicht am 12.06.2017.
- Bundesamt für Statistik (BFS, 2020): Teilzeitarbeit, Tabelle Beschäftigungsgrad, veröffentlicht am 3.3.2020.
- Coffman, J., Hagey, R. (2010): Flexible work models: How to bring sustainability to a 7/24 world, Bain & Company.
- Cooimann, F., Krzywczinski M., Christen, S. (2019): Ich arbeite ganz anders und besser als früher. Praxis und Potentiale von Jobsharing in Unternehmen. Discussion Paper SP III 2019-301, Oktober 2019.
- Direktion für Bildung, Soziales und Sport (BSS, 2020): Jobsharing und Co-Leitungen; Überprüfung Stelleneinreihungen bestehender Co-Leitungen Generalsekretariate, 10. Januar 2020.
- Direktion für Finanzen, Personal und Informatik (FPI, 2019): Jobsharing und Co-Leitungen: Teilrevision der Personalverordnung der Stadt Bern. Gemeinderatsantrag vom 5. Dezember 2019.
- Direktion für Finanzen, Personal und Informatik (FPI, 2020/1): Jobsharing in der Stadtverwaltung, Februar 2020.
- Direktion für Finanzen, Personal und Informatik (FPI, 2020/2): Mustervereinbarung Jobsharing, Februar 2020.
- Egli, M. (2018): Postulat Fraktion GLP/JGLP: Jobsharing und Teilzeitarbeit auch für Kadermitarbeitende sowie Gemeinderätinnen und Gemeinderäte ermöglichen, 25. Januar 2018.
- Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG, 2012): Jobsharing ist ein Gebot ökonomischer Klugheit. Interview mit Norbert Thom, in: Leaderin, November 2012.
- Gärtner M., Garten. T., Huessmann, M. (2016): Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte. Zum Stand der Forschung, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Jahrgang 70, Heft 1.

- Gemeinderat der Stadt Bern (2019): Gemeinderat macht Jobsharing attraktiver. Medienmitteilung vom 19. Dezember 2019.
- Gemeinderat der Stadt Bern (2020): Bericht zum Postulat Fraktion GLP/JGLP (Matthias Egli, GLP) vom 25. Januar 2018: Jobsharing und Teilzeitarbeit auch für Kadermitarbeitende sowie Gemeinderätinnen und Gemeinderäte ermöglichen (2018.SR.000013), 1. Juli 2020.
- Helfferrich, C. (2004): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, 2004.
- Kossek, E.E., Barber, A.E., Winters, D. (1999): Using flexible schedules in the managerial world: The power of peers, in: Human Resource Management, Vol. 38, No. 1.
- Kossek, E.E., Michel, J.S. (2011): Flexible work schedules, Upload auf www.researchgate.net im Januar 2011.
- Krone-Germann, I., de Chambrier, A. (2015): Jobsharing. Zwei Kompetenzen zum Preis von einer, Verein PTO, Februar 2015.
- Krone-Germann, I., Guénette, A. M. (Hg.) (2016): Le partage d'emploi – Job sharing. Nouvelles opportunités et défis du travail. Paris.
- Kuark, J. K. (2003): Gemeinsam an der Spitze. Das Modell TopSharing. Brugg.
- Kuark, J. K., Wyss, M. (2016): Erfolgsfaktoren für Topsharing. Voraussetzungen für partnerschaftliche Führung im organisationalen Kontext, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, Nr. 1/2016, S. 37-43.
- Personalamt der Stadt Bern (2004): Instrumentenmappe «Teilzeitarbeit/Job Sharing», bestehend aus den Dokumenten Einführung, Überprüfungsinstrument Teilzeitarbeit / Job Sharing, Empfehlungen Teilzeitarbeit, Empfehlungen Job Sharings, Rechtsgrundlage, xxx
- Stadt Bern (2019): Jahresbericht 2019, Statistik, Band 3.
- Stadt Bern (2017): Personalverordnung der Stadt Bern vom 19. Dezember 2001 (PVO; SSSB 153.011), Stand Februar 2017.
- Stadt Bern (2020): Personalverordnung der Stadt Bern vom 19. Dezember 2001 (PVO; SSSB 153.011), Stand Januar 2020.
- Stadt Bern (2018): Personalreglement der Stadt Bern vom 21. November 1991 (PRB; SSSB 153.01), Stand 1. März 2018.

