

# **Job- und Topsharing in der öffentlichen Verwaltung**

## **Eine Umfrage zur Verbreitung und Institutionalisierung beim Bund, in den Kantonen und den zwanzig bevölkerungsmässig grössten Städten**

MAS-Arbeit eingereicht 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: **Seraina Pedrini**  
aus Zuoz (GR) und Arvigo (GR)

Bern, 28. April 2023

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

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichte Arbeit liegt bei der Autorin.

## **Vorwort**

Die folgende Arbeit ist im Rahmen des Weiterbildungslehrgangs „Executive Master of Public Administration“ am Kompetenzzentrum für Public Management (KPM) der Universität Bern entstanden. Meine persönlichen Erfahrungen in einer Co-Leitung und viele interessante Gespräche mit Personen, die ebenfalls in einer Co-Leitung oder einem Jobsharing arbeiten, und mit Personen, die sich für diese Modelle interessieren, haben mich dazu bewogen, meine Masterarbeit zum Job- und Topsharing in der öffentlichen Verwaltung zu verfassen.

Die Arbeit wäre ohne die Unterstützung von mehreren Personen nicht möglich gewesen. Ein grosser Dank geht an meinen Partner, meine Familie und meine Freunde, die mich bei der Erstellung der Arbeit und während der ganzen Weiterbildung stets motiviert und unterstützt haben. Ich danke der Bundeskanzlei und insbesondere meinem Vorgesetzten, Vizekanzler Viktor Rossi, die mich in meinen Weiterbildungsbestrebungen immer unterstützt haben. Sarah Mühlethaler, mit der ich die Sektion Bundesratsgeschäfte in einer Co-Leitung führe, danke ich für die vielen bereichernden und motivierenden Gespräche zum Thema dieser Arbeit. Sie und die Sektion Bundesratsgeschäfte haben mich während der gesamten Weiterbildung stets tatkräftig unterstützt, wofür ich allen ganz herzlich danke. Grazie, Franco Famosi per la traduzione italiana und danke all jenen, die bei den Pretests des Fragebogens mitgemacht haben. Prof. Dr. Adrian Ritz, welcher diese Masterarbeit betreute, danke ich ebenfalls ganz herzlich.

Ein grosser Dank gebührt schliesslich allen Personen bzw. öffentlichen Organisationen, welche an der Umfrage teilgenommen haben. Ohne ihre Antworten wäre die Arbeit in dieser Form nicht möglich gewesen.

Bern, im April 2023

Seraina Pedrini

## Management Summary

Die Arbeitswelt hat sich in den vergangenen Jahren aufgrund des demografischen, gesellschaftlichen und technologischen Wandels stark verändert und wird auch in Zukunft weiterhin Veränderungen erfahren. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Flexibilität und Selbstbestimmung stehen immer mehr im Zentrum der Bedürfnisse der Arbeitnehmenden. Diese Veränderungen machen auch nicht Halt vor der öffentlichen Verwaltung. Flexible Arbeitsmodelle wie Teilezeitarbeit und Homeoffice sind mittlerweile auch in der öffentlichen Verwaltung nicht mehr wegzudenken. Angesichts des Fachkräftemangels und den veränderten Bedürfnissen der Arbeitnehmenden gewinnt auch Job- und Topsharing immer mehr an Bedeutung. Beim Jobsharing wird eine Vollzeitstelle und deren Verantwortlichkeiten zwischen zwei teilzeiterwerbstätigen Personen geteilt, beim Topsharing teilen sich zwei Personen eine Führungsfunktion.

Job- und Topsharing sind empirisch bisher noch wenig erforscht, für die öffentliche Verwaltung gibt es kaum Untersuchungen. Diese Masterarbeit geht den Fragen der Verbreitung und Institutionalisierung von Job- und Topsharing in der öffentlichen Verwaltung der Schweiz nach. Hierfür wurde eine Umfrage auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene durchgeführt. Befragt wurden das Eidgenössische Personalamt, die Personalämter der Kantone und der zwanzig bevölkerungsmässig grössten Städte der Schweiz. Von den 47 angeschriebenen Organisationen haben 25 an der Umfrage teilgenommen.

Die Resultate zeigen, dass Job- und Topsharing in den meisten Organisationen formell möglich sind, in der Praxis allerdings nur selten ausgeübt werden und daher auch nicht oder nur in geringem Mass Teil der gelebten Kultur der öffentlichen Organisationen sind. Nicht nur sind Job- und Topsharing wenig verbreitet, sie sind in den untersuchten Organisationen institutionell auch nicht besonders stark verankert. Daraus folgert die Autorin, dass das Potenzial der Modelle Job- und Topsharing nicht von allen Organisationen erkannt bzw. optimal gefördert und ausgeschöpft wird. Die Modelle sollten daher nicht nur ermöglicht, sondern auch gelebt und gefördert werden.

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	III
Management Summary.....	IV
Inhaltsverzeichnis .....	V
Abbildungsverzeichnis .....	VIII
Abkürzungsverzeichnis .....	IX
Anhangsverzeichnis.....	X
1. Einleitung .....	1
1.1. Ausgangslage und Problemstellung.....	1
1.2. Zielsetzung der Arbeit und Abgrenzung.....	3
1.3. Forschungsfragen.....	4
1.4. Institutionalisierung .....	4
1.5. Aufbau der Arbeit .....	5
2. Theoretischer Rahmen.....	6
2.1. Bisherige Forschung .....	6
2.2. Die Modelle Job- und Topsharing .....	6
2.3. Definition von Job- und Topsharing .....	8
2.4. Verbreitung von Job- und Topsharing .....	9
2.4.1. Verbreitung von Teilzeitarbeit sowie Job- und Topsharing in der Schweiz .....	9
2.4.2. Verbreitung in der öffentlichen Verwaltung .....	10
2.5. Rechtliche Aspekte von Jobsharing.....	11
2.6. Voraussetzungen für die Implementierung von Job- und Topsharing.....	12
2.6.1. Umwelt .....	14
2.6.2. Organisation .....	14
2.6.2.1. Kultur .....	14
2.6.2.2. Struktur.....	15
2.6.2.3. Strategie.....	16
2.6.3. Akteure .....	17
2.6.3.1. Management .....	17
2.6.3.2. Vorgesetzte.....	17
2.6.3.3. Human Resources .....	18
2.6.3.4. Personen im Job- bzw. Topsharing .....	19
2.6.3.5. Peers .....	20

2.6.3.6. Mitarbeitende .....	20
2.6.4. Fazit .....	20
3. Empirisches Vorgehen und Methodik .....	21
3.1. Fragebogen.....	21
3.2. Stichprobe .....	23
3.3. Umfrage sowie Rücklauf .....	23
3.4. Dokumentenanalyse.....	23
4. Ergebnisse .....	24
4.1. Übersicht zu den Umfrageteilnehmenden.....	24
4.1.1. Grösse der Organisationen.....	24
4.1.2. Teilzeitbeschäftigung.....	25
4.2. Verbreitung von Job- und Topsharing .....	25
4.2.1. Job- und Topsharing-Angebot.....	25
4.2.2. Anteile von Job- und Topsharing .....	26
4.2.3. Job- und Topsharing nach Hierarchiestufe.....	26
4.3. Formelle Grundlagen .....	27
4.4. Personalpolitische Strategien .....	28
4.4.1. Job- und Topsharing als strategische Ziele.....	28
4.4.2. Projekte zu Job- und Topsharing .....	29
4.4.3. Unterstützung von Job- und Topsharing nach Akteursgruppe .....	29
4.5. Arbeitsverhältnis .....	30
4.5.1. Implementierung von Jobsharing-Modellen.....	30
4.5.2. Regelungen im Arbeitsvertrag oder in einer Zusatzvereinbarung.....	31
4.5.3. Gehaltseinreihungs-Praxis für Topsharing .....	31
4.6. Rekrutierung .....	32
4.7. Rolle und Praxis der Human Resources .....	32
4.7.1. Personalpolitische Massnahmen.....	32
4.7.2. Förderangebote für Job- und Topsharing .....	33
4.8. Institutionalisierung von Job- und Topsharing .....	34
4.9. Verwaltungen ohne Jobsharing.....	36
5. Diskussion der Ergebnisse.....	37
5.1. Verbreitung von Job- und Topsharing .....	37
5.2. Institutionalisierung und Organisationskultur .....	38

5.3. Unterstützung von Job- und Topsharing: Akteure.....	39
5.4. Organisatorische und arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen und Regelungen.....	40
5.5. Personalpolitische Ziele und Strategien.....	41
5.6. Human Resources und ihre Praktiken .....	42
5.7. Limitationen und zukünftige Forschung.....	43
6. Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die Praxis .....	45
Anhänge.....	IX
Anhang 1: Fragen nach Themenblöcken mit Auswahl an Literatur und empirischen Studien	IX
Anhang 2: Fragebogen – Deutsche Version .....	XIV
Anhang 3: Fragebogen – Französische Version .....	XXIV
Anhang 4: Fragebogen – Italienische Version .....	XXXV
Anhang 5: Einladungsmail für die Umfrage .....	XLV
Anhang 6: Ergebnisse der Umfrage .....	XLVII
Anhang 7: Jobsharing in den Kantonen.....	LIX
Literaturverzeichnis .....	LXIV
Selbständigkeitserklärung.....	LXX
Über die Autorin.....	LXXI

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Definitionen von Job- und Topsharing (Eigene Darstellung) .....	8
Abbildung 2: Implementierung von Job- und Topsharing (Modell entwickelt gemäss Karlshaus 2016).....	13
Abbildung 3: Verlauf der Umfrage und Anzahl Fragen (Eigene Darstellung) .....	22
Abbildung 4: Organisationsebene der Umfrageteilnehmenden (N=25; Eigene Darstellung) ..	24
Abbildung 5: Jobsharing-Möglichkeit (N=25; Eigene Darstellung) .....	25
Abbildung 6: Topsharing-Möglichkeit (N=24; Eigene Darstellung) .....	25
Abbildung 7: Job- und Topsharing nach Hierarchiestufe (Eigene Darstellung) .....	27
Abbildung 8: Formelle Grundlagen zu Job- und Topsharing (Eigene Darstellung) .....	28
Abbildung 9: Unterstützung Jobsharing nach Akteursgruppen (N=22/23; Eigene Darstellung) .....	29
Abbildung 10: Unterstützung Topsharing nach Akteursgruppe (N=15/17; Eigene Darstellung) .....	29
Abbildung 11: Implementierung von Jobsharing-Modellen (N=24; Antworten=37; Eigene Darstellung) .....	30
Abbildung 12: Personalpolitische Massnahmen (N=23; Antworten=75; Eigene Darstellung)	33
Abbildung 13: Förderangebote für Jobsharing (N=23; Antworten=36; Eigene Darstellung) ..	33
Abbildung 14: Förderangebote für Topsharing (N=14; Antworten=24; Eigene Darstellung) ..	34
Abbildung 15: Institutionalisierung von Jobsharing (Eigene Darstellung) .....	35
Abbildung 16: Institutionalisierung von Topsharing (Eigene Darstellung) .....	35



**Abkürzungsverzeichnis**

Art.	Artikel
BFS	Bundesamt für Statistik
BPV	Bundespersonalverordnung
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heisst
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera
ff.	folgende Seiten
HR	Human Resources
N	Number (Anzahl)
OR	Obligationenrecht
PV	Personalverordnung
resp.	respektive
S.	Seite
Std.	Standardabweichung
z.B.	zum Beispiel
zit.	zitiert

**Anhangsverzeichnis**

Anhang 1	Fragen nach Themenblöcken mit Auswahl an Literatur und empirischen Studien	IX
Anhang 2	Fragebogen – Deutsche Version	XIV
Anhang 3	Fragebogen – Französische Version	XXIV
Anhang 4	Fragebogen – Italienische Version	XXXV
Anhang 5	Einladungsmail für die Umfrage	XLV
Anhang 6	Ergebnisse der Umfrage	XLVII
Anhang 7	Jobsharing in den Kantonen	LIX

## 1. Einleitung

### 1.1. Ausgangslage und Problemstellung

Digitalisierung, Globalisierung, demographischer Wandel und gesellschaftlicher Wertewandel haben die Arbeitswelt in den letzten Jahren stark verändert. Arbeitnehmende haben das Bedürfnis nach mehr Selbstbestimmung, Sinnorientierung und Flexibilität sowie der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Diese veränderte Arbeitswelt und die neuen Arbeitsweisen werden auch mit dem Begriff «Neue Arbeit» bzw. «New Work» beschrieben, der auf Bergmann zurückgeht (Berend & Brohm-Badry, 2020, S. 11). Dabei sind neue Arbeitsmodelle, welche eine räumliche oder zeitliche Flexibilisierung vorsehen, nicht mehr wegzudenken (Gärtner et al., 2016). Der demografische Wandel bringt aber auch Herausforderungen mit sich und verstärkt beispielsweise den Fachkräftemangel und den Wettbewerb um Talente. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sicherzustellen sowie auf dem Arbeitsmarkt attraktiv zu sein und gute Talente zu rekrutieren, sind Unternehmen und die öffentliche Verwaltung gefordert, bestehende Arbeitsmodelle zu überdenken sowie ihre Anforderungen mit den Bedürfnissen und Wünschen der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen. Dabei können Firmen, die flexible Arbeits(zeit)modelle anbieten, «eine gewisse Vorreiterrolle einnehmen» und sich «als attraktive Arbeitgeberinnen auf dem Arbeitsmarkt» profilieren (Amstutz & Jochem, 2014, S. 12). Job- bzw. Topsharing stellen dabei ein zeitgemässes flexibles Arbeitsmodell dar, um diesen neuen Anforderungen gerecht zu werden. Beim Jobsharing wird eine Vollzeitstelle und deren Verantwortlichkeiten zwischen zwei teilzeiterwerbstätigen Personen geteilt. Im Topsharing teilen sich zwei Personen eine Führungsfunktion (Krone-Germann et al., 2020, S. 4).

In einem Land mit viel Teilzeitangestellten wie der Schweiz hat Jobsharing ein grosses Potenzial. Bisher ist das Modell allerdings noch nicht weit verbreitet. 2022 arbeitete ein Drittel der Erwerbstätigen Teilzeit. Von den teilzeiterwerbstätigen Arbeitnehmenden arbeiteten 2021 insgesamt 9.6% im Jobsharing. In der öffentlichen Verwaltung waren es 8.9% der Teilzeiterwerbstätigen bzw. 3.3% aller Arbeitnehmenden (Bundesamt für Statistik, 2023b). Obwohl es hinsichtlich des Ausbildungsniveaus immer weniger geschlechterspezifische Unterschiede gibt, ist Teilzeitarbeit immer noch ein «typisches Merkmal der weiblichen Erwerbsarbeit», denn Frauen arbeiten dreimal häufiger in Teilzeit als Männer (57.9% gegenüber 18.7%; Bundesamt für Statistik, 2023a). Während der Anteil der Frauen in Teilzeit seit 2010 stabil geblieben ist, ist jener der Männer angestiegen. Teilzeitarbeit wird gewählt, um neben der Erwerbsarbeit familiäre Pflichten wie Kinderbetreuung, Pflege der Angehörigen oder Hausarbeit nachzukommen, privaten Interessen nachzugehen, oder sich weiterzubilden; aber auch gesundheitliche Gründe können ein Motiv sein (Bundesamt für Statistik, 2022a). Insbesondere Mütter arbeiten häufig Teilzeit. Obwohl die Erwerbsquote der Mütter in den letzten Jahren stark angestiegen ist und immer mehr mit einem hohen Pensum arbeiten, war 2021 jede fünfte Mutter unterbeschäftigt. Jede zweite Mutter wäre ausserdem zum Arbeiten bereit, falls ihr eine interessante Gelegenheit angeboten würde (Bundesamt für Statistik, 2022b). Mittels Job- bzw. Topsharing könnten diese Frauen für den Arbeitsmarkt gewonnen, gut ausgebildete Frauen gehalten werden und so dem «Female Brain Drain» entgegenwirken und zugleich auch die Diversität in einem Unternehmen stärken (Daniels, 2011, S. 7).

Auf dem Arbeitsmarkt stehen Unternehmen im gegenseitigen Wettbewerb um die Gewinnung und Bindung von guten Mitarbeitenden. Dies gelingt am besten wenn ein Unternehmen von seinen aktuellen und potenziellen Mitarbeitenden als attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen wird (Huf, 2022, S. 26). Mit dem Angebot von Job- und Topsharing kann sich ein Unternehmen «einen guten Ruf auf dem Arbeitsmarkt schaffen», seine Arbeitgeberattraktivität erhöhen und so qualifizierte und motivierte Mitarbeitende gewinnen (Baillod, 2001, S. 296). Die Arbeitgeberattraktivität ist folglich für die Personalgewinnung zentral, insbesondere auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, der durch die Pensionierung der Babyboom Generation und die abnehmende Geburtenrate zu einer Verknappung des Arbeitsangebots führt (Ritz & Thom, 2019, S. 459; 482–486; Ritz & Waldner, 2011, S. 1–2). Dies gilt umso mehr für die *öffentliche Verwaltung*, für welche die Arbeitgeberattraktivität «nicht besonders hoch gehandelt» wird (Ritz & Thom, 2019, S. 482 ff.). Möchte die öffentliche Verwaltung als attraktive Arbeitgeberin auf dem Arbeitsmarkt wahrgenommen werden und über Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz verfügen, muss sie ihre Arbeitgeberattraktivität steigern. Dies kann ihr gelingen, indem beispielsweise attraktive und flexible Arbeitsbedingungen und -modelle wie Job- oder Topsharing angeboten werden, die mit einem Image-Gewinn einhergehen (Baillod, 2002b, S. 296; Karlshaus, 2016, S. 70; Krone-Germann et al., 2020, S. 10; Kuark, 2003, S. 9). Job- bzw. Topsharing steigert nämlich die Motivation der Arbeitnehmenden und deren Loyalität gegenüber dem Unternehmen und führt damit zu weniger Personalfluktuaton und scheint auch das Risiko eines Burnouts zu reduzieren. Schliesslich erhöht der Gedankenaustausch im Job- und Topsharing auch das Innovationspotenzial und führt zu effizienteren Entscheidungen (Baillod, 2001, S. 294–295; Karlshaus, 2016, S. 74; Krone-Germann et al., 2020, S. 10; Kuark, 2003, S. 9), denn «two people are better than one in decision-making» (Crampton et al., 2003, S. 21).

Angesichts des derzeit in der Schweiz vorhandenen Fachkräftemangels (Adecco Group Schweiz, 2022) und des damit viel zitierten «war of talents» ist für Arbeitgebende nicht nur die Rekrutierung und Beschäftigung von qualifizierten Mitarbeitenden und Talenten wichtig (Ritz & Sinelli, 2018, S. 3; Ritz & Thom, 2019, S. 526 ff.), auch Massnahmen zur Erhaltung von qualifizierten Mitarbeitenden und Talenten - das sogenannte Retention Management - werden immer wichtiger (Ritz & Thom, 2019, S. 506 ff.). Hier bieten Job- und Topsharing als flexible und zukunftsfähige Arbeitszeitmodelle ebenfalls Vorteile. Die Stellenteilung ermöglicht es einerseits, kompetente Mitarbeitende und Führungskräfte, die nicht Vollzeit arbeiten wollen, im Unternehmen zu halten und zu binden. Andererseits können mit Teilzeitstellen mehr Personen angesprochen werden, beispielsweise solche mit parallelen familiären Verpflichtungen, die sich weiterbilden oder über mehr Zeit für private Aktivitäten verfügen möchten (Branine, 2004, S. 143; Crampton et al., 2003, S. 21; Krone-Germann, 2017; Krone-Germann et al., 2020, S. 10). Für Arbeitnehmende bietet Job- bzw. Topsharing die Möglichkeit, Beruf- und Privatleben zu vereinbaren und in einer qualifizierter und verantwortungsvollen Position zu arbeiten, die sonst nur in einem Vollzeitpensum möglich wäre (Crampton et al., 2003, S. 22; Krone-Germann et al., 2020, S. 10; Kuark, 2003, S. 9). Job- bzw. Topsharing bietet somit eine Lösung sowohl für die Wünsche der Arbeitnehmenden nach flexiblen Arbeitszeiten, als auch für jene der Arbeitgebenden nach ständiger Erreichbarkeit: «It offers the best of both worlds, enabling the desired

reduced hour's working week, while providing the round-the-clock cover that is so vital in today's global marketplace" (Daniels, 2011, S. 8).

Job- und Topsharing als flexible Arbeitszeitmodelle bieten auch in Krisenzeiten Vorteile. Eine Onlinebefragung nach der ersten Corona-Welle 2020 kommt zum Ergebnis, dass sich das Jobsharing-Modell als sehr robust erwiesen hat (Krzywdzinski & Christen, 2020). In der Krise war es nicht nur ein Modell um Arbeit und Familie unter einen Hut zu bringen, es wurde auch als Ressource und Hilfe wahrgenommen um mit den Unsicherheiten und der gestiegenen Arbeitsbelastung umzugehen. Dabei haben Kompetenzen wie Kommunikation, gute Arbeitsorganisation und Flexibilität die Arbeit in der Krise erleichtert: «In der Wahrnehmung der Jobsharer\*innen hatte ihr Arbeitsmodell dazu geführt, dass sie genau jene Kommunikations- und Koordinationsfähigkeiten ausbilden konnten, die in der COVID-19-Krisensituation gebraucht wurden» (Krzywdzinski & Christen, 2020, S. 14). Schliesslich konnten auch die Vorteile der Abstimmung und Entscheidungen im Jobsharing-Tandem genutzt werden und die zusätzlichen Aufgaben auf mehrere Schultern verteilt werden.

Job- und Topsharing bieten somit für Arbeitgebende, darunter auch die öffentliche Verwaltung verschiedenste Lösungsansätze für den Umgang mit aktuellen Herausforderungen wie dem Fachkräftemangel, der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben oder Diversitätsaspekten wie der Forderung nach mehr Frauen in Führungspositionen.

## **1.2. Zielsetzung der Arbeit und Abgrenzung**

Job- und Topsharing sind empirisch bisher noch wenig erforscht und «lückenhaft» (Gärtner et al., 2016, S. 229). Die Literatur befasst sich hauptsächlich mit den Vor- und Nachteilen sowie den Voraussetzungen der Job- und Topsharing-Modellen aus Sicht privater Unternehmen und der Personen, die im Job- oder Topsharing arbeiten. Die meisten Studien sind qualitativer Art und liefern Erkenntnisse und Praxisempfehlungen auf Basis von Interviews mit den Jobsharing-Partnerinnen und -Partner (z.B. Cooman et al., 2019) oder aus der Perspektive der Geführten eines Topsharing-Tandems (Mulle, 2022).

In der Schweiz werden zwar immer mehr Studien zu Job- und Topsharing durchgeführt, diese sind aber häufig auf die Privatwirtschaft bezogen (für eine Auswahl siehe: GO for Jobsharing, 2023). In Bezug auf die öffentliche Verwaltung gibt es nur wenige Untersuchungen (Ausnahmen sind z.B. Catena & Walker, 2021; Gül, 2020; Tänzler, 2020). Eine systematische und umfassende Übersicht über die Verbreitung und die Institutionalisierung von Job- und Topsharing in der öffentlichen Verwaltung der Schweiz ist nicht vorhanden. Diese Masterarbeit soll diese Lücken schliessen und aufzeigen, wie verbreitet Job- und Topsharing in der öffentlichen Verwaltung beim Bund, in den Kantonen und den zwanzig bevölkerungsmässig grössten Städten sind und inwiefern diese Modelle in der öffentlichen Verwaltung institutionalisiert sind (formell und informell).

Es handelt sich dabei um eine praxisorientierte Arbeit, bei denen die Personalämter der öffentlichen Verwaltung zu Job- und Topsharing befragt werden. Im Zentrum steht damit die öffentliche Verwaltung als Arbeitgeberin und nicht die Arbeitnehmenden, die im Job- oder

Topsharing arbeiten. Nicht Gegenstand der Arbeit sind die Effektivität von Job- und Topsharing (wie Produktivität, Arbeitsmotivation und -inhalte, Zufriedenheit, Karriereverläufe, Gesundheit) und die Perspektiven und Erfahrungen der beteiligten Akteursgruppen (Personen im Job- oder Topsharing, deren Vorgesetzte, Arbeitskolleginnen und -kollegen oder Geführte im Topsharing).

### 1.3. Forschungsfragen

Folgende Forschungsfragen stehen, wie oben bereits ausgeführt, im Zentrum der vorliegenden Arbeit:

- Wie verbreitet sind Job- und Topsharing in der öffentlichen Verwaltung der Schweiz?
- Inwieweit sind Job- und Topsharing in der öffentlichen Verwaltung institutionalisiert (z.B. in Gesetzen, Verordnungen oder Arbeitsverträgen)?

Die Forschungsfragen sollen auf Basis der Erkenntnisse bestehender Literatur und Studien zu Job- und Topsharing sowie einer quantitativen Umfrage beantwortet werden. Die Umfrage richtete sich an die (zentralen) Personalämter aller drei föderalen Ebenen: den Bund, die Kantone und die zwanzig bevölkerungsreichsten Städte Zürich, Genf, Basel, Lausanne, Bern, Winterthur, Luzern, St. Gallen, Lugano, Biel/Bienne, Neuchâtel, Thun, Bellinzona, Köniz, Fribourg, Chur, Schaffhausen, La Chaux-de-Fonds, Uster und Sion (Bundesamt für Statistik, 2022c). Die Personalämter wurden befragt, weil sie eine wichtige Rolle innehaben bei der Erarbeitung der (rechtlichen) Grundlagen der Personalpolitik und mit entsprechenden Weisungen für die einheitliche Anwendung der personalrechtlichen Bestimmungen sorgen.

### 1.4. Institutionalisierung

Um die Forschungsfrage zur Institutionalisierung von Job- und Topsharing zu beantworten, dienen auch Erkenntnisse aus der politikwissenschaftlichen Institutionenforschung (Hall & Taylor, 1996). Politische Institutionen werden definiert als anerkannte Regelsysteme politischer Willensbildung und Willensumsetzung. Dazu zählen nicht nur formale Institutionen, sondern auch Normen, Prozesse und Konventionen (Sager et al., 2017, S. 188 ff.). North (1991, S. 97) definiert Institutionen wie folgt: «Institutions are the humanly devised constraints that structure political, economic and social interaction. They consist of both informal constraints (sanctions, taboos, customs, traditions, and codes of conduct), and formal rules (constitutions, laws, property rights).» Institutionen stellen demnach einen Kontext dar, in dem sich Akteure bewegen und der die Beziehungen zwischen den Akteuren in Verhandlungs- und Entscheidungsprozessen strukturiert. Institutionen beeinflussen somit das Handeln der Akteure und begrenzt ihren Handlungsspielraum (Sager et al., 2017, S. 188 ff.).

Gemäss Helmke und Levitsky (2004, S. 726) sind informelle Regeln und Praktiken unabdingbar für das Funktionieren von Institutionen. Die Analyse von Institutionen sollte daher sowohl auf formelle als auch auf informelle Regeln fokussieren. North (1981, S. 203) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass «[w]hile it is useful to separate constitutional rules, operating

rules, and normative behavioral codes, in practices they are frequently overlapping.” Zwischen formellen und informellen Regeln und Praktiken gibt es folglich ein *Kontinuum* und informelle Regeln können mit der Zeit auch formalisiert, d.h. in rechtliche Grundlagen, verwandelt werden.

In Bezug auf die Institutionalisierung von Job- und Topsharing soll untersucht werden, in wie weit Institutionalisierungsprozesse in Bezug auf die Verankerung von Job- und Topsharing vorangeschritten sind. Neben formellen Regelungen in Gesetzen oder Verordnung sind für die Modelle von Job- und Topsharing auch informelle Regelungen und Praktiken wichtig. So sind die Unternehmenskultur, die Unterstützung durch das Management und Vorgesetzte oder die Passung der Partnerinnen bzw. Partner ebenfalls wichtige Erfolgskriterien (z.B. Baillod, 2002b; Coffman & Hagey, 2010; Karlshaus, 2016). Bei der Verbreitung von Job- und Topsharing spielen ausserdem verschiedene Akteure wie Peers, Vorgesetzte oder die Personalabteilungen eine wichtige Rolle, indem sie diese Modelle fördern (oder nicht). Damit kann das Niveau der Institutionalisierung auch über das Handeln und die Wahrnehmung der Akteure gesteuert werden. Dies entspricht akteurszentrierten Ansätzen in der Institutionalismusforschung (Scharpf, 1997), welche betonen, dass sowohl Institutionen als auch konkretes Akteurshandeln (und insbesondere Akteursstrategien) zentral für die Ergebnisse (hier die Verbreitung und Institutionalisierung von Job- und Topsharing) sind.

Das Kontinuum von formellen und informellen Regelungen und Praktiken in Bezug auf Job- und Topsharing wird im Fragebogen Rechnung getragen. Zum einen werden neben formellen auch kulturelle Aspekte und die Rolle der Akteure adressiert. Zum anderen weisen die Antwortkategorien wo möglich ein solches Kontinuum auf.

### **1.5. Aufbau der Arbeit**

In Kapitel 2 werden die theoretischen Grundlagen und die empirischen Befunde zu Job- und Topsharing erläutert. Zuerst wird auf die Entstehung des Konzeptes von Jobsharing eingegangen, danach werden Job- und Topsharing definiert sowie die Verbreitung in der Schweiz und im öffentlichen Sektor dargestellt. Es folgen rechtliche Aspekte zu Jobsharing sowie die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung der Modelle.

Anschliessend wird in Kapitel 3 das empirische Vorgehen für die quantitative Datenerhebung beschrieben. Aufbau und Inhalt des Fragebogens, die verwendete Stichprobe und der Rücklauf der Datenerhebung werden erläutert.

Die Ergebnisse der Umfrage werden in Kapitel 4 präsentiert. In Kapitel 5 werden die Ergebnisse zusammengefasst und diskutiert. Limitationen der Arbeit und zukünftiger Forschungsbedarf werden aufgezeigt. Schlussfolgerungen und konkrete Handlungsempfehlungen schliessen die Arbeit im Kapitel 6 ab.

## 2. Theoretischer Rahmen

### 2.1. Bisherige Forschung

Job- und Topsharing werden in der Literatur insbesondere in Zusammenhang mit der Arbeitszeitflexibilisierung, Teilzeitarbeit und Teilzeitführung untersucht (z.B. Baillod, 2001, 2002a, 2002b; Karlshaus, 2016; Krone-Germann, 2011). Obwohl die Konzepte auf grosses Interesse stossen und in der Praxis auch umgesetzt werden, sind diese «kaum theoretisch fundiert oder umfassend wissenschaftlich untersucht» worden (Ellwart et al., 2016, S. 254). Williamson et al. (2015, S. 2) stellen entsprechend fest: «There is a paucity of academic reserach on job-sharing.» Neben quantitativen Umfragen (z.B. Amstutz & Jochem, 2014; Himmen, 2019; Ellwart et al., 2016) existieren vorwiegend qualitative Erhebungen (z.B. Aschwanden, 2021; Gül, 2020; Kuark & Wyss, 2016; Mulle, 2022; Portmann & Stofer, 2001) sowie Studien, die beides kombinieren (z.B. Broel, 2013; Cooman et al., 2019; Daniels, 2011).

Fallstudien zu Jobsharing im öffentlichen Sektor finden sich vor allem in den USA (z.B. Freeman & Coll, 2009), Grossbritannien (z.B. Branine, 2004; Harris, 1997; Watton et al., 2019) und Australien (z.B. Williamson et al., 2015), wobei der Fokus häufig auf Schulen, Universitäten oder dem Gesundheitswesen liegt (für eine Literaturanalyse siehe Daniels, 2011, S. 47 ff.). Studien zu Job- oder Topsharing in der öffentlichen Verwaltung der Schweiz sind nur wenige vorhanden (z.B. Catena & Walker, 2021; Gül, 2020; Marbach, 2021; Simma, 2022; Tänzler, 2020; Wyss, 2019) bzw. bestehen aus Befragungen der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung (z.B. Amstutz & Jochem, 2014).

Die meisten Studien untersuchen, wie Job- oder Topsharing in der Praxis funktionieren und leiten daraus Erfolgsfaktoren und konkrete Empfehlungen ab. Da die Studien in der Regel nicht repräsentativ sind und eine «hohe Spezifität» in Bezug auf die untersuchten Organisationen und Länder aufweisen, sind die Resultate häufig nicht direkt vergleichbar (Ellwart et al., 2016, S. 254). Es können aber gleichwohl Gemeinsamkeiten wie Merkmale von Job- und Topsharing sowie förderliche oder hinderliche Voraussetzungen identifiziert werden.

### 2.2. Die Modelle Job- und Topsharing

Der Begriff «Jobsharing» wurde in den 1970er Jahren als Teil der Debatte um flexible Arbeitsformen in den USA geprägt. Das Interesse an neuen flexiblen Arbeitsformen ist gemäss Olmsted (1979, S. 283) auf folgende Faktoren zurückzuführen: einer zunehmenden Beschäftigungsquote von Frauen, einer Wirtschaft, die nicht genügend Jobs zur Verfügung stellt sowie veränderten Erwartungen der Arbeitnehmenden an die Arbeit. Olmsted hat den Begriff “job sharing” 1977 erstmals verwendet und wie folgt definiert: «a voluntary work arrangement in which two people hold responsibility for what was formerly one full-time position» (Olmsted zit. in Baillod, 2001, S. 288). Jobsharing enthält folglich drei zentrale Elemente: 1) ein freiwilliges Arbeitsarrangement, 2) die gemeinsame Verantwortung und 3) die Aufteilung einer Vollzeitstelle auf zwei (oder mehr) Personen. Letzteres impliziert, dass Jobsharing immer eine Form von Teilzeitarbeit ist, die Stelle aber Vollzeit erhalten bleibt (Baillod, 2001, S. 289). So ermöglicht Jobsharing den Arbeitgebenden die Abdeckung einer ganzen Arbeitswoche und den Arbeit-



nehmenden die Möglichkeit Teilzeit zu arbeiten (Daniels, 2011, S. 10; Krone-Germann, 2011, S. 161). Oder wie Kuark (2003, S. 13) es formuliert, Jobsharing kombiniert «die Sicherheit einer Vollzeitstelle mit der Flexibilität einer Teilzeitstelle.»

In der Praxis ist Jobsharing häufig auf einen Beschäftigungsgrad von mehr als 100 Stellenprozente ausgelegt, damit eine gemeinsame Koordination unter den Jobsharing-Partnerinnen und -Partnern erfolgen kann. Häufig bestehen Jobsharing-Arrangements aus 110 – 120 Stellenprozente (Gül, 2020, S. 5). In der Eidgenössischen Bundesverwaltung kann beispielsweise das Stellenvolumen beim Job- oder Topsharing aufgrund des «erhöhten Koordinations- und Organisationsaufwande[s] sowie der gegenseitigen Stellvertretung» um maximal 20 Prozent erhöht werden (Eidgenössisches Personalamt, 2023, S. 1).

Für die zeitliche Aufteilung sind unterschiedliche Kombinationen denkbar: 50:50, 60:40, 60:60, 70:80. Die sich überschneidenden Anwesenheiten können ebenfalls sehr unterschiedlich geregelt werden (z.B. einmal wöchentlich oder monatlich; Krone-Germann et al., 2020, S. 9). Unabhängig von der Zeiteinteilung und der Anwesenheitsregelung und in Abgrenzung von «normaler» Teilzeitarbeit übernehmen die Jobsharing-Partnerinnen und -Partner die Verantwortung für die Aufgabenerfüllung gemeinsam. Sie verteilen die Aufgaben nach ihren persönlichen Fähigkeiten, Stärken und Schwächen sowie Kenntnissen (Baillod, 2001, S. 289).

Zwischen den Jobsharing-Partnerinnen und -Partner besteht hinsichtlich der Arbeitszeiten und den Arbeitsinhalten ein hoher Abstimmungs- und Kommunikationsbedarf: «Au cœur de toute structure en job sharing se trouve les notions de collaboration et de partage, sans quoi un partenariat ne saurait fonctionner» (Krone-Germann, 2016, S. 58). Jobsharing bedeutet Zusammenarbeit und basiert auf Vertrauen und geteilten Werten. Kompetitives Verhalten ist in einem Jobsharing fehl am Platz. Jobsharing ist daher auch nicht für jede Person geeignet (Krone-Germann et al., 2020, S. 15). Hingegen eignet sich Jobsharing für jede Altersstufe. Für Eltern ist es eine Möglichkeit Teilzeit zu arbeiten und einen Teil der Kinderbetreuung zu übernehmen. Für ältere Angestellte bietet es die Möglichkeit, in einem sogenannten «intergenerationellen» Jobsharing (mit mindestens 10 Jahren Altersunterschied), ihr Wissen weiterzugeben und gleichzeitig kürzer zu treten (Ellwart et al., 2016, S. 260; Krone-Germann et al., 2020, S. 3, 8).

Jobsharing ist auf allen Hierarchiestufen möglich. Teilen sich zwei Personen nicht nur eine Stelle, sondern auch eine Führungsposition, welche die Mitarbeiterführung einschliesst, so spricht man von Topsharing. Kuark (2003, S. 14) definiert Topsharing wie folgt: «Jobsharing in Führungspositionen mit einem explizit definierten Anteil gemeinsam getragener Verantwortung». Im Topsharing kommt der gemeinsamen Verantwortung und der «partnerschaftlichen Führung» (Kuark, 2003, S. 14; 17–18) eine besondere Bedeutung zu. Diese wird auch von Ludwig und Domsch (2017, S. 20) betont: «Einzelkämpfer sind für Top-Sharing nicht geeignet. Nur wenn beide Seiten partnerschaftlich miteinander umgehen und nicht in Konkurrenz zueinander antreten, kann Top-Sharing funktionieren.» Während die Führungsverantwortung bei der Teilzeitarbeit in beschränkter Zeit wahrgenommen wird, ist beim Topsharing die volle Ansprechbarkeit jederzeit gewährleistet (Amstutz & Jochem, 2014, S. 13).