Anhänge

Anhang 1: Personalverordnung, Stand Februar 2017 (alt)

5. Abschnitt: Teilzeitarbeit

Art. 130 Grundsatz (Art. 58 Abs. 2 Bst. b PRB)

¹ Teilzeitarbeit ist in der Regel für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglich. Die Direktorinnen und Direktoren fördern in ihrem Verantwortungsbereich Teilzeitarbeit, insbesondere auch für Vorgesetzte. Sie wirken daraufhin, dass im Rahmen der Teilzeitarbeit gleitend ins Erwerbsleben ein- und daraus ausgestiegen werden kann. Sie setzen sich für die Aufteilung von Stellen auf mehrere Personen ein.

Art. 130a Job Sharing (Art. 58 Abs. 2 Bst. b PRB)

¹ Job Sharing liegt vor, wenn zwei Angestellte als Job Sharing-Partnerinnen und -Partner Arbeitszeit und Arbeitsaufgaben einer Stelle untereinander aufteilen. Job Sharing richtet sich nach den Bestimmungen über Teilzeitarbeit, soweit nachfolgend nichts anderes bestimmt wird. Das Personalamt gibt Empfehlungen zur Gestaltung von Job Sharings ab.

² Die Job Sharing-Partnerinnen und -Partner tragen gemeinsam die Verantwortung für die Planung und Organisation ihres Job Sharings. Zusammen mit ihren Vorgesetzten legen sie Servicezeiten und Dienstleistungsbereitschaft im Rahmen der für die Dienststelle geltenden Regelung wie auch die Aufgaben mit eigener und mit gemeinsamer Verantwortung schriftlich fest.

³ Die Job Sharing-Partnerinnen und -Partner übernehmen die gegenseitige Stellvertretung bei Abwesenheiten. Insbesondere regeln sie die Stellvertretung bei voraussehbaren Abwesenheiten unter sich (Ferien, Urlaub, Erfüllung gesetzlicher Pflichten, Weiterbildung). Gemeinsame Abwesenheiten sind mit Genehmigung der Vorgesetzten möglich. Die Stellvertretung während der üblichen und kürzeren Abwesenheiten ist innerhalb des jeweiligen Pensums sicherzustellen. Bei längeren Abwesenheiten legen die Vorgesetzten gemeinsam mit der anwesenden Person des Job Sharings Aufgabenerfüllung und Präsenzdauer fest.

⁴ Wird das Dienstverhältnis einer Person der Job Sharing-Partnerschaft beendet, stellt dies einen sachlichen Grund dar, der zur Beendigung des Dienstverhältnisses der anderen Person durch die Stadt gemäss Artikel 20 PRB führt. Vor der Beendigung besteht kein Anspruch auf Umplatzierung. Dieser Umstand ist in der Anstellungsverfügung ausdrücklich festzuhalten. Die Vorgesetzten sind indessen frei, von der Beendigung abzusehen und das verbleibende Dienstverhältnis der Job Sharing-Partnerschaft weiterzuführen.

Anhang 2: Personalverordnung, Stand Januar 2020 (neu)

5. Abschnitt: Teilzeitarbeit und Jobsharing

Art. 130 Grundsatz (Art. 58 Abs. 2 Bst. b PRB)

¹ Teilzeitarbeit und Jobsharing sind in der Regel für alle Angestellten möglich. Die Direktorinnen und Direktoren fördern in ihrem Verantwortungsbereich Teilzeitarbeit und Jobsharing auf allen Hierarchiestufen.