### 2.3. Definition von Job- und Topsharing

In der Praxis finden sich viele Definitionen von Job- bzw. Topsharing, welche die zentralen Elemente der Definition von Olmsted aufnehmen, erweitern und präzisieren (Baillod, 2001, S. 290; z.B. Bundesamt für Statistik, 2023b; Krone-Germann et al., 2020; Kuark, 2003). Im Rahmen dieser Arbeit und für die Umfrage werden folgende Definitionen verwendet:

**Jobsharing:** «Zwei (oder mehr) Arbeitnehmende teilen sich eine Vollzeitstelle mit verschiedenen, voneinander abhängigen Aufgaben und gemeinsamer Verantwortung.» (Krone-Germann 2017, 43)

**Topsharing:** «*TopSharing* ist Jobsharing in Führungspositionen mit einem explizit definierten Anteil gemeinsam getragener Verantwortung.» (Kuark 2003, 14)

Abbildung 1: Definitionen von Job- und Topsharing (Eigene Darstellung)

Der Begriff «Jobsharing» wird auch als Sammelbegriff für unterschiedliche Varianten der zeitlichen und inhaltlichen Arbeitsorganisation verwendet<sup>1</sup> (Baillod, 2002a, S. 31–32; Krone-Germann et al., 2020, S. 4; Kuark, 2003, S. 14; Wirz, 2021, S. 217–219):

- *Jobsplitting:* Beim Jobsplitting werden die Arbeitsstellen in voneinander unabhängige Teilzeitstellen aufgeteilt, bei denen die Arbeitnehmenden die Verantwortung für ihren individuellen Teil der Arbeitsleistung alleine tragen. Für die Erfüllung der Arbeitspflicht sind die Arbeitnehmenden somit nicht gemeinsam verantwortlich und es besteht kaum Interaktions- und Kooperationsbedarf. Jobsplitting ist daher kein echtes Jobsharing.
- *Reines Jobsharing / Job-Pairing:* Die Arbeitnehmenden sind für die Aufgabenerfüllung gleichermassen verantwortlich und gänzlich austauschbar. Die Arbeitgebenden und die beiden Arbeitnehmenden werden mittels eines einzigen Arbeitsvertrags aneinandergebunden. Job-Pairing «erfüllt sämtliche Definitionsmerkmale des Idealtypus von Job-Sharing» (Baillod, 2002a, S. 32).
- *Hybrides Jobsharing:* Die zwei Arbeitnehmenden erhalten einzelne Arbeitsverträge, teilen die Aufgaben untereinander auf und tragen die Verantwortung für die Aufgabenerfüllung gemeinsam.

In der Praxis wird die Form des «hybriden» Jobsharings am häufigsten ausgeübt (Krone-Germann et al., 2020, S. 4). Beim Topsharing werden für die gemeinsame Aufgabenerfüllung und Verantwortung häufig Mischformen mit einem Anteil von komplett geteilten Aufgaben (split-*ted*), wie z.B. der Personalführung, und gemeinsamen Aufgaben (*shared*) angewendet (Ellwart et al., 2016, S. 252; Kuark, 2003, S. 14).

<sup>1</sup> Im Zusammenhang mit Topsharing fällt häufig der Begriff der Co-Leitung, die aus zwei oder mehr Personen, welche die Verantwortung gemeinsam teilen, besteht. Der Begriff wird in der Praxis und der Literatur nicht einheitlich angewendet. In gewissen Fällen wird Co-Leitung als Synonym von Topsharing verwendet (z.B. Ellwart et al., 2016), in anderen Fällen handelt es sich um zwei Vollzeitstellen mit zwei Stellenbeschreibungen (Kuark, 2003, S. 14).

## 2.4. Verbreitung von Job- und Topsharing

### 2.4.1. Verbreitung von Teilzeitarbeit sowie Job- und Topsharing in der Schweiz

2022 arbeitete mehr als ein Drittel der Erwerbstätigen in der Schweiz Teilzeit (37%), während es 1991 erst ein Viertel war (25.4%; Bundesamt für Statistik, 2023b).<sup>2</sup> Seit den 1990er Jahren hat die Teilzeiterwerbstätigkeit somit stark zugenommen. 2022 betrug der Anteil der teilzeiterwerbstätigen Frauen 57.9%, jener der Männer 18.7%. Bei den Frauen ist die Teilzeitarbeit somit dreimal häufiger als bei Männern. Seit 2010 ist bei Männern eine Zunahme von 13.4% auf 18.7% zu beobachten, während der Anteil der Frauen im gleichen Zeitraum stabil blieb. Teilzeitarbeit ist demnach nach wie vor ein weibliches Merkmal, die Nachfrage der Männer nach diesem Modell nimmt aber stetig zu. Kinderbetreuung und andere familiäre Verpflichtungen werden als Hauptgründe für die Teilzeitarbeit genannt.

2021 arbeiteten 9.6% der teilzeiterwerbstätigen Arbeitnehmenden bzw. 3.6% aller Arbeitnehmenden im Jobsharing (Bundesamt für Statistik, 2023b).<sup>3</sup> Im Vergleich zu 2016 hat der Anteil der teilzeiterwerbstätigen Arbeitnehmenden im Jobsharing um 0.2 Prozentpunkte abgenommen. Frauen teilen sich häufiger eine Stelle mit anderen Personen als Männer (10.3% gegenüber 7.1%). Jobsharing kommt bei Teilzeiterwerbstätigen mit Kindern unter 7 Jahren (11.9%) und mit Kindern von 7-14 Jahren (10.9%) häufiger vor als bei jenen ohne Kinder unter 15 Jahren (8.6%). Bei der Verbreitung von Jobsharing lassen sich grosse Unterschiede nach Wirtschaftsbranche feststellen: In «Erziehung und Unterricht» teilen sich 18.8% der teilzeiterwerbstätigen Arbeitnehmenden eine Stelle, gefolgt vom Gastgewerbe mit 12.8%, dem Immobiliensektor mit 9.5%, der öffentlichen Verwaltung und dem Gesundheits- und Sozialwesen mit je 8.9%. Mit 4.5% wenig verbreitet ist Jobsharing in der Branche «Informatik und Kommunikation». Betrachtet man die Ergebnisse gemäss Berufshauptgruppen, so teilen sich die meisten Arbeitnehmenden als «Bürokräfte und verwandte Berufe» (12.2%) sowie «intellektuelle und wissenschaftliche Berufe» (11.8%) eine Stelle. In der Berufsgruppe «Führungskräfte» teilen sich 6.3% der teilzeiterwerbstätigen Arbeitnehmenden eine Stelle. Das letzte Resultat ist allerdings mit Vorsicht zu interpretieren, da es auf Extrapolationen beruht.

Da das Bundesamt für Statistik erst seit 2016 Daten zu Jobsharing erhebt, bietet die Umfrage von Amstutz und Jochem (2014) aus dem Jahr 2014 zum Thema Jobsharing weitere interessante Erkenntnisse. Von den fast 400 Schweizer Unternehmen, die an der Umfrage teilgenommen haben, verfügen 27% über Stellen im Jobsharing und rund ein Viertel davon beinhalten Kaderfunktionen (Amstutz & Jochem, 2014, S. 8). Am stärksten verbreitet ist Jobsharing in der öffentlichen Verwaltung mit 55% sowie bei Finanzdienstleistern und Versicherungen mit 50% (Amstutz & Jochem, 2014, S. 9). Ein Vergleich nach Betriebsgrössen zeigt, dass Jobsharing mit der Grösse des Betriebs tendenziell zunimmt (Amstutz & Jochem, 2014, S. 9). Was die Geschlechterverteilung betrifft, setzen sich mit einem Anteil von 90% die allermeisten Jobsharing-Paare aus zwei Frauen zusammen (Amstutz & Jochem, 2014, S. 11–12). Mit Blick auf die Hierarchieebene zeigt sich, dass der Anteil der Jobsharing-Beschäftigten mit zunehmender

<sup>2</sup> Unter Teilzeit wird vom Bundesamt für Statistik ein Beschäftigungsgrad von weniger als 90% verstanden.

<sup>3</sup> Das Bundesamt für Statistik (2023b) verwendet folgende Definition von Jobsharing: eine Stelle und deren Verantwortlichkeiten werden zwischen 2 Personen geteilt, und im Allgemeinen gibt es nur eine Stellenbeschreibung.

Hierarchiestufe steigt (Amstutz & Jochem, 2014, S. 13). Während der Anteil ohne Kaderfunktion bei 3% liegt, sind es im untersten Kader 3.5% und in unteren Kader 6.7%. Den höchsten Anteil weist das mittlere Kader mit 8.7% sowie das obere Kader 8.3% aus. 28% der Betriebe, die über Jobsharing verfügen, haben Jobsharing-Stellen auf Kaderstufe. 19% verfügen sogar über Jobsharing-Stellen auf den oberen beiden Hierarchiestufen (oberes und mittleres Kader). Die Betriebe, welche kein Jobsharing haben, nannten als häufigsten Grund, dass bis jetzt noch kein Antrag von Seiten der Mitarbeitenden gestellt wurde (71%). An zweiter Stelle wurde die Schwierigkeit, Funktionen zu teilen (48%) erwähnt. Jeweils 18% gaben den höheren Kommunikationsbedarf als Grund an sowie, dass sie noch nicht über Jobsharing nachgedacht haben, es für sie aber interessant sein könnte. Gemäss Amstutz und Jochem (2014, S. 19) scheint die geringe Nachfrage von Seiten der Mitarbeitenden nach Jobsharing «nicht auf ein Desinteresse, sondern auf ein Informationsdefizit zurückzuführen zu sein. Dieses gilt es mit gezielter Aufklärungsarbeit abzubauen.»

#### **2.4.2. Verbreitung in der öffentlichen Verwaltung**

Die Verbreitung von Job- und Topsharing in der öffentlichen Verwaltung wurde bisher nicht systematisch erhoben. Gemäss der Arbeitskräfteerhebung des Bundesamtes für Statistik (2023b) haben sich 2021 in der Branche öffentliche Verwaltung 8.9% der Teilzeiterwerbstätigen resp. 3.3% aller Arbeitnehmenden eine Stelle geteilt. 2016 war Jobsharing in der öffentlichen Verwaltung mit 9.9% resp. 3.9% noch verbreiteter. Da keine weiteren Erhebungszeitpunkte vorliegen, lassen sich keine Aussagen zu Trends und Langzeitentwicklungen machen. Auch die Umfrage von Amstutz und Jochem (2014, S. 9), welche gefunden hat, dass Jobsharing in der öffentlichen Verwaltung mit 55% der befragten Betriebe am stärksten verbreitet war, lässt keine längeren Zeitvergleich zu, da sie nur einmal durchgeführt wurde.

Zu Topsharing ist die Datenlage noch schlechter. Die Angaben aus der Arbeitskräfteerhebung 2016 (7% der teilzeitarbeitenden Arbeitnehmenden) und 2021 (6.3%) sind wegen zu wenig Fällen nicht aussagekräftig und ermöglichen auch keine differenzierte Betrachtung bezüglich Topsharing in der öffentlichen Verwaltung (Bundesamt für Statistik, 2023b). Die Umfrage von Amstutz und Jochem (2014, S. 13) aus dem Jahr 2014 macht ebenfalls keine Aussagen zur Verteilung von Topsharing in der öffentlichen Verwaltung. Ihre Resultate zeigen lediglich, dass der Anteil der Jobsharing-Beschäftigten mit zunehmender Hierarchiestufe zunimmt. In einer Befragung 2011 zum Thema Gleichstellung von Frau und Mann bei 1100 Arbeitnehmenden in der Schweiz gaben 60% der Frauen und 33% der Männer an, an Jobsharing interessiert zu sein, wenn Arbeitgebende dies ermöglichen würden (Kelso, 2012, S. 33). Während in der öffentlichen Verwaltung fast die Hälfte der Angestellten angaben, das Jobsharing angeboten wird, betrug der Anteil in der Privatwirtschaft weniger als ein Drittel.

Angaben zur Verbreitung von Jobsharing in der öffentlichen Verwaltung finden sich schliesslich auch in der Studie von Catena und Walker (2021) zu den familienfreundlichen Arbeitsbedingungen in den Kantonen und den Hauptorten im Jahr 2020. Diese enthält neben statistischen Kennzahlen zur Erwerbstätigkeit in den Kantonen und Hauptorten auch Angaben zur Förderung von familienfreundlichen Arbeitsbedingungen und eine Übersicht über Personalverordnungen

und Merkblättern. Der Analyse der Arbeitsbedingungen der öffentlichen Verwaltung bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie liegt eine Dokumentenanalyse der kommunalen und kantonalen Personalverordnungen zu Grunde. Während Teilzeitarbeit und flexible Arbeitszeiten in allen kantonalen Verwaltungen möglich sind, ist Jobsharing nur in 11 Kantonen möglich (BE, BS, GL, JU, NE, NW, OW, SH, SO, TI, VS). In den Hauptorten ist überall ausser in Herisau Teilzeitarbeit möglich. Jobsharing ist in folgenden 13 Hauptorten möglich: Aarau, Altdorf, Bern, Chur, Delémont, Glarus, Lausanne, Luzern, Sarnen, Solothurn, Stans, Zug und Zürich (Catena & Walker, 2021, S. 12–13).

## 2.5. Rechtliche Aspekte von Jobsharing

Im Schweizer Privatrecht gibt es keine spezielle gesetzliche Regelung für Jobsharing. Für das Jobsharing sind die Regeln des Obligationenrechts (OR) anwendbar und es werden Einzelarbeitsverträge gemäss Art. 319ff OR abgeschlossen (Hirschi, 2013; Kriegers-Tejura, 2022; Krone-Germann et al., 2020, S. 5; Wirz, 2021, S. 216–217). Beim Vertragsabschluss können die Arbeitgebenden einzelne Klauseln hinzufügen, welche spezifische Regelungen zum Jobsharing vorsehen. Die Löhne werden in der Regel nach persönlichen Merkmalen wie Alter, Ausbildung und Berufserfahrung festgelegt und können somit innerhalb eines Jobsharing-Paares variieren (Krone-Germann et al., 2020, S. 5). In der schweizerischen Rechtslehre besteht keine Einigkeit darüber, welche rechtlichen Elemente für Jobsharing notwendig sind. Umstritten ist vor allem die gegenseitige Vertretungspflicht bei Abwesenheit der Jobsharing-Partnerin bzw. des -Partners (Wirz, 2021, S. 216–217). Es wird empfohlen, die folgenden Elemente zwecks Rechtssicherheit im Arbeitsvertrag zu regeln bzw. im Vorfeld zu klären (Hirschi, 2013, S. 11; Krone-Germann et al., 2020, S. 5–6; Wirz, 2021):

- *Konsequenzen der gemeinsamen Verantwortung*: Zwischen den Personen im Jobsharing besteht kein Rechtsverhältnis, sie sind aber für die Erbringung der Arbeitsleistung gemeinsam verantwortlich. Sie schulden somit die vertraglich festgelegte Arbeitsleistung für die gemeinsame Arbeitsstelle solidarisch (Art. 144ff. OR) und sind damit auch solidarisch für gemeinsam verursachte Schäden haftbar, ausser die Verpflichtung wurde vertraglich eingeschränkt (Wirz, 2021, S. 219).
- *Vertretungsregelung* bei Ferien, Krankheit oder einer längeren Abwesenheit der Jobsharing-Partnerin oder -Partners.
- *Ausscheiden einer Jobsharing-Partnerin bzw. eines Jobsharing-Partners*: Vertraglich geregelt werden sollte, ob ein Jobsharing-Vertrag einzeln oder nur gemeinsam gekündigt werden kann. Beim reinen Jobsharing (ein Arbeitsvertrag für zwei Arbeitnehmende) kann den Arbeitnehmenden nur gemeinsam gekündigt werden. Beim hybriden Jobsharing ist umstritten, ob einzelne Kündigungen oder nur gemeinsame Kündigungen möglich sind. Kündigt eine Person im Jobsharing das Arbeitsverhältnis, stellt sich die Frage des Schicksals der zweiten Person. Wollen die Arbeitgebenden das Arbeitsverhältnis mit der verbleibenden Person nicht weiterführen, so sind diese berechtigt, das Arbeitsverhältnis mit dieser zu kündigen (Kriegers-Tejura, 2022).

- *Arbeitsaufteilung in Bezug auf die Arbeitszeiten und die inhaltliche Aufgabenerfüllung:* Diese wird von den Personen im Jobsharing selbständig oder vom Arbeitgebenden vertraglich festgelegt (Wirz, 2021, S. 220).
- *Individuelle oder gemeinsame Mitarbeiterbewertung der Jobsharing-Partnerin bzw. -Partners* (Hirschi, 2013, S. 11; Wildhaber & Geiser, 2016, S. 8)

Die Schweiz verfügt in der öffentlichen Verwaltung auf Bundes- und Kantonsebene über besondere personalrechtliche Grundlagen. Auf Bundesebene wurde das Bundespersonalgesetz in den letzten zwanzig Jahren an das Privatrecht angepasst und die Kantone orientieren sich bei Personalrechtsrevisionen oft an den Entwicklungen auf Bundesebene (Ritz & Thom, 2019, S. 428). Die Bundesverwaltung bietet von Gesetzes wegen flexible Arbeitszeitmodelle wie Jobsharing in Art. 64a<sup>bis</sup> Abs. 1 Bundespersonalverordnung (BPV) an: «Soweit es betrieblich möglich ist, werden den Angestellten flexible Arbeitszeitmodelle sowie die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit und zum Jobsharing angeboten.» Noch detaillierter ist die Personalverordnung des Kantons Bern, welche Jobsharing konkret definiert als eine Funktion bzw. ein Arbeitspensum, das auf zwei oder mehr Personen aufgeteilt wird und dass die beteiligten Personen für die richtige Aufgabenerfüllung gemeinsam verantwortlich sind (Art. 140 PV Kanton BE). Die Bestimmungen legen ausserdem fest, wer entscheidet, ob eine Funktion im Jobsharing besetzt wird, wie die Beurteilung erfolgt (Art. 141 PV Kanton Bern) und dass unabhängige Arbeitsverhältnisse eingegangen werden (Art. 142 PV Kanton Bern). Von den 26 Schweizer Kantone verfügen gemäss Catena und Walker (2021, S. 11–12) 11 Kantone über Regelungen zu Jobsharing in Personalgesetzen oder -verordnungen. Die darin adressierten Aspekte variieren relativ stark, wie der Zusammenstellung in Anhang 7 zu entnehmen ist.

Ein Blick über die Landesgrenzen hinaus zeigt, dass Jobsharing nur in wenigen Fällen gesetzlich geregelt ist (Hirschi, 2013, S. 11–13). Während in Frankreich, Italien und Grossbritannien Jobsharing rechtlich nicht geregelt ist, verfügt Deutschland über eine gesetzliche Bestimmung im Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG), welche die Arbeitsstellenteilung bzw. die «Arbeitsplatzteilung» in Paragraph 13 regelt und eine Vertretungspflicht vorsieht. Obwohl Jobsharing gesetzlich verankert ist, wird es in Deutschland bisher nur wenig praktiziert (Hirschi, 2013, S. 12). In Dänemark finden sich in den Gesamtarbeitsverträgen Regelungen zum Jobsharing. Diese sind allerdings auf 13 Wochen beschränkt, so dass Jobsharing gemäss Hirschi (2013, S. 13) eher als Mittel eingesetzt wird um Arbeitnehmenden in wirtschaftlich schwierigen Lagen eine Arbeit zu vermitteln.

## **2.6. Voraussetzungen für die Implementierung von Job- und Topsharing**

Der Erfolg eines Job- oder Topsharing hängt von vielen Faktoren ab. In der Literatur lassen sich mehrere organisatorische Voraussetzungen und Empfehlungen für eine erfolgreiche Implementierung von Job- und Topsharing identifizieren (z.B. Baillod, 2001, S. 301–306; Cooman et al., 2019; Daniels, 2011; Gül, 2020, S. 7–13). Fast alle Autoren nennen die Unternehmenskultur und die Unterstützung durch die Vorgesetzten als wichtigste organisatorische Voraussetzungen. Daneben werden aber auch gesellschaftliche Voraussetzungen betont (z.B. die Förderung der Chancengleichheit, die positive Einstellung und Akzeptanz von innovativen

Arbeitszeitmodellen wie Job- und Topsharing) oder qualifikationsbezogene Voraussetzungen in Bezug auf die Kompetenzen der Jobsharing-Partnerinnen und -Partner (Baillod, 2001, S. 301–306). Die Voraussetzungen können nicht immer trennscharf voneinander abgegrenzt werden, denn sie sind «eng miteinander vernetzt, [und] bedingen einander sogar gegenseitig» (Baillod, 2002b, S. 124).

In Bezug auf Teilzeitführung hat Karlshaus (2016, S. 85) ein Modell für die Analyse der Erfolgsfaktoren bei der Implementierung von Teilzeitführung entwickelt. Dabei ist die Organisation in eine Umwelt eingebettet, in der eine Vielzahl von Einflussgrößen für die Teilzeitführung relevant sind. Karlshaus (2016, S. 76) unterscheidet zwischen *externen* Treibern wie der demografischen Entwicklung, der Digitalisierung, dem Kultur- und Wertewandel und *internen* Treibern in einem Unternehmen wie der Performancesteigerung oder der Nachwuchssicherung. Innerhalb einer Organisation unterscheidet Karlshaus auf der Makroebene zwischen Struktur, Kultur und Strategie, die sich gegenseitig beeinflussen. Die Mikroebene beinhaltet die Akteure mit ihren Rollen sowie die Detailspekte der Arbeitsgestaltung (Karlshaus & Kaehler, 2017, S. 14ff.). Für die Analyse der Voraussetzungen zur Implementierung von Job- und Topsharing wird im Folgenden das Modell von Karlshaus mit den Umwelteinflüssen, den Elementen Struktur, Kultur und Strategie auf Organisationsebene sowie den verschiedenen involvierten Akteuren als Grundlage verwendet. Nicht betrachtet werden dabei die Arbeitsgestaltung bzw. -inhalte, da diese nicht im Fokus der Fragestellung dieser Arbeit liegen. Abbildung 2 zeigt das Modell von Karlshaus mit den entsprechenden Adaptionen für die Analyse der Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei der Implementierung von Job- und Topsharing in einer öffentlichen Organisation.

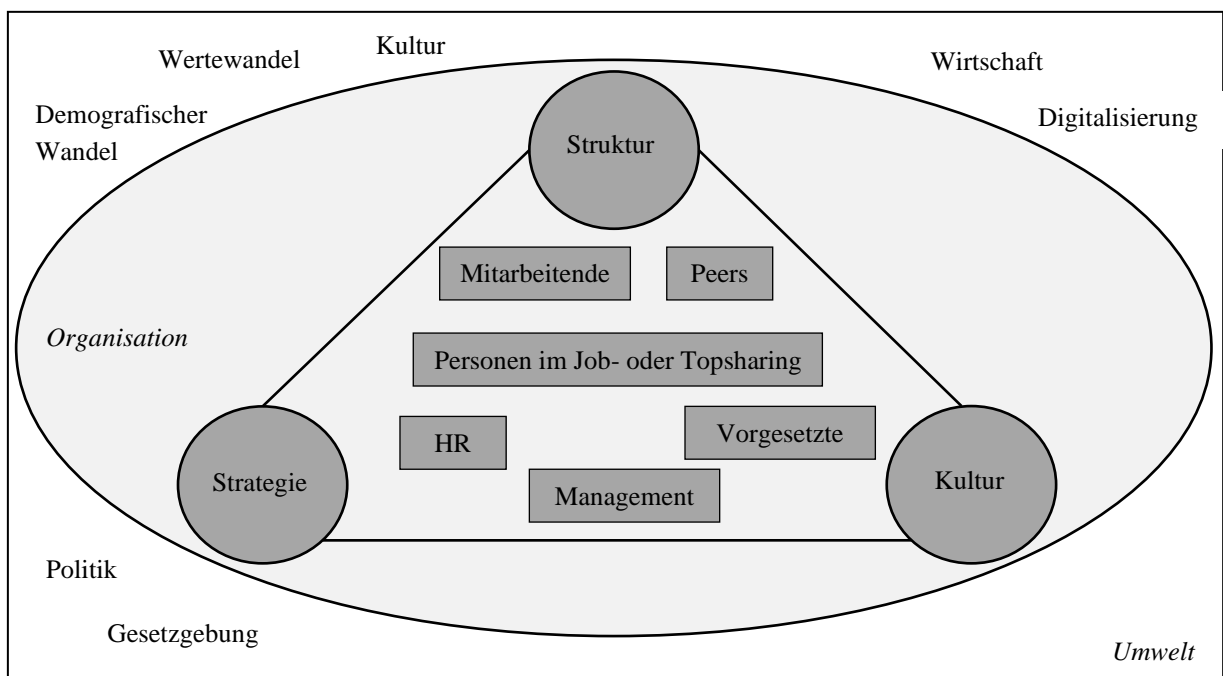


Abbildung 2: Implementierung von Job- und Topsharing (Modell entwickelt gemäss Karlshaus 2016)

### 2.6.1. Umwelt

Zu den Umweltfaktoren, welche eine Organisation beeinflussen, zählen verschiedene Faktoren. Eine zentrale Herausforderung dabei ist der demografische Wandel und die damit verbundene Verknappung des Arbeitsangebots aufgrund abnehmender Geburtenraten und der Pensionierung der Babyboom Generation (Ritz & Thom, 2019, S. 461). Folgen davon sind der Fachkräftemangel, welcher zu verstärktem Wettbewerb um gute Talente führt. Gleichzeitig ist auch ein Kultur- und Wertewandel zu konstatieren, bei dem die Arbeit nicht mehr im Zentrum steht, sich die Rollenbilder zwischen den Geschlechtern verändern und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und damit auch flexible Arbeitszeitmodelle wie Job- und Topsharing eine immer wichtigere Rolle spielen (Karlshaus, 2016, S. 76–77; Ritz & Thom, 2019, S. 459–460). Schliesslich verändert der technologische Wandel nicht nur die Strukturen der Arbeitswelt, sondern erfordert auch entsprechenden Kompetenzen bei den Mitarbeitenden. Weitere Faktoren sind die Politik und die Gesetzgebung, welche die Rahmenbedingungen prägen, in denen öffentliche Organisationen handeln.

Auf praktischer Ebene spielen Informationstechnologien eine wichtige Rolle für die Organisation von Job- und Topsharing (Baillod, 2001, S. 303). Diese haben die Kommunikation zwischen den Personen, die im Jobsharing arbeiten, «optimiert» und die Zusammenarbeit erleichtert (Krone-Germann, 2017, S. 43–44). Viele IT-Systeme sind allerdings bisher nicht auf das Teilen einer (Führungs-)Funktion ausgelegt. In der Studie von Cooman et al. (2019, S. 12, 54) weisen Teilnehmende darauf hin, dass pro Führungsposition nur eine Person benannt und damit im Organigramm sichtbar gemacht werden. Schliesslich sind die Zugriffsrechte auf bestimmte Personal- oder Budgetdaten häufig nur auf eine Person beschränkt. Die Verantwortungsteilung und die gegenseitige Vertretung wird damit für die Jobsharing-Paare erschwert. Überdies fehlt es häufig an Kennzahlen zu Job- und Topsharing, weil diese Modelle in der Personaldatenbank nicht als eigene Kategorie erfasst werden. Für die Berner Stadtverwaltung empfiehlt daher Gül (2020, S. 31) Jobsharing im Datensystem als eigene Kategorie zu erfassen: «Damit würde wiederum sichtbar gemacht, dass Jobsharing zum Kanon der Arbeitsmodelle der Berner Stadtverwaltung gehört.»

### 2.6.2. Organisation

#### 2.6.2.1. Kultur

Auf organisationaler Ebene ist die Unternehmenskultur für das Gelingen von Job- und Topsharing zentral. Kultur ist dabei keine statische Grösse; sie verändert und entwickelt «sich abhängig von der gegenseitigen Beeinflussung zwischen staatlichen Institutionen und Umsystemen» (Ritz & Thom, 2019, S. 359). Gemäss Baillod (2001, S. 302 und 2002, S. 125) ist eine Unternehmenskultur, die gegenüber Innovationen offen ist, eine wichtige Voraussetzung für die Einführung von Job- und Topsharing. Auch Karlshaus (2016, S. 85) fordert in Bezug auf Teilzeitführung «eine Kultur, die durch Offenheit und Innovativität geprägt ist» und weist darauf hin, dass in der Gesellschaft häufig ein veraltetes Verständnis von Führung als «Präsenzkultur» und einem hohen zeitlichen Engagement vorherrscht (2016, S. 84). Cooman und Krzywdzinski (2019, S. 31) stellen ebenfalls fest, dass Erwartungen bestehen, «wonach Führungskräfte



permanent anwesend, immer erreichbar und flexibel sein müssen». Gärtner et al. (2016, S. 221) sprechen dabei von einem «Vollzeit- und Präsenz-Paradigma», welches die Reduktion der Arbeitszeit erschwert. Für Bessing et al. (2017, S. 89) steht und fällt die Einführung von flexiblen Arbeitszeitformen mit der «kulturellen Passförmigkeit». Sie warnen sogar, dass «[o]hne eine veränderte Kultur drohen Nutzerinnen und Nutzer zur Outgroup zu werden» (Bessing et al., 2017, S. 91). Daher ist es gemäss Cooman et al. (2019, S. 53) «wichtig, die Unternehmenskulturen im Hinblick auf die Erwartungen an Führungskräfte zu verändern» und bei den Vorgesetzten Offenheit für Jobsharing zu fördern. Dies bedingt, dass Jobsharing in der Unternehmenskultur gegenüber Vollzeitstellen als «gleichwertiges Modell» anerkannt wird (Cooman & Krzywdzinski, 2019, S. 31). Folglich sind gemäss Broel (2016, S. 102) «[n]eben den Veränderungen bzw. Ergänzungen der rechtlichen und personellen Rahmenbedingungen häufig auch Veränderungen der Unternehmenskultur erforderlich.» Die Umsetzung von Job- und Topsharing erfordert, dass traditionelle Sichtweisen hinterfragt, eingeschlifene Verhaltensweisen geändert und Arbeitsabläufe angepasst werden (Broel, 2016, S. 104). Wie Krone-Germann (2011, S. 161) festhält: «To implement these models, cultural prejudices in the private and professional spheres must be overcome.»

Karlshaus (2016, S. 85–86) plädiert dafür, Teilzeitführung in die Unternehmenskultur zu integrieren. Massnahmen hierfür umfassen die Sichtbarmachung der positiven Einstellung des Managements gegenüber den Modellen der Teilzeitführung, die «Transportierung» von Rollenvorbildern über das Intranet oder eine Mitarbeiterzeitung, Netzwerkanlässe, Workshops, Schulungen oder Informationsveranstaltungen. Der Erfolg flexibler Arbeitszeitmodelle wie Job- oder Topsharing ist eng mit der Akzeptanz derselben verbunden (Ellwart et al., 2016, S. 259). Folglich nimmt auch die Informationsvermittlung eine wichtige Rolle ein, wie Baillo (2001, S. 302) betont: «Zentral ist die konkrete Unterstützung des Anliegens durch eine offene und umfassende *Informationspolitik*.» Schliesslich kann die Verbreitung von Jobsharing selber auch ein «Motor für einen Kulturwandel in den Unternehmen sein» (Cooman et al., 2019, S. 54).

### 2.6.2.2. Struktur

Neben einer förderlichen Organisationskultur müssen auch Organisationsstrukturen vorhanden sein, die es ermöglichen flexible Arbeitsmodelle wie Job- und Topsharing erfolgreich umzusetzen: «Organisationen, die Hindernisse in den Strukturen und Prozessen nicht angehen, werden niemals eine Veränderung der gesamten Organisationskultur bewirken können, denn solange Führungskräfte durch das System das Signal erhalten, dass Flex-Modelle nicht Teil der Prozess-DNA sind, werden berechtigterweise immer nur wenige den Mut haben, neue Wege zu gehen» (Bessing et al., 2017, S. 99). In diesem Zusammenhang weist Karlshaus (2016, S. 86) darauf hin, dass die Implementierung von Teilzeitführungspositionen «etablierte Arbeitsprozesse und tradierte Arbeitsplatzstrukturen» tangiert und dass «klare und transparente Prozesse [...] eine wichtige Voraussetzung für gelungene Teilzeitführungsengagements» sind. Dazu gehören bei Jobsharing-Modellen insbesondere klare Zuständigkeiten, direkte Kommunikationswege sowie eine Eskalations- und Vertretungsregelung. Geeignete Organisationsstrukturen für Führung in

Teilzeit zeichnen sich gemäss Karlshaus (2016, S. 86) «durch ein hohes Ausmass an Dezentralität, flachen Hierarchien und Mitarbeiterautonomie» aus.

Als ein Problem bei der Nutzung flexibler Arbeitszeitmodelle wurden in der Studie von Bessing et al. (2017, S. 91) «fehlende Regelungen in der Organisation» identifiziert. Die Autoren empfehlen daher, hinderliche Aspekte zu identifizieren und abzuschaffen. So sollten beispielsweise Eingabemöglichkeiten in den IT-Systemen geschaffen werden, die es ermöglichen zwei Personen auf einer Stelle zu erfassen (2017, S. 98). «In Abhängigkeit der Organisationsstruktur, der Aufgaben, der Qualifikationen und Bedürfnisse der JobsharerInnen» sind gemäss Baillod (2001, S. 303) «zusätzlich zu den üblichen Bedingungen (Lohn, Ferien, Versicherungen [...]) vielfältige «technische» Parameter zu planen und zu entscheiden.» Dazu zählen unter anderem die Aufteilung der Arbeitsaufgaben (zeitlich, inhaltlich), Verantwortlichkeiten, Kommunikation, Stellvertretung, Rekrutierung und Ersatz von Job Sharing-Partnerinnen und -Partner sowie die zeitliche Dauer des Jobsharings (Baillod, 2001, S. 303–304). Viele dieser organisatorischen Bedingungen werden in der Praxis häufig in Reglementen und Arbeitsverträgen geregelt oder es werden «job share agreements» (Daniels, 2011, S. 20) zwischen den Personen im Jobsharing erstellt. Unternehmen können auch Leitfäden und Checklisten im Intranet zur Verfügung stellen (Cooiman et al., 2019, S. 12).

Wie stark Regeln, Strukturen und Prozesse in Zusammenhang mit flexiblen Arbeitsmodellen von einer Organisation vorgegeben werden sollten wird kontrovers diskutiert: «Es stellt sich heraus, dass es auf der einen Seite wichtig ist, klare, transparente Regeln zu schaffen und einen organisationsweiten und verbindlichen Rahmen festzulegen, der auch Grenzen definiert. Aber auf der anderen Seite sollten genug Gestaltungsräume existieren, um kontextflexibel die konkreten Anforderungen der Stelle und der betroffenen Führungskraft berücksichtigen zu können» (Bessing et al., 2017, S. 99).

### **2.6.2.3. Strategie**

Strategien sind «im Voraus geschmiedete Pläne zur langfristigen Zielerreichung» (Karlshaus & Kaehler, 2017, S. 16) und «dienen vor allem auch der Positionierung (position) der Organisation und ihrer Leistungen in ihrer Umwelt» (Ritz & Thom, 2019, S. 121). In Bezug auf die Implementierung von Teilzeitführung stellt Karlshaus (2016, S. 87) fest: «die Relevanz von Arbeitszeitthemen, die oftmals als Teil einer umfassenderen Diversity- oder Work-life-Balance bzw. Vereinbarkeitsstrategie gesehen werden, [hängen] von der durch die Geschäftsführung wahrgenommenen Notwendigkeit ab, auf die Bedürfnisse „neuer“ Erwerbsbeteiligter wie Frauen, Ältere, Gen-Y etc. einzugehen, um Fachkräfteengpässe zu vermeiden.» Für eine erfolgreiche Umsetzung von Teilzeitführung oder Jobsharing braucht es neben einer Priorisierung dieser Thematik durch das Topmanagement auch eine klare Verankerung in der Unternehmensstrategie. Ein wichtiger Aspekt ist dabei gemäss Boxall und Purcell (2016) der sogenannte «Best-Fit» der Personalstrategie mit den übergeordneten Geschäftsstrategien, aber auch mit der demografischen Entwicklung und dem gesellschaftlichen Wandel (Karlshaus & Kaehler, 2017, S. 16; Ritz & Thom, 2019, S. 457). Auch Bessing et al. (2017, S. 98) kommen in ihrer Studie zum Schluss, dass «eine klare Verknüpfung mit den strategischen Business-Zielen der

Organisation notwendig» ist. Als Beispiel nennen sie die Verknüpfung der Teilzeitarbeit bzw. von Jobsharing mit der Arbeitgeberattraktivität, da die «High Potentials der Generation Y», einen hohen Wert auf Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben sowie Flexibilität legen. Zur Verankerung konkreter Zielvorgaben in Form von Quoten (zu Teilzeitführung) in der Unternehmensstrategie rät Karlshaus (2016, S. 88).

Öffentliche Organisationen verfügen über eine «grosse Tradition der Planung» (Ritz & Thom, 2019, S. 106) und über unzählige (langfristige) Strategien wie Legislaturplanungen, Amtsplannungen oder Politikfeldstrategien. Ziele oder Stossrichtungen dieser strategischen Planungen sind meist durch die Politik in den gesetzlichen Grundlagen vorgegeben (Ritz & Thom, 2019, S. 124). Auch die Personalpolitik ist «inhärent mit politischen Schwerpunkten und Interessen der Regierung verbunden. Personalpolitik formuliert die obersten Zielsetzungen der Regierung im Hinblick auf die Steuerung der Personalressourcen und gibt die Leitlinien sowie Handlungsorientierung für das strategische und operative Personalmanagement vor. Vielfach ist die Personalpolitik nicht in einem expliziten Papier festgehalten, sondern äußert sich im Rahmen der *Personalgesetzgebung* durch die entsprechenden normativen Grundlagen i. S. von personalpolitischen Zielsetzungen.» (Ritz & Thom, 2019, S. 454). Konkretisiert wird die Personalpolitik in der Personalstrategie.

### **2.6.3. Akteure**

#### **2.6.3.1. Management**

Mit der Unternehmenskultur eng verbunden ist die Unterstützung durch das obere Management. Fehlt diese oder ist sie «unten» nicht spürbar, besteht die Gefahr, dass innovative Modelle wie Job- oder Topsharing nicht umgesetzt oder wieder aufgegeben werden (Baillod, 2002b, S. 125). Ähnlich sehen es Crampton et al. (2003, S. 22): «The future of job will depend greatly on managers' attitudes and acceptance of this growing trend.» Gemäss Coffman und Hagey (2010, S. 8) ist «demonstrable leadership» einer der Hauptfaktoren für den Erfolg flexibler Arbeitsformen. Wichtig dabei ist, dass diese Unterstützung von der höchsten Führungsebene ausgeht und diese damit auch im ganzen Unternehmen ein Zeichen setzt. Auch Kuark und Wyss (2016, S. 40) identifizieren «Commitment der Unternehmensleitung» als einen zentralen Erfolgsfaktor für Topsharing. In Zusammenhang mit der Implementierung flexibler Arbeitsmodelle sehen Kossek et al. (1999, S. 44) die Notwendigkeit eines Kulturwandels, der von der Unternehmensspitze ausgeht: «If the gap between well intentioned policies and employees' rising work/life demands is ever to be bridged, managers must have the courage to manage by example. If they do not, the growing disconnect between organizational posturing and employees' experiences in striving to flexibly integrate work/life demands will continue to occur.»

#### **2.6.3.2. Vorgesetzte**

Ein weiterer entscheidender Erfolgsfaktor für das Gelingen von Job- und Topsharing ist die Unterstützung dieser Modelle sowie der Job- und Topsharing-Paare durch die Vorgesetzten (Branine, 2004, S. 142). Bessing et al. (2017, S. 95) stellen fest, dass Vorgesetzte häufig zuerst

von den Modellen überzeugt werden müssen und dass die «Umsetzungsmöglichkeiten von reduzierter Arbeitszeit bei Führungspositionen vor allem von dem oder der direkten Vorgesetzten abhängen». Sind Vorgesetzte von den Modellen einmal überzeugt, dann sind sie «in der Regel auch «Change Agents», indem sie für den Wandel werben» (Bessing et al., 2017, S. 95). Aus Sicht von Cooman et al. (2019, S. 49) spielen die Vorgesetzten ebenfalls «[e]ine Schlüsselrolle für die Wahrnehmung, Akzeptanz und das Funktionieren des Jobsharings». Sie betonen die wichtige Rolle von Vorgesetzten bei Vorbehalten gegenüber Jobsharing, indem sie diese zerstreuen und nach aussen Unterstützung kommunizieren (2019, S. 53). Auch die Resultate der Studie von Daniels (2011, S. 27) zeigen, dass die Haltung der Vorgesetzten wichtig ist: «Success of the partnership depends on a supportive manager and committed individuals.»

Baillod (2001, S. 303) weist darauf hin, dass Jobsharing auch höhere Anforderungen an die Führungsqualitäten von Vorgesetzten eines Jobsharing-Paares stellt. Vorgesetzte müssen «nicht nur jede Person als Individuum, sondern zusätzlich die beiden Personen als Paar (inklusive der Schlichtung möglicher interner Konflikte) führen» (Baillod, 2001, S. 303). Laut Cooman und Krzywdzinski (2019, S. 32) sollten die Vorgesetzten den Jobsharing-Paaren möglichst viel Autonomie bei der Aufgabenaufteilung und bei der Selbstorganisation zugestehen. Auf Eingriffe in die interne Arbeitsorganisation eines Jobsharing-Paares sei möglichst zu verzichten, «denn diese tragen eindeutig zu Problemen innerhalb der Tandems bei» (Cooman et al., 2019, S. 53).

### 2.6.3.3. Human Ressources

Bei der Umsetzung des Job- und Topsharings in einem Unternehmen kommt neben dem Management auch den Human Ressources (HR<sup>4</sup>), den Personaldiensten, eine Schlüsselrolle zu (Krone-Germann et al., 2020, S. 20). Einerseits können HR-Verantwortliche das Management für neue Arbeitsformen sensibilisieren und deren Potenzial aufzeigen. Andererseits können sie Arbeitnehmende, die im Jobsharing arbeiten oder arbeiten möchten, in der Praxis unterstützen.

Die HR können mit ihren personalpolitischen Massnahmen strukturelle Voraussetzungen für Job- und Topsharing schaffen (Christen, 2019). Sie erarbeiten in der öffentlichen Verwaltung HR-Policies, betreiben ein strategisches Personalmanagement und begleiten verschiedenste HR-Prozess und -Praktiken von der Gewinnung von Mitarbeitenden über das Performance, Retention und Talent Management bis hin zur Trennung von Mitarbeitenden (Ritz & Thom, 2019, S. 451 ff.). Im Rekrutierungsprozess können die HR durch die explizite Erwähnung der Möglichkeit von Job- und Topsharing in Ausschreibungen von Stellen zur Verbreitung dieser Modelle beitragen (Cooman et al., 2019, S. 12; Crampton et al., 2003, S. 22; Krone-Germann et al., 2020, S. 20). Eine weitere Massnahme einer *Jobsharing-Politik* durch die Personalabteilung bildet das Führen einer Liste mit potenziellen Jobsharing-Partnerinnen und -Partner, eine Art «Pool», der das Finden einer geeigneten Partnerin bzw. eines Partners erleichtert, dar (Branine, 2004, S. 142; Krone-Germann et al., 2020, S. 20). Die HR spielen ebenfalls eine wichtige Rolle beim Marketing für Jobsharing, indem sie Vorgesetzten bei der Besetzung von Vakanzen

---

<sup>4</sup> Der Begriff «HR» wird im Rahmen dieser Arbeit im Plural verwendet.

gezielt in Richtung Job- bzw. Topsharing beraten (Christen, 2019; Crampton et al., 2003, S. 22) oder mittels Erfolgsgeschichten zur Nutzung von Job- bzw. Topsharing ermutigen (Coffman & Hagey, 2010, S. 8). Weiter erwähnt werden die Möglichkeit einer Charta mit den Voraussetzungen für Jobsharing (Krone-Germann et al., 2020, S. 20) oder Ansprechpersonen für das Thema Jobsharing, die über das Modell an Stammtischen oder Informationsveranstaltungen informieren und diese damit im Unternehmen sichtbar machen (Cooiman et al., 2019, S. 53).

Im Zusammenhang mit der Einführung von Teilzeitführung weist Karlshaus (2016, S. 90) darauf hin, dass die erstmalige Implementierung solcher Modelle idealerweise von der Personalabteilung systematisch begleitet wird. Neben einer Bedarfsanalyse der betroffenen Interessengruppen gehören dazu auch gezielte Informationsveranstaltungen für alle Beteiligten und eine sorgfältige Evaluation der Umsetzung. Diese wichtige Rolle der Personalabteilung bei der Einführung von Job- und Topsharing wird auch von Broel (2016, S. 111) betont. Die HR können Personen, die im Job- oder Topsharing arbeiten, schliesslich gezielt unterstützen, indem sie Beratungen, Schulungen oder Coachings anbieten (Krone-Germann et al., 2020, S. 20; Bessing et al., 2017, S. 97–98). Aber auch Vorgesetzte sollten geschult und mit «best practices» vertraut gemacht werden, zum Beispiel über ein Mentoring-Programm, bei dem erfahrene Jobsharerinnen und Jobsharer mit Einsteigerinnen und Einsteigern zusammen gebracht werden (Coffman & Hagey, 2010, S. 8). Die Informationsvermittlung durch die HR ist für die Etablierung von Job- und Topsharing essentiell: «a strong policy of information explaining the concepts of job-sharing and top-sharing and its characteristics should be disseminated» (Krone-Germann, 2011, S. 98).

#### **2.6.3.4. Personen im Job- bzw. Topsharing**

Neben der offenen Unternehmenskultur und der Unterstützung durch Vorgesetzte sehen Cooiman und Krzywdzinski (2019, S. 32) die Kompatibilität der Partnerinnen und Partner im Jobsharing als wichtigen Faktor für das Funktionieren eines Jobsharings: «Je enger diese ist, desto besser können die Tandempartner\*innen für einander einspringen und sich unterstützen.» In Bezug auf die fachlichen, sozialen und persönlichen Kompetenzen von Personen im Jobsharing hält Baillod (2001, S. 305) Folgendes fest: «während sich die fachlichen Kompetenzen von jenen einer Vollzeitstelle nicht prinzipiell unterscheiden (es sind ja dieselben Aufgaben zu erfüllen), stellen sich beim Jobsharing besondere Anforderungen an die sozialen und persönlichen Kompetenzen». Dazu gehören Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Organisationsfähigkeit und ein hohes Verantwortungsbewusstsein. Gleiche Kompetenzen und Qualifikationen sind allerdings keine notwendige Voraussetzung: «Im Gegenteil können sich Arbeitnehmer\*innen mit komplementären Profilen austauschen und voneinander lernen – und aus der Sicht der Unternehmen bessere Entscheidungen treffen» (Cooiman & Krzywdzinski, 2019, S. 32).

### **2.6.3.5. Peers**

Bei der Verbreitung und Akzeptanzförderung von Job- und Topsharing kommt neben den Personalabteilungen und den Vorgesetzten auch den Peers, d.h. anderen Personen, die im Job- oder Topsharing arbeiten und als Vorbilder agieren, eine bedeutende Rolle zu (Gärtner et al., 2016, S. 228). Je stärker Arbeitsmodelle wie Job- und Topsharing verbreitet sind, desto wahrscheinlicher wird die eigene Nutzung, denn «Vorbilder laden zum Nachahmen ein» (Broel, 2016, S. 111). Kossek et al. (1999, S. 41ff.) haben in ihrer Studie für «use by peers» (S. 42) sogar einen statistisch signifikanten Effekt gefunden: Die Nutzung flexibler Arbeitsmodelle durch Arbeitskolleginnen und -kollegen macht die eigene Nutzung signifikant wahrscheinlicher. In diesem Zusammenhang weisen die Führungskräfte in der Studie von Bessing et al. (2017, S. 94) darauf hin, dass es wichtig ist, für sich und für die Modelle «Marketing» zu betreiben, die flexiblen Arbeitszeitmodelle immer wieder zu erklären und deren Vorteile deutlich zu machen.

### **2.6.3.6. Mitarbeitende**

Positive Einstellungen und Erwartungen der Mitarbeitenden einer Organisation zu Job- und Topsharing und deren Akzeptanz durch das Team, in welchem Job- oder Topsharing gelebt wird, sind weitere Voraussetzungen für ein erfolgreiches Gelingen (Karlshaus, 2016, S. 92; Baillod, 2001, S. 303). Diese Aspekte können von einer Organisation mittels einer aktiven Informationspolitik gefördert werden, wie bereits in Kapitel 2.6.2.1 zur Organisationskultur erläutert wurde.

### **2.6.4. Fazit**

Die Literaturrecherche zeigt, dass Job- und Topsharing in der öffentlichen Verwaltung der Schweiz noch nicht sehr weit verbreitet sind. Eine erfolgreiche Implementierung von Job- und Topsharing hängt von vielen Faktoren ab, die sich häufig gegenseitig beeinflussen. Die Unternehmenskultur und die Unterstützung durch die Vorgesetzten werden häufig als die zwei entscheidenden Erfolgsfaktoren genannt. Daneben spielen aber auch die sozialen und persönlichen Kompetenzen der Job- oder Topsharing-Paare und deren Zusammenarbeit bzw. Verhältnis untereinander eine wichtige Rolle. Cooman und Krzywdzinski (2019, S. 32) fassen dies wie folgt zusammen: «Das Modell wird [...] sein Potenzial vor allem dann entfalten, wenn die Unternehmenskultur dafür offen ist, die Vorgesetzten auf die Führung von Tandems gut vorbereitet sind und es auch im Tandem ein Vertrauensverhältnis gibt.»

### 3. Empirisches Vorgehen und Methodik

Im Fokus dieser Arbeit stehen die Fragen nach der Verbreitung und Institutionalisierung von Job- und Topsharing in der öffentlichen Verwaltung der Schweiz. Um möglichst viele Daten dazu zu erhalten, die auch miteinander vergleichbar sind, wurde eine quantitative Untersuchung mittels Befragung durchgeführt.

#### 3.1. Fragebogen

Der Fragebogen wurde auf Basis der in Kapitel 2 vorgestellten Literatur erstellt. Er besteht aus acht Themenblöcken. Im ersten Teil werden *Angaben zur Organisation*, der Anzahl Mitarbeitenden und der Teilzeiterwerbstätigkeit erhoben. Der zweite Teil fokussiert auf die *Verbreitung von Job- und Topsharing*. Neben Daten zu Job- und Topsharing wird erhoben, seit wann diese Arbeitsformen möglich sind und auf welcher Hierarchiestufe sie verbreitet sind. Danach werden im dritten Themenblock die *formellen Grundlagen* ermittelt, in denen Job- oder Topsharing geregelt sind. Im Zentrum des vierten Themenblocks stehen *personalpolitische Strategien* zu Job- und Topsharing. Hier wird gefragt, ob Job- und Topsharing z.B. in der HR-Strategie oder im Personalreglement, als Ziel genannt werden, ob Zielvorgaben bestehen, es konkrete Projekte zu Job- oder Topsharing gibt und welche Akteursgruppen diese Modelle unterstützen. Der fünfte Themenblock befasst sich mit Fragen rund um das *Arbeitsverhältnis* wie die Implementierung von Jobsharing, vertragliche Regelungen von Job- und Topsharing und die Einreihungspraxis im Topsharing. Die *Rekrutierung* bzw. Personalgewinnung ist Inhalt des sechsten Teils. Dieser umfasst Fragen zur Ausschreibung von Stellen im Job- und Topsharing und von wem die Initiative ausgeht, eine Stelle im Job- oder Topsharing zu besetzen. Im siebten Teil wird die *Rolle und Praxis der HR* betrachtet. Im achten und letzten Teil wird schliesslich die Selbsteinschätzung der Umfrageteilnehmenden zur *Institutionalisierung* von Job- und Topsharing in ihrer Organisation erhoben.

Innerhalb der Themenblöcke werden gewisse Fragen zweimal gestellt: einmal für Job- und einmal für Topsharing. Falls die Unterscheidung zwischen Job- und Topsharing nicht relevant ist, werden die Fragen nur einmal zum Jobsharing gestellt. Dies trifft beispielsweise auf die folgenden Fragen zu: «Werden Stellen bei einer Neubesetzung daraufhin geprüft, ob sie sich im Jobsharing eignen würden?» und «Ist eine Person in Ihrer Organisation für Jobsharing zuständig?» zu. Bei beiden Fragen führt die Unterscheidung zwischen Job- und Topsharing zu keinen weiteren Erkenntnissen, da davon ausgegangen wird, dass die Antworten auf beide Formen zutreffen. Eine detaillierte Übersicht der Fragen nach Themenblöcken und der Aufschlüsselung nach Job- bzw. Topsharing findet sich in Anhang 1.

Im Fragebogen wird auch dem Kontinuum von formellen und informellen Regelungen und Praktiken in Bezug auf Job- und Topsharing Rechnung getragen. Neben formellen Aspekten, wie den gesetzlichen Grundlagen, werden auch kulturelle Praktiken abgefragt. Das Kontinuum von formell zu informell widerspiegelt sich schliesslich auch in den möglichen Antwortkategorien, welche z.B. von sehr formalisierten Grundlagen – wie dem Personalgesetz oder der Personalverordnung – bis zu weniger formalisierten Dokumenten – wie Leitfäden oder Empfehlungen – reichen.

Der Fragebogen ist so aufgebaut, dass nur jenen Organisationen, die Job- oder Topsharing anbieten, die entsprechenden thematischen Fragen gestellt werden. Abbildung 3 zeigt den Aufbau des Fragebogens mit den entsprechenden Filterfragen. Zu Beginn wurden allen Teilnehmenden Fragen zu ihrer Organisation gestellt (4 Fragen). Danach führte eine erste Filterfrage jene Organisationen, welche Jobsharing anbieten, weiter zu einer Fragebatterie rund um das Thema Jobsharing (21 Fragen<sup>5</sup>). Danach folgte eine zweite Filterfrage zum Topsharing. Jenen Organisationen, die Topsharing anbieten, wurde eine Fragebatterie rund um das Thema Topsharing gestellt (17 Fragen). Wird Topsharing nicht angeboten, endete die Befragung. Falls eine Organisation bei der ersten Frage angab, dass sie Jobsharing nicht anbieten, wurde sie gebeten, Gründe hierfür anzugeben und gefragt, ob sie in Zukunft planen, Jobsharing anzubieten (3 Fragen).

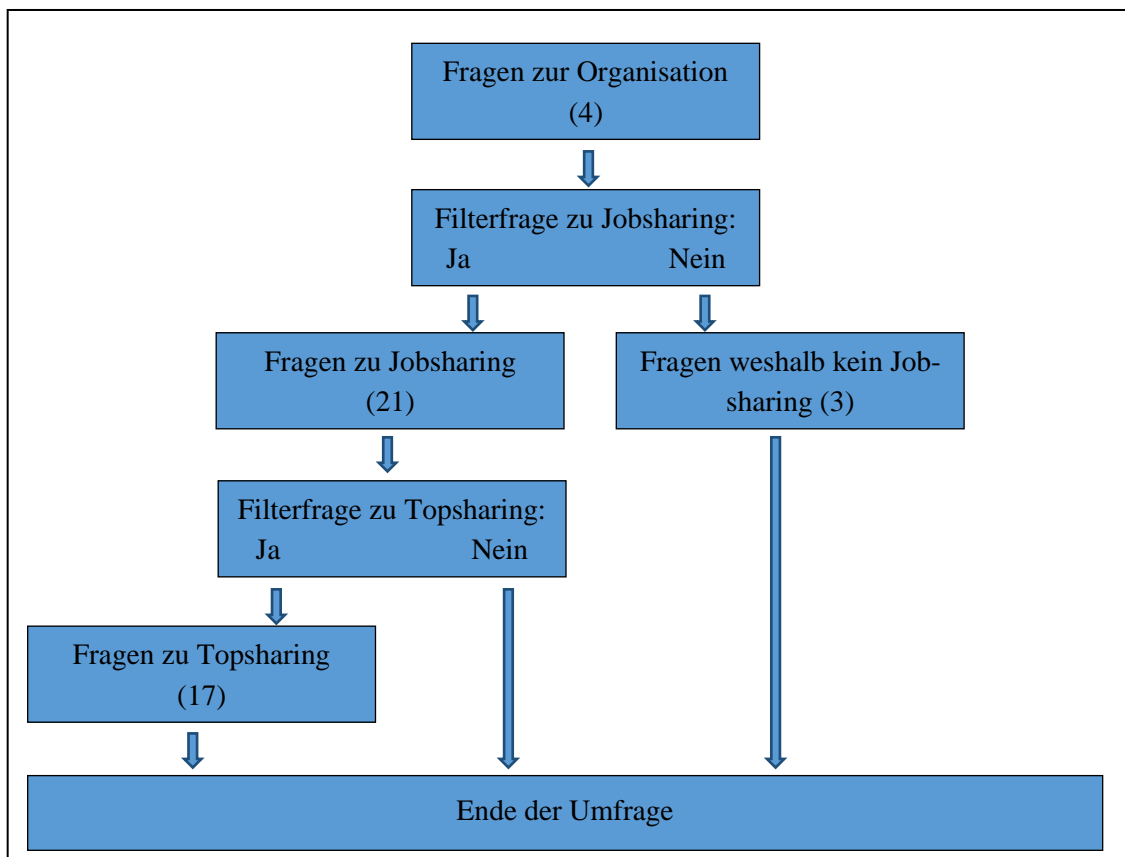


Abbildung 3: Verlauf der Umfrage und Anzahl Fragen (Eigene Darstellung)

Abgesehen von den Fragen zur Organisation betreffen die weiteren Fragen die aktuelle Praxis aus Arbeitgebersicht. Die meisten Fragen sind Multiple-Choice Fragen, wobei einige Mehrfachantworten zulassen. Wenn persönliche Einschätzungen abgefragt werden, wird eine Likert-Skala verwendet. Der Fragebogen wurde auf Deutsch, Französisch und Italienisch erstellt (siehe Anhang 2 – 4). Im Vorfeld der Erhebung wurde ein Pretest durchgeführt, um den Fragebogen auf seine Anwendbarkeit, Vollständigkeit und Qualität zu testen.

<sup>5</sup> Bei den Fragen nach Daten zu Job- und Topsharing wird danach unterschieden, ob Daten erhoben werden oder nicht. Falls Daten erhoben werden, wird nach diesen gefragt (2 Fragen), falls keine Daten erhoben werden, wird nach Schätzungen gefragt (2 Fragen). In der Gesamtanzahl der Fragen (21 bei Jobsharing und 17 bei Topsharing) wird dieser Umstand berücksichtigt, d.h. es werden nur 2 Fragen gezählt (nicht 4).



### 3.2. Stichprobe

Die Umfrage wurde auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene durchgeführt. Befragt wurden das Eidgenössische Personalamt (N=1), die Personalämter der Kantone (N=26) und der zwanzig bevölkerungsmässig grössten Städte (N=20) der Schweiz. Zu den zwanzig grössten Städten zählten per 31.12.2020 gemäss dem Bundesamt für Statistik (2022c) Zürich, Genf, Basel, Lausanne, Bern, Winterthur, Luzern, St. Gallen, Lugano, Biel/Bienne, Neuchâtel, Thun, Bellinzona, Köniz, Fribourg, Chur, Schaffhausen, La Chaux-de-Fonds, Uster und Sion. Die Stichprobe besteht aus insgesamt 47 Personalämter der öffentlichen Verwaltung.

### 3.3. Umfrage sowie Rücklauf

Die Umfrage wurde online mit dem Umfragetool Qualtrics<sup>XM</sup> vom 2. Februar bis 10. März 2023 durchgeführt.<sup>6</sup> Die Personalämter wurden per E-Mail angeschrieben und zur Teilnahme an der Umfrage eingeladen. Das Mail enthielt neben Informationen zur Umfrage und dem Kontext der Arbeit auch Informationen zur Autorin der Studie und einen Link auf den Fragebogen (siehe Anhang 5).<sup>7</sup> Am 20. Februar 2023 wurde ein Erinnerungsmail an jene Organisationen verschickt, welche bis zu diesem Zeitpunkt den Fragebogen noch nicht oder erst teilweise ausgefüllt hatten. Anfang März wurden schliesslich jene Organisationen, welche begonnen hatten, den Fragebogen auszufüllen erneut angeschrieben.

Die Mailadressen der Personalämter wurden im Internet recherchiert. Sofern die Mailadressen der Leiterinnen und Leiter der Personalämter auffindbar waren, wurden diese Personen angeschrieben, andernfalls die allgemeinen Adressen. Wo Mailadressen öffentlich nicht zugänglich waren, wurde mittels Kontaktformular auf die Umfrage hingewiesen und um Kontaktaufnahme gebeten. Von den 47 angeschriebenen Personalämtern nahmen 25 an der Umfrage teil. Die Rücklaufquote beträgt somit 53.2%.<sup>8</sup> Nicht alle Teilnehmenden haben alle Fragen beantwortet. Dies kann dadurch erklärt werden, dass bis auf wenige Filterfragen (siehe Abbildung 3) keine Antworten erzwungen wurden.

### 3.4. Dokumentenanalyse

In Ergänzung zur Umfrage wurden punktuelle Dokumentenanalysen zu den Kantonen durchgeführt. Dabei wurden in Anlehnung an Catena und Walker (2021) die Personalgesetze und -verordnungen der Kantone dahingehend geprüft, ob rechtliche Bestimmungen zu Job- bzw. Topsharing vorhanden sind. Ergänzend wurden auch auf den Webseiten der Kantone nach Informationen und Dokumenten zu Job- und Topsharing gesucht. Eine Zusammenstellung der rechtlichen Bestimmungen und der Unterlagen zu Job- und Topsharing in den Kantonen ist in Anhang 7 ersichtlich. Diese erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und wurde auch nicht von den Kantonen validiert.

---

<sup>6</sup> Die ursprünglich kommunizierte Frist vom 28. Februar 2023 wurde einmal bis zum 10. März 2023 verlängert.

<sup>7</sup> Da der Kanton Basel-Stadt rechtlich die Aufgaben der Einwohnergemeinde Basel übernimmt, wurden zwei Links auf den Fragebogen geschickt.

<sup>8</sup> Für die Analyse der Resultate wurden nur abgeschlossene Umfragen verwendet.

## 4. Ergebnisse

Die Erhebungsergebnisse werden in diesem Kapitel mittels Häufigkeitsverteilungen ausgewertet und grafisch visualisiert. Wenn in der Umfrage für Job- und Topsharing die gleiche Frage gestellt wurde, werden die Resultate einander gegenübergestellt. Für die detaillierten Angaben der Ergebnisse siehe Anhang 6. Bei Fragen mit Mehrfachantworten werden die Resultate in diesem Kapitel jeweils in Prozent der Fälle resp. der teilnehmenden Organisationen angegeben. Angaben in Prozent der Antworten sind in Anhang 6 ersichtlich.

### 4.1. Übersicht zu den Umfrageteilnehmenden

An der Umfrage haben insgesamt 25 Personalämter der öffentlichen Verwaltungen aus allen Sprachregionen teilgenommen. Neben 15 Kantonen (60%) haben 9 Städte (36%) und das Eidgenössische Personalamt (4%) den Fragebogen aufgefüllt (siehe Abbildung 4). Bei den Kantonen sind sowohl kleine und ländlich geprägte, als auch mittelgrosse sowie bevölkerungs- und flächenmässig grosse Kantone vertreten.

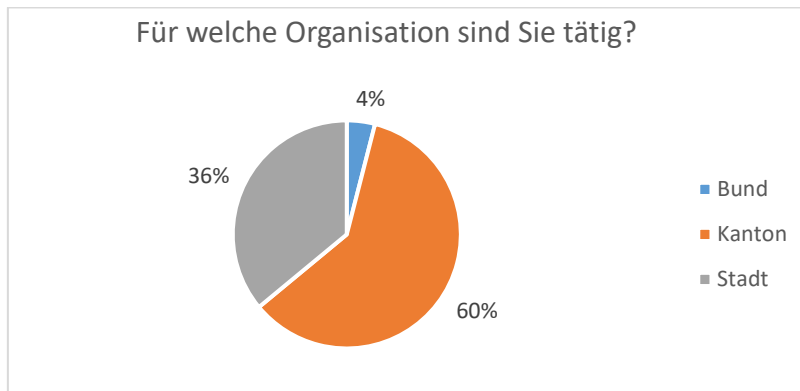


Abbildung 4: Organisationsebene der Umfrageteilnehmenden (N=25; Eigene Darstellung)

#### 4.1.1. Grösse der Organisationen

Die Grösse der Organisationen, gemessen an der Anzahl Mitarbeitenden (Kernverwaltung ohne Lehrpersonen, Spitäler etc.), variiert zwischen 550 und 39'729 Mitarbeitenden (N = 24). Der Median, welcher genau in der Mitte der Datenreihe liegt und die Daten somit in zwei Hälften teilt, liegt bei 4'281 Mitarbeitenden. Jeweils 21% der Organisationen beschäftigen unter 1'000 bzw. über 10'000 Mitarbeitende. Die grossen Organisationen haben darauf hingewiesen, dass ihre Verwaltungen aus mehreren unabhängigen Organisationseinheiten bestehen und es für sie schwierig sei, gewisse Fragen zu beantworten, da sie beispielsweise nicht wissen, wie die geltenden Regelungen in den einzelnen Organisationseinheiten «gelebt» werden oder welche Informationsangebote diese zur Verfügung stellen. Entsprechend wurde von diesen Organisationen bei mehreren Fragen von der Antwortoption «weiss nicht» Gebrauch gemacht.

### 4.1.2. Teilzeitbeschäftigung

Betrachtet man die Teilzeitbeschäftigung, so zeigt sich wie schon bei der Grösse der Organisationen ein heterogenes Bild. Der Anteil der Personen, welche per Ende 2021 Teilzeit arbeitete, d.h. einen Beschäftigungsgrad von weniger als 90% aufweisen, reicht von 27.5% bis zu 64.5% (N = 22). Der arithmetische Mittelwert liegt bei 44.2%, der Median bei 45%. Die Teilzeitbeschäftigung in den untersuchten öffentlichen Organisationen ist somit höher als der gesamtschweizerische Wert, der bei 37% liegt (Bundesamt für Statistik, 2023b).

Der Anteil Frauen, die Teilzeit arbeiten, weist eine noch grössere Spannweite auf und reicht von 23% bis 81.1%, gemessen in Prozent aller Mitarbeitenden. Der arithmetische Mittelwert liegt bei 53.8% und der Median bei 59.9%. Teilzeitarbeit ist somit in mehr als der Hälfte der Organisationen vor allem unter Frauen verbreitet, genauso wie auf gesamtschweizerischer Ebene (Bundesamt für Statistik, 2023a).

## 4.2. Verbreitung von Job- und Topsharing

### 4.2.1. Job- und Topsharing-Angebot

In 24 von 25 Organisationen gibt es die Möglichkeit, im Jobsharing zu arbeiten (96%, siehe Abbildung 5). Im Durchschnitt ist Jobsharing bereits seit 12.5 Jahren im Einsatz (Median: 11 Jahre). Eine Organisation bietet Jobsharing schon seit 1991 an. Neun Organisationen haben keine Angaben zum Einführungsjahr gemacht. Eine dieser Organisationen hat darauf hingewiesen, dass Jobsharing schon lange möglich ist, das Einführungsdatum aber nicht mehr feststellbar ist.

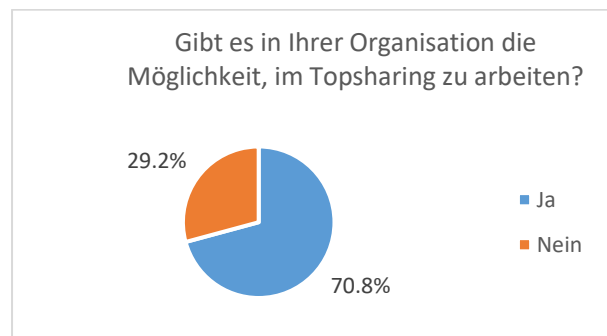
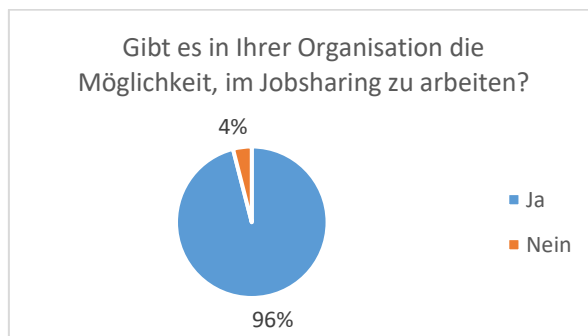


Abbildung 5: Jobsharing-Möglichkeit (N=25; Eigene Darstellung)

Abbildung 6: Topsharing-Möglichkeit (N=24; Eigene Darstellung)

Arbeiten im Topsharing ist in 17 Organisationen möglich (70.8%), während es in 7 Organisationen (29.2%) nicht angeboten wird (siehe Abbildung 6). Eine Organisation ohne Topsharing hat darauf hingewiesen, dass sie auf Anfrage offen wären, Topsharing anzubieten. Eine andere Organisation hat erwähnt, dass es auf oberster Führungsebene Amtsleitende und deren Stellvertretungen kein Topsharing gibt. Nicht in allen Organisationen ist Topsharing als Begriff in Gebrauch bzw. wird nur der Begriff Jobsharing verwendet. Zwei Organisationen bieten Topsharing bereits seit 1991 an, zwei seit letztem Jahr (2022). Im Durchschnitt ist Topsharing seit 14.3 Jahren möglich (Median: 11 Jahre). Auch hier haben nicht alle Organisationen Angaben zum Einführungszeitpunkt gemacht, was eine Erklärung dafür sein könnte, dass der

Durchschnittswert von Topsharing höher ist als jener von Jobsharing. Schliesslich hat eine Organisation darauf hingewiesen, dass lange keine Unterscheidung zwischen Job- und Topsharing gemacht wurde und sie somit nicht genau beziffern können, wann Topsharing formell eingeführt wurde.

#### **4.2.2. Anteile von Job- und Topsharing**

Konkrete Daten (und nicht nur Schätzungen) zu Job- und Topsharing werden nur in einer einzigen Stadt erhoben. Die anderen Organisationen wurden gebeten, Schätzungen zur prozentualen Anzahl von Job- und Topsharing vorzunehmen. Es wurden keine Auswahlkategorien zur Verfügung gestellt. Gemäss Aussagen mehrerer Organisationen sind die Daten nicht ganz aussagekräftig. Eine Organisation hat die Daten anhand von Stellenbezeichnungen erhoben, weist aber auch darauf hin, dass nicht alle Jobsharing-Stellen als solche im System benannt werden, weil es keine diesbezügliche einheitliche Regelung gibt. Eine andere Organisation hat die Fragen mit 0% beantwortet, weil sie über kein Monitoring von Job- oder Topsharing-Fällen verfügen und damit die Anteile nicht einschätzen können. Die Zahlen sind daher mit Vorsicht zu interpretieren.

Die Anteile der Personen in Prozent aller Mitarbeitenden, die per Ende 2021 im Jobsharing gearbeitet haben, werden zwischen 0% und 5% geschätzt (arithmetische Mittelwert: 0.78%). In 7 von 17 Organisationen arbeiten 1% aller Mitarbeitenden im Jobsharing. Im Topsharing sind die geschätzten Anteile erwartungsgemäss leicht tiefer und bewegen sich zwischen 0% und 3% (arithmetischer Mittelwert: 0.42%). Job- und Topsharing sind damit in den untersuchten Organisationen nicht sehr verbreitet.

Der geschätzte Anteil Frauen, die Ende 2021 im Jobsharing gearbeitet haben (in % aller Mitarbeitenden) wird zwischen 0% und 100% geschätzt. Anteile von 75%, 80% und 100% wurden von jeweils einer Organisation angegeben. Da nach den geschätzten Anteilen in Prozent aller Mitarbeitenden gefragt wurde, erscheinen diese Werte sehr hoch und deuten darauf hin, dass die Frage nicht richtig verstanden bzw. die Angaben sich auf die Gesamtheit aller Personen, welche im Jobsharing arbeiten, beziehen. Die restlichen Angaben zu den Frauenanteilen sind den Angaben zu den geschätzten Anteilen von Job- und Topsharing sehr ähnlich.

#### **4.2.3. Job- und Topsharing nach Hierarchiestufe**

Die letzte Frage zur Verbreitung von Job- und Topsharing bezieht sich auf die Hierarchiestufe. Bei dieser Frage waren Mehrfachantworten möglich. In Abbildung 7 werden die Angaben in Prozent der Teilnehmenden resp. der Fälle angezeigt.

Mit Blick auf die Hierarchiestufen haben zwei Drittel (67%) der Organisationen angegeben, dass Jobsharing am häufigsten von Angestellten ohne Kaderfunktion ausgeübt wird. Beim oberen (38%), mittleren (42%) und unteren Kader (38%) kommt Jobsharing in den Organisationen in etwas gleich häufig vor.

Beim Topsharing haben 65% der Organisationen angegeben, dass dieses Modell am häufigsten im mittleren Kader verbreitet ist, gefolgt von 59% im oberen und 47% im unteren Kader. Beim Jobsharing stand die Antwortkategorie «Angestellte ohne Kaderfunktion» aufgrund der Definition desselben als «Jobsharing in Führungspositionen mit einem explizit definierten Anteil gemeinsam getragener Verantwortung» (Kuark, 2003, S. 14) nicht zur Verfügung.

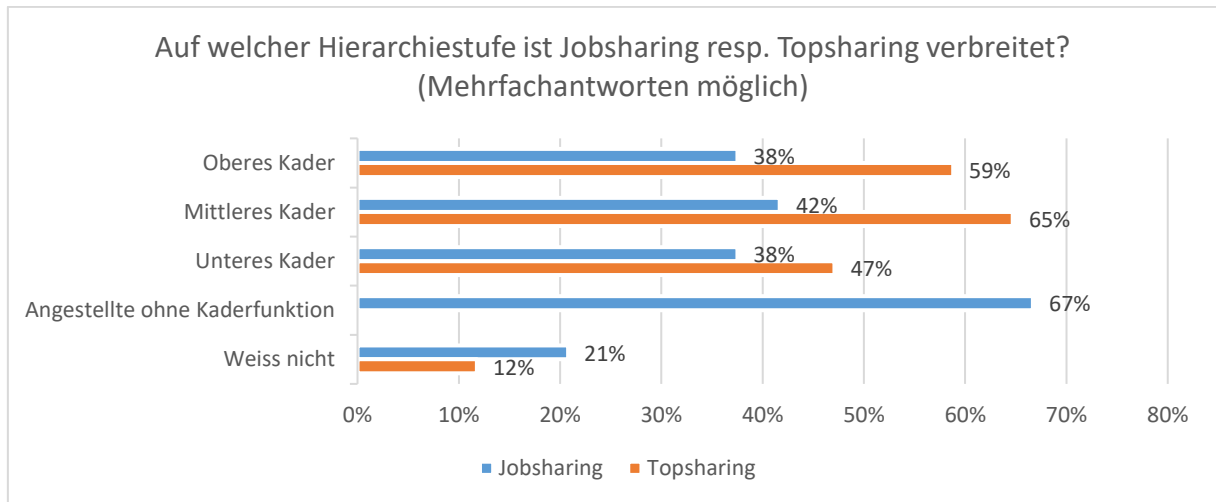


Abbildung 7: Job- und Topsharing nach Hierarchiestufe (Eigene Darstellung)

Jobsharing: N = 24, Anzahl Antworten = 49; Topsharing: N = 17, Anzahl Antworten = 31, Kategorie «Angestellte ohne Kaderfunktion» stand nicht zur Verfügung

### 4.3. Formelle Grundlagen

Die Teilnehmenden wurden für Job- und Topsharing separat gefragt, in welchen formellen Grundlagen oder Dokumenten die Modelle in ihrer Organisation geregelt werden. Die Antwortmöglichkeiten reichen dabei von sehr formalisierten Grundlagen wie dem Personalgesetz oder der Personalverordnung bis hin zu weniger formalisierten Dokumenten wie Leitfäden oder Empfehlungen. Bei der Beantwortung der Frage waren Mehrfachantworten möglich. Abbildung 8 zeigt die Angaben in Prozent der Teilnehmenden.

Die Antworten zu Job- und Topsharing sind praktisch identisch und weichen nur geringfügig voneinander ab. Am häufigsten wurde sowohl für Job- als auch für Topsharing die Antwortkategorie «anderes» ausgewählt (44% resp. 47%). Die Teilnehmenden hatten dort die Möglichkeit weitere Grundlagen zu nennen bzw. Bemerkungen zu hinterlassen. Mehr als die Hälfte gibt an, dass keine formellen Grundlagen für Job- oder Topsharing in ihrer Organisation existieren. Eine Organisation präzisiert, dass die Regelung in der Kompetenz der Ämter liege, andere weisen darauf hin, dass es formell zwar nicht geregelt sei, es aber auch keine Hindernisse gebe, Job- oder Topsharing in den Organisationseinheiten auszuführen. Auch wird darauf verwiesen, dass es individuelle Regelungen gebe bzw. es mit den bestehenden Teilzeitmöglichkeiten einfach zu regeln sei. Beim Topsharing wird, wie schon bei der Verbreitung desselben (siehe Kapitel 4.2.1), von einzelnen Organisationen darauf hingewiesen, dass sie keine Unterscheidung zwischen Job- und Topsharing machen. Schliesslich wird von einer Organisation erwähnt, dass Topsharing in der Personalverordnung nicht explizit genannt wird, sondern Jobsharing.