Art. 131 Jobsharing (Art. 58 Abs. 2 Bst. b PRB)

¹ Jobsharing liegt vor, wenn mindestens zwei Angestellte Arbeitszeit und Arbeitsaufgaben einer Stelle untereinander aufteilen und gemeinsam für die Aufgabenerfüllung oder Teile davon verantwortlich sind. Vorgesetzte, die eine Stelle im Jobsharing ausüben, werden als Co-Leiterin oder Co-Leiter bezeichnet.

² Angestellte im Jobsharing tragen gemeinsam die Verantwortung für die Planung und Organisation ihres Jobsharings. Zusammen mit ihren Vorgesetzten legen sie die Aufgaben mit eigener und mit gemeinsamer Verantwortung sowie die Entscheidbefugnisse schriftlich fest. In der Regel übernehmen sie die gegenseitige Stellvertretung bei Abwesenheiten.

³ Im Rahmen eines Jobsharings werden mit den Angestellten separate Dienstverhältnisse begründet mit je eigener Stellenbeschreibung und Anstellungsverfügung.

⁴ (neu) In der Regel werden die Aufgaben und das Pensum der bestehenden Stelle auf die Angestellten im Jobsharing aufgeteilt. Ausnahmsweise können das bestehende Aufgabengebiet wie auch das bestehende Pensum verändert werden, was zu einer Anpassung der Stellenbeschreibungen und Überprüfung der Einreihungen führt.

⁵ (neu) Der Beschäftigungsgrad von Angestellten im Jobsharing beträgt 40 bis 70 Prozent. Die Differenz der Beschäftigungsgrade der Angestellten im Jobsharing sollte in der Regel 20 Prozent nicht übersteigen.

⁶ (neu) Die Personalbeurteilung der Angestellten im Jobsharing wird in der Regel einzeln durchgeführt. Auf gemeinsamen Wunsch der vorgesetzten Person und der Angestellten im Jobsharing können die Personalbeurteilung oder Teile davon gemeinsam durchgeführt werden.

⁷ (neu) Wird das Dienstverhältnis eines oder einer Angestellten im Jobsharing beendet, können die verbleibenden Angestellten auf Wunsch das frei werdende Pensum oder, falls kein dienstliches Interesse entgegensteht, auch nur Teile davon übernehmen. Das verbleibende freie Pensum wird zur Wiederbesetzung ausgeschrieben. Ist die Wiederbesetzung innert sechs Monaten nicht erfolgreich, können die noch bestehenden Dienstverhältnisse durch die Stadt gemäss Artikel 20 PRB beendet werden. Es besteht kein Anspruch auf Umplatzierung.

Anhang 3: Leitfaden der halbstrukturierten Interviews

A. Fragen an die Jobsharer/innen

Name, Funktion

Ausgangslage, Entstehung

- **Sie üben eines von rund 10 Jobsharings in der Stadtverwaltung aus. Wie ist Ihr Jobsharing entstanden?**
- War die Stelle als Jobsharing ausgeschrieben?
- Welche Personen/Stellen (ausser Ihnen und Ihrer/Ihrem Jobsharing-Partner/in) spielten bei der Implementierung Ihres Jobsharings eine Rolle?
- Konnten Sie bestehende Arbeits- oder Hilfsmittel zu Jobsharing verwenden?
- Existiert ein offizielles Jobsharing-Angebot in Ihrer Direktion?
- An welche Personen oder Gruppen richtet es sich?
- Dauer des Jobsharings

Vorgesetzte, Peers, Unternehmenskultur

- **Teilzeitarbeit und Jobsharing auf Führungsebene sind in der Stadtverwaltung noch nicht sehr stark verbreitet. Welche Erfahrungen machen Sie mit Ihrer Rolle als Jobsharer/in in Ihrem Arbeitsumfeld?**
- Welche Faktoren sind bei der Ausübung Ihres Jobsharings förderlich?
- Welche sind hinderlich?
- Welche Personen/Stellen sind verantwortlich für das Gelingen Ihres Jobsharings?
- Welche Rolle spielt ihr/e Vorgesetzte/r bei Ihrem Jobsharing?
- Welche Rolle spielt das HR/der Personaldienst?
- Zu welchen Reaktionen führte Ihr Jobsharing bei den Mitarbeitenden Ihres Arbeitsumfelds?
- Hatten Sie ein Vorbild in Bezug auf Ihr Jobsharing?
- Dienen Sie als Vorbild?
- Wie wirkt sich Ihr Jobsharing auf Ihre Karrierechancen aus?
- Welche Faktoren würden dazu führen, dass sich Jobsharing auf Führungsebene in der Stadtverwaltung noch stärker verbreitet?