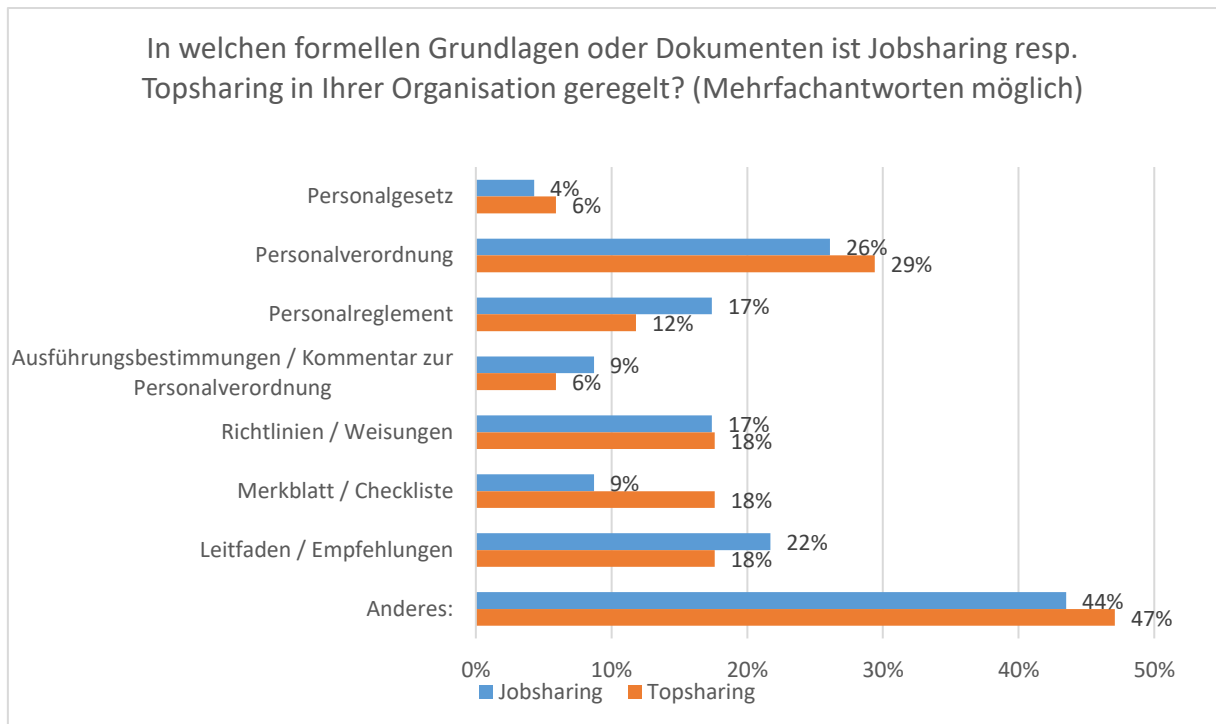


Abbildung 8: Formelle Grundlagen zu Job- und Topsharing (Eigene Darstellung)

Jobsharing: N = 23, Anzahl Antworten = 34; Topsharing: N = 17, Anzahl Antworten = 26

Am zweithäufigsten sind die Modelle in der Personalverordnung geregelt: für 26% der Organisationen trifft dies auf Jobsharing, für 29% auf Topsharing zu. In einem Personalgesetz ist Job- bzw. Topsharing nur in sehr wenigen Fällen formell geregelt (4% bzw. 6%). Leitfäden und Empfehlungen, welche im Vergleich zu Personalgesetzen oder -verordnungen weniger formalisiert sind, stellen die dritthäufigste Kategorie dar. 22% der Organisationen haben angegeben, dass Jobsharing in Leitfäden und Empfehlungen geregelt sind, für Topsharing sind es 18%. Regelungen in Richtlinien und Weisungen machen 17% für Jobsharing resp. 18% für Topsharing aus. In Merkblättern und Checklisten wird Topsharing mit 18% doppelt so häufig geregelt wie Jobsharing mit 9%.

#### 4.4. Personalpolitische Strategien

##### 4.4.1. Job- und Topsharing als strategische Ziele

Jobsharing wird nur von jeder vierten Organisation in den strategischen HR-Dokumenten wie beispielsweise der HR-Strategie, dem Personalleitbild oder dem Personalreglement als Ziel genannt. Topsharing wird noch seltener bzw. in nur zwei von 17 Organisationen (12%) als Ziel erwähnt. Zielvorgaben bestehen weder zu Job- noch zu Topsharing. Diese beiden Ergebnisse deuten darauf hin, dass Job- und Topsharing nicht als eingeständiges Personalthema in der HR-Organisation behandelt wird (siehe Kapitel 4.7).

#### 4.4.2. Projekte zu Job- und Topsharing

Gefragt danach, ob konkrete Projekte zu Job- oder Topsharing existieren, die in den nächsten 1 bis 2 Jahren angegangen werden, haben 70% resp. 82% mit Nein geantwortet. Nur in 12.5% der befragten Organisationen sind konkrete Projekte zu Jobsharing geplant. Zu Topsharing sind keine konkreten Projekte geplant. Sowohl für Job- als auch für Topsharing haben ein paar Organisationen die Antwortkategorie «weiss nicht» angegeben (16.7% resp. 17.6%). Es dürfte sich dabei wahrscheinlich um grosse Organisationen handeln, die nicht über alle Projekte Bescheid wissen, die in den einzelnen Organisationseinheiten geplant sind.

#### 4.4.3. Unterstützung von Job- und Topsharing nach Akteursgruppe

Damit Modelle wie Job- und Topsharing personalpolitisch gefördert und zu einem strategischen Ziel erklärt werden, braucht es auch die notwendige Unterstützung von verschiedenen Akteuren. In der öffentlichen Verwaltung spielen die Regierungen, welche die strategischen Ziele für die ganze Verwaltung und ihr Personal festlegen eine wichtige Rolle, ebenso die HR und die Vorgesetzten.

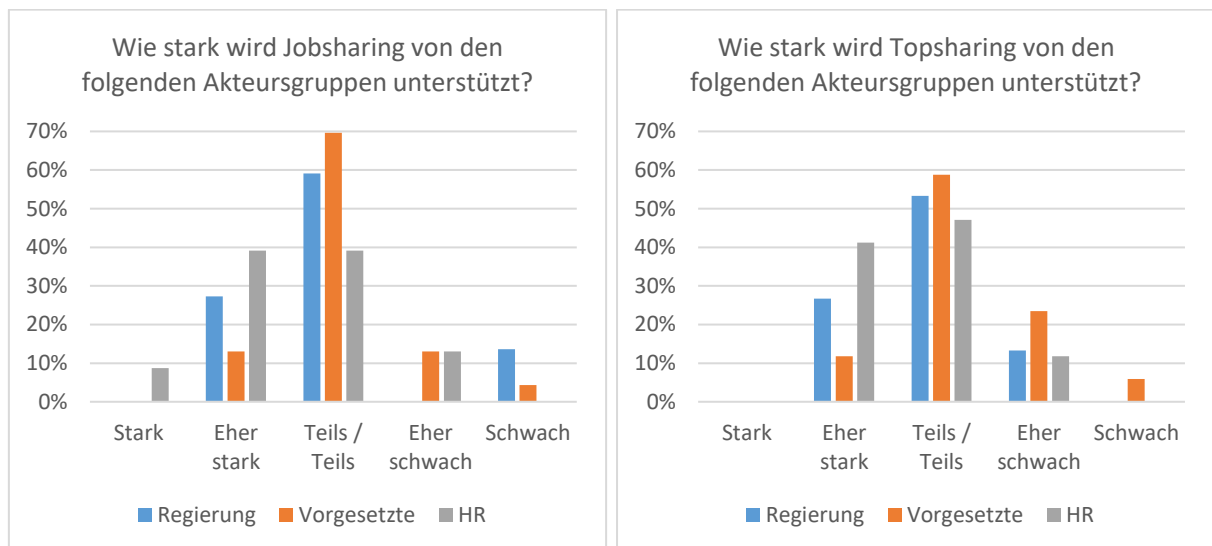


Abbildung 9: Unterstützung Jobsharing nach Akteursgruppen (N=22/23; Eigene Darstellung)

Abbildung 10: Unterstützung Topsharing nach Akteursgruppe (N=15/17; Eigene Darstellung)

Für die Antworten auf die Frage, wie stark diese drei Akteure Job- bzw. Topsharing unterstützen, wurde eine Likert-Skala von 1 «stark» bis 5 «schwach» gewählt. In Bezug auf das Jobsharing weisen die Unterstützung durch die Regierung und die Vorgesetzten einen arithmetischen Mittelwert von 3 auf, was genau in der Mitte liegt und der Antwortkategorie «teils/teils» entspricht (siehe Abbildung 9). Bei der Unterstützung durch die Regierung erzielt «teils/teils» einen Wert von fast 60%. 27% geben an, dass die Regierung Jobsharing «eher stark» unterstützt und 14% finden, dass die Unterstützung durch die Regierung «schwach» ist. Bei den Vorgesetzten wird die Unterstützung für Jobsharing mit «teils / teils» von 70% angegeben, je 13% schätzen sie als «eher stark» bzw. «eher schwach» und 4% als «schwach» ein. Die Unterstützung durch die HR ist mit einem arithmetischen Mittelwert von 2.6% insgesamt etwas höher als jene der Regierung und der Vorgesetzten. Mit je 39% wird die Unterstützung am häufigsten

als «eher stark» und «teils/teils» angegeben, gefolgt von «eher stark» mit 13% und «stark» mit 9%.

Für Topsharing fallen die Unterstützungswerte etwas tiefer aus als für Jobsharing (siehe Abbildung 10). Bei keiner der Akteursgruppe wird der Wert «stark» genannt und der arithmetische Mittelwert für die Vorgesetzten (3.2%) und die HR (2.7%) sind im Vergleich zu den Werten beim Jobsharing etwas tiefer, während jener der Regierung (3%) gleichbleibt. Auch beim Topsharing ist die Unterstützung durch die HR etwas höher als jene durch die Regierung und die Vorgesetzten. 41% geben die Unterstützung durch die HR als «eher stark» an. Die Unterstützung durch die Vorgesetzten wird von fast 30% als «eher schwach» oder «schwach» wahrgenommen, im Vergleich zum Jobsharing sind diese Werte fast doppelt so hoch.

## 4.5. Arbeitsverhältnis

### 4.5.1. Implementierung von Jobsharing-Modellen

Die Frage, wie Jobsharing-Modelle in den Organisationen implementiert werden, wurde nur für Jobsharing gestellt, da davon auszugehen ist, dass dies auch auf Topsharing-Modelle zutrifft. Sie lehnt sich an die Frage von Broel (2016, S. 118) an. Bei der Beantwortung der Frage waren Mehrfachantworten möglich.

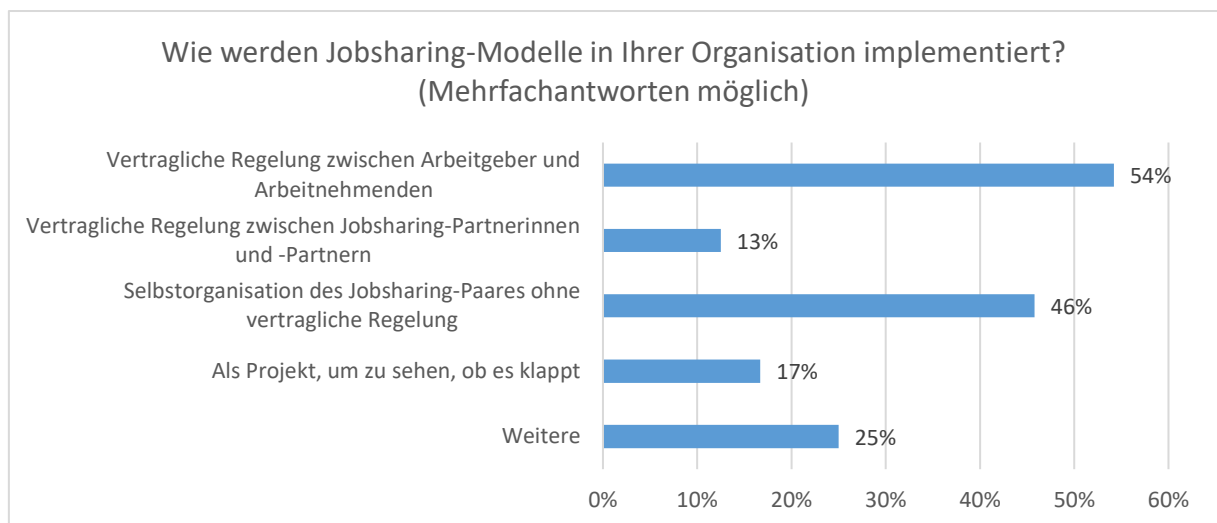


Abbildung 11: Implementierung von Jobsharing-Modellen (N=24; Antworten=37; Eigene Darstellung)

Am häufigsten (54%) erfolgt die Implementierung von Jobsharing-Modellen mittels einer vertraglichen Regelung zwischen Arbeitgebenden (siehe Abbildung 11). Am zweithäufigsten liegt die Gestaltung und Umsetzung in der Selbstorganisation des Jobsharing-Paares (46%). Vereinzelt wird die Implementierung von Jobsharing auch als Projekt lanciert (17%) oder es wird eine vertragliche Regelung zwischen dem Jobsharing-Paar abgeschlossen. Als weitere Möglichkeiten (25%) wurde mehrheitlich die Implementierung in Form von Vereinbarungen bzw. Zusatzvereinbarungen mit den Vorgesetzten oder in Form von Teilzeitanstellungen genannt.

Sechs Organisationen haben sowohl die vertragliche Regelung zwischen Arbeitgebenden als auch die Selbstorganisation des Jobsharing-Paares ohne vertragliche Regelung angegeben. Da



ersteres eine vertragliche Regelung umfasst und letzteres nicht, gibt es hier einen Widerspruch in der Beantwortung der Fragen.

#### **4.5.2. Regelungen im Arbeitsvertrag oder in einer Zusatzvereinbarung**

Für die Frage «Welche Aspekte des Job- bzw. Topsharings werden im Arbeitsvertrag oder einer Zusatzvereinbarung geregelt?» wurde eine Matrixfrage gewählt, bei der die Teilnehmenden pro Item auswählen konnten, ob dieses im Arbeitsvertrag, einem Zusatzvertrag oder in beiden geregelt wird. Für die Möglichkeit, dass es mit keinem Vertrag geregelt wird, konnte das Feld leer gelassen werden. Insgesamt haben 21 Organisationen diese Frage beantwortet. Die Resultate zeigen kein klares Bild. Die zeitliche Aufteilung der Arbeit (Arbeitszeiten, Arbeitstage), der Arbeitsplatz, und die Auflösung der Partnerschaft werden von einem Teil der Organisationen im Arbeitsvertrag und von einem anderen Teil in einem Zusatzvertrag geregelt. Aspekte wie die inhaltliche Aufgabenteilung und Verantwortung, die Stellvertretung und beim Topsharing die Führung von Mitarbeitenden werden mehrheitlich in Zusatzvereinbarungen geregelt.

Unter der Antwortoption «weitere» haben drei Organisationen darauf hingewiesen, dass für Jobsharing entweder keine dieser Aspekte im Arbeitsvertrag oder einem Zusatzvertrag geregelt oder individuelle bzw. ad-hoc Regelungen getroffen werden. Als weitere Aspekte, die bei Job- bzw. Topsharing in einem Zusatzvertrag geregelt werden, wurden von einer Organisation die Entscheid- und Weisungsbefugnisse genannt. Eine andere Organisation hat darauf hingewiesen, dass Job- bzw. Topsharing eine «Anstellungsbedingung [ist], bei deren Wegfall die Folgen für das Arbeitsverhältnis der verbleibenden Person zu regeln sind. Entsprechend müssen Klauseln in den Arbeitsvertrag integriert werden.» Hierfür hat die Organisation eigens ein Merkblatt erstellt.

#### **4.5.3. Gehaltseinreihungs-Praxis für Topsharing**

Die Frage, ob es betreffend der Gehaltseinreihungen für Stellen im Topsharing eine Praxis gibt, haben von den 17 antwortenden Organisationen mehr als die Hälfte (53%) mit Ja und 35% mit Nein geantwortet. 12% konnten keine Antwort geben. Den Organisationen, welche über eine Gehaltseinreihungspraxis verfügen, wurde im Anschluss die Frage gestellt, ob die Mitarbeitenden gleich oder tiefer entlohnt resp. eingereiht werden als Mitarbeitende in einer gleichen oder vergleichbaren Position. Alle haben angegeben, dass diese gleich entlohnt werden. In den befragten Organisationen werden die Mitarbeitenden im Topsharing somit nicht tiefer eingereiht. In Bezug auf die Stadt Bern zeigt die Studie von Gül (2020, S. 17), dass eine tiefere Einreihungspraxis früher angewendet wurde. Diese Praxis wurde allerdings 2017 überprüft und die Tiefereinreihung als «unbegründet und ungerecht erachtet» und folglich beendet.

#### **4.6. Rekrutierung**

Die Initiative eine Stelle im Jobsharing zu besetzen geht in der Hälfte der Fälle (50%) von den Mitarbeitenden selber aus, die gerne im Jobsharing arbeiten möchten. Beim Topsharing sind es sogar 70%. In wenigen Fällen geht die Initiative von den Vorgesetzten aus (13% beim Jobsharing, 12% beim Topsharing). Die Personalverantwortlichen spielen keine oder allenfalls nur eine untergeordnete Rolle, denn sie wurden als mögliche Antwort nicht gewählt. Einige Organisationen konnten keine Angaben dazu machen, von wem die Initiative ausgeht (38% bzw. 17.6%).

Bei einer Neubesetzung einer Stelle wird nur in einem Viertel der Fälle (25%) geprüft, ob sie sich im Jobsharing eignen würden (37.5% nein, 37.5% weiss nicht). Stellen im Job- oder Topsharing werden eher selten ausgeschrieben. Von den befragten Organisationen schreiben ein Drittel Stellen im Jobsharing aus, während die Hälfte dies nicht tut. Stellen im Topsharing werden von nur 12% der Organisationen ausgeschrieben (in 65% erfolgt dies nicht). Auch hier gibt es ein paar Organisationen, welche «weiss nicht» als Antworten ausgewählt haben. Bei der Stellenausschreibung wird Jobsharing in jeder fünften Organisation gezielt als Merkmal der Arbeitgeberattraktivität eingesetzt.

#### **4.7. Rolle und Praxis der Human Resources**

Die Fragen, welche die Rolle und die Praxis der HR betreffen, wurden einzig für Jobsharing gestellt, weil davon ausgegangen wird, dass die Antworten auch auf Topsharing zutreffen.

Die Befragung zeigt, dass nur in jeder fünften Organisation eine Person in der HR-Organisation für Jobsharing zuständig ist und dass Jobsharing als eigenständiges Personalthema nur von jeder sechsten Organisation behandelt wird.

##### **4.7.1. Personalpolitische Massnahmen**

Als personalpolitische Massnahmen wird Jobsharing von 70% der Organisationen zur Förderung der Work-Life-Balance eingesetzt (siehe Abbildung 12). In 65% der Organisationen wird Jobsharing in Zusammenhang mit der Arbeitgeberattraktivität bzw. dem «Employer Branding» eingesetzt, in 61% für die Personalgewinnung und in 57% im Themenbereich «Diversity» bzw. Chancengleichheit. Im Wissensmanagement, der Führungskräfte- und Personalentwicklung bzw. dem Talent-Management wird weniger häufig auf Jobsharing als personalpolitische Massnahme gesetzt. Bei der Beantwortung der Frage waren Mehrfachantworten möglich.

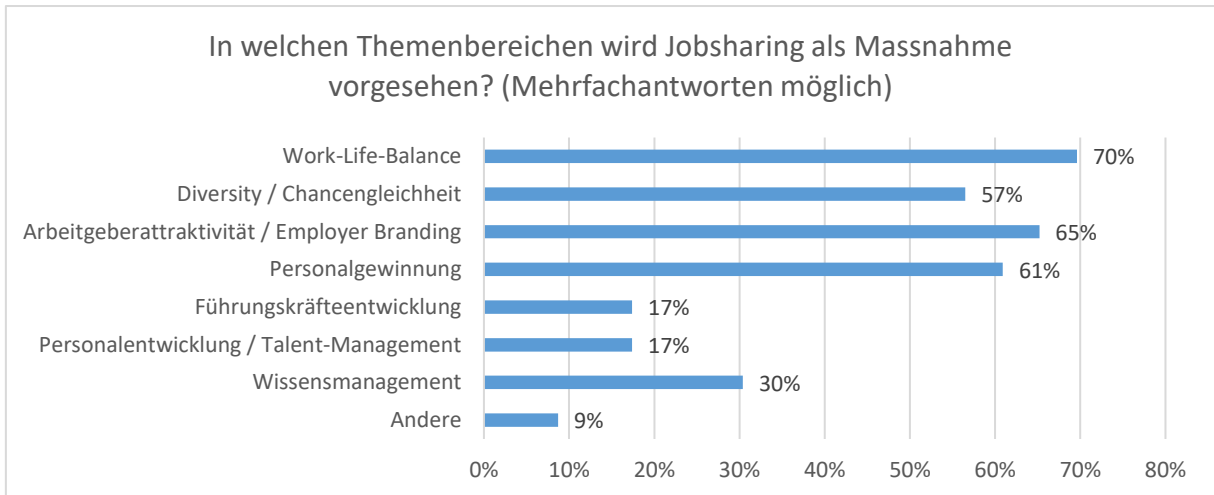


Abbildung 12: Personalpolitische Massnahmen (N=23; Antworten=75; Eigene Darstellung)

#### 4.7.2. Förderangebote für Job- und Topsharing

Zur Förderung und Unterstützung von Jobsharing werden in 65% der Organisationen Beratungen durch die HR angeboten (siehe Abbildung 13). Ein Coaching-Angebot für Vorgesetzte von Jobsharing-Paaren ist in 17% und ein Coaching für Jobsharing-Partnerinnen und -Partner in 13% der Organisationen vorhanden. Neben Dokumentationen von Best-Practices (17%) bieten einzelne Organisationen Informationsveranstaltungen zu Jobsharing (13%) an. In keiner Organisation wird eine Liste potenzieller Partnerinnen und Partner für Jobsharing-Stellen geführt. Mentoringprogramme werden ebenfalls kaum angeboten (4%). Unter «anderes» wurde von drei Organisationen angegeben, dass sie keine Förderangebote für Jobsharing zur Verfügung stellen. Eine Organisation verweist darauf, dass die Förderangebote allen zur Verfügung stehen, während eine andere Organisation festhält, dass das Coaching-Angebot sich je nach Amt unterscheidet. Bei der Beantwortung der Frage waren Mehrfachantworten möglich.

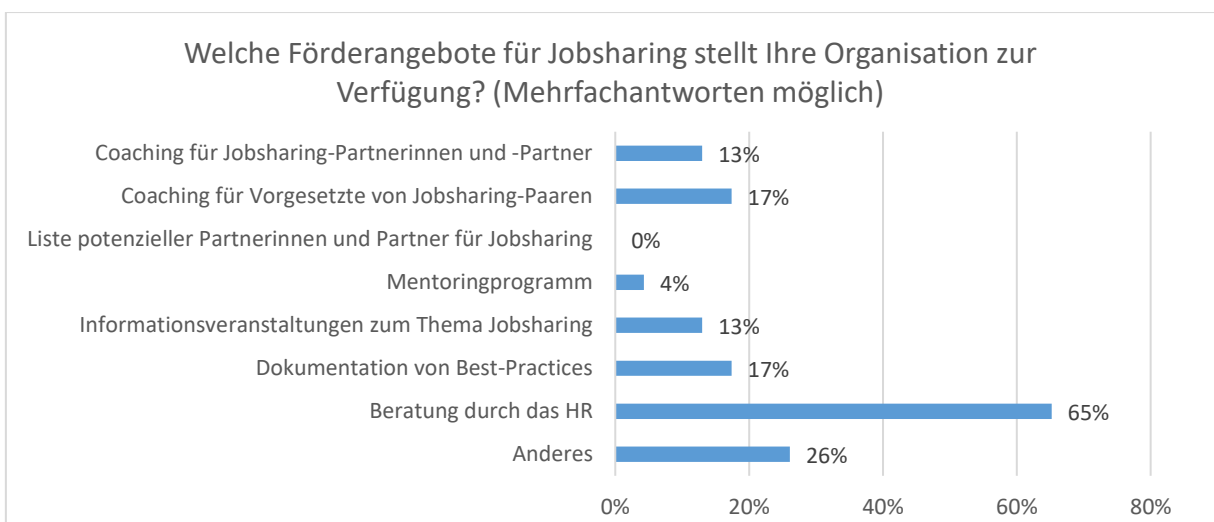


Abbildung 13: Förderangebote für Jobsharing (N=23; Antworten=36; Eigene Darstellung)

Bei den Förderangeboten für Topsharing ist die Beratung durch die HR mit 79% ebenfalls an erster Stelle (siehe Abbildung 14). Coaching-Angebote für Topsharing-Partnerinnen und -Partner werden von 29% der Organisationen angeboten, Coaching-Angebote für Vorgesetzte von Topsharing-Paaren in 21%. Wie schon beim Jobsharing wird keine Liste potenzieller Partnerinnen und Partner für Topsharing geführt. Mentoringprogramme und Informationsveranstaltungen wurden von keiner Organisation genannt. Unter der Antwortkategorie «anderes» finden sich ähnliche Bemerkungen wie bei der Frage zum Jobsharing.

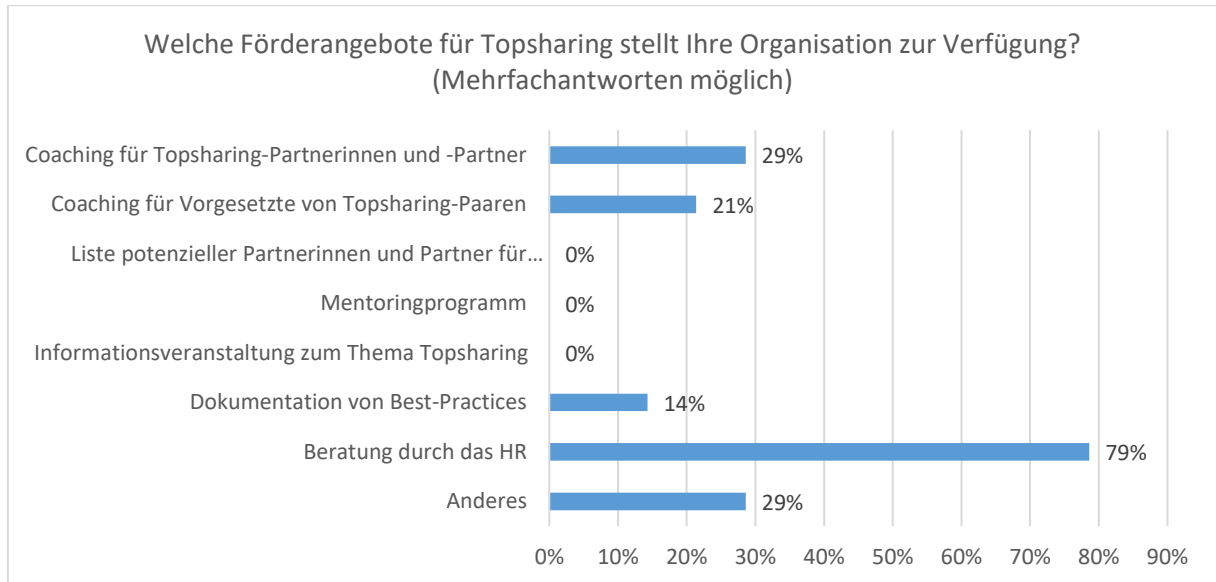


Abbildung 14: Förderangebote für Topsharing (N=14; Antworten=24; Eigene Darstellung)

#### 4.8. Institutionalisation von Job- und Topsharing

Der letzte Frageblock zu Job- und Topsharing umfasste eine Selbsteinschätzung zur formellen und informellen Institutionalisation. Die befragten Organisationen wurden gebeten, auf einer Likert-Skala von 1 «ganz und gar nicht» bis 7 «voll und ganz» anzugeben, inwiefern die folgenden beiden Aussagen «Job- bzw. Topsharing ist in meiner Organisation formell stark verankert» und «Job- bzw. Topsharing ist in meiner Organisation gelebter Teil der Kultur» zutreffen.

In jeder fünften Organisation ist Jobsharing formell «ganz und gar nicht» (1) stark verankert (siehe Abbildung 15). In 33% ist Jobsharing nicht stark (2) und in 13% eher nicht stark (3) verankert.<sup>9</sup> Die Mittekategorie mit dem Wert 4 wurde von 17% gewählt. Höhere Werte wie 5, 6 oder 7 (voll und ganz) haben nur 16% angegeben. Jobsharing ist folglich in mehr als der Hälfte der Organisationen gar nicht oder wenig verankert, was den Werten 1, 2 und 3 entspricht. Dies lässt sich auch am arithmetischen Mittelwert feststellen, der 2.9 beträgt. Die zweite Aussage «Jobsharing ist in meiner Organisation gelebter Teil der Kultur» trifft auf noch weniger Organisationen zu. 17% geben an, dass dies ganz und gar nicht zutrifft (1), 50% dass dies nicht

<sup>9</sup> Die Skala von 1 bis 7 wurde nur für die Werte 1 (ganz und gar nicht) und 7 (voll und ganz) mit Textbeschreibung (Labels) versehen. Die Werte 2 – 6 wurden nur mit Zahlen angegeben. Zur besseren Lesbarkeit werden letztere hier auch mit Labels ergänzt.

zutrifft (2). Der Mittelwert ist 2.4. Keine Organisation hat hier die Werte 6 oder 7 (voll und ganz) angegeben.

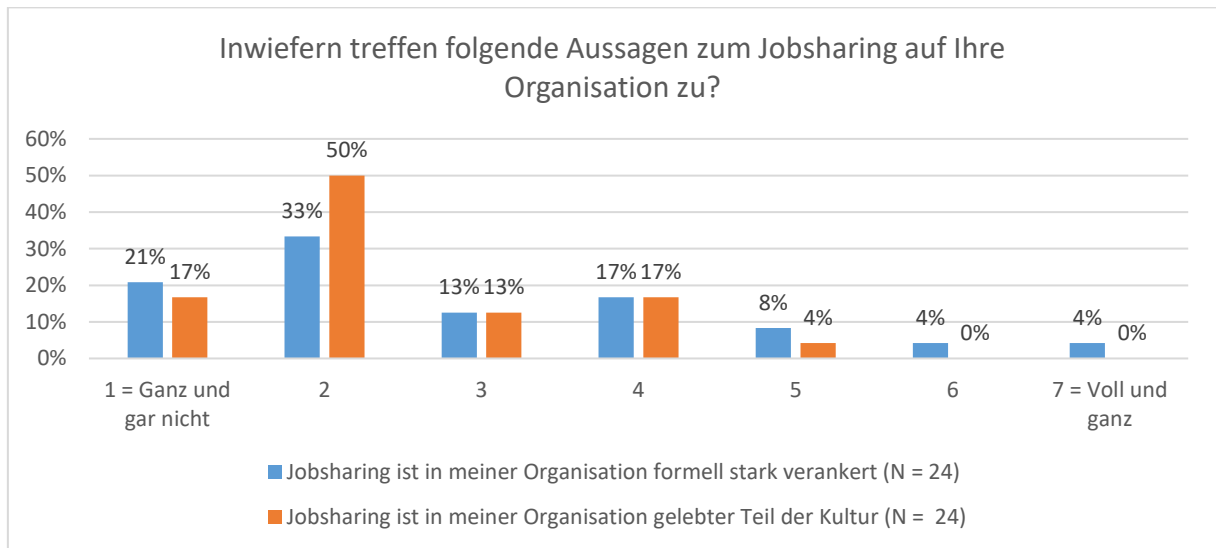


Abbildung 15: Institutionalisation von Jobsharing (Eigene Darstellung)

Beim Topsharing zeigt sich in Abbildung 16 ein ähnliches Bild. Die Mittelwerte für die beiden Aussagen sind allerdings tiefer, was darauf hinweist, dass die formelle Verankerung in den Organisationen für Topsharing noch weniger stark ist als für Jobsharing (Mittelwert: 2.5) und dass Jobsharing etwas mehr gelebter Teil der Kultur in den Organisationen ist als Topsharing (Mittelwert: 2.2). Die Antwortkategorie «voll und ganz» wurde beim Topsharing von keiner Organisation gewählt.

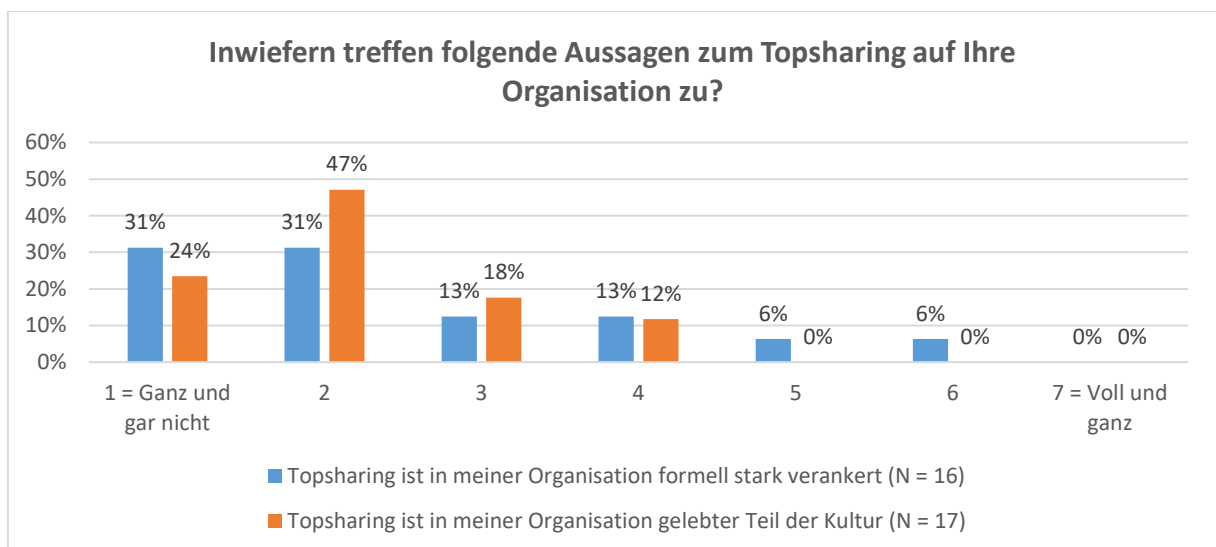


Abbildung 16: Institutionalisation von Topsharing (Eigene Darstellung)

Insgesamt weisen diese Resultate auf eine geringe formelle und informelle Institutionalisation von Job- und Topsharing in den untersuchten Organisationen hin. Um zu bestimmen, ob zwischen den beiden Aussagen «Jobsharing/Topsharing ist in meiner Organisation formell stark

verankert» und «Jobsharing/Topsharing ist in meiner Organisation gelebter Teil der Kultur» ein Zusammenhang besteht, wurde eine Pearsons-Korrelation berechnet. Für Jobsharing beträgt die Korrelation lediglich 0.643 ( $p=0.001$ ,  $N=24$ ), d.h. es liegt ein positiver (statistisch signifikanter), aber nur mittlerer Zusammenhang zwischen der formellen Institutionalisierung von Jobsharing und Jobsharing als gelebter Teil der Kultur vor. Auch wenn Korrelationen keine Kausalität implizieren, sei hier doch die These aufgestellt, dass die formelle Institutionalisierung offenbar der gelebten Kultur vorangeht. Dies zeigt sich insbesondere daran, dass die formelle Institutionalisierung von den Organisationen jeweils höher oder gleich hoch wie der kulturelle Aspekt eingeschätzt werden, mit Ausnahme von zwei Fällen, welche die Kultur höher einschätzen als die formelle Institutionalisierung. Für Topsharing zeigt sich das gleiche Muster. Der Pearsons-Korrelationskoeffizient beträgt 0.719 ( $p=0.002$ ,  $N=16$ ) und ist ebenfalls statistisch signifikant.

#### **4.9. Verwaltungen ohne Jobsharing**

Von den 25 Teilnehmenden hat nur eine Organisation angegeben, dass es keine Möglichkeit gibt, im Jobsharing zu arbeiten. Auf die Frage, warum Jobsharing nicht angeboten wird, wurden zwei Gründe genannt: Formell sei Jobsharing nicht geregelt und es fehle an Wissen über Jobsharing. Die Organisation plant eventuell Jobsharing einzuführen und hat bei den Bemerkungen angegeben, dass sie davon ausgehen, «dass mit zunehmend ausgetrocknetem Arbeitsmarkt und den Bedürfnissen der jüngeren Generation «Job Sharing» zunehmend ein Thema wird, das es zu regeln gibt».<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Die Frage „Welche nächsten Schritte sind für die Einführung von Jobsharing vorgesehen“ wurde nicht gestellt, da diese nur angezeigt wird, wenn die Frage ob die Organisation plane, Jobsharing einzuführen mit „ja“ beantwortet wird.

## 5. Diskussion der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse insbesondere mit Blick auf die beiden Fragestellungen zur Verbreitung und Institutionalisierung von Job- und Topsharing diskutiert. Wie bereits in Kapitel 2.6 erwähnt, können die Voraussetzungen bzw. Erfolgsfaktoren von Job- und Topsharing nicht immer trennscharf voneinander abgegrenzt werden und beeinflussen sich gegenseitig.

### 5.1. Verbreitung von Job- und Topsharing

Obwohl es möglich ist, in fast allen Organisationen (24 von 25) im Jobsharing sowie in der Mehrheit der Organisationen (17 von 24) im Topsharing zu arbeiten, sind beide Modelle in den untersuchten Organisationen nur wenig verbreitet. Per Ende 2021 haben im Durchschnitt gerade einmal 0.78% aller Mitarbeitenden im Jobsharing gearbeitet, im Topsharing waren es 0.42%. Zu den Anteilen nach Geschlecht können aufgrund der Datenqualität leider keine verlässlichen Aussagen getroffen werden (siehe Kapitel 4.2.2). Angesichts einer durchschnittlichen Teilzeiterwerbstätigkeit von 44.2% fällt der Anteil von Job- und Topsharing in den untersuchten Organisationen verschwindend klein aus. Auch im Vergleich zu den 2021 schweizweit 3.6% aller Arbeitnehmenden im Jobsharing ist der Wert eher tief (Bundesamt für Statistik, 2023b). Die von Bessing et al. (2017, S. 3) festgestellte «Lücke zwischen Angebot und Umsetzung» trifft auch auf die untersuchten öffentlichen Organisationen zu. In anderen Worten: Während die meisten Organisationen Job- bzw. Topsharing anbieten, ist deren Nutzung durch die Arbeitnehmenden gering (Coffman & Hagey, 2010, S. 7; Gärtner et al., 2016, S. 220). Diese «Lücke» offenbart sich auch in der Stadt Bern, welche Jobsharing institutionell in rechtlichen Grundlagen ausführlich geregelt hat. Gemäss der Studie von Gül (2020, S. 13, 25) ist die Diskrepanz zwischen Angebot und Umsetzung in der Stadtverwaltung Bern vor allem auf organisationale Faktoren zurückzuführen und weniger auf mangelnde Nachfrage.

Mit Blick auf die Hierarchiestufe zeigt sich, dass Jobsharing am häufigsten von Angestellten ohne Kaderfunktion und Topsharing vom mittleren Kader ausgeübt wird. Dies deckt sich nicht mit dem Resultat von Amstutz und Jochem (2014, S. 13), wonach der Anteil der Jobsharing-Beschäftigten mit zunehmender Hierarchiefunktion steigt. Sowohl Job- als auch Topsharing haben in den untersuchten Organisationen somit grundsätzlich und in Bezug auf die Hierarchie noch «Luft nach oben», insbesondere auch im Hinblick auf die Rekrutierung von Führungskräften oder guter Talente angesichts des Fachkräftemangels.

Aus den Rückmeldungen der Umfrageteilnehmenden lassen sich drei organisationale Erklärungen für die geringe Anzahl von Job- und Topsharing ableiten. Erstens verfügen die Organisationen (mit einer Ausnahme) über keine genauen Daten zu Job- und Topsharing. Die von ihnen angegebenen Daten beruhen lediglich auf Schätzungen. Die Rückmeldung einer Organisation deuten ausserdem darauf hin, dass diesen Schätzungen wahrscheinlich auch unterschiedliche Bemessungsgrundlagen zugrunde liegen. Bereits 2014 haben Amstutz und Jochem (2014, S. 5) in ihrer Umfrage festgestellt, dass Daten zu Jobsharing nur in wenigen Betrieben systematisch erhoben werden. Zweitens dürfte es für grössere Organisationen, die in verschiedene unabhängige Organisationseinheiten organisiert sind, relativ schwierig sein, verlässliche Kennzahlen zu Job- und Topsharing zu erheben, solange diese nicht systematisch erfasst werden. Drittens

bestehen in einzelnen Organisationen – wie im übrigen auch in der Literatur (Baillod, 2001, S. 290) – unterschiedliche Verständnisse und Definitionen von Job- bzw. Topsharing. Dies legen auch die Ergebnisse der Umfrage von Amstutz und Jochem (2014, S. 5) nahe, in welcher einzelne Betriebe Jobsharing mit Jobsplitting verwechselten. Eine solche Verwechslung im Rahmen der Umfrage dieser Arbeit kann zwar nicht ausgeschlossen werden, scheint aber aufgrund der geringen Anzahl an Job- und Topsharing und der im Fragebogen aufgeführten Definitionen, eher unwahrscheinlich. Hingegen zeigen die Bemerkungen der Teilnehmenden, dass insbesondere hinsichtlich der Definition von Topsharing Unterschiede bestehen. Eine Organisation hat darauf hingewiesen, dass Topsharing schon länger möglich ist, aber bisher unter dem Label «Jobsharing» praktiziert wurde. Eine andere hat darauf hingewiesen, dass «Topsharing» als Begriff nicht in Gebrauch ist.

Unterschiedliche Definitionen und die fehlende systematische Erfassung von Job- bzw. Topsharing erschweren Aussagen zur Verbreitung und können zu Verzerrungen bei der Interpretation der Ergebnisse führen. Um verlässliche Aussagen zur Verbreitung und der Entwicklung von Job- und Topsharing machen zu können, ist daher eine systematische und einheitliche Datenerfassung durch die Organisationen nötig. Eine solche Massnahme, die ausserdem auch sichtbar machen würde, «dass Jobsharing zum Kanon der Arbeitsmodelle der Berner Stadtverwaltung gehört», empfiehlt auch Gül (2020, S. 31).

Die Verbreitung von Job- und Topsharing wird auch beeinflusst durch die Akzeptanz und Unterstützung dieser Modelle durch Akteure wie die Vorgesetzten, das Management oder die Personaldienste, aber auch durch eine passende Organisationskultur, strategischen Zielen in Bezug auf diese Modelle und entsprechenden Förderangeboten.

## **5.2. Institutionalisation und Organisationskultur**

Die formelle Institutionalisation von Job- und Topsharing wird von den Organisationen insgesamt höher eingeschätzt als die gelebte Kultur. Die Werte sind allerdings sowohl für Job- als auch für Topsharing eher tief, was auf eine geringe Institutionalisation hindeutet. Insgesamt legen die Analysen nahe, dass die formelle Institutionalisation der gelebten Kultur bzw. informellen Regeln und Praktiken vorangeht. Dies entgegen der Annahme, gemäss welcher informelle Regeln und Praktiken jeweils der formellen Institutionalisation vorangehen (Hall & Taylor, 1996; North, 1981). Zur Illustration kann die im vorherigen Kapitel 5.1 festgestellte Lücke zwischen Angebot und Nutzung (Bessing et al., 2017, S. 3) herangezogen werden. Obwohl Job- und Topsharing im Durchschnitt seit 12 bzw. 14 Jahren in den untersuchten Organisationen der öffentlichen Verwaltung möglich sind, sind diese flexiblen Arbeitszeitmodelle bisher noch wenig verbreitet. In anderen Worten: Job- und Topsharing sind formell zwar möglich, aber noch nicht bzw. nur in geringem Ausmass Teil der gelebten Kultur.

Die Organisationskultur wird in der Literatur als ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Implementierung von Job- bzw. Topsharing genannt (z.B. Baillod, 2002b, S. 125; Cooman et al., 2019, S. 53–54; Karlshaus, 2016, S. 85–86). Das Ergebnis, dass Jobsharing nur in geringem Mass Teil der gelebten Kultur ist, deutet darauf hin, dass nicht in allen Organisationen eine Kultur vorherrscht, welche durch Offenheit für Jobsharing geprägt ist und wahrscheinlich eher



traditionelle Sichtweisen bezüglich Führung als Vollzeitführung oder Präsenzkultur vorherrschen. Da hierzu in der Umfrage keine Anschlussfragen gestellt wurden, können allerdings keine verlässlichen Aussagen gemacht werden. Möglich sind jedoch Aussagen zu einzelnen Akteuren und inwiefern diese Job- und Topsharing unterstützen.

### 5.3. Unterstützung von Job- und Topsharing: Akteure

Eng mit der Organisationskultur verbunden ist die Unterstützung durch das oberste Management und die Vorgesetzten. Damit ein Thema wie Job- bzw. Topsharing personalpolitisch gefördert wird und zu einem strategischen Ziel erklärt wird, braucht es Akteure, welche diese Modelle fördern und unterstützen. Die Unterstützung durch Vorgesetzte, das Management und die HR werden in der Literatur als wichtiger Erfolgsfaktor identifiziert (z.B. Baillod, 2002b, S. 125; Branine, 2004, S. 148; Coffman & Hagey, 2010, S. 8). In den untersuchten Organisationen bewegt sich die Unterstützung durch die Regierung und die Vorgesetzten im Mittelfeld. Auf einer Skala von 1 (stark) bis 5 (schwach) weisen diese beiden Akteure einen Mittelwert von 3 auf, was der Antwortkategorie 3 (teils/teils) entspricht. Etwas höher ist die Unterstützung der HR-Verantwortlichen mit einem Mittelwert von 2.6. Für Topsharing sind die Unterstützungswerte für die Vorgesetzte (Mittelwert: 3.24) und für die HR-Verantwortlichen (Mittelwert: 2.71) leicht tiefer als für Jobsharing.

Insgesamt muss festgestellt werden, dass die Unterstützung der Modelle Job- und Topsharing durch die Regierung, die Vorgesetzten und die HR nicht besonders hoch ist. Allerdings sollte hier differenziert werden, dass sich die Frage auf die generelle Haltung aller Vorgesetzten bezog und nicht auf jene, die Jobsharing-Paare effektiv einsetzen und führen. Bei letzteren stellt Gül (2020, S. 27) erfreulicherweise fest, dass eine positive Haltung vorhanden ist. Angesichts der nicht besonders hohen generellen Unterstützungswerte in der hier vorliegenden Umfrage erstaunt es auch nicht, dass Job- und Topsharing in den untersuchten Organisationen nicht so weit verbreitet sind. Damit die Modelle häufiger genutzt und erfolgreich implementiert werden, braucht es nicht nur die Unterstützung durch Akteure wie das oberste Management oder die Vorgesetzten, sondern auch ein expliziter Wille, diese Modelle aktiv zu fördern.

Betrachtet man den Zusammenhang zwischen der Unterstützung von Job- und Topsharing durch die einzelnen Akteure und den Selbsteinschätzungen in Bezug auf die formelle Institutionalisierung sowie die Kultur, ergeben sich folgende Feststellungen: Sowohl für Job- als auch für Topsharing besteht eine (statistisch signifikante) Korrelation zwischen der Kultur und der Unterstützung durch die Regierung<sup>11</sup> sowie durch die Vorgesetzten<sup>12</sup>. Die Korrelationen sind zwar negativ, müssen aber positiv interpretiert werden, weil die Skalen der beiden Variablen umgedreht sind.<sup>13</sup> Das bedeutet: Je höher die Unterstützung durch die Vorgesetzten oder die Regierung, desto höher die gelebte Kultur. Auch für die formelle Institutionalisierung besteht

<sup>11</sup> Pearsons-Korrelation zwischen Kultur und Unterstützung durch die Regierung: Jobsharing = -0.565 (p=0.006, N=22); Topsharing = -0.564 (p=0.029, N=15)

<sup>12</sup> Pearsons-Korrelation zwischen Kultur und Unterstützung durch die Vorgesetzten: Jobsharing = -0.679 (p<0.001, N=23); Topsharing = -0.673 (p<0.003, N=17)

<sup>13</sup> Unterstützung durch Akteure: 1 (stark) bis 5 (schwach); Formelle Institutionalisierung/Kultur: 1 (ganz und gar nicht) bis 7 (voll und ganz).

für Jobsharing eine (statistisch signifikante) Korrelation mit der Unterstützung durch die Regierung<sup>14</sup> und für Topsharing mit der Unterstützung durch die Vorgesetzten<sup>15</sup>. Die Resultate legen nahe, dass Akteure wie die Vorgesetzten oder die Regierung mit Unterstützung von Job bzw. Topsharing sowohl auf Kultur als auch auf Institutionalisierung von Job- und Topsharing Einfluss nehmen können. Dies sind erfreuliche Resultate angesichts der Tatsache, dass sowohl Kultur als auch die Unterstützung durch die Vorgesetzten und das Management in der Literatur als *die* zentralen Erfolgsfaktoren für die Arbeitsmodelle Job- und Topsharing identifiziert werden (z.B. Baillod, 2001, S. 125; Coffman & Hagey, 2010, S. 8; Karlshaus, 2016). Diese Resultate lassen sich auch mit akteurszentrierten Ansätzen im Institutionalismus verbinden (Scharpf, 1997) welche stipulieren, dass das Niveau der Institutionalisierung über das Handeln der Akteure gesteuert und dadurch auch die Kultur verändert werden kann.

#### 5.4. Organisatorische und arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen und Regelungen

Angesichts der Antworten auf die Frage, ob Job- bzw. Topsharing in formellen Grundlagen geregelt sind, erstaunen die tiefen Werte bei der Institutionalisierung kaum. Während nur in wenigen Organisationen die Modelle in einem Personalgesetz geregelt sind (4% resp. 6%), sind sie es in nur gut einem Viertel der Organisationen in Personalverordnungen (26% resp. 29%). Es sind dann auch diese Organisationen, welche die formelle Institutionalisierung mit Werten von 5 bis 7 (voll und ganz) einschätzen. Die Tatsache, dass die Antworten für Job- und Topsharing sehr ähnlich sind, lässt vermuten, dass mehrere Organisationen in den formellen Grundlagen nicht zwischen Job- und Topsharing unterscheiden. Eine Analyse der Personalgesetze und -verordnungen (in Anlehnung an die Studie von Catena und Walker 2021) bestätigt dies für die Kantone (siehe Anhang 7). In den rechtlichen Grundlagen wird in der Regel jeweils nur der Begriff «Jobsharing» aufgeführt. Falls Jobsharing durch Vorgesetzte ebenfalls möglich ist, wird darauf hingewiesen, allerdings ohne den Begriff «Topsharing» zu verwenden. Die geringe Institutionalisierung von Job- und Topsharing in Gesetzen oder Verordnungen deckt sich auch mit der Studie von Catena und Walker (2021), gemäss welcher nur 11 der 26 Kantone Jobsharing in Personalverordnungen regeln.

Die organisatorischen Rahmenbedingungen von Job- und Topsharing werden in der Praxis von allen Organisationen - mit Ausnahme jener, die Job- und Topsharing nicht anbieten - auch oder ausschliesslich in weniger stark formalisierten Dokumenten wie Richtlinien, Weisungen, Merkblätter, Checklisten oder Leitfäden geregelt. Die Regelung organisatorischer Bedingungen in Leitfäden und Checklisten oder Arbeitsverträgen und Vereinbarungen deckt sich auch mit den Empfehlungen bzw. den identifizierten Erfolgsfaktoren aus der Literatur (z.B. Baillod, 2001, S. 303–304; Bessing et al., 2017; Cooman et al., 2019, S. 12; Daniels, 2011, S. 11). In Bezug auf die Regelung organisatorischer Aspekte wie die inhaltliche oder zeitliche Aufteilung der Arbeit, die Stellvertretungspflicht und die Auflösung der Partnerschaft in Arbeits- oder Zusatzverträgen, zeigen sich grosse Unterschiede zwischen den Organisationen. Während einzelne

<sup>14</sup> Pearsons-Korrelation zwischen formeller Institutionalisierung und Unterstützung durch Regierung = -0.447 (p=0.37, N=22)

<sup>15</sup> Pearsons-Korrelation zwischen formeller Institutionalisierung und Unterstützung durch Vorgesetzte = -0.500 (p=0.49, N=16)

Organisationen die Aspekte vertraglich regeln und auch Mustervereinbarungen zur Verfügung stellen, weisen andere darauf hin, dass individuelle Regelungen getroffen und präferiert werden. Betrachtet man die Personalverordnungen aller Kantone (siehe Anhang 7), zeigt sich, dass nur die Kantone Bern und Schaffhausen rechtlich festlegen, welche Aspekte in einer Zusatzvereinbarung zu regeln sind: «Arbeitszeiten, Arbeitsplatz, Aufgabenteilung mit gemeinsamer oder getrennter Verantwortung, Stellvertretung sowie Voraussetzungen zur Beendigung des Jobsharing» (Art. 142 Abs. 2 PV Kanton Bern; Art. 31b Abs. 3 PV Kanton Schaffhausen).

Ähnlich verhält es sich mit der Implementierung von Jobsharing-Modellen in den Organisationen. Am häufigsten erfolgt diese mittels einer vertraglichen Regelung zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden, insbesondere in jenen Organisationen, welche über rechtliche Grundlagen zu Job- bzw. Topsharing in Gesetzen oder Verordnungen verfügen. Am zweithäufigsten erfolgt die Implementierung durch die Selbstorganisation des Jobsharing-Paares ohne vertragliche Regelung. Dass sechs Organisation beide Antwortkategorien angegeben haben, deutet darauf hin, dass zusätzlich zu den vertraglichen Regelungen auch verschiedene Aspekte der Selbstorganisation den Jobsharing-Paaren überlassen werden. Bei der Befragung von Broel (2016, S. 107, 118) wurde die Selbstorganisation von der Mehrheit der Organisationen genannt, während nur gut 10% klare vertragliche Regelungen nutzten. Ein Vergleich der Resultate führt zu folgender Schlussfolgerung: Die Selbstorganisation der Jobsharing-Paare ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Implementierung von Jobsharing-Modellen, in der öffentlichen Verwaltung sind vertragliche Regelungen jedoch weit verbreitet.

Job- und Topsharing sind in weniger als der Hälfte der untersuchten Organisationen rechtlich in Gesetzen oder Verordnungen formell reglementiert. Fast alle Organisationen verfügen jedoch über weniger formelle Regelungen in Bezug auf die beiden Modelle (z.B. Richtlinien, Weisungen, Merkblättern, Checklisten oder Leitfäden). Dies legt den Schluss nahe, dass es zwar wichtig ist, klare, transparente Regeln und organisationsweit geltende Rahmenbedingungen zu schaffen, gleichzeitig aber auch Gestaltungsräume bewahrt werden sollten, «um kontextflexibel die konkreten Anforderungen der Stelle und der betroffenen Führungskraft berücksichtigen zu können» (Bessing et al., 2017, S. 99). Zwecks Rechtssicherheit, insbesondere für die Arbeitnehmenden, sollten allerdings gewisse Aspekte wie die gegenseitige Vertretungspflicht oder Modalitäten beim Ausscheiden einer Jobsharing-Partnerin oder -Partners vertraglich oder in einer Zusatzvereinbarung geregelt werden (Hirschi, 2013; Kriegers-Tejura, 2022; Krone-Germann et al., 2020; Wirz, 2021).

## **5.5. Personalpolitische Ziele und Strategien**

Obwohl Jobsharing in fast allen öffentlichen Organisationen möglich ist, wird Jobsharing nur in einem Viertel der Organisationen in diesen HR-Grundlagen als Ziel genannt, Topsharing nur von jeder achten. Angesichts der geringen Anzahl an Organisationen, welche Job- oder Topsharing in HR-Grundlagen als Ziel definieren, erstaunt es nicht, dass in keiner Organisation Zielvorgaben zu Job- oder Topsharing bestehen und dass nur wenige Organisationen konkrete Projekte planen. In den meisten Organisationen fehlt damit eine Verankerung von Job- und Topsharing in der Personal- bzw. Organisationsstrategie. Dies deckt sich auch mit der

bestehenden Empirie, was Bessing et al. (2017, S. 457) und Karlshaus (2016, S. 87–88) dazu veranlasst, eine Verknüpfung der flexiblen Arbeitszeitmodelle wie Job- und Topsharing mit den strategischen Zielen der Organisation und der Personalpolitik zu empfehlen. Dies ist insbesondere auch relevant für die öffentliche Verwaltung. Ritz und Thom (2019, S. 455) haben nämlich festgestellt, dass in vielen öffentlichen Verwaltungen eine Personalstrategie entweder fehlt oder «keine Verknüpfung mit Zielen der Personalpolitik und übergeordneten Organisationsstrategien» existiert. Folglich ist jede HR-Strategie auf funktionierende und professionell umgesetzte HR-Prozesse und Praktiken von der Personalgewinnung über das Performance-, Retention- und Talentmanagement bis hin zur Trennung angewiesen (Ritz & Thom, 2019, S. 452–453). Darüber hinaus dürfte eine Verankerung von Job- und Topsharing als relevantes Thema in der Personal- und Organisationsstrategie auch zu einer stärkeren Institutionalisierung und einer besseren Integration der Modelle in die Organisationskultur führen.

### **5.6. Human Resources und ihre Praktiken**

Jobsharing wird nur in jeder sechsten Organisation als eigenständiges Personalthema behandelt und nur in jeder fünften ist eine Person im HR für Jobsharing zuständig. Auch hier zeigt sich somit eine eher tiefe Institutionalisierung von Jobsharing in den untersuchten Organisationen. Die meisten Organisationen siedeln gemäss Karlshaus (2016, S. 82) das Model Jobsharing in den Bereichen Teilzeitarbeit bzw. der Arbeitszeitflexibilisierungen zur besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Familie oder «Diversity» an. Die Antworten auf die Fragen, in welchen Themenbereichen Jobsharing als HR-Massnahme vorgesehen ist, bestätigen dies: Die Mehrheit der Organisationen adressiert Jobsharing in Zusammenhang mit der Work-Life-Balance, «Diversity», dem «Employer Branding» und der Personalgewinnung. Amstutz und Jochem (2014, S. 19–20) haben eine ähnliche Frage in Bezug auf die HR-Massnahmen generell gestellt. Sie zeigen ebenfalls, dass die Förderung der Work-Life-Balance als personalpolitische Massnahme am häufigsten zum Einsatz kommt (57%), gefolgt von «Employer Branding» (50%). Die Häufigkeit dieser beiden Massnahmen in der Studie von Amstutz und Jochem sowie in der hier vorliegenden Umfrage zeigen, dass die meisten Organisationen sich als attraktive Arbeitgeberin auf dem Arbeitsmarkt positionieren wollen und erkannt haben, dass flexible Arbeitsmodelle wie Job- und Topsharing für die Work-Life Balance von Arbeitnehmenden und Führungskräften von grosser Relevanz sind.

Bei Stellenausschreibungen wird Jobsharing nur in jeder fünften Organisation als Merkmal der Arbeitgeberattraktivität eingesetzt. Angesichts der wenigen Stellen, die im Job- oder Topsharing ausgeschrieben werden, erstaunt dieser eher tiefe Wert nicht. Berücksichtigt man aber, dass Jobsharing als personalpolitische Massnahme von mehr als der Hälfte der Organisationen im Themenbereich «Arbeitgeberattraktivität/Employer Branding» eingesetzt wird, zeigt sich, dass die HR-Praktiken und -Prozess noch besser aufeinander abgestimmt werden sollten, um die Potenziale der Modelle Job- und Topsharing auch bei der Rekrutierung auszuschöpfen und zu einer stärkeren Verbreitung der Arbeitsmodelle beizutragen.

Ein Job- oder Topsharing geht in den meisten Fällen auf die Selbstinitiative der Personen, welche im Job- oder Topsharing arbeiten möchten, zurück. Die Initiative bei der Besetzung von

Stellen im Job- oder Topsharing geht nur in wenigen Fällen von den Vorgesetzten aus und bisher (noch) nicht von den Personalverantwortlichen. Dies deckt sich mit bisherigen Studien (Branine, 2004, S. 142; Gül, 2020, S. 27; Portmann & Stofer, 2001, S. 367) und erklärt auch, warum die Implementierung von Job- bzw. Topsharing häufig der Selbstorganisation der Paare überlassen wird. Angesichts dieser Resultate erstaunt es nicht, dass nur ein Drittel der Organisationen Stellen im Job- bzw. Topsharing ausschreiben und bei einer Neubesetzung nur wenige Organisationen prüfen, ob sich die Stelle auch im Jobsharing eignen würde. Dass Stellenausschreibungen im Jobsharing selten erfolgen, deckt sich auch mit den Studien von Cooman et al. (2019) und Branine (2004, S. 141). Eine Erklärung dafür ist gemäss Gül der hohe zeitliche Druck bei der Stellenbesetzung, der dazu führt, dass zusätzlicher Aufwand vermieden wird. Der Faktor Zeit wird daher von Gül (2020, S. 29) als «hinderlicher Faktor für die Implementierung von Jobsharing» bezeichnet.

Fast alle untersuchten Organisationen verfügen zwar über Angebote zur Förderung von Job- oder Topsharing, allerdings beschränken sich diese in vielen Fällen auf die Beratung durch die HR. Coachings, Dokumentation von Best Practices und Informationsveranstaltung werden zwar angeboten, aber weitaus seltener. Mentoringprogramme kennt nur eine Organisation und keine einzige Organisation führt eine Liste von Personen, die für ein potenzielles Jobsharing zur Verfügung stehen, obwohl eine solche Liste als mögliche Massnahme zur Förderung von Jobsharing in der Literatur empfohlen wird (Branine, 2004, S. 142; Krone-Germann et al., 2020, S. 20). Die HR könnten mittels der hier erwähnten Massnahmen die Einführung von Job- bzw. Topsharing-Paaren gezielt fördern und unterstützen. Die Resultate der Umfrage zeigen allerdings, dass das Förderangebot in den meisten Organisationen ausbaufähig ist und die HR eine aktivere Rolle einnehmen könnten, um die Nutzung dieser Modelle zu erhöhen und damit zu einer grösseren Verbreitung von Job- und Topsharing beizutragen.

### **5.7. Limitationen und zukünftige Forschung**

Insgesamt wurden 47 öffentliche Organisationen eingeladen, an der Umfrage teilzunehmen. 25 Organisationen haben diesem Aufruf Folge geleistet und die Umfrage ausgefüllt. Dies entspricht einer vergleichsweise eher hohen Rücklaufquote von 53.2%. Da von den 25 Organisationen nur eine kein Jobsharing anbietet und bisherige Studien auf höhere Werte hinweisen (Amstutz & Jochem, 2014; Catena & Walker, 2021), kann ein Selbstselektions-Bias nicht ausgeschlossen werden. Es ist davon auszugehen, dass Organisationen, welche Jobsharing anbieten sich eher dafür entschieden haben, an der Umfrage teilzunehmen als solche, die kein Jobsharing anbieten. Diese Selbstselektion durch die Teilnehmenden kann zu einer Verzerrung der Stichprobe und damit auch der Resultate führen. Schliesslich ist die Stichprobe nicht repräsentativ für die ganze öffentliche Verwaltung der Schweiz.

Die Umfrage wurde an die zentralen Personalämter der öffentlichen Organisationen adressiert, ungeachtet der Grösse der Organisationen. Grosse Verwaltungen wie beispielsweise die Bundesverwaltung, die Kantone Zürich oder Bern sind in Departemente mit mehreren Ämtern bzw. Organisationseinheiten organisiert. Die Umsetzung der Personalpolitik in solchen Grossverwaltungen ist «vom Zusammenspiel zwischen zentralen und dezentralen Einheiten des

Personalmanagements abhängig. Die starke Departementalisierung und fehlenden Weisungsbefugnisse engen die Handlungsmöglichkeiten von zentralen Akteuren dabei ein» (Ritz & Thom, 2019, S. 455). Bei grossen Verwaltungen wäre es daher sinnvoll bei zukünftigen Studien auch die Departemente oder die Ämter zu befragen, um ein vollständiges Bild, insbesondere in Bezug darauf zu erhalten, wie Job- und Topsharing gelebt bzw. Teil der gelebten Kultur sind.

Im Zentrum dieser Arbeit standen die Fragen nach der Verbreitung und Institutionalisierung von Job- und Topsharing in der öffentlichen Verwaltung. Bezüglich der Verbreitung besteht nach wie vor grosser Forschungsbedarf. Solange die öffentliche Verwaltung die Daten allerdings nicht systematisch erfasst, werden Erhebungen dazu weiterhin auf Schätzungen beruhen. In Bezug auf die Institutionalisierung von Job- und Topsharing in der öffentlichen Verwaltung liefert diese Arbeit erste Resultate, lässt aber noch viele Fragen offen, die weiter erforscht werden sollten. Beispielsweise könnten die strukturellen Determinanten wie Stadt/Land oder Sprachraum analysiert oder auch der Einfluss politischer Faktoren (wie parteipolitische Zusammensetzung der Regierungen und Parlamente) auf die Institutionalisierung angeschaut werden. Schliesslich könnten auch Interviews mit den Personalämtern dazu beitragen, das Ergebnis der höheren formellen Institutionalisierung gegenüber der gelebten Kultur im Einzelfall besser zu verstehen und einzuordnen. Anhand einer Dokumentenanalyse könnten ausserdem Besonderheiten und Unterschiede zwischen den öffentlichen Organisationen herausgearbeitet werden. Ausserdem wäre auch ein Vergleich der Institutionalisierung von Job- und Topsharing zwischen der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft interessant.

Ursprünglich hat die Autorin sich überlegt, die Institutionalisierung von Job- und Topsharing mittels eines Indexes zu operationalisieren. Dazu wäre allerdings eine umfassende Analyse der Dokumente, in denen die Organisationen Job- und Topsharing regeln, nötig gewesen, ergänzt durch weiterführende Interviews, zwecks Erfassung des ganzen Spektrums der informellen Institutionalisierung. Auch hier bietet sich eine interessante weitere Forschungsmöglichkeit an.

Die im Theorieteil aus Vollständigkeitsgründen erwähnte Passung der Partner, die Rolle der Peers und die Mitarbeitenden allgemein waren nicht im Hauptfokus dieser Arbeit und wurden daher nur dort ausgewiesen, wo ein Konnex zur Fragestellung bestand. Nicht Gegenstand der Arbeit waren ausserdem die konkrete Ausgestaltung und Organisation von Job- und Topsharing-Arrangements oder deren Effektivität z.B. im Hinblick auf Produktivität, Arbeitsmotivation oder Zufriedenheit. Ebenfalls nicht betrachtet wurden die Erfahrungen von Personen im Job- oder Topsharing, deren Vorgesetzte, Arbeitskolleginnen und -kollegen oder der Geführten mit diesen Modellen. Solche 360° Studien sind selten (Bessing et al., 2017), würden aber wahrscheinlich auch für die öffentliche Verwaltung interessante Ergebnisse liefern.

## 6. Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die Praxis

Ziel dieser Arbeit war es, Erkenntnisse in Bezug auf die Verbreitung und Institutionalisierung von Job- und Topsharing in der öffentlichen Verwaltung der Schweiz zu gewinnen. Dafür wurde eine Umfrage bei den Personalämtern des Bundes, der Kantone und der zwanzig bevölkerungsmässig grössten Schweizer Städte durchgeführt. Von den 47 angeschriebenen öffentlichen Organisationen haben 25 an der Umfrage teilgenommen.

Die Resultate der Umfrage zeigen, dass Jobsharing in den untersuchten Organisationen, mit Ausnahme von einer einzigen, zwar möglich ist, allerdings kaum genutzt wird. Im Durchschnitt arbeiten per Ende 2021 nur 0.78% aller Mitarbeitenden im Jobsharing. Im Topsharing waren es durchschnittlich 0.42%, wobei diese Möglichkeit einzig in 17 von 24 Organisationen angeboten wird. Insgesamt ist die Verbreitung von Job- und Topsharing sehr tief, insbesondere auch im Vergleich mit den 2021 schweizweit 3.6% Arbeitnehmenden, die im Jobsharing arbeiteten (Bundesamt für Statistik, 2023b). Die Zahlen in der Umfrage basieren auf Schätzungen, da mit Ausnahme einer Organisation, Daten zu Job- und Topsharing nicht erhoben werden. Für verlässliche Aussagen zur Verbreitung dieser Modelle, empfiehlt es sich daher, eine Kategorie für Job- bzw. Topsharing in den Personalsystemen zu schaffen und alle Personen, die in einem solchen Modell arbeiten, systematisch zu erfassen (siehe auch: Gül, 2020, S. 31).

Auch wenn die Angaben zur Verbreitung von Job- und Topsharing nur auf Schätzungen beruhen, zeigen sie eine sehr tiefe Verbreitung. Es stellt sich daher die Frage, warum diese Modelle in der öffentlichen Verwaltung nur wenig systematisch praktiziert werden bzw. eine «Lücke zwischen Angebot und Umsetzung» besteht (Bessing et al., 2017, S. 3). Eine mögliche Erklärung ist die, dass Job- und Topsharing nicht Teil der «DNA» der Organisationskultur sind (Bessing et al., 2017, S. 99). Jobsharing ist zwar formell möglich und teilweise auch in rechtlichen Grundlagen festgehalten, in der Praxis kommt es allerdings selten vor und ist daher auch nicht oder nur in geringem Mass Teil der gelebten Kultur der Organisationen. Dies deckt sich mit den Selbsteinschätzungen der Organisationen bezüglich der formellen Institutionalisierung von Job- und Topsharing bzw. als Teil der gelebten Kultur. Die Resultate zeigen, dass die formelle Institutionalisierung von Job- und Topsharing in den Organisationen höher eingeschätzt wird als die gelebte Kultur und dass die formelle Institutionalisierung der gelebten Kultur bzw. den informellen Regeln und Praktiken offenbar vorangeht. Allerdings sind die Werte für die formelle Institutionalisierung generell eher tief und damit Job- bzw. Topsharing in den untersuchten Organisationen institutionell auch nicht besonders stark verankert.

Damit eine Praxis Teil der Organisationskultur wird, reicht es nicht, wenn sie formell auf dem Papier möglich ist; vielmehr muss sie gelebt, gefördert und akzeptiert werden. Damit Modelle wie Job- oder Topsharing *zum Fliegen* kommen, braucht es Akteure, welche dies Modelle unterstützen und fördern. Die Resultate zeigen, dass die Vorgesetzten hier eine zentrale Rolle spielen (können). Wenn Vorgesetzte Job- oder Topsharing unterstützten, so ist die gelebte Kultur höher. Diesen erfreulichen Resultaten stehen allerdings Unterstützungswerte gegenüber, die bei den Vorgesetzten und der Regierung nicht besonders hoch sind. Damit diese Akteure Job- und Topsharing stärker unterstützten und fördern, sollten sie durch die HR gezielt sensibilisiert,

über die Modelle informiert und bei der Rekrutierung von Job- bzw. Topsharings unterstützt werden.

Daneben sollten aber auch Informationsangebote für Personen, die an einem Job- oder Topsharing interessiert sind, zur Verfügung gestellt werden (z.B. Informationsveranstaltungen, Beispiele von erfolgreichen Jobsharing-Paaren oder Merkblätter). Die meisten Job- bzw. Topsharings in den untersuchten Organisationen wurden nämlich auf Initiative und Bedürfnis der Personen, welche im Job- oder Topsharing arbeiten möchten, implementiert. Auch dies kann ein möglicher Erklärungsansatz für die tiefe Verbreitung und Institutionalisierung der Modelle sein. Solange die Initiative hauptsächlich von den interessierten Personen und nicht von Vorgesetzten oder den HR ausgeht, dürfte das Niveau weiterhin tief bleiben.

Weitere Massnahmen zur stärkeren Verbreitung von Job- und Topsharing sind im Rekrutierungsprozess nötig. Werden bisher nur selten Stellen im Job- bzw. Topsharing ausgeschrieben, sollte in den Stellenausschreibungen konsequent darauf hingewiesen werden, falls eine Stelle auch im Job- oder Topsharing ausgeübt werden kann. Dies bedingt auch, dass bei einer Neubesetzung einer Stelle jeweils geprüft wird, ob die Stelle sich für ein Job- oder Topsharing eignet. Die Umsetzung dieser Massnahmen muss sowohl von den HR als auch den Vorgesetzten ausgehen, wenn Job- und Topsharing effektiv gefördert werden sollen.

Nur jede vierte Organisation hat Job- oder Topsharing in ihren HR-Grundlagen als Ziel definiert. In den meisten Organisationen fehlt damit eine Verankerung von Job- und Topsharing in der Personal- und Organisationsstrategie. Im Hinblick auf eine stärkere Institutionalisierung und eine bessere Integration der Modelle in die Organisationskultur wäre die Erklärung von Job- und Topsharing zu einem strategischen Ziel der Organisation ein wichtiger Schritt, insbesondere auch wenn die Modelle auf politischer Ebene gefördert werden sollen.

Angesichts der geringen Verbreitung und Institutionalisierung von Job- und Topsharing scheint das Potenzial der Modelle noch nicht von allen Organisationen erkannt bzw. optimal gefördert und ausgeschöpft zu werden. Dabei bieten Job- und Topsharing nicht nur für aktuelle Herausforderungen wie den demografischen Wandel, den Fachkräftemangel, die Bindung von Talenten oder die Einbindung hochqualifizierter Frauen Lösungen an, es sind auch Modelle, die den veränderten Bedürfnissen der Arbeitnehmenden nach Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Flexibilität und Selbstbestimmung gerecht werden. Für Arbeitgebende bieten Job- und Topsharing aber auch noch weitere Vorteile wie z.B. Risikominimierung, wenn eine Schlüsselposition bzw. -person wegfällt, durchgehende Präsenz, kontinuierliche Weiterführung von Projekten oder qualitativ bessere Entscheide. Wenn die öffentliche Verwaltung von den Vorteilen und Lösungsansätzen, die Job- bzw. Topsharing bieten, profitieren möchte, sollte sie diese Modelle gezielt fördern und den Stellenwert dieser Modelle in der Organisation verbessern. Es ist nicht damit getan, die Modelle formell zu ermöglichen, sie müssen auch in der Praxis umgesetzt und gelebt werden.