Weitere Aspekte

- **Welche weiteren Faktoren (neben den Personen) waren/sind wichtig in Bezug auf das Funktionieren Ihres Jobsharings?**
- Gibt es genügend und gut zugängliche Informationen über Jobsharing in Ihrer Direktion?

Abschluss

- Wir sind damit beim Abschluss des Interviews. Wurde etwas noch nicht angesprochen, das aus Ihrer Sicht entscheidend ist für die Ausübung von Jobsharings?

B. Fragen an die Leiter/innen Direktionspersonaldienste und den Leiter Personalamt

Name, Funktion

Ausgangslage, Entstehung

- **In der Berner Stadtverwaltung existieren rund 10 Jobsharings. Welche Erfahrungen konnten Sie bislang mit Jobsharings machen?**
- Wie sind die Jobsharings in Ihrer Direktion entstanden?
- Gibt es Stellen, die als Jobsharings ausgeschrieben werden?
- Welches sind die spezifischen Herausforderungen, die mit der Implementierung von Jobsharings verbunden sind?

- Existiert in Ihrer Direktion ein offizielles Jobsharing-Angebot?
- An wen/welche Gruppen richtet sich das Jobsharing-Angebot?

Vorgesetzte, Peers, Unternehmenskultur

- **Teilzeitarbeit und Jobsharing auf Führungsebene sind in der Stadtverwaltung noch nicht sehr stark verbreitet. Welche organisationalen Faktoren spielen aus Ihrer Sicht eine Rolle, damit diese Modelle funktionieren?**
- Welches sind die Misserfolgskriterien?
- Welche Personen/Stellen tragen die Verantwortung für das Gelingen von Jobsharings?
- Welche Rolle/Funktion haben Sie als Leiter/in des Direktionspersonaldienstes / als Leiter des Personalamts?
- In welchen Situationen stossen Jobsharings auf Schwierigkeiten?
- Welche Veränderungen lösen Jobsharing im Arbeitsumfeld aus?
- Dienen die Jobsharer/innen als Vorbild?
- Wirkt sich das Jobsharing Ihrer Ansicht nach unterschiedlich auf die Karrierechancen aus?

Weitere Aspekte

- **Welche weiteren Faktoren (neben den Personen) waren/sind wichtig in Bezug auf das Funktionieren des Jobsharings?**
- Gab/gibt es genügend und gut zugängliche Informationen über Jobsharing in Ihrer Direktion?

Abschluss

- Wir sind damit beim Abschluss des Interviews. Wurde etwas noch nicht angesprochen, das aus Ihrer Sicht entscheidend ist für die Ausübung von Jobsharings?

Anhang 4: Protokoll der Interviews mit den Leiter/innen der Direktionspersonaldienste und dem Leiter des Personalamts

Anhang 5: Protokoll der Interviews mit den Jobsharerinnen und Jobsharern

Selbständigkeitserklärung

«Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.»

Bern, 2. Dezember 2020



Leyla Gül

Über die Autorin



Leyla Gül hat in Bern Geschichte und Vorderasiatische Archäologie studiert und war danach in verschiedenen Funktionen für die Sozialdemokratische Partei tätig, zuletzt als Co-Generalsekretärin der SP Schweiz. Seit Mai 2018 arbeitet sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Generalsekretariat der Direktion für Finanzen, Personal und Informatik der Stadt Bern. Leyla Gül wohnt mit ihrem Lebenspartner und ihren beiden Söhnen in Bümpliz.