## Anhänge

## Anhang 1: Fragen nach Themenblöcken mit Auswahl an Literatur und empirischen Studien

Frageblöcke	Fragen		Literatur und Studien (Auswahl)
Angaben zur Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Für welche Organisation sind Sie tätig?</li> <li>– Wie viele Mitarbeitende waren per Ende 2021 in Ihrer Organisation angestellt?</li> <li>– Wie gross war per Ende 2021 der Anteil der Personen, welche Teilzeit (Beschäftigungsgrad von weniger als 90%) arbeiteten (in % aller Mitarbeitenden)?</li> <li>– Wie gross war per Ende 2021 der Anteil Frauen, die Teilzeit arbeiteten (in % aller Mitarbeitenden)?</li> </ul>		Amstutz und Jochem (2014, S. 10–12): Teilzeitbeschäftigung und Jobsharing, Geschlechterverhältnisse
	<b>Fragen JOBSHARING</b>	<b>Fragen TOPSHARING</b>	
Verbreitung	Gibt es in Ihrer Organisation die Möglichkeit, im <b>Jobsharing</b> zu arbeiten?	Gibt es in Ihrer Organisation die Möglichkeit, im <b>Topsharing</b> zu arbeiten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amstutz und Jochem (2014, S. 8): Überblick Situation von Jobsharing in der Schweiz</li> <li>- Catena und Walker (2021): Jobsharing in Kantonen und Hauptorten</li> </ul>
	Seit wann ist <b>Jobsharing</b> in Ihrer Organisation möglich?	Seit wann ist <b>Topsharing</b> in Ihrer Organisation möglich?	Amstutz und Jochem (2014, S. 8, 37): gleiche Frage (Nr. 14)
	Werden Daten zum <b>Jobsharing</b> erhoben?	Werden Daten zum <b>Topsharing</b> erhoben?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Krone-Germann et al. (2014, S. 23)</li> <li>- Gül (2020, S. 31): Empfehlung, Jobsharings als eigene Kategorie in den Datensystemen aufzunehmen</li> <li>- Bessing et al. (2017, S. 98): Fehlende Erfassung von Jobsharing-Stellen</li> <li>- Amstutz und Jochem (2014, S. 5): Daten zu Jobsharing werden nur in wenigen Betrieben systematisch erhoben.</li> </ul>

	<p>Wie gross war der Anteil der Personen, welche Ende 2021 im <b>Jobsharing</b> arbeiteten (in % aller Mitarbeitenden)?</p> <p>Wenn keine Daten erhoben werden:</p> <p>Wie hoch <b>schätzen</b> Sie den Anteil der Personen, welche Ende 2021 im <b>Jobsharing</b> arbeiteten (in % aller Mitarbeitenden)?</p>	<p>Wie gross ist der Anteil der Personen, welche Ende 2021 im <b>Topsharing</b> arbeiteten (in % aller Mitarbeitenden)?</p> <p>Wenn keine Daten erhoben werden:</p> <p>Wie hoch <b>schätzen</b> Sie den Anteil der Personen, welche Ende 2021 im <b>Topsharing</b> arbeiteten (in % aller Mitarbeitenden)?</p>	<p>- Amstutz und Jochem (2014, S. 10–12): Teilzeitbeschäftigung und Jobsharing, Geschlechterverhältnisse</p> <p>- Gärtner et al. (2016, S. 220): Lücke zwischen Angebot und Nachfrage</p> <p>- Bessing et al. (2017, S. 83): Lücke zwischen Angebot und Umsetzung</p> <p>- Coffman und Hagey (2010, S. 7): Flex-Modelle werden selten genutzt</p>
	<p>Wie gross war der Anteil <b>Frauen</b>, die Ende 2021 im <b>Jobsharing</b> arbeiteten (in % aller Mitarbeitenden)?</p> <p>Wenn keine Daten erhoben werden:</p> <p>Wie hoch <b>schätzen</b> Sie den Anteil <b>Frauen</b>, die Ende 2021 im <b>Jobsharing</b> arbeiteten (in % aller Mitarbeitenden)?</p>	<p>Wie gross ist der Anteil <b>Frauen</b>, die Ende 2021 im <b>Topsharing</b> arbeiteten (in % aller Mitarbeitenden)?</p> <p>Wenn keine Daten erhoben werden:</p> <p>Wie hoch <b>schätzen</b> Sie den Anteil <b>Frauen</b>, die Ende 2021 im <b>Topsharing</b> arbeiteten (in % aller Mitarbeitenden)?</p>	
	<p>Auf welcher Hierarchiestufe ist <b>Jobsharing</b> verbreitet?</p>	<p>Auf welcher Hierarchiestufe ist <b>Topsharing</b> verbreitet?</p>	<p>Amstutz und Jochem (2014, S. 13–14): Ähnliche Frage (Nr. 15). Antwortkategorien ohne «unterstes Kader» übernommen.</p>
<b>Formelle Grundlagen</b>	<p>In welchen formellen Grundlagen oder Dokumenten ist <b>Jobsharing</b> in Ihrer Organisation geregelt?</p>	<p>In welchen formellen Grundlagen oder Dokumenten ist <b>Topsharing</b> in Ihrer Organisation geregelt?</p>	<p>- Baillod (2001, S. 303–304): Regelung organisatorischer Bedingungen</p> <p>- Bessing et al. (2017, S. 91 ff.): Fehlende Regelungen in der Organisation als Problem bei der Nutzung flexibler Arbeitszeitmodelle</p> <p>- Karlshaus (2016, S. 86)</p> <p>- Daniels (2011, S. 20)</p> <p>- Cooman et al. (2019, S. 12)</p>

Personalpolitische Strategien	Wird in der personalpolitischen Strategie (Personalleitbild, Personalreglement) <b>Jobsharing</b> als Ziel genannt?	Wird in der personalpolitischen Strategie (Personalleitbild, Personalreglement) <b>Topsharing</b> als Ziel genannt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Karlshaus (2016, S. 87–88): Unternehmensstrategie</li> <li>- Bessing et al. (2017, S. 97–98): Business-Case (Verknüpfung mit den strategischen Zielen der Organisation)</li> </ul>
	Gibt es Zielvorgaben zu <b>Jobsharing</b> ?	Gibt es Zielvorgaben zu <b>Topsharing</b> ?	Karlshaus (2016, S. 88)
	Wie stark wird <b>Jobsharing</b> von den folgenden Akteursgruppen unterstützt? Regierung, Vorgesetzte in der Linie, HR-Verantwortliche	Wie stark wird <b>Topsharing</b> von den folgenden Akteursgruppen unterstützt? Regierung, Vorgesetzte in der Linie, HR-Verantwortliche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coffman und Hagey (2010, S. 8)</li> <li>- Crampton et al. (2003, S. 22)</li> <li>- Kuark und Wyss (2016, S. 40)</li> <li>- Baillod (2001)</li> <li>- Branine (2004, S. 142)</li> <li>- Bessing et al. (2017, S. 95)</li> <li>- Cooman et al. (2019, S. 49)</li> <li>- Daniels (2011, S. 27)</li> </ul>
	Gibt es konkrete Projekte zu <b>Jobsharing</b> , die in den nächsten 1-2 Jahren angegangen werden?	Gibt es konkrete Projekte zu <b>Topsharing</b> , die in den nächsten 1-2 Jahren angegangen werden?	
Arbeitsverhältnis	Wie werden <b>Jobsharing</b> -Modelle in Ihrer Organisation implementiert?		-Broel (2016, S. 118): praktisch identische Frage
	Welche Aspekte des <b>Jobsharings</b> werden im Arbeitsvertrag oder einer Zusatzvereinbarung geregelt?	Welche Aspekte des <b>Topsharings</b> werden im Arbeitsvertrag oder einer Zusatzvereinbarung geregelt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Antwortkategorien entsprechen den Aspekten, welche der Kanton BE in Zusatzvereinbarungen regelt (Art. 142 Personalverordnung des Kantons Bern)</li> <li>- Baillod (2001, S. 303–304)</li> <li>- Hirschi (2013, S. 11)</li> <li>- Krone-Germann et al. (2020, S. 5–6)</li> <li>- Kuark (2003)</li> <li>- Wirz (2021)</li> </ul>

	-	Gibt es eine Praxis betreffend der Gehaltseinreihung für Stellen im <b>Topsharing</b> ?	Gül (2020, S. 17): Einreihungspraxis
	-	Wie werden Mitarbeitende im <b>Topsharing</b> entlohnt resp. eingereicht?	Gül (2020, S. 17): Einreihungspraxis
<b>Rekrutierung</b>	Von wem geht am häufigsten die Initiative aus, eine Stelle im <b>Jobsharing</b> zu besetzen?	Von wem geht am häufigsten die Initiative aus, eine Stelle im <b>Topsharing</b> zu besetzen?	- Cooman et al. (2019, S. 12) - Gül (2020, S. 29, 31)
	Werden die Stellen bei einer Neubesetzung daraufhin geprüft, ob sie sich im <b>Jobsharing</b> eignen würden?	-	- Crampton et al. (2003, S. 22) - Krone-Germann et al. (2020, S. 20) - Portmann und Stofer (2001, S. 367)
	Werden Stellen im <b>Jobsharing</b> ausgeschrieben?	Werden Stellen im <b>Topsharing</b> ausgeschrieben?	
	Wird <b>Jobsharing</b> bei der Stellenausschreibung als Merkmal der Arbeitgeberattraktivität gezielt eingesetzt?	-	
<b>Rolle des HR</b>	Ist eine Person in Ihrer Organisation für <b>Jobsharing</b> zuständig?	-	- Karlshaus (2016, S. 90) (2016, S. 90) - Krone-Germann et al. (2020, S. 20)
	Wird <b>Jobsharing</b> in Ihrer HR-Organisation als eigenständiges Personalthema behandelt?	-	- Cooman et al. (2019, S. 53, 59): HR-Ansprechpersonen für das Thema Jobsharing definieren und über das Modell informieren; Modell im Unternehmen sichtbar machen - Christen (2019): Rolle HR für den Erfolg von Jobsharing - Crampton et al. (2003, S. 22)
	In welchen Themenbereichen wird <b>Jobsharing</b> als Massnahme vorgesehen?	-	- Amstutz und Jochem (2014, S. 19–20): Ähnlich Antwortkategorien wie bei Frage 5 - Catena und Walker (2021) - Gärtner et al. (2016, S. 221 – 222) - Karlshaus (2016, S. 82)
	Welche Förderangebote für <b>Jobsharing</b> stellt Ihre Organisation zur Verfügung?	Welche Förderangebote für <b>Topsharing</b> stellt Ihre Organisation zur Verfügung?	- Cooman et al. (2019, S. 12)

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gärtner et al. (2016, S. 228)</li> <li>- Coffman und Hagey (2010, S. 8)</li> <li>- Bessing et al.(2017, S. 97–98)</li> <li>- Krone-Germann et al. (2020: 12)</li> <li>- Baillod (2001, S. 302)</li> <li>- Gül (2020, S. 31)</li> </ul>
<b>Institutionalisierung (Selbsteinschätzung)</b>	<p>Inwiefern treffen folgende Aussagen zum <b>Jobsharing</b> auf Ihre Organisation zu?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jobsharing ist in meiner Organisation <b>formell</b> stark verankert.</li> <li>- Jobsharing ist in meiner Organisation <b>gelebter Teil der Kultur</b>.</li> </ul>	<p>Inwiefern treffen folgende Aussagen zum <b>Topsharing</b> auf Ihre Organisation zu?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Topsharing ist in meiner Organisation <b>formell</b> stark verankert.</li> <li>- Topsharing ist in meiner Organisation <b>gelebter Teil der Kultur</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hall und Tylor (1996)</li> <li>- North (1991, S. 97)</li> <li>- North (1981, S. 203)</li> </ul>
<b>Kein Jobsharing</b>	Warum wird <b>Jobsharing</b> in ihrer Organisation <b>nicht</b> angeboten?		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amstutz und Jochem (2014, S. 19–20): Antwortkategorien 2-8 von Frage 12</li> <li>- Broel (2016)</li> <li>- Baillod (2001, S. 304)</li> </ul>
	Plant ihre Organisation <b>Jobsharing</b> in Zukunft anzubieten?		
	Welche nächsten Schritte sind für die Einführung von <b>Jobsharing</b> vorgesehen?		Amstutz und Jochem (2014, S. 21): Antwortoptionen 1-3 von Frage 13

## Anhang 2: Fragebogen – Deutsche Version

Item	Fragen
<b>Intro</b>	<p>Die folgende Umfrage ist Bestandteil einer Masterarbeit im Rahmen des Weiterbildungslehrgangs „Executive Master of Public Administration“ am Kompetenzzentrum für Public Management (KPM) der Universität Bern. Mit dieser Umfrage soll die Verbreitung und Institutionalisierung von Job- und Topsharing beim Bund, in den Schweizer Kantonen sowie zwanzig grössten Städten dargestellt werden. Befragt werden die Personalämter der Bundesverwaltung, der Kantone und der zwanzig grössten Städte der Schweiz.</p> <p>Die Bearbeitungszeit der Umfrage beträgt maximal 15 - 20 Minuten. Bitte beantworten Sie <b>alle Fragen</b>. Sie tragen damit zur Qualität der Ergebnisse bei. Die Masterarbeit wird auf der Webseite des KPM veröffentlicht.</p> <p>Die Umfrage kann auf <b>Deutsch, Französisch</b> oder <b>Italienisch</b> ausgefüllt werden. Die Sprache kann oben rechts geändert werden. Bei einer Unterbrechung können Sie erneut beginnen, indem Sie den Link oder den QR-Code erneut benutzen.</p> <p>Bitte beantworten Sie den Fragebogen bis <b>XX.XX.2023</b>.</p> <p><b>Ich danke Ihnen herzlich für die Teilnahme an der Umfrage!</b></p> <p>Dr. rer. soc. Seraina Pedrini</p>
<b>Kontext</b>	Als erstes werden Ihnen ein paar Fragen zu Ihrer <b>Organisation</b> (Kernverwaltung ohne Lehrpersonen, Spitäler etc.) gestellt.
Q1.3	Für welche Organisation sind Sie tätig?
Q1.3.1	[Drilldown: Bund / Kanton / Stadt;
Q1.3.2	Organisation]
Q1.4	Wie viele Mitarbeitende waren per Ende 2021 in Ihrer Organisation angestellt?  _____ [open numeric]
Q1.5	Wie gross war per Ende 2021 der Anteil der Personen, welche <b>Teilzeit</b> (Beschäftigungsgrad von weniger als 90%) arbeiteten (in % aller Mitarbeitenden)?  _____ [open numeric]
Q1.6	Wie gross war per Ende 2021 der Anteil <b>Frauen</b> , die <b>Teilzeit</b> arbeiteten (in % aller Mitarbeitenden)?  _____ [open numeric]
<b>Jobsharing</b>	<p>Der nächste Frageblock befasst sich mit Fragen zum <b>Jobsharing</b> in Ihrer Organisation (Kernverwaltung ohne Lehrpersonen, Spitäler etc.).</p> <p>Dabei wird Jobsharing wie folgt definiert: Zwei (oder mehr) Arbeitnehmende teilen sich eine Vollzeitstelle mit verschiedenen, voneinander abhängigen Aufgaben und gemeinsamer Verantwortung.</p>

Q2.2	Gibt es in Ihrer Organisation die Möglichkeit, im <b>Jobsharing</b> zu arbeiten?  1 = Ja 2 = Nein
Q5.1	[only if Q2.2 =1]  Seit wann ist <b>Jobsharing</b> in Ihrer Organisation möglich?  Q5.1_1 _____ [Dropdown: 1960 - 2023]
Q5.2	[only if Q2.2 = 1]  Werden Daten zum <b>Jobsharing</b> erhoben?  1 = Ja 2 = Nein
Q5.3	[only if Q2.2 = 1 AND if Q5.2 = 1]  Wie gross war der Anteil der Personen, welche Ende 2021 im <b>Jobsharing</b> arbeiteten (in % aller Mitarbeitenden)?  _____ [open numeric]
Q5.4	[only if Q2.2 = 1 AND Q5.2 = 1]  Wie gross war der Anteil <b>Frauen</b> , die Ende 2021 im <b>Jobsharing</b> arbeiteten (in % aller Mitarbeitenden)?  _____ [open numeric]
Q5.5	[only if Q2.2 = 1 AND Q5.2 = 2]  Wie hoch <b>schätzen</b> Sie den Anteil der Personen, welche Ende 2021 im <b>Jobsharing</b> arbeiteten (in % aller Mitarbeitenden)?  _____ [open numeric]
Q5.6	[only if Q2.2 = 1 AND only if Q5.2 = 2]  Wie hoch <b>schätzen</b> Sie den Anteil <b>Frauen</b> , die Ende 2021 im <b>Jobsharing</b> arbeiteten (in % aller Mitarbeitenden)?  _____ [open numeric]
Q5.7	[only if Q2.2 = 1]  Auf welcher Hierarchiestufe ist <b>Jobsharing</b> verbreitet? (Mehrfachantworten möglich)
Q5.7_1	1 = Oberes Kader
Q5.7_2	2 = Mittleres Kader
Q5.7_3	3 = Unteres Kader
Q5.7_4	4 = Angestellte ohne Kaderfunktion
Q5.7_5	5 = Weiss nicht

Q5.8	[only if Q2.2 =1]  In welchen formellen Grundlagen oder Dokumenten ist <b>Jobsharing</b> in Ihrer Organisation geregelt? (Mehrfachantworten möglich)
Q5.8_1	
Q5.8_2	1 = Personalgesetz
Q5.8_3	2 = Personalverordnung
Q5.8_4	3 = Personalreglement
Q5.8_5	4 = Ausführungsbestimmungen / Kommentar zur Personalverordnung
Q5.8_6	5 = Richtlinien / Weisungen
Q5.8_7	6 = Merkblatt / Checkliste
Q5.8_8	7 = Leitfaden / Empfehlungen
Q5.8_8_TEXT	8 = Anderes: _____ [Freitext]
Q5.9	[only if Q2.2 =1]  Wird in den strategischen HR-Grundlagendokumenten (z.B. HR-Strategie, Personalleitbild, Personalreglement) <b>Jobsharing</b> als Ziel genannt?  1 = Ja 2 = Nein
Q5.10	[only if Q2.2 =1]  Gibt es Zielvorgaben zu <b>Jobsharing</b> ?  1 = Ja 2 = Nein
Q5.11	[only if Q2.2 =1]  Wie stark wird <b>Jobsharing</b> von den folgenden Akteursgruppen unterstützt? [5-er Skala: Stark; Eher stark; Teils /Teils; Eher schwach; Schwach]
Q5.11_1	1 = Regierung
Q5.11_2	2 = Vorgesetzte in der Linie
Q5.11_3	3 = HR-Verantwortliche
Q5.12	[only if Q2.2 =1]  Gibt es konkrete Projekte zu <b>Jobsharing</b> , die in den nächsten 1-2 Jahren angegangen werden?  1 = Ja 2 = Nein 3 = Weiss nicht
Q5.13	[only if Q2.2 =1]  Wie werden <b>Jobsharing</b> -Modelle in Ihrer Organisation implementiert? (Mehrfachantworten möglich)
Q5.13_1	
Q5.13_2	1 = Vertragliche Regelung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden
Q5.13_3	2 = Vertragliche Regelung zwischen Jobsharing-Partnerinnen und -Partnern
Q5.13_4	3 = Selbstorganisation des Jobsharing-Paares ohne vertragliche Regelung
Q5.13_5	4 = Als Projekt, um zu sehen, ob es klappt
Q5.13_5_TEXT	5 = Weitere: _____ [Freitext]



<p>Q5.14</p> <p>Q5.14_1_1</p> <p>Q5.14_1_2</p> <p>Q5.14_2_1</p> <p>Q5.14_2_2</p> <p>Q5.14_3_1</p> <p>Q5.14_3_2</p> <p>Q5.14_4_1</p> <p>Q5.14_4_2</p> <p>Q5.14_5_1</p> <p>Q5.14_5_2</p> <p>Q5.14_6_1</p> <p>Q5.14_6_2</p> <p>Q5.14_6_TEXT</p>	<p>[only if Q2.2 =1]</p> <p>Welche Aspekte des <b>Jobsharings</b> werden im Arbeitsvertrag oder einer Zusatzvereinbarung geregelt? (Mehrfachantworten möglich)</p> <table border="1" data-bbox="435 371 1214 835"> <thead> <tr> <th></th> <th>1 = Arbeitsvertrag</th> <th>2 = Zusatzvertrag</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 = Zeitliche Aufteilung der Arbeit (Arbeitszeiten, Arbeitstage)</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2 = Arbeitsplatz</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3 = Inhaltliche Aufgabenteilung und Verantwortung</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>4 = Stellvertretung</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>5 = Voraussetzungen zur Beendigung des Jobsharings / Auflösung der Partnerschaft</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>6 = Weitere: _____ [Freitext]</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		1 = Arbeitsvertrag	2 = Zusatzvertrag	1 = Zeitliche Aufteilung der Arbeit (Arbeitszeiten, Arbeitstage)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 = Arbeitsplatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3 = Inhaltliche Aufgabenteilung und Verantwortung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4 = Stellvertretung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5 = Voraussetzungen zur Beendigung des Jobsharings / Auflösung der Partnerschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6 = Weitere: _____ [Freitext]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1 = Arbeitsvertrag	2 = Zusatzvertrag																				
1 = Zeitliche Aufteilung der Arbeit (Arbeitszeiten, Arbeitstage)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																				
2 = Arbeitsplatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																				
3 = Inhaltliche Aufgabenteilung und Verantwortung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																				
4 = Stellvertretung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																				
5 = Voraussetzungen zur Beendigung des Jobsharings / Auflösung der Partnerschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																				
6 = Weitere: _____ [Freitext]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																				
<p>Q5.15</p>	<p>[only if Q2.2 =1]</p> <p>Von wem geht am häufigsten die Initiative aus, eine Stelle im <b>Jobsharing</b> zu besetzen?</p> <p>1 = Mitarbeitende, die im Jobsharing arbeiten möchten  2 = Vorgesetzte  3 = Personalverantwortliche  4 = Weiss nicht</p>																					
<p>Q5.16</p>	<p>[only if Q2.2 =1]</p> <p>Werden Stellen bei einer Neubesetzung daraufhin geprüft, ob sie sich im <b>Jobsharing</b> eignen würden?</p> <p>1 = Ja  2 = Nein  3 = Weiss nicht</p>																					
<p>Q5.17</p>	<p>[only if Q2.2 =1]</p> <p>Werden Stellen im <b>Jobsharing</b> ausgeschrieben?</p> <p>1 = Ja  2 = Nein  3 = Weiss nicht</p>																					
<p>Q5.18</p>	<p>[only if Q2.2 =1]</p> <p>Wird <b>Jobsharing</b> bei der Stellenausschreibung als Merkmal der Arbeitgeberattraktivität gezielt eingesetzt?</p> <p>1 = Ja  2 = Nein  3 = Weiss nicht</p>																					
<p>Q5.19</p>	<p>[only if Q2.2 =1]</p> <p>Welche Förderangebote für <b>Jobsharing</b> stellt Ihre Organisation zur Verfügung? (Mehrfachantworten möglich)</p>																					

Q5.19_1	1 = Coaching für Jobsharing-Partnerinnen und -Partner
Q5.19_2	2 = Coaching für Vorgesetzte von Jobsharing-Paaren
Q5.19_3	3 = Liste potenzieller Partnerinnen und Partner für Jobsharing
Q5.19_4	4 = Mentoringprogramm
Q5.19_5	5 = Informationsveranstaltungen zum Thema Jobsharing
Q5.19_6	6 = Dokumentation von Best-Practices
Q5.19_7	7 = Beratung durch das HR
Q5.19_8	8 = Anderes: _____ [Freitext]
Q5.19_8_TEXT	
Q5.20	[only if Q2.2 =1]  Ist eine Person in Ihrer HR-Organisation für <b>Jobsharing</b> zuständig?  1 = Ja 2 = Nein
Q5.21	[only if Q2.2 =1]  Wird <b>Jobsharing</b> in Ihrer HR-Organisation als eigenständiges Personalthema behandelt?  1 = Ja 2 = Nein
Q5.22	[only if Q2.2 =1]  In welchen Themenbereichen wird <b>Jobsharing</b> als Massnahme vorgesehen? (Mehrfachantworten möglich)  Q5.22_1 1 = Work-Life-Balance Q5.22_2 2 = Diversity / Chancengleichheit Q5.22_3 3 = Arbeitgeberattraktivität / Employer Branding Q5.22_4 4 = Personalgewinnung Q5.22_5 5 = Führungskräfteentwicklung Q5.22_6 6 = Personalentwicklung / Talent-Management Q5.22_7 7 = Wissensmanagement Q5.22_8 8 = Andere: _____ [Freitext] Q5.22_8_TEXT
Q5.23	[only if Q2.2 =1]  Inwiefern treffen folgende Aussagen zum <b>Jobsharing</b> auf Ihre Organisation zu? [7er-Skala, wobei 1 = Ganz und gar nicht, 7 = Voll und ganz]  Q5.23_1 1 = Jobsharing ist in meiner Organisation <b>formell</b> stark verankert. Q5.23_2 2 = Jobsharing ist in meiner Organisation <b>gelebter Teil der Kultur</b> .
<b>Topsharing</b>	[only if Q2.2 =1]  Der nächste Frageblock befasst sich mit Fragen zum <b>Topsharing</b> in Ihrer Organisation (Kernverwaltung ohne Lehrpersonen, Spitäler etc.).  Dabei wird Topsharing wie folgt definiert: Jobsharing in Führungspositionen mit einem explizit definierten Anteil gemeinsam getragener Verantwortung, welche auch die Mitarbeiterführung einschliesst.

Q6.2	[only if Q2.2 = 1]  Gibt es in Ihrer Organisation die Möglichkeit, im <b>Topsharing</b> zu arbeiten?  1 = Ja 2 = Nein
Q7.1	[only if Q6.2 =1]  Seit wann ist <b>Topsharing</b> in Ihrer Organisation möglich?
Q7.1_1	_____ [ Dropdown: 1960 - 2023]
Q7.2	[only if Q6.2 = 1]  Werden Daten zum <b>Topsharing</b> erhoben?  1 = Ja 2 = Nein
Q7.3	[only if Q6.2 = 1 AND Q7.2 = 1]  Wie gross ist der Anteil der Personen, welche Ende 2021 im <b>Topsharing</b> arbeiteten (in % aller Mitarbeitenden)?  _____ [open numeric]
Q7.4	[only if Q6.2 = 1 AND Q7.2 = 1]  Wie gross ist der Anteil Frauen, die Ende 2021 im <b>Topsharing</b> arbeiteten (in % aller Mitarbeitenden)?  _____ [open numeric]
Q7.5	[only if Q6.2 =1 AND Q7.2 = 2]  Wie hoch <b>schätzen</b> Sie den Anteil der Personen, welche Ende 2021 im <b>Topsharing</b> arbeiteten (in % aller Mitarbeitenden)?  _____ [open numeric]
Q7.6	[only if Q6.2 = 1 AND Q7.2 = 2]  Wie hoch <b>schätzen</b> Sie den Anteil Frauen, die Ende 2021 im <b>Topsharing</b> arbeiteten (in % aller Mitarbeitenden)?  _____ [open numeric]
Q7.7	[only if Q6.2 = 1]  Auf welcher Hierarchiestufe ist <b>Topsharing</b> verbreitet? (Mehrfachantworten möglich)
Q7.7_1	1 = Oberes Kader
Q7.7_2	2 = Mittleres Kader
Q7.7_3	3 = Unteres Kader
Q7.7_4	4 = Weiss nicht

Q7.8	[only if Q6.2 =1]  In welchen formellen Grundlagen oder Dokumenten ist <b>Topsharing</b> in Ihrer Organisation geregelt? (Mehrfachantworten möglich)
Q7.8_1	
Q7.8_2	1 = Personalgesetz
Q7.8_3	2 = Personalverordnung
Q7.8_4	3 = Personalreglement
Q7.8_5	4 = Ausführungsbestimmungen / Kommentar zur Personalverordnung
Q7.8_6	5 = Richtlinien / Weisungen
Q7.8_7	6 = Merkblatt / Checkliste
Q7.8_8	7 = Leitfaden / Empfehlungen
Q7.8_8_TEXT	8 = Anderes: _____ [Freitext]
Q7.9	[only if Q6.2 = 1]  Wird in der personalpolitischen Strategie (Personalleitbild, Personalreglement) <b>Topsharing</b> als Ziel genannt?  1 = Ja 2 = Nein
Q7.10	[only if Q6.2 = 1]  Gibt es Zielvorgaben zu <b>Topsharing</b> ?  1 = Ja 2 = Nein
Q7.11	[only if Q6.2 = 1]  Wie stark wird <b>Topsharing</b> von den folgenden Akteursgruppen unterstützt? [5-er Skala: Stark; Eher stark; Teils /Teils; Eher schwach; Schwach]
Q7.11_1	1 = Regierung
Q7.11_2	2 = Vorgesetzte in der Linie
Q7.11_3	3 = HR-Verantwortliche
Q7.12	[only if Q6.2 = 1]  Gibt es konkrete Projekte zu <b>Topsharing</b> , die in den nächsten 1-2 Jahren angegangen werden?  1 = Ja 2 = Nein 3 = Weiss nicht
Q7.13	[only if Q6.2 =1]  Welche Aspekte des <b>Topsharings</b> werden im Arbeitsvertrag oder einer Zusatzvereinbarung geregelt? (Mehrfachantworten möglich)

Q7.13_1_1 Q7.13_1_2 Q7.13_2_1 Q7.13_2_2 Q7.13_3_1 Q7.13_3_2 Q7.13_4_1 Q7.13_4_2 Q7.13_5_1 Q7.13_5_2 Q7.13_6_1 Q7.13_6_2 Q7.13_7_1 Q7.13_7_2 Q7.13_7_TEXT		1 = Arbeitsvertrag	2 = Zusatzvertrag	
	1 = Zeitliche Aufteilung der Arbeit (Arbeitszeiten, Arbeitstage)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	2 = Arbeitsplatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	3 = Inhaltliche Aufgabenteilung und Verantwortung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	4 = Stellvertretung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	5 = Voraussetzungen zur Beendigung des Jobsharings / Auflösung der Partnerschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	6 = Führung von Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	7 = Weitere: _____ [Freitext]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Q7.14	[only if Q6.2 = 1]  Gibt es eine Praxis betreffend der Gehaltseinreihung für Stellen im <b>Topsharing</b> ?  1 = Ja 2 = Nein 3 = Weiss nicht			
Q7.15	[only if Q6.2 =1 AND Q7.14 = 1]  Wie werden Mitarbeitende im <b>Topsharing</b> entlohnt resp. eingereiht?  1= Gleich wie Mitarbeitende in einer gleichen oder vergleichbaren Position 2= Tiefer als Mitarbeitende in einer gleichen oder vergleichbaren Position 3= Weiss nicht			
Q7.16	[only if Q6.2 =1]  Von wem geht am häufigsten die Initiative aus, eine Stelle im <b>Topsharing</b> zu besetzen?  1 = Mitarbeitende, die im Topsharing arbeiten möchten 2 = Vorgesetzte 3 = Personalverantwortliche 4 = Weiss nicht			
Q7.17	[only if Q6.2 = 1]  Werden Stellen im <b>Topsharing</b> ausgeschrieben?  1 = Ja 2 = Nein 3 = Weiss nicht			
Q7.18	[only if Q6.2 =1]  Welche Förderangebote für <b>Topsharing</b> stellt Ihre Organisation zur Verfügung? (Mehrfachantworten möglich)			

Q7.18_1	1 = Coaching für Topsharing-Partnerinnen und -Partner
Q7.18_2	2 = Coaching für Vorgesetzte von Topsharing-Paaren
Q7.18_3	3 = Liste potenzieller Partnerinnen und Partner für Topsharing
Q7.18_4	4 = Mentoringprogramm
Q7.18_5	5 = Informationsveranstaltungen zum Thema Topsharing
Q7.18_6	6 = Dokumentation von Best-Practices
Q7.18_7	7 = Beratung durch das HR
Q7.18_8	8 = Anderes: _____ [Freitext]
Q7.18_8_TEXT	
Q7.19	[only if Q6.2 = 1]  Inwiefern treffen folgende Aussagen zum <b>Topsharing</b> auf Ihre Organisation zu? [7er-Skala, wobei 1 = Ganz und gar nicht, 7 = Voll und ganz]
Q7.19_1	1 = Topsharing ist in meiner Organisation <b>formell</b> stark verankert.
Q7.19_2	2 = Topsharing ist in meiner Organisation <b>gelebter Teil der Kultur</b> .
<b>Kein Jobsharing</b>	[only if Q2.2 = 2] Frageblock falls <b>KEIN</b> Jobsharing angeboten wird.
Q3.1	[only if Q2.2 = 2]  Warum wird <b>Jobsharing</b> in Ihrer Organisation <b>nicht</b> angeboten? (Mehrfachantworten möglich)
Q3.1_1	1 = Es ist formell nicht geregelt
Q3.1_2	2 = Es gibt keine Nachfrage seitens der Mitarbeitenden
Q3.1_3	3 = Ablehnung durch die direkten Vorgesetzten
Q3.1_4	4 = Erhöhung der Fixkosten (z.B. Löhne, Arbeitsplatz, andere zusätzliche Ausgaben)
Q3.1_5	5 = Erhöhter Personalaufwand
Q3.1_6	6 = Schwierigkeiten, die Funktionen zu teilen
Q3.1_7	7 = Höherer Kommunikationsbedarf
Q3.1_8	8 = Fehlendes Wissen über Jobsharing
Q3.1_9	9 = Weitere Gründe: _____ [Freitext]
Q3.1_9_TEXT	
Q3.2	[only if Q2.2 = 2]  Plant Ihre Organisation <b>Jobsharing</b> in Zukunft anzubieten?  1 = Ja 2 = Nein 3 = Eventuell
Q3.3	[only if Q2.2 = 2 AND Q3.2 = 1]  Welche nächsten Schritte sind für die Einführung von <b>Jobsharing</b> vorgesehen? (Mehrfachantworten möglich)
Q3.3_1	1 = Thema in die Personalpolitik aufnehmen
Q3.3_2	2 = In Stellenbeschreibungen bewusst auf die Option des Jobsharings hinweisen
Q3.3_3	3 = Beratung / Coaching zur Einführung von Jobsharing aufbauen
Q3.3_4	4 = Rechtliche Grundlagen für Jobsharing schaffen
Q3.3_5	5 = Merkblätter zu Jobsharing erarbeiten
Q3.3_6	6 = Weitere: _____ [Freitext]
Q3.3_6_TEXT	

<b>Abschluss</b>	[only if Q2.2 = 1 AND Q6.2 = 1]									
Q4.1	Wir kommen zum Abschluss der Umfrage. Zwei kurze Fragen organisatorischer Natur folgen noch.  Haben Sie noch Bemerkungen? _____ [Freitext]									
Q4.2	[only if Q6.2 = 0] Da in Ihrer Organisation kein Topsharing angeboten wird, kommen wir zum Abschluss der Umfrage. Zwei kurze Fragen organisatorischer Natur folgen noch.  Haben Sie noch Bemerkungen? _____ [Freitext]									
Q4.3	[only if Q2.2 = 0] Da in Ihrer Organisation kein Jobsharing angeboten wird, kommen wir schon zum Abschluss der Umfrage. Zwei kurze Fragen organisatorischer Natur folgen noch.  Haben Sie noch Bemerkungen? _____ [Freitext]									
Q4.4	[only if Q2.2 = 1]  Ich wäre Ihnen sehr dankbar, wenn Sie Unterlagen und Dokumente, in denen Job- oder Top-sharing geregelt oder erwähnt werden, hier hochladen oder mir per Mail zustellen (se-raina.pedrini@bk.admin.ch) würden.  _____ [Upload documents]									
Q4.5	<b>Sie sind am Schluss der Umfrage angelangt.</b>									
Q4.5_1	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1 =Ja</th> <th>2 = Nein</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Möchten Sie gerne über die Resultate der Umfrage informiert werden?</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Dürfen wir Sie für allfällige weitere Auskünfte kontaktieren?</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		1 =Ja	2 = Nein	Möchten Sie gerne über die Resultate der Umfrage informiert werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Dürfen wir Sie für allfällige weitere Auskünfte kontaktieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1 =Ja	2 = Nein								
Möchten Sie gerne über die Resultate der Umfrage informiert werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
Dürfen wir Sie für allfällige weitere Auskünfte kontaktieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
Q4.5_1										
Q4.6	Bitte tragen Sie hier Ihre Kontaktangaben ein: [Formular]									
Q4.6_1	Name: _____ [Freitext]									
Q4.6_2	E-Mail-Adresse: _____ [Freitext]									
Q4.6_3	Telefonnummer: _____ [Freitext]									
<b>Schluss</b>	<b>Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!</b>  Ihre Antworten wurden erfasst.									

### Anhang 3: Fragebogen – Französische Version

Item	Fragen
<b>Intro</b>	<p>L'enquête ci-dessous fait partie intégrante du travail de <i>master</i> réalisé dans le cadre du cursus de formation continue « <i>Executive Master of Public Administration</i> » au Centre de compétence en management public (KPM) de l'Université de Berne. Elle a pour objectif de présenter la diffusion et l'institutionnalisation du <i>jobsharing</i> et du <i>topsharing</i> à la Confédération et dans les cantons suisses ainsi que dans les vingt plus grandes villes de la Suisse. Le questionnaire s'adresse aux offices du personnel de la Confédération, des cantons et de ces villes.</p> <p>Le temps de réponse à l'enquête est de 15 à 20 minutes au maximum. Veuillez répondre à <b>toutes les questions</b>. Vous contribuerez ainsi à la qualité des résultats. Le travail de master sera publié en ligne sur le site du KPM.</p> <p>Vous pouvez remplir le questionnaire en <b>allemand</b>, en <b>français</b> ou en <b>italien</b>. La langue peut être modifiée en haut à droite. En cas d'interruption, vous pouvez recommencer en cliquant de nouveau sur le lien ou en utilisant le code QR.</p> <p>Veuillez remplir le questionnaire d'ici au <b>XX.XX.2023</b>.</p> <p><b>Je vous remercie vivement de votre participation !</b></p> <p>Dr. rer. soc. Seraina Pedrini</p>
<b>Kontext</b>	Le premier bloc de questions concerne votre organisation (administration centrale sans le personnel enseignant, les hôpitaux, etc.).
Q1.3  Q1.3.1 Q1.3.2	<p>Pour quelle organisation travaillez-vous ?</p> <p>[Drilldown : Confédération / Canton / Ville ; Organisation]</p>
Q1.4	<p>Combien de personnes étaient employées par votre organisation fin 2021 ?</p> <p>_____ [open numeric]</p>
Q1.5	<p>Quelle était la <b>proportion</b> de personnes travaillant à <b>temps partiel</b> (taux d'occupation inférieur à 90%) fin 2021 (en % du nombre total de collaborateurs) ?</p> <p>_____ [open numeric]</p>
Q1.6	<p>Quelle était la <b>proportion de femmes</b> travaillant à <b>temps partiel</b> fin 2021 (en % du nombre total de collaborateurs) ?</p> <p>_____ [open numeric]</p>
<b>Jobsharing</b>	<p>Le deuxième bloc de questions porte sur le <b>jobsharing</b> au sein de votre organisation (administration centrale sans enseignants, hôpitaux, etc.).</p> <p>Le <i>jobsharing</i> est défini comme suit : deux personnes ou plus se partagent un poste à temps plein ; elles assument des tâches différentes et interdépendantes et une responsabilité commune.</p>



Q2.2	<p>Votre organisation offre-t-elle la possibilité de travailler en <b>jobsharing</b> ?</p> <p>1 = Oui 2 = Non</p>
Q5.1	<p>[only if Q2.2 =1]</p> <p>Depuis quand le <b>jobsharing</b> est-il possible dans votre organisation ?</p>
Q5.1_1	<p>_____ [Dropdown: 1960 - 2023]</p>
Q5.2	<p>[only if Q2.2 = 1]</p> <p>Des données sur le <b>jobsharing</b> sont-elles collectées ?</p> <p>1 = Oui 2 = Non</p>
Q5.3	<p>[only if Q2.2 = 1 AND if Q5.2 = 1]</p> <p>Quelle était la <b>proportion</b> de personnes travaillant en <b>jobsharing</b> fin 2021 (en % du nombre total de collaborateurs) ?</p> <p>_____ [open numeric]</p>
Q5.4	<p>[only if Q2.2 = 1 AND Q5.2 = 1]</p> <p>Quelle était la <b>proportion de femmes</b> travaillant en <b>jobsharing</b> fin 2021 (en % du nombre total de collaborateurs) ?</p> <p>_____ [open numeric]</p>
Q5.5	<p>[only if Q2.2 = 1 AND Q5.2 = 2]</p> <p>À combien estimez-vous la <b>proportion</b> de personnes qui travaillaient en <b>jobsharing</b> fin 2021 (en % du nombre total de collaborateurs) ?</p> <p>_____ [open numeric]</p>
Q5.6	<p>[only if Q2.2 = 1 AND only if Q5.2 = 2]</p> <p>À combien estimez-vous la <b>proportion de femmes</b> qui travaillaient en <b>jobsharing</b> fin 2021 (en % du nombre total de collaborateurs) ?</p> <p>_____ [open numeric]</p>
Q5.7	<p>[only if Q2.2 = 1]</p> <p>À quel niveau hiérarchique le <b>jobsharing</b> est-il répandu ? (plusieurs réponses possibles)</p> <p>1 = Cadres supérieurs 2 = Cadres intermédiaires 3 = Cadres inférieurs 4 = Employés sans fonction de cadre 5 = Ne sait pas</p>
Q5.7_1	
Q5.7_2	
Q5.7_3	
Q5.7_4	
Q5.7_5	

<p>Q5.8</p> <p>Q5.8_1</p> <p>Q5.8_2</p> <p>Q5.8_3</p> <p>Q5.8_4</p> <p>Q5.8_5</p> <p>Q5.8_6</p> <p>Q5.8_7</p> <p>Q5.8_8</p> <p>Q5.8_8_TEXT</p>	<p>[only if Q2.2 =1]</p> <p>Quelles sont les bases légales ou documents officiels régissant le <b>jobsharing</b> et/ou le <b>topsharing</b> dans votre organisation ? (plusieurs réponses possibles)</p> <p>1 = Loi sur le personnel  2 = Ordonnance sur le personnel  3 = Règlement du personnel  4 = Dispositions d'exécution ou commentaires relatifs à l'ordonnance sur le personnel  5 = Directives, instructions  6 = Fiche d'information, liste de contrôle  7 = Guide, recommandations  8 = Autres : _____ [texte]</p>
<p>Q5.9</p>	<p>[only if Q2.2 =1]</p> <p>Le <b>jobsharing</b> est-il mentionné comme objectif dans les documents stratégiques RH de base (par ex. stratégie RH, charte du personnel, règlement du personnel) ?</p> <p>1 = Oui  2 = Non</p>
<p>Q5.10</p>	<p>[only if Q2.2 =1]</p> <p>Existe-t-il des objectifs en matière de <b>jobsharing</b> ?</p> <p>1 = Oui  2 = Non</p>
<p>Q5.11</p> <p>Q5.11_1</p> <p>Q5.11_2</p> <p>Q5.11_3</p>	<p>[only if Q2.2 =1]</p> <p>Dans quelle mesure les groupes d'acteurs ci-dessous soutiennent-ils le <b>jobsharing</b> ?  [1 = Fortement; 2 = Plutôt fortement; 3 = En partie; 4 = Plutôt faiblement; 5 = Faiblement]</p> <p>1 = Gouvernement  2 = Supérieurs hiérarchiques  3 = Responsables RH</p>
<p>Q5.12</p>	<p>[only if Q2.2 =1]</p> <p>Existe-t-il des projets concrets de <b>jobsharing</b> qui seront mis en œuvre les une ou deux prochaines années ?</p> <p>1 = Oui  2 = Non  3 = Ne sait pas</p>
<p>Q5.13</p>	<p>[only if Q2.2 =1]</p> <p>Comment les modèles de <b>jobsharing</b> sont-ils mis en œuvre dans votre organisation ? (plusieurs réponses possibles)</p>

Q5.13_1	1 = Réglementation contractuelle entre les employeurs et les employés																					
Q5.13_2	2 = Réglementation contractuelle entre les partenaires de jobsharing																					
Q5.13_3	3 = Auto-organisation du binôme de jobsharing sans réglementation contractuelle																					
Q5.13_4	4 = Projet destiné à établir si ces modèles fonctionnent																					
Q5.13_5	5 = Autres : _____ [texte]																					
Q5.13_5_TEXT																						
Q5.14	only if Q2.2 =1]  Quels aspects du <b>jobsharing</b> sont-ils réglés dans le contrat de travail ou dans un contrat complémentaire ? (plusieurs réponses possibles)																					
Q5.14_1_1	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1 = Contrat de travail</th> <th>2 = Contrat complémentaire</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 = Répartition du travail dans le temps (heures de travail, jours de travail)</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2 = Place de travail</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3 = Répartition des tâches et des responsabilités en termes de contenu</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>4 = Suppléance</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>5 = Conditions de cessation du jobsharing / de dissolution du partenariat</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>6 = Autres : _____ [texte]</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		1 = Contrat de travail	2 = Contrat complémentaire	1 = Répartition du travail dans le temps (heures de travail, jours de travail)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 = Place de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3 = Répartition des tâches et des responsabilités en termes de contenu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4 = Suppléance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5 = Conditions de cessation du jobsharing / de dissolution du partenariat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6 = Autres : _____ [texte]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1 = Contrat de travail	2 = Contrat complémentaire																			
1 = Répartition du travail dans le temps (heures de travail, jours de travail)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																			
2 = Place de travail		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																			
3 = Répartition des tâches et des responsabilités en termes de contenu		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																			
4 = Suppléance		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																			
5 = Conditions de cessation du jobsharing / de dissolution du partenariat		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																			
6 = Autres : _____ [texte]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																				
Q5.14_1_2																						
Q5.14_2_1																						
Q5.14_2_2																						
Q5.14_3_1																						
Q5.14_3_2																						
Q5.14_4_1																						
Q5.14_4_2																						
Q5.14_5_1																						
Q5.14_5_2																						
Q5.14_6_1																						
Q5.14_6_2																						
Q5.14_6_TEXT																						
Q5.15	[only if Q2.2 =1]  Qui prend le plus souvent l'initiative de pourvoir un poste en <b>jobsharing</b> ?  1 = Collaborateurs souhaitant travailler en jobsharing 2 = Supérieurs hiérarchiques 3 = Responsables du personnel 4 = Ne sait pas																					
Q5.16	[only if Q2.2 =1]  Lorsqu'un poste est repourvu, examine-t-on s'il se prête au <b>jobsharing</b> ?  1 = Oui 2 = Non 3 = Ne sait pas																					
Q5.17	[only if Q2.2 =1]  Les postes sont-ils mis au concours en <b>jobsharing</b> ?  1 = Oui 2 = Non 3 = Ne sait pas																					

Q5.18	[only if Q2.2 =1]  Le <b>jobsharing</b> est-il utilisé de manière ciblée comme critère d'attractivité de l'employeur lors de la mise au concours des postes ? 1 = Oui 2 = Non 3 = Ne sait pas
Q5.19	[only if Q2.2 =1]  Quelles sont les offres de promotion du <b>jobsharing</b> proposées par votre organisation ? (plusieurs réponses possibles)
Q5.19_1	1 = Coaching destiné aux partenaires de jobsharing
Q5.19_2	2 = Coaching destiné aux supérieurs hiérarchiques des binômes de jobsharing
Q5.19_3	3 = Liste des partenaires potentiels de jobsharing
Q5.19_4	4 = Programme de mentorat
Q5.19_5	5 = Séances d'information sur le jobsharing
Q5.19_6	6 = Documentation des bonnes pratiques
Q5.19_7	7 = Conseil proposé par les RH
Q5.19_8	8 = Autres : _____ [texte]
Q5.19_8_TEXT	
Q5.20	[only if Q2.2 =1]  Y a-t-il une personne responsable du <b>jobsharing</b> dans votre organisation RH ?  1 = Oui 2 = Non
Q5.21	[only if Q2.2 =1]  Le <b>jobsharing</b> est-il traité comme un sujet à part entière dans votre organisation RH ? 1 = Oui 2 = Non
Q5.22	[only if Q2.2 =1]  Dans quels domaines thématiques le <b>jobsharing</b> est-il prévu comme mesure ? (plusieurs réponses possibles)
Q5.22_1	1 = Équilibre entre vie professionnelle et vie privée
Q5.22_2	2 = Diversité, égalité des chances
Q5.22_3	3 = Attractivité de l'employeur / image de marque de l'employeur
Q5.22_4	4 = Recrutement de personnel
Q5.22_5	5 = Développement des cadres
Q5.22_6	6 = Développement du personnel / gestion des talents
Q5.22_7	7 = Gestion des connaissances
Q5.22_8	8 = Autres: _____ [texte]
Q5.22_8_TEXT	

Q5.23	[only if Q2.2 =1]  Dans quelle mesure les affirmations suivantes concernant le <b>jobsharing</b> conviennent-elles dans le cas de votre organisation ? [1 = Pas du tout, 7 = Tout à fait]
Q5.23_1	1 = Le jobsharing est fortement implanté dans mon organisation sur le <b>plan formel</b> .
Q5.23_2	2 = Le jobsharing est <b>vécu comme une partie de la culture</b> de mon organisation.
<b>Topsharing</b>	[only if Q2.2 =1]  Le bloc de questions suivant porte sur le <b>topsharing</b> au sein de votre organisation (administration centrale sans enseignants, hôpitaux, etc.).  Le topsharing est défini comme suit : jobsharing qui s'exerce au sein des positions de cadre et qui comprend le partage explicitement défini d'une partie des responsabilités, dont la gestion des collaborateurs
Q6.2	[only if Q2.2 = 1]  Votre organisation offre-t-elle la possibilité de travailler en <b>topsharing</b> ?  1 = Oui 2 = Non
Q7.1	[only if Q6.2 =1]  Depuis quand le <b>topsharing</b> est-il possible dans votre organisation ?
Q7.1_1	_____ [ Dropdown: 1960 - 2023]
Q7.2	[only if Q6.2 = 1]  Des données sur le <b>topsharing</b> sont-elles collectées ?  1 = Oui 2 = Non
Q7.3	[only if Q6.2 = 1 AND Q7.2= 1]  Quelle était la <b>proportion</b> de personnes travaillant en <b>topsharing</b> fin 2021 (en % du nombre total de collaborateurs) ?  _____ [open numeric]
Q7.4	[only if Q6.2 = 1 AND Q7.2= 1]  Quelle était la <b>proportion de femmes</b> travaillant en <b>topsharing</b> fin 2021 (en % du nombre total de collaborateurs) ?  _____ [open numeric]
Q7.5	[only if Q6.2 = AND Q7.2= 2]  À combien estimez-vous la <b>proportion</b> de personnes qui travaillaient en <b>topsharing</b> fin 2021 (en % du nombre total de collaborateurs) ?  _____ [open numeric]

Q7.6	<p>[only if Q6.2 = 1 AND Q7.2= 2]</p> <p>À combien estimez-vous la <b>proportion de femmes</b> qui travaillaient en <b>topsharing</b> fin 2021 (en % du nombre total de collaborateurs) ?</p> <p>_____ [open numeric]</p>
Q7.7	<p>[only if Q6.2 = 1]</p> <p>À quel niveau hiérarchique le <b>topsharing</b> est-il répandu ? (plusieurs réponses possibles)</p> <p>1 = Cadres supérieurs  2 = Cadres intermédiaires  3 = Cadres inférieurs  4 = Ne sait pas</p>
Q7.7_1 Q7.7_2 Q7.7_3 Q7.7_4	
Q7.8	<p>[only if Q6.2 =1]</p> <p>Quelles sont les bases légales ou documents officiels régissant le <b>topsharing</b> dans votre organisation ? (plusieurs réponses possibles)</p> <p>1 = Loi sur le personnel  2 = Ordonnance sur le personnel  3 = Règlement du personnel  4 = Dispositions d'exécution ou commentaires relatifs à l'ordonnance sur le personnel  5 = Directives, instructions  6 = Fiche d'information, liste de contrôle  7 = Guide, recommandations  8 = Autres : _____ [texte]</p>
Q7.8_1 Q7.8_2 Q7.8_3 Q7.8_4 Q7.8_5 Q7.8_6 Q7.8_7 Q7.8_8 Q7.8_8_TEXT	
Q7.9	<p>[only if Q6.2 = 1]</p> <p>Le <b>topsharing</b> est-il mentionné comme objectif dans les documents stratégiques RH de base (par ex. stratégie RH, charte du personnel, règlement du personnel) ?</p> <p>1 = Oui  2 = Non</p>
Q7.10	<p>[only if Q6.2 = 1]</p> <p>Existe-t-il des objectifs en matière de <b>topsharing</b> ?</p> <p>1 = Oui  2 = Non</p>
Q7.11	<p>[only if Q6.2 = 1]</p> <p>Dans quelle mesure les groupes d'acteurs ci-dessous soutiennent-ils le <b>topsharing</b> ?  [1 = Fortement; 2 = Plutôt fortement; 3 = En partie; 4 = Plutôt faiblement; 5 = Faiblement]</p> <p>1 = Gouvernement  2 = Supérieurs hiérarchiques  3 = Responsables RH</p>
Q7.11_1 Q7.11_2 Q7.11_3	

Q7.12	<p>[only if Q6.2 = 1]</p> <p>Existe-t-il des projets concrets de <b>topsharing</b> qui seront mis en œuvre les une ou deux prochaines années ?</p> <p>1 = Oui 2 = Non 3 = Ne sait pas</p>																								
<p>Q7.13</p> <p>Q7.13_1_1 Q7.13_1_2 Q7.13_2_1 Q7.13_2_2 Q7.13_3_1 Q7.13_3_2 Q7.13_4_1 Q7.13_4_2 Q7.13_5_1 Q7.13_5_2 Q7.13_6_1 Q7.13_6_2 Q7.13_7_1 Q7.13_7_2 Q7.13_7_TEXT</p>	<p>[only if Q6.2 =1]</p> <p>Quels aspects du <b>topsharing</b> sont-ils réglés dans le contrat de travail ou dans un contrat complémentaire ? (plusieurs réponses possibles)</p> <table border="1" data-bbox="435 667 1198 1294"> <thead> <tr> <th data-bbox="435 667 1043 920"></th> <th data-bbox="1043 667 1102 920">1 = Contrat de travail</th> <th data-bbox="1102 667 1198 920">2 = Contrat complémentaire</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="435 920 1043 994">1 = Répartition du travail dans le temps (heures de travail, jours de travail)</td> <td data-bbox="1043 920 1102 994"><input type="checkbox"/></td> <td data-bbox="1102 920 1198 994"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td data-bbox="435 994 1043 1032">2 = Place de travail</td> <td data-bbox="1043 994 1102 1032"><input type="checkbox"/></td> <td data-bbox="1102 994 1198 1032"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td data-bbox="435 1032 1043 1106">3 = Répartition des tâches et des responsabilités en termes de contenu</td> <td data-bbox="1043 1032 1102 1106"><input type="checkbox"/></td> <td data-bbox="1102 1032 1198 1106"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td data-bbox="435 1106 1043 1144">4 = Suppléance</td> <td data-bbox="1043 1106 1102 1144"><input type="checkbox"/></td> <td data-bbox="1102 1106 1198 1144"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td data-bbox="435 1144 1043 1218">5 = Conditions de cessation du topsharing / de dissolution du partenariat</td> <td data-bbox="1043 1144 1102 1218"><input type="checkbox"/></td> <td data-bbox="1102 1144 1198 1218"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td data-bbox="435 1218 1043 1256">6 = Conduite de collaborateurs</td> <td data-bbox="1043 1218 1102 1256"><input type="checkbox"/></td> <td data-bbox="1102 1218 1198 1256"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td data-bbox="435 1256 1043 1294">7 = Autres : _____ [texte]</td> <td data-bbox="1043 1256 1102 1294"><input type="checkbox"/></td> <td data-bbox="1102 1256 1198 1294"><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		1 = Contrat de travail	2 = Contrat complémentaire	1 = Répartition du travail dans le temps (heures de travail, jours de travail)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 = Place de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3 = Répartition des tâches et des responsabilités en termes de contenu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4 = Suppléance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5 = Conditions de cessation du topsharing / de dissolution du partenariat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6 = Conduite de collaborateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7 = Autres : _____ [texte]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1 = Contrat de travail	2 = Contrat complémentaire																							
1 = Répartition du travail dans le temps (heures de travail, jours de travail)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																							
2 = Place de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																							
3 = Répartition des tâches et des responsabilités en termes de contenu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																							
4 = Suppléance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																							
5 = Conditions de cessation du topsharing / de dissolution du partenariat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																							
6 = Conduite de collaborateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																							
7 = Autres : _____ [texte]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																							
Q7.14	<p>[only if Q6.2 = 1]</p> <p>Existe-t-il une pratique concernant la classification salariale des postes en <b>topsharing</b> ?</p> <p>1 = Oui 2 = Non 3 = Ne sait pas</p>																								
Q7.15	<p>[only if Q6.2 =1 AND Q7.14 = 1]</p> <p>Comment les collaborateurs en <b>topsharing</b> sont-ils rémunérés ou classés ?</p> <p>1= Au même niveau que les collaborateurs occupant un poste identique ou comparable 2 = À un niveau inférieur à celui des collaborateurs occupant un poste identique ou comparable 3 = Ne sait pas</p>																								

Q7.16	[only if Q6.2 =1]  Qui prend le plus souvent l'initiative de pourvoir un poste en <b>topsharing</b> ?  1 = Collaborateurs souhaitant travailler en topsharing 2 = Supérieurs hiérarchiques 3 = Responsables du personnel 4 = Ne sait pas
Q7.17	[only if Q6.2 = 1]  Les postes sont-ils mis au concours en <b>topsharing</b> ?  1 = Oui 2 = Non 3 = Ne sait pas
Q7.18	[only if Q6.2 =1]  Quelles sont les offres de promotion du <b>topsharing</b> proposées par votre organisation ? (plusieurs réponses possibles)
Q7.18_1	1 = Coaching destiné aux partenaires de topsharing
Q7.18_2	2 = Coaching destiné aux supérieurs hiérarchiques des binômes de topsharing
Q7.18_3	3 = Liste des partenaires potentiels de topsharing
Q7.18_4	4 = Programme de mentorat
Q7.18_5	5 = Séances d'information sur le topsharing
Q7.18_6	6 = Documentation des bonnes pratiques
Q7.18_7	7 = Conseil proposé par les RH
Q7.18_8	8 = Autres : _____ [texte]
Q7.18_8_TEXT	
Q7.19	[only if Q6.2 = 1]  Dans quelle mesure les affirmations suivantes concernant le <b>topsharing</b> conviennent-elles dans le cas de votre organisation ? [1 = Pas du tout, 7 = Tout à fait]
Q7.19_1	1 = Le topsharing est fortement implanté dans mon organisation sur le <b>plan formel</b> .
Q7.19_2	2 = Le topsharing est <b>vécu comme une partie de la culture</b> de mon organisation.
<b>Kein Jobsharing</b>	[only if Q2.2 = 2] Frageblock falls <b>KEIN</b> Jobsharing angeboten wird.
Q3.1	[only if Q2.2 = 2]  Pourquoi le <b>jobsharing</b> n'est-il pas proposé dans votre organisation ? (plusieurs réponses possibles)
Q3.1_1	1 = Il n'existe pas de réglementation officielle
Q3.1_2	2= Il n'y a pas de demande de la part des collaborateurs
Q3.1_3	3 = Opposition des supérieurs hiérarchiques direct
Q3.1_4	4 = Augmentation des frais fixes (par ex. salaires, place de travail, autres dépenses supplémentaires)
Q3.1_5	
Q3.1_6	5 = Augmentation des frais de personnel



Q3.1_7	6 = Difficultés à partager les fonctions
Q3.1_8	7 = Besoin accru de communication
Q3.1_9	8 = Manque de connaissances sur le jobsharing
Q3.1_9_TEXT	9 = Autres raisons : _____ [texte]
Q3.2	[only if Q2.2 = 2]  Votre organisation prévoit-elle de proposer le <b>jobsharing</b> à l'avenir ?  1 = Oui 2 = Non 3 = Ne sait pas
Q3.3	[only if Q2.2 = 2 AND Q3.2 = 1]  Quelles sont les prochaines étapes prévues pour l'introduction du <b>jobsharing</b> ? (plusieurs réponses possibles)
Q3.3_1	1 = Intégrer le sujet dans la politique du personnel
Q3.3_2	2 = Mentionner sciemment l'option du jobsharing dans les descriptions de poste
Q3.3_3	3 = Mettre en place un conseil / coaching en vue de l'introduction du jobsharing
Q3.3_4	4 = Créer des bases juridiques du jobsharing
Q3.3_5	5 = Élaborer des fiches d'information sur le jobsharing
Q3.3_6	6 = Autres : _____ [texte]
Q3.3_6_TEXT	
<b>Abschluss</b>	[only if Q2.2 = 1 AND Q6.2 = 1]
Q4.1	Nous arrivons à la fin de l'enquête. Deux brèves questions de nature organisationnelle suivent encore.  Avez-vous des remarques ? _____ [texte]
Q4.2	[only if Q2.2 = 0] Comme votre organisation ne propose pas de jobsharing, nous arrivons déjà à la fin de l'enquête. Deux brèves questions de nature organisationnelle suivent encore.  Avez-vous des remarques ? _____ [texte]
Q4.3	[only if Q6.2 = 0] Comme votre organisation ne propose pas de topsharing, nous arrivons à la fin de l'enquête. Deux brèves questions de nature organisationnelle suivent encore.  Avez-vous des remarques ? _____ [texte]
Q4.4	[only if Q2.2 = 1]  Je vous serais très reconnaissante si vous pouviez télécharger ici ou m'envoyer par e-mail (se-raina.pedrini@bk.admin.ch) des documents qui réglementent ou mentionnent le jobsharing ou le topsharing. _____ [Upload documents]

Q4.5	<b>Vous avez atteint la fin de l'enquête.</b>		
		1 =Oui	2 = Non
Q4.5_1	Souhaitez-vous être informé/e des résultats ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q4.5_1	Pouvons-nous vous contacter pour d'éventuelles informations complémentaires ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q4.6	Veuillez indiquer ici vos coordonnées : [formulaire]		
Q4.6_1	Nom : _____ [texte]		
Q4.6_2	Adresse électronique : _____ [texte]		
Q4.6_3	Numéro de téléphone : _____ [texte]		
<b>Schluss</b>	<b>Merci de votre participation !</b>		
	Vos réponses ont été enregistrées.		

## Anhang 4: Fragebogen – Italienische Version

Item	Fragen
<b>Intro</b>	<p>Il seguente sondaggio fa parte di una tesi di master nell'ambito del corso di perfezionamento «Executive Master of Public Administration» presso il Kompetenzzentrum für Public Management (KPM) dell'Università di Berna. Il suo scopo è di illustrare la diffusione e l'istituzionalizzazione del job e top sharing nell'Amministrazione federale, nei Cantoni e nelle venti maggiori città svizzere. Sono invitati a rispondere al questionario gli uffici del personale delle autorità menzionate.</p> <p>Il sondaggio richiede al massimo 15–20 minuti per essere completato. La invito a rispondere a <b>tutte le domande</b>. Contribuirà così alla qualità dei risultati. La tesi di master sarà pubblicata sul sito web del KPM.</p> <p>Il sondaggio può essere compilato in <b>tedesco, francese o italiano</b>. La lingua può essere cambiata in alto a destra. In caso di interruzione (ad esempio, chiusura della finestra del browser) è possibile ricominciare utilizzando di nuovo il link o il codice QR.</p> <p>La prego di rispondere al questionario entro il <b>XX.XX.2023</b> e <b>La ringrazio fin d'ora per la Sua partecipazione!</b></p> <p>Dr. rer. soc. Seraina Pedrini</p>
<b>Kontext</b>	Il primo blocco di domande riguarda la Sua <b>organizzazione</b> (amministrazione centrale, esclusi insegnanti, ospedali ecc.).
Q1.3	Per quale organizzazione lavora?
	[Drilldown:
Q1.3.1	Confederazione / Cantone / Città;
Q1.3.2	Organizzazione]
Q1.4	Quanti dipendenti aveva la Sua organizzazione alla fine del 2021?
	_____ [open numeric]
Q1.5	Qual è la <b>percentuale</b> di persone che lavoravano a <b>tempo parziale</b> (tasso di occupazione inferiore al 90 %) alla fine del 2021?
	_____ [open numeric]
Q1.6	Qual è la <b>percentuale di donne</b> che lavorano a <b>tempo parziale</b> alla fine del 2021 (% di tutti i dipendenti)?
	_____ [open numeric]
<b>Jobsharing</b>	<p>Il prossimo blocco di domande riguarda il <b>job sharing</b> nella Sua organizzazione (amministrazione centrale, esclusi insegnanti, ospedali ecc.).</p> <p>Il job sharing è definito come segue: due (o più) dipendenti condividono una posizione a tempo pieno con compiti diversi e interdipendenti e responsabilità comuni.</p>
Q2.2	Nella Sua organizzazione esiste la possibilità di fare <b>job sharing</b> ?
	1 = Sì 2 = No

Q5.1	[only if Q2.2 =1]  Da quando è possibile fare <b>job sharing</b> nella Sua organizzazione?  _____ [Dropdown: 1960 - 2023]
Q5.2	[only if Q2.2 = 1]  Sono raccolti dati sul <b>job sharing</b> ?  1 = Sì 2 = No
Q5.3	[only if Q2.2 = 1 AND if Q5.2 = 1]  Qual è la <b>percentuale di</b> persone in <b>job sharing</b> alla fine del 2021 (% di tutti i dipendenti)?  _____ [open numeric]
Q5.4	[only if Q2.2 = 1 AND Q5.2 = 1]  Qual è la <b>percentuale di donne</b> in <b>job sharing</b> alla fine del 2021 (% di tutti i dipendenti)?  _____ [open numeric]
Q5.5	[only if Q2.2 = 1 AND Q5.2 = 2]  Quanto stima la <b>percentuale</b> di persone in <b>job sharing</b> alla fine del 2021 (% di tutti i dipendenti)?  _____ [open numeric]
Q5.6	[only if Q2.2 = 1 AND only if Q5.2 = 2]  A quanto stima la <b>percentuale di donne</b> in <b>job sharing</b> alla fine del 2021 (% di tutti i dipendenti)?  _____ [open numeric]
Q5.7	[only if Q2.2 = 1]  A quale livello gerarchico è comune il <b>job sharing</b> ? (Sono possibili più risposte)
Q5.7_1	1 = Quadri superiori
Q5.7_2	2 = Quadri medi
Q5.7_3	3 = Quadri inferiori
Q5.7_4	4 = Dipendenti senza funzioni direttive
Q5.7_5	5 = Non so
Q5.8	[only if Q2.2 =1]  In quali basi legali o documenti formali è disciplinato il <b>job sharing</b> nella Sua organizzazione? (Sono possibili più risposte)
Q5.8_1	1 = Legge sul personale
Q5.8_2	2 = Ordinanza sul personale
Q5.8_3	3 = Regolamento del personale
Q5.8_4	4 = Disposizioni d'esecuzione / Commento all'ordinanza sul personale

Q5.8_5	5 = Linee guida / Direttive
Q5.8_6	6 = Opuscolo / Lista di controllo
Q5.8_7	7 = Guide / Raccomandazioni
Q5.8_8	8 = Altro: _____ [Freitext]
Q5.8_8_TEXT	
Q5.9	[only if Q2.2 =1]  Il <b>job sharing</b> è menzionato come obiettivo nei documenti strategici di base delle risorse umane (ad esempio, strategia, linee direttrici, regolamenti)?  1 = Si 2 = No
Q5.10	[only if Q2.2 =1]  Sono stati fissati obiettivi per il <b>job sharing</b> ?  1 = Si 2 = No
Q5.11	[only if Q2.2 =1]  In che modo è sostenuto il <b>job sharing</b> dai seguenti gruppi di attori? [5-er Skala: Forte; Piuttosto forte; Medio; Piuttosto debole; Debole]
Q5.11_1	1 = Governo
Q5.11_2	2 = Responsabile gerarchico
Q5.11_3	3 = Responsabili delle risorse umane
Q5.12	[only if Q2.2 =1]  Esistono progetti concreti in merito al <b>job sharing</b> che saranno affrontati nei prossimi 1-2 anni?  1 = Si 2 = No 3 = Non so
Q5.13	[only if Q2.2 =1]  13 Come sono attuati i <b>modelli di job sharing</b> nella Sua organizzazione? (Sono possibili più risposte)
Q5.13_1	1 = Accordo contrattuale tra datore di lavoro e dipendente
Q5.13_2	2 = Accordo contrattuale tra i partner della condivisione del lavoro
Q5.13_3	3 = Auto-organizzazione della coppia che condivide il lavoro senza accordi contrattuali
Q5.13_4	4 = Come progetto per vedere se funziona
Q5.13_5	5 = Altro: _____ [Freitext]
Q5.13_5_TEXT	
Q5.14	only if Q2.2 =1  Quali aspetti del <b>job sharing</b> sono regolati dal contratto di lavoro o da un accordo integrativo? (Sono possibili più risposte)

Q5.14_1_1 Q5.14_1_2 Q5.14_2_1 Q5.14_2_2 Q5.14_3_1 Q5.14_3_2 Q5.14_4_1 Q5.14_4_2 Q5.14_5_1 Q5.14_5_2 Q5.14_6_1 Q5.14_6_2 Q5.14_6_TEXT		1 = Contratto di lavoro	2 = Contratto integrativo	
Q5.15	[only if Q2.2 =1]  Chi prende più spesso l'iniziativa di occupare una posizione in <b>job sharing</b> ?  1 = Dipendenti che desiderano lavorare in job sharing 2 = Superiori 3 = Responsabile delle risorse umane 4 = Non so			
Q5.16	[only if Q2.2 =1]  Quando si occupano nuove posizioni, si verifica se sono adatte al <b>job sharing</b> ?  1 = Si 2 = No 3 = Non so			
Q5.17	[only if Q2.2 =1]  Le posizioni in <b>job sharing</b> sono messe a concorso?  1 = Si 2 = No 3 = Non so			
Q5.18	[only if Q2.2 =1]  Il <b>job sharing</b> è indicato negli annunci di lavoro come un elemento che caratterizza l'attrattiva del datore di lavoro?  1 = Si 2 = No 3 = Non so			
Q5.19  Q5.19_1 Q5.19_2 Q5.19_3	[only if Q2.2 =1]  Quali servizi di supporto per il <b>job sharing</b> offre la Sua organizzazione? (Sono possibili più risposte)  1 = Coaching per i partner in job sharing 2 = Coaching per superiori di tandem in job sharing 3 = Elenco di potenziali partner per il job sharing			

Q5.19_4	4 = Programma di mentoring
Q5.19_5	5 = Eventi informativi sul job sharing
Q5.19_6	6 = Documentazione delle migliori pratiche
Q5.19_7	7 = Consigli dalle risorse umane
Q5.19_8	8 = Altro: _____ [Freitext]
Q5.19_8_TEXT	
Q5.20	[only if Q2.2 =1]  Nella Sua organizzazione HR c'è una persona responsabile per il <b>job sharing</b> ?  1 = Si 2 = No
Q5.21	[only if Q2.2 =1]  Il <b>job sharing</b> è trattato come un tema relativo al personale a sé stante nella Sua organizzazione HR?  1 = Si 2 = No
Q5.22	[only if Q2.2 =1]  In quali aree tematiche è previsto il <b>job sharing</b> come misura? (Sono possibili più risposte)
Q5.22_1	1 = Equilibrio tra lavoro e vita privata
Q5.22_2	2 = Diversità / Pari opportunità
Q5.22_3	3 = Attrattiva del datore di lavoro / Strategia d'immagine del datore di lavoro (employer branding)
Q5.22_4	4 = Reclutamento del personale
Q5.22_5	5 = Sviluppo dei quadri dirigenti
Q5.22_6	6 = Sviluppo del personale / Gestione dei talenti
Q5.22_7	7 = Gestione delle conoscenze
Q5.22_8	8 = Altro: _____ [Freitext]
Q5.22_8_TEXT	
Q5.23	[only if Q2.2 =1]  In che misura le seguenti affermazioni sul <b>job sharing</b> si applicano alla Sua organizzazione? [7er-Skala: 1 = Per niente, 7 = Totalmente]
Q5.23_1	1 = Il job sharing è fortemente <b>istituzionalizzato</b> nella mia organizzazione.
Q5.23_2	2 = Il job sharing è <b>parte integrante della cultura</b> della mia organizzazione.
<b>Topsharing</b>	[only if Q2.2 =1]  Il prossimo blocco di domande riguarda il <b>top sharing (direzione condivisa)</b> nella Sua organizzazione (amministrazione centrale, esclusi insegnanti, ospedali ecc.).  Il top sharing è definito come segue: job sharing in posizioni manageriali con una percentuale di responsabilità condivisa esplicitamente definita, che comprende anche la gestione del personale.
Q6.2	[only if Q2.2 = 1]  Nella Sua organizzazione esiste la possibilità di fare <b>top sharing</b> ?

	1 = Si 2 = No
Q7.1	[only if Q6.2 =1]  Da quando è possibile fare <b>top sharing</b> nella Sua organizzazione?  Q7.1_1 _____ [ Dropdown: 1960 - 2023]
Q7.2	[only if Q6.2 = 1]  Sono raccolti dati sul <b>top sharing</b> ?  1 = Si 2 = No
Q7.3	[only if Q6.2 = 1 AND Q7.2= 1]  Qual è la <b>percentuale di</b> persone in <b>top sharing alla</b> fine del 2021 (% di tutti i dipendenti)?  _____ [open numeric]
Q7.4	[only if Q6.2 = 1 AND Q7.2= 1]  Qual è la <b>percentuale di donne</b> in <b>top sharing alla</b> fine del 2021 (% di tutti i dipendenti)?  _____ [open numeric]
Q7.5	[only if Q6.2 = AND Q7.2= 2]  Quanto stima la <b>percentuale</b> di persone in <b>top sharing</b> alla fine del 2021 (% di tutti i dipendenti)?  _____ [open numeric]
Q7.6	[only if Q6.2 = 1 AND Q7.2= 2]  A quanto stima la <b>percentuale di donne</b> in <b>top sharing</b> alla fine del 2021 (% di tutti i dipendenti)?  _____ [open numeric]
Q7.7	[only if Q6.2 = 1]  A quale livello gerarchico è comune il <b>top sharing</b> ? (Sono possibili più risposte)  Q7.7_1 1 = Quadri superiori Q7.7_2 2 = Mittleres Kader Q7.7_3 3 = Quadri medi Q7.7_4 4 = Non so
Q7.8	[only if Q6.2 =1]  In quali basi legali o documenti formali è regolamentato <b>il top sharing</b> nella Sua organizzazione? (Sono possibili più risposte)  Q7.8_1 1 = Legge sul personale Q7.8_2 2 = Ordinanza sul personale Q7.8_3 3 = Regolamento del personale



Q7.8_4	4 = Disposizioni d'esecuzione / Commento all'ordinanza sul personale															
Q7.8_5	5 = Linee guida / Direttive															
Q7.8_6	6 = Opuscolo / Lista di controllo															
Q7.8_7	7 = Linee guida / Raccomandazioni															
Q7.8_8	8 = Altro: _____ [Freitext]															
Q7.8_8_TEXT																
Q7.9	[only if Q6.2 = 1]  Il <b>top sharing</b> è menzionato come obiettivo nei documenti strategici di base per le risorse umane (ad esempio, strategia, linee direttrici, regolamenti)?  1 = Si 2 = No															
Q7.10	[only if Q6.2 = 1]  Sono stati fissati obiettivi per il <b>top sharing</b> ?  1 = Si 2 = No															
Q7.11	[only if Q6.2 = 1]  In che modo è sostenuto il <b>top sharing</b> dai seguenti gruppi di attori? [5-er Skala: Forte; Piuttosto forte; Medio; Piuttosto debole; Debole]															
Q7.11_1	1 = Governo															
Q7.11_2	2 = Responsabile gerarchico															
Q7.11_3	3 = Responsabili delle risorse umane															
Q7.12	[only if Q6.2 = 1]  Esistono progetti concreti in merito al <b>top sharing</b> che saranno affrontati nei prossimi 1-2 anni?  1 = Si 2 = No 3 = Non so															
Q7.13	[only if Q6.2 =1]  Quali aspetti del <b>top sharing</b> sono regolati dal contratto di lavoro o da un accordo integrativo? (Sono possibili più risposte)															
Q7.13_1_1	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1 = Contratto di lavoro</th> <th>2 = Contratto integrativo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 = Distribuzione temporale del lavoro (ore di lavoro, giorni di lavoro)</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2 = Posto di lavoro</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3 = Divisione dei compiti e delle responsabilità</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>4 = Sostituzione</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		1 = Contratto di lavoro	2 = Contratto integrativo	1 = Distribuzione temporale del lavoro (ore di lavoro, giorni di lavoro)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 = Posto di lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3 = Divisione dei compiti e delle responsabilità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4 = Sostituzione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1 = Contratto di lavoro	2 = Contratto integrativo													
1 = Distribuzione temporale del lavoro (ore di lavoro, giorni di lavoro)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
2 = Posto di lavoro		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
3 = Divisione dei compiti e delle responsabilità		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
4 = Sostituzione		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>													
Q7.13_1_2																
Q7.13_2_1																
Q7.13_2_2																
Q7.13_3_1																
Q7.13_3_2																
Q7.13_4_1																
Q7.13_4_2																
Q7.13_5_1																
Q7.13_5_2																
Q7.13_6_1																

Q7.13_6_2	5 = Requisiti per la cessazione del top sharing / scioglimento del sodalizio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Q7.13_7_1				
Q7.13_7_2	6 = Gestione dei collaboratori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Q7.13_7_TEXT	7 = Altro: _____ [Freitext]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Q7.14	[only if Q6.2 = 1]  Esiste una prassi relativa alla classificazione salariale per le posizioni in <b>top sharing</b> ?  1 = Si 2 = No 3 = Non so			
Q7.15	[only if Q6.2 =1 AND Q7.14 = 1]  Come sono retribuiti o inquadrati i dipendenti in <b>top sharing</b> ?  1= Come i dipendenti che occupano la stessa posizione o una posizione analoga 2 = Meno dei dipendenti che occupano la stessa posizione o una posizione analoga 3 = Non so			
Q7.16	[only if Q6.2 =1]  Chi prende più spesso l'iniziativa di ricoprire una posizione in <b>top sharing</b> ?  1 = Dipendenti che desiderano lavorare in top sharing 2 = Superiori 3 = Responsabile delle risorse umane 4 = Non so			
Q7.17	[only if Q6.2 = 1]  Le posizioni in <b>top sharing</b> sono messe a concorso?  1 = Si 2 = No 3 = Non so			
Q7.18	[only if Q6.2 =1]  Quali strumenti di promozione offre la Sua organizzazione per il <b>top sharing</b> ? (Sono possibili più risposte)			
Q7.18_1	1 = Coaching per i partner in top sharing			
Q7.18_2	2 = Coaching per superiori di tandem in top sharing			
Q7.18_3	3 = Elenco di potenziali partner per il top sharing			
Q7.18_4	4 = Programma di mentoring			
Q7.18_5	5 = Eventi informativi sul top sharing			
Q7.18_6	6 = Documentazione delle migliori pratiche			
Q7.18_7	7 = Consigli dalle risorse umane			
Q7.18_8	8 = Altro: _____ [Freitext]			
Q7.18_8_TEXT				
Q7.19	[only if Q6.2 = 1]  In che misura le seguenti affermazioni sul <b>top sharing</b> si applicano alla Sua organizzazione?			

Q7.19_1 Q7.19_2	[7er-Skala: 1 = Per niente, 7 = Totalmente]  1 = Il top sharing è fortemente <b>istituzionalizzato</b> nella mia organizzazione. 2 = Il top sharing è <b>parte integrante della cultura della</b> mia organizzazione.
<b>Kein Jobsharing</b>	[only if Q2.2 = 2] Frageblock falls <b>KEIN</b> Jobsharing angeboten wird.
Q3.1  Q3.1_1 Q3.1_2 Q3.1_3 Q3.1_4 Q3.1_5 Q3.1_6 Q3.1_7 Q3.1_8 Q3.1_9 Q3.1_9_TEXT	[only if Q2.2 = 2]  Perché il <b>job sharing</b> non è offerto nella Sua organizzazione? (Sono possibili più risposte)  1 = Non è formalmente disciplinato 2 = Non ci sono richieste da parte dei collaboratori 3 = Rifiuto da parte dei diretti superiori 4 = Aumento dei costi fissi (ad es. salari, posto di lavoro, altre spese aggiuntive) 5 = Aumento delle spese per il personale 6 = Difficoltà di condivisione delle funzioni 7 = Maggiore esigenze di comunicazione 8 = Mancanza di conoscenze in merito alla condivisione del lavoro 9 = Altri motivi: _____ [Freitext]
Q3.2	[only if Q2.2 = 2]  La Sua organizzazione prevede di offrire il <b>job sharing</b> in futuro?  1 = Sì 2 = No 3 = Non so
Q3.3  Q3.3_1 Q3.3_2 Q3.3_3 Q3.3_4 Q3.3_5 Q3.3_6 Q3.3_6_TEXT	[only if Q2.2 = 2 AND Q3.2 = 1]  Quali sono i prossimi passi per l'introduzione del <b>job sharing</b> ? (Sono possibili più risposte)  1 = Includere l'argomento nella politica del personale 2 = Fare deliberatamente riferimento all'opzione di job sharing nelle descrizioni delle mansioni 3 = Offrire una consulenza / un coaching per l'introduzione del job sharing 4 = Creare una base legale per il job sharing 5 = Elaborare documenti informativi sulla condivisione del lavoro 6 = Altro: _____ [Freitext]
<b>Abschluss</b> Q4.1  Q4.2	[only if Q2.2 = 1 AND Q6.2 = 1] Siamo giunti alla fine del sondaggio. Seguono due brevi domande di carattere organizzativo.  Avete commenti da fare? _____ [Freitext]  [only if Q2.2 = 0] Poiché nella Sua organizzazione non è praticato il job sharing, siamo già alla fine del sondaggio. Seguono due brevi domande di carattere organizzativo.

Q4.3	<p>Avete commenti da fare? _____ [Freitext]</p> <p>[only if Q6.2 = 0] Poiché nella Sua organizzazione non è praticato il top sharing, siamo giunti alla fine del sondaggio. Seguono due brevi domande di carattere organizzativo.</p> <p>Avete commenti da fare? _____ [Freitext]</p>									
Q4.4	<p>[only if Q2.2 = 1]</p> <p>Le sarei molto grata se potesse caricare qui o inviarmi per posta (seraina.pedrini@students.unibe.ch) tutti i documenti della Sua organizzazione che regolano o menzionano il job o il top sharing.</p> <p>_____ [Upload documents]</p>									
<p>Q4.5</p> <p>Q4.5_1</p> <p>Q4.5_1</p>	<p><b>Siamo alla fine del sondaggio.</b></p> <table border="1" data-bbox="435 891 1158 1077"> <thead> <tr> <th></th> <th>1 = Si</th> <th>2 = No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Desidera essere informato/a in merito ai risultati del sondaggio?</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Possiamo contattarla per ulteriori informazioni?</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		1 = Si	2 = No	Desidera essere informato/a in merito ai risultati del sondaggio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Possiamo contattarla per ulteriori informazioni?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1 = Si	2 = No								
Desidera essere informato/a in merito ai risultati del sondaggio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
Possiamo contattarla per ulteriori informazioni?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
<p>Q4.6</p> <p>Q4.6_1</p> <p>Q4.6_2</p> <p>Q4.6_3</p>	<p>Dati di contatto: [Formular]</p> <p>Nome: _____ [Freitext]</p> <p>Indirizzo e-mail: _____ [Freitext]</p> <p>Numero di telefono: _____ [Freitext]</p>									
Schluss	<p><b>Grazie mille per la Sua partecipazione!</b></p> <p>Le risposte sono state registrate.</p>									

## Anhang 5: Einladungsmail für die Umfrage

Sehr geehrte Damen und Herren

Ich freue mich, Sie zur **Umfrage zur „Verbreitung und Institutionalisierung von Job- und Topsharing in der öffentlichen Verwaltung“** einzuladen.

Die Umfrage wird im Zusammenhang mit der Erstellung der Masterarbeit des Weiterbildungslehrgangs „Executive Master of Public Administration“ am Kompetenzzentrum für Public Management (KPM) der **Universität Bern** erstellt. Ziel ist es, aufzuzeigen, wie verbreitet Job- und Topsharing in der öffentlichen Verwaltung sind und wie diese Modelle formell oder informell zum Beispiel in Gesetzen, Strategien, Legislaturzielen, Merkblättern, Arbeitsverträgen oder in der Praxis institutionalisiert sind.

Die Umfrage richtet sich an die Personalämter der Bundesverwaltung, der Kantone und der zwanzig grössten Städte der Schweiz und dauert **ca. 15 – 20 Minuten**. Ich bin Ihnen äusserst dankbar, wenn sie diese **bis zum XX.XX.2023** unter folgendem Link ausfüllen:

Falls Sie über die Resultate der Umfrage informiert werden möchten, können Sie dies am Ende der Umfrage angeben.

**Zu meiner Person:** Ich arbeite seit 2017 in der Schweizerischen Bundeskanzlei. Seit 2018 führe ich die Sektion Bundesratsgeschäfte in einer Co-Leitung. Meine Erfahrungen mit der Co-Leitung und viele interessante Gespräche mit Personen, die ebenfalls in einer Co-Leitung oder einem Jobsharing arbeiten, und mit Personen, die sich für diese Modelle interessieren, haben mich bewogen, meine Masterarbeit zum Job- und Topsharing in der öffentlichen Verwaltung zu verfassen.

Bei Fragen oder Unklarheiten stehe ich gerne per Mail oder telefonisch zur Verfügung.

Für Ihre Teilnahmen an der Umfrage möchte ich Ihnen an dieser Stelle schon ganz herzlich danken!

Freundliche Grüsse

Dr. rer. soc. Seraina Pedrini

Mesdames, Messieurs,

J'ai le plaisir de vous inviter à participer à l'**enquête « Diffusion et institutionnalisation du jobsharing et du topsharing dans l'administration publique »**.

L'enquête est réalisée dans le cadre du travail de master du cursus de formation continue « Executive Master of Public Administration » au Centre de compétence en management public (KPM) de l'Université de Berne. Elle a pour objectif de montrer à quel point le *jobsharing* et le *topsharing* sont répandus dans l'administration publique et dans quelle mesure ces modèles sont institutionnalisés, notamment dans les lois, les objectifs de législation, les fiches d'information et les contrats de travail ou dans la pratique.

L'enquête s'adresse aux offices du personnel de l'administration fédérale, des cantons et des vingt plus grandes villes de Suisse et prend **environ 15 à 20 minutes**. Je vous serais reconnaissante d'y répondre d'ici au **XX.XX.2023** sous le lien suivant :

Si vous souhaitez obtenir des informations sur les résultats de l'enquête, vous pouvez l'indiquer à la fin.

**À propos de ma personne :** je travaille depuis 2017 à la Chancellerie fédérale suisse. Depuis 2018, je suis à la tête de la Section des affaires du Conseil fédéral en codirection. Mon expérience en matière de

codirection et de nombreux entretiens intéressants avec des personnes qui travaillent également en codirection ou en *jobsharing* ou qui s'intéressent à ces modèles m'ont incitée à rédiger mon mémoire de master sur le *jobsharing* et le *topsharing* dans l'administration publique.

N'hésitez pas à me contacter par e-mail ou par téléphone si vous avez des questions ou des incertitudes. Je tiens à vous remercier d'avance pour votre participation à l'enquête !

Avec mes meilleures salutations

Dr. rer. soc. Seraina Pedrini

---

Gentili Signore e Signori,

vi invito a partecipare al **sondaggio sulla «Diffusione e istituzionalizzazione del job e top sharing nella pubblica amministrazione»**.

Questo sondaggio è condotto nell'ambito della tesi di master del corso di formazione continua «Executive Master of Public Administration» presso il *Kompetenzzentrum für Public Management* (KPM) dell'Università di Berna. L'obiettivo è mostrare quanto siano diffusi il job e top sharing nella pubblica amministrazione e come questi modelli siano istituzionalizzati in modo formale o informale, ad esempio in leggi, strategie, obiettivi di legislatura, documenti informativi, contratti di lavoro o nella pratica.

Il sondaggio si rivolge agli uffici del personale dell'Amministrazione federale, dei Cantoni e delle venti maggiori città svizzere e richiede **circa 15–20 minuti**. Vi sarei estremamente grata se voleste completarlo **entro il XX.XX.2023** al seguente link:

Se desiderate essere informati sui risultati del sondaggio, potete indicarlo alla fine del modulo.

**Chi sono.** Lavoro presso la Cancelleria federale svizzera dal 2017. Dal 2018 sono co-direttrice della sezione Affari del Consiglio federale. Le mie esperienze con la direzione condivisa così come le molte conversazioni interessanti con persone che condividono un lavoro o funzioni manageriali e con persone interessate a questi modelli, mi hanno spinto a scrivere questa tesi di master sul job e top sharing nella pubblica amministrazione.

Per qualsiasi domanda o richiesta di chiarimenti, non esitate a contattarmi per e-mail o per telefono.

Colgo l'occasione per ringraziarvi di cuore e anticipatamente per la vostra partecipazione al sondaggio!

Cordiali saluti

Dr. rer. soc. Seraina Pedrini

## Anhang 6: Ergebnisse der Umfrage

Für welche Organisation sind Sie tätig? (N= 25)

	Häufigkeit	Prozent
Bund	1	4%
Kanton	15	60%
Stadt	9	36%
Gesamt	25	100%

Wie viele Mitarbeitende waren per Ende 2021 in Ihrer Organisation angestellt?

(N = 24; Min. = 550; Max. = 39729; Mittelwert = 6978.79. Median = 4281)

Aus Anonymitätsgründen werden die Detailangaben hier nicht aufgeführt.

Wie gross war per Ende 2021 der Anteil der Personen, welche Teilzeit (Beschäftigungsgrad von weniger als 90%) arbeiteten (in %)? (N = 22; Min. = 27.5%; Max. = 64.5; Mittelwert = 44.17, Median = 45)

	Häufigkeit	Prozent
27.50	1	4.5%
29.00	1	4.5%
30.70	1	4.5%
34.80	1	4.5%
35.85	1	4.5%
37.60	1	4.5%
38.00	1	4.5%
39.20	1	4.5%
40.00	1	4.5%
42.00	1	4.5%
44.30	1	4.5%
45.70	1	4.5%
46.00	1	4.5%
47.00	1	4.5%
47.10	1	4.5%
50.00	1	4.5%
52.00	1	4.5%
53.52	1	4.5%
55.00	1	4.5%
58.40	1	4.5%
59.00	1	4.5%
64.50	1	4.5%
Gesamt	22	100.0%

Wie gross war per Ende 2021 der Anteil Frauen, die Teilzeit arbeiteten (in % aller Mitarbeitenden)?

(N = 21; Min. = 23; Max. = 81.1; Mittelwert = 53.78, Median = 59.9)

	Häufigkeit	Prozent
23.00	1	4.8%
24.80	1	4.8%
30.00	1	4.8%
35.10	1	4.8%
35.80	1	4.8%
36.00	1	4.8%
37.47	1	4.8%
38.00	1	4.8%
54.70	1	4.8%
59.00	1	4.8%
59.90	1	4.8%
61.10	1	4.8%
66.00	1	4.8%

67.00	2	9.5%
67.56	1	4.8%
68.00	1	4.8%
69.00	1	4.8%
71.90	1	4.8%
76.90	1	4.8%
81.10	1	4.8%
Gesamt	21	100.0%

### **JOBSHARING**

**Gibt es in Ihrer Organisation die Möglichkeit, im Jobsharing zu arbeiten? (N = 25)**

	Häufigkeit	Prozent
Ja	24	96%
Nein	1	4%
Gesamt	25	100%

**Seit wann ist Jobsharing in Ihrer Organisation möglich? (N = 15)**

	Häufigkeit	Prozent
2022	1	6.7%
2021	1	6.7%
2020	1	6.7%
2017	1	6.7%
2014	1	6.7%
2013	1	6.7%
2012	2	13.3%
2010	3	20.0%
2009	1	6.7%
1999	1	6.7%
1998	1	6.7%
1991	1	6.7%
Gesamt	15	100.0%

**Seit wann ist Jobsharing in Ihrer Organisation möglich? Umgerechnet in Anzahl Jahre (N = 15; Min. = 1; Max. = 32; Mittelwert = 12.47)**

	Häufigkeit	Prozent
1	1	6.7%
2	1	6.7%
3	1	6.7%
6	1	6.7%
9	1	6.7%
10	1	6.7%
11	2	13.3%
13	3	20.0%
14	1	6.7%
24	1	6.7%
25	1	6.7%
32	1	6.7%
Gesamt	15	100.0%

**Werden Daten zum Jobsharing erhoben? (N = 24)**

	Häufigkeit	Prozent
Ja	1	4.2%
Nein	23	95.8%
Gesamt	24	100.0%



Wie gross war der Anteil der Personen, welche Ende 2021 im Jobsharing arbeiteten (in % aller Mitarbeitenden)? (N = 1)

	Häufigkeit	Prozent
0.40	1	100%

Wie gross war der Anteil Frauen, die Ende 2021 im Jobsharing arbeiteten (in % aller Mitarbeitenden)? (N = 1)

	Häufigkeit	Prozent
0.80	1	100%

Wie hoch schätzen Sie den Anteil der Personen, welche Ende 2021 im Jobsharing arbeiteten (in % aller Mitarbeitenden)? (N = 17; Min. = 0; Max. = 5; Mittelwert = 0.78; Median = 0.5)

	Häufigkeit	Prozent
0.00	3	17.6%
0.05	2	11.8%
0.10	1	5.9%
0.20	1	5.9%
0.30	1	5.9%
0.50	1	5.9%
1.00	7	41.2%
5.00	1	5.9%
Gesamt	17	100.0%

Wie hoch schätzen Sie den Anteil Frauen, die Ende 2021 im Jobsharing arbeiteten (in % aller Mitarbeitenden)? (N = 16; Min. = 0; Max. = 100; Mittelwert = 16.32; Median = 0.75)

	Häufigkeit	Prozent
0.00	3	18.8%
0.05	1	6.3%
0.10	1	6.3%
0.20	1	6.3%
0.30	1	6.3%
0.50	1	6.3%
1.00	5	31.3%
75.00	1	6.3%
80.00	1	6.3%
100.00	1	6.3%
Gesamt	16	100.0%

Auf welcher Hierarchiestufe ist Jobsharing verbreitet? (Mehrfachantworten möglich) (N = 24; Anzahl Antworten = 49)

	Antworten	Prozent	Prozent der Fälle
Oberes Kader	9	18.4%	37.5%
Mittleres Kader	10	20.4%	41.7%
Unteres Kader	9	18.4%	37.5%
Angestellte ohne Kaderfunktion	16	32.7%	66.7%
Weiss nicht	5	10.2%	20.8%
Gesamt	49	100.0%	204.2%

In welchen formellen Grundlagen oder Dokumenten ist Jobsharing in Ihrer Organisation geregelt? (Mehrfachantworten möglich) (N = 23; Anzahl Antworten = 34)

	Antworten	Prozent	Prozent der Fälle
Personalgesetz	1	2.9%	4.3%
Personalverordnung	6	17.6%	26.1%
Personalreglement	4	11.8%	17.4%
Ausführungsbestimmungen / Kommentar zur Personalverordnung	2	5.9%	8.7%

Richtlinien / Weisungen	4	11.8%	17.4%
Merkblatt / Checkliste	2	5.9%	8.7%
Leitfaden / Empfehlungen	5	14.7%	21.7%
Anderes	10	29.4%	43.5%
Gesamt	34	100.0%	147.8%

**Anderes:**

- Art. XY
- Aucune pour l'heure mais en cours d'analyse
- Link Webseite
- keine expliziten Rechtsgrundlagen, ist mit den Teilzeitmöglichkeiten einfach zu regeln, wenn alle wollen
- Keine formelle Regelung. Kompetenz der Ämter
- keine Regelung
- keine Regelungen vorhanden
- Keine spezifischen Regelungen
- Rien n'empêche de le faire au niveau des entités mais n'est pas formalisé.
- Rien n'existe en tant que tel dans notre entité à l'heure actuelle car cela ne s'est jamais présenté pour l'instant.

**Wird in den strategischen HR-Grundlagendokumenten (z.B. HR-Strategie, Personalleitbild, Personalreglement) Jobsharing als Ziel genannt? (N = 24)**

	Häufigkeit	Prozent
Ja	6	25%
Nein	18	75%
Gesamt	24	100%

**Gibt es Zielvorgaben zu Jobsharing? (N = 24)**

	Häufigkeit	Prozent
Ja	0	0%
Nein	24	100%
Gesamt	24	100%

**Wie stark wird Jobsharing von den folgenden Akteursgruppen unterstützt?**

	Stark (1)		Eher stark (2)		Teils / Teils (3)		Eher schwach (4)		Schwach (5)		Gesamt		Mittelwert	Std.
	0	0%	6	27.3%	13	59.1%	0	0%	3	13.6%	22	100%		
Regierung	0	0%	6	27.3%	13	59.1%	0	0%	3	13.6%	22	100%	3	0.93
Vorgesetzte	0	0%	3	13%	16	69.6%	3	13%	1	4.3%	23	100%	3.09	0.67
HR-Verantwortliche	2	8.7%	9	39.1%	9	39.1%	3	13%	0	0%	23	100%	2.57	0.84

**Gibt es konkrete Projekte zu Jobsharing, die in den nächsten 1-2 Jahren angegangen werden? (N = 24)**

	Häufigkeit	Prozent
Ja	3	12.5%
Nein	17	70.8%
Weiss nicht	4	16.7%
Gesamt	24	100.0%

**Wie werden Jobsharing-Modelle in Ihrer Organisation implementiert? (Mehrfachantworten möglich)**  
(N = 24; Anzahl Antworten = 37)

	Antworten	Prozent	Prozent der Fälle
Vertragliche Regelung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden	13	35.1%	54.2%
Vertragliche Regelung zwischen Jobsharing-Partnerinnen und -Partnern	3	8.1%	12.5%
Selbstorganisation des Jobsharing-Paares ohne vertragliche Regelung	11	29.7%	45.8%
Als Projekt, um zu sehen, ob es klappt	4	10.8%	16.7%
Weitere	6	16.2%	25.0%
Gesamt	37	100.0%	154.2%

Weitere:

- In Form von Teilzeitanstellungen
- Pas de projets mais ouvertures si demandes.
- Rien n'existe en tant que tel dans notre entité à l'heure actuelle car cela ne s'est jamais présenté pour l'instant.
- Vereinbarung
- Vereinbarung mit der jeweilig vorgesetzten Person; Klärung der Modalitäten
- Zusatzvereinbarung

**Welche Aspekte des Jobsharings werden im Arbeitsvertrag oder einer Zusatzvereinbarung geregelt? (Mehrfachantworten möglich)** (N = 21; Anzahl Antworten = 21 / 39)

	Arbeitsvertrag			Zusatzvertrag		
	Antworten	Prozent	Prozent der Fälle	Antworten	Prozent	Prozent der Fälle
Zeitliche Aufteilung der Arbeit (Arbeitszeiten, Arbeitstage)	5	23.8%	50%	7	17.9%	58.3%
Arbeitsplatz	6	28.6%	60%	5	12.8%	41.7%
Inhaltliche Aufgabenteilung und Verantwortung	2	9.5%	20%	10	25.6%	83.3%
Stellvertretung	3	14.3%	30%	9	23.1%	75%
Voraussetzungen zur Beendigung des Jobsharings / Auflösung der Partnerschaft	5	23.8%	50%	6	15.4%	50%
Weitere	0	0%	0%	2	5.1%	16.7%
Gesamt	21	100%	210%	39	100%	325%

Weitere:

- Aucune
- Das Jobsharing ist eine Anstellungsbedingung, bei deren Wegfall die Folgen für das Arbeitsverhältnis der verbleibenden Person zu regeln sind. Entsprechend müssen Klauseln in den Arbeitsvertrag integriert werden. Siehe Merkblatt XY
- De manière ad-hoc
- Entscheid- und Weisungsbefugnisse
- individuell, keine Vorgaben
- kein Zusatzvertrag, allenfalls eine Vereinbarung
- 

**Von wem geht am häufigsten die Initiative aus, eine Stelle im Jobsharing zu besetzen?** (N = 24)

	Häufigkeit	Prozent
Mitarbeitende, die im Jobsharing arbeiten möchten	12	50.0%
Vorgesetzte	3	12.5%
Personalverantwortliche	0	0%
Weiss nicht	9	37.5%
Gesamt	24	100.0%

**Werden Stellen bei einer Neubesetzung daraufhin geprüft, ob sie sich im Jobsharing eignen würden?**  
(N = 24)

	Häufigkeit	Prozent
Ja	6	25.0%
Nein	9	37.5%
Weiss nicht	9	37.5%
Gesamt	24	100.0%

**Werden Stellen im Jobsharing ausgeschrieben?** (N = 24)

	Häufigkeit	Prozent
Ja	8	33.3%
Nein	12	50.0%
Weiss nicht	4	16.7%
Gesamt	24	100.0%

**Wird Jobsharing bei der Stellenausschreibung als Merkmal der Arbeitgeberattraktivität gezielt eingesetzt?** (N = 24)

	Häufigkeit	Prozent
Ja	5	20.8%
Nein	18	75.0%
Weiss nicht	1	4.2%
Gesamt	24	100.0%

**Welche Förderangebote für Jobsharing stellt Ihre Organisation zur Verfügung? (Mehrfachantworten möglich)** (N = 23; Anzahl Antworten = 36)

	Antworten	Prozent	Prozent der Fälle
Coaching für Jobsharing-Partnerinnen und -Partner	3	8.3%	13.0%
Coaching für Vorgesetzte von Jobsharing-Paaren	4	11.1%	17.4%
Liste potenzieller Partnerinnen und Partner für Jobsharing	0	0%	0%
Mentoringprogramm	1	2.8%	4.3%
Informationsveranstaltungen zum Thema Jobsharing	3	8.3%	13.0%
Dokumentation von Best-Practices	4	11.1%	17.4%
Beratung durch das HR	15	41.7%	65.2%
Anderes	6	16.7%	26.1%
Gesamt	36	100.0%	156.5%

Anderes:

- Aucune
- Coaching - Angebot je nach Amt
- Hinweis auf Website, Anstellungsbedingungen
- Questi servizi di supporto sono offerti a tutti.
- Rien
- Rien n'existe en tant que tel dans notre entité à l'heure actuelle car cela ne s'est jamais présenté pour l'instant.

**Ist eine Person in Ihrer HR-Organisation für Jobsharing zuständig?** (N = 24)

	Häufigkeit	Prozent
Ja	5	20.8%
Nein	19	79.2%
Gesamt	24	100.0%

**Wird Jobsharing in Ihrer HR-Organisation als eigenständiges Personalthema behandelt? (N = 24)**

	Häufigkeit	Prozent
Ja	4	16.7%
Nein	20	83.3%
Gesamt	24	100.0%

**In welchen Themenbereichen wird Jobsharing als Massnahme vorgesehen? (Mehrfachantworten möglich)**

(N = 23; Anzahl Antworten = 75)

	Antworten	Prozent	Prozent der Fälle
Work-Life-Balance	16	21.3%	69.6%
Diversity / Chancengleichheit	13	17.3%	56.5%
Arbeitgeberattraktivität / Employer Branding	15	20.0%	65.2%
Personalgewinnung	14	18.7%	60.9%
Führungskräfteentwicklung	4	5.3%	17.4%
Personalentwicklung / Talent-Management	4	5.3%	17.4%
Wissensmanagement	7	9.3%	30.4%
Andere	2	2.7%	8.7%
Gesamt	75	100.0%	326.1%

Andere:

- Rien n'existe en tant que tel dans notre entité à l'heure actuelle car cela ne s'est jamais présenté pour l'instant.
- Selon demande qui n'existe pas aujourd'hui. Avons eu un cas dans le passé.

**Inwiefern treffen folgende Aussagen zum Jobsharing auf Ihre Organisation zu?**

	Jobsharing ist in meiner Organisation formell stark verankert.		Jobsharing ist in meiner Organisation gelebter Teil der Kultur.	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
1 = Ganz und gar nicht	5	20.8%	4	16.7%
2	8	33.3%	12	50.0%
3	3	12.5%	3	12.5%
4	4	16.7%	4	16.7%
5	2	8.3%	1	4.2%
6	1	4.2%	0	0%
7 = Voll und ganz	1	4.2%	0	0%
Gesamt	24	100.0%	24	100.0%
Mittelwert		2.88		2.42
Std.		1.68		1.1

**TOPSHARING****Gibt es in Ihrer Organisation die Möglichkeit, im Topsharing zu arbeiten? (N = 24)**

	Häufigkeit	Prozent
Ja	17	70.8%
Nein	7	29.2%
Gesamt	24	100.0%

**Seit wann ist Topsharing in Ihrer Organisation möglich? (N = 9, Min. = 2; Max. = 33; Mittelwert = 15.33)**

	Häufigkeit	Prozent
2022	2	22.2%
2017	1	11.1%
2013	1	11.1%
2012	2	22.2%
1998	1	11.1%
1991	2	22.2%

Gesamt	9	100.0%
--------	---	--------

**Seit wann ist Topsharing in Ihrer Organisation möglich? Umgerechnet in Anzahl Jahre** (N = 9; Min. = 1; Max. = 32; Mittelwert = 14.33)

	Häufigkeit	Prozent
1	2	22.2%
6	1	11.1%
10	1	11.1%
11	2	22.2%
25	1	11.1%
32	2	22.2%
Gesamt	9	100.0%

**Werden Daten zum Topsharing erhoben?** (N = 17)

	Häufigkeit	Prozent
Ja	1	5.9%
Nein	16	94.1%
Gesamt	17	100.0%

**Wie gross war der Anteil der Personen, welche Ende 2021 im Topsharing arbeiteten (in % aller Mitarbeitenden)?**

(N = 0)

**Wie gross war der Anteil Frauen, die Ende 2021 im Topsharing arbeiteten (in % aller Mitarbeitenden)?**

(N = 0)

**Wie hoch schätzen Sie den Anteil der Personen, welche Ende 2021 im Topsharing arbeiteten (in % aller Mitarbeitenden)?** (N = 12; Min = 0; Max. = 3; Mittelwert = 0.42; Median = 0.1)

	Häufigkeit	Prozent
0.00	4	33.3%
0.10	3	25.0%
0.20	2	16.7%
0.30	1	8.3%
1.00	1	8.3%
3.00	1	8.3%
Gesamt	12	100.0%

**Wie hoch schätzen Sie den Anteil Frauen, die Ende 2021 im Topsharing arbeiteten (in % aller Mitarbeitenden)?** (N = 11; Min. = 0; Max. = 3; Mittelwert = 0.42; Median = 0.1)

	Häufigkeit	Prozent
0.00	4	36.4%
0.10	4	36.4%
0.20	1	9.1%
1.00	1	9.1%
3.00	1	9.1%
Gesamt	11	100.0%

**Auf welcher Hierarchiestufe ist Topsharing verbreitet? (Mehrfachantworten möglich)**

(N = 17; Anzahl Antworten = 31)

	Antworten	Prozent	Prozent der Fälle
Oberes Kader	10	32.3%	58.8%
Mittleres Kader	11	35.5%	64.7%
Unteres Kader	8	25.8%	47.1%
Weiss nicht	2	6.5%	11.8%
Gesamt	31	100.0%	182.4%

**In welchen formellen Grundlagen oder Dokumenten ist Topsharing in Ihrer Organisation geregelt?**  
(Mehrfachantworten möglich) (N = 17; Anzahl Antworten = 26)

	Antworten	Prozent	Prozent der Fälle
Personalgesetz	1	3.8%	5.9%
Personalverordnung	5	19.2%	29.4%
Personalreglement	2	7.7%	11.8%
Ausführungsbestimmungen / Kommentar zur Personalverordnung	1	3.8%	5.9%
Richtlinien / Weisungen	3	11.5%	17.6%
Merkblatt / Checkliste	3	11.5%	17.6%
Leitfaden / Empfehlungen	3	11.5%	17.6%
Anderes	8	30.8%	47.1%
Gesamt	26	100.0%	152.9%

Anderes:

- Art. XY; die Differenzierung Job/Topsharing erfolgte erst im Jahr 2023
- Link Webseite
- In der PV wird nicht explizit Top-Sharing erwähnt, sondern Job-Sharing
- individuelle Regelungen
- keine Regelung
- keine Regelungen
- Rien n'existe en tant que tel dans notre entité à l'heure actuelle car cela ne s'est jamais présenté pour l'instant.
- Unterscheidung zwischen Jobsharing und Topsharing gibt es in der Stadt XY nicht

**Wird in den strategischen HR-Grundlegendokumenten (z.B. HR-Strategie, Personalleitbild, Personalreglement) Topsharing als Ziel genannt?** (N = 17)

	Häufigkeit	Prozent
Ja	2	11.8%
Nein	15	88.2%
Gesamt	17	100.0%

**Gibt es Zielvorgaben zu Topsharing?** (N = 17)

	Häufigkeit	Prozent
Ja	0	0%
Nein	17	100.0%
Gesamt	17	100.0%

**Wie stark wird Topsharing von den folgenden Akteursgruppen unterstützt?**

	Stark (1)		Eher stark (2)		Teils / Teils (3)		Eher schwach (4)		Schwach (5)		Gesamt		Mittelwert	Std.
	0	0%	4	26.7%	8	53.3%	2	13.3%	1	6.7%	15	100%		
Regierung	0	0%	4	26.7%	8	53.3%	2	13.3%	1	6.7%	15	100%	3	0.85
Vorgesetzte	0	0%	2	11.8%	10	58.8%	4	23.5%	1	5.9%	17	100%	3.24	0.75
HR-Verantwortliche	0	0%	7	41.2%	8	47.1%	2	11.8%	0	0%	17	100%	2.71	0.69

**Gibt es konkrete Projekte zu Topsharing, die in den nächsten 1-2 Jahren angegangen werden?** (N = 17)

	Häufigkeit	Prozent
Nein	14	82.4%
Weiss nicht	3	17.6%
Gesamt	17	100.0%

**Welche Aspekte des Topsharings werden im Arbeitsvertrag oder einer Zusatzvereinbarung geregelt?**  
(Mehrfachantworten möglich) (N = 15; Anzahl Antworten = 14 / 42)

	Arbeitsvertrag			Zusatzvertrag		
	Antworten	Prozent	Prozent der Fälle	Antworten	Prozent	Prozent der Fälle
Zeitliche Aufteilung der Arbeit (Arbeitszeiten, Arbeitstage)	4	28.6%	66.7%	7	16.7%	70%
Arbeitsplatz	4	28.6%	66.7%	5	11.9%	50%
Inhaltliche Aufgabenteilung und Verantwortung	0	0%	0%	9	21.4%	90%
Stellvertretung	1	7.1%	16.7%	8	19%	80%
Voraussetzungen zur Beendigung des Jobsharings / Auflösung der Partnerschaft	3	21.4%	50%	5	11.9%	50%
Führung von Mitarbeitenden	2	14.3%	33.3%	7	16.7%	70%
Weitere	0	0%	0%	1	2.4%	10%
Gesamt	14	100%	233.3%	42	100%	420%

Weitere:

- interne Regelungen
- individuell
- Gleich wie Jobsharing ist Topsharing eine Anstellungsbedingung, bei deren Wegfall die Folgen für das Arbeitsverhältnis der verbliebenen Person geregelt werden müssen. Entsprechend sind die Klausel in den Arbeitsvertrag zu integrieren. Siehe Merkblatt XY
- Entscheid- und Weisungsbefugnisse

**Gibt es eine Praxis betreffend der Gehaltseinreihung für Stellen im Topsharing?** (N = 17)

	Häufigkeit	Prozent
Ja	9	52.9%
Nein	6	35.3%
Weiss nicht	2	11.8%
Gesamt	17	100.0%

**Wie werden Mitarbeitende im Topsharing entlohnt resp. eingereiht?** (N = 9)

	Häufigkeit	Prozent
Gleich wie Mitarbeitende in einer gleichen oder vergleichbaren Position	9	100.0%
Tiefer als Mitarbeitende in einer gleichen oder vergleichbaren Position	0	0%
Weiss nicht	0	0%
Gesamt	9	100.0%

**Von wem geht am häufigsten die Initiative aus, eine Stelle im Topsharing zu besetzen?** (N = 17)

	Häufigkeit	Prozent
Mitarbeitende, die im Topsharing arbeiten möchten	12	70.6%
Vorgesetzte	2	11.8%
Personalverantwortliche	0	0%
Weiss nicht	3	17.6%
Gesamt	17	100.0%

**Werden Stellen im Topsharing ausgeschrieben?** (N = 17)

	Häufigkeit	Prozent
Ja	2	11.8%
Nein	11	64.7%
Weiss nicht	4	23.5%
Gesamt	17	100.0%



**Welche Förderangebote für Topsharing stellt Ihre Organisation zur Verfügung? (Mehrfachantworten möglich) (N = 14; Anzahl Antworten= 24)**

	Antworten	Prozent	Prozent der Fälle
Coaching für Topsharing-Partnerinnen und -Partner	4	16.7%	28.6%
Coaching für Vorgesetzte von Topsharing-Paaren	3	12.5%	21.4%
Liste potenzieller Partnerinnen und Partner für Topsharing	0	0%	0%
Mentoringprogramm	0	0%	0%
Informationsveranstaltung zum Thema Topsharing	0	0%	0%
Dokumentation von Best-Practices	2	8.3%	14.3%
Beratung durch das HR	11	45.8%	78.6%
Anderes	4	16.7%	28.6%
Gesamt	24	100.0%	171.4%

Anderes:

- Bei Bedarf
- Questi strumenti valgono per tutte le tipologie.
- Rien n'existe en tant que tel dans notre entité à l'heure actuelle car cela ne s'est jamais présenté pour l'instant.
- Siehe Antwort zu Jobsharing

**Inwiefern treffen folgende Aussagen zum Topsharing auf Ihre Organisation zu?**

	Topsharing ist in meiner Organisation formell stark verankert.		Topsharing ist in meiner Organisation gelebter Teil der Kultur.	
	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit	Prozent
1 = Ganz und gar nicht	5	31.3%	4	23.5%
2	5	31.3%	8	47.1%
3	2	12.5%	3	17.6%
4	2	12.5%	2	11.8%
5	1	6.3%	0	0%
6	1	6.3%	0	0%
7 = Voll und ganz	0	0%	0	0%
Gesamt	16	100.0%	17	100.0%
Mittelwert		2.5		2.18
Std		1.55		0.95

**KEIN JOBSHARING**

**Warum wird Jobsharing in Ihrer Organisation nicht angeboten? (Mehrfachantworten möglich)**

(N = 1; Anzahl Antworten = 2)

	Antworten	Prozent	Prozent der Fälle
Es ist formell nicht geregelt	1	50.0%	100.0%
Es gibt keine Nachfrage seitens der Mitarbeitenden	0	0%	0%
Ablehnung durch die direkten Vorgesetzten	0	0%	0%
Erhöhung der Fixkosten (z.B. Löhne, Arbeitsplatz, andere zusätzliche Ausgaben)	0	0%	0%
Erhöhter Personalaufwand	0	0%	0%
Schwierigkeiten, die Funktionen zu teilen	0	0%	0%
Höherer Kommunikationsbedarf	0	0%	0%
Fehlendes Wissen über Jobsharing	1	50.0%	100.0%
Weitere Gründe	0	0%	0%
Gesamt	2	100.0%	200.0%

**Plant Ihre Organisation Jobsharing in Zukunft anzubieten? (N = 1)**

	Häufigkeit	Prozent
Ja	0	0%
Nein	0	0%
Eventuell	1	100%
Gesamt	1	100%

**Welche nächsten Schritte sind für die Einführung von Jobsharing vorgesehen? (Mehrfachantworten möglich) (N = 0)**

	Antworten	Prozent	Prozent der Fälle
Thema in die Personalpolitik aufnehmen	0	0%	0%
In Stellenbeschreibungen bewusst auf die Option des Jobsharings hinweisen	0	0%	0%
Beratung / Coaching zur Einführung von Jobsharing aufbauen	0	0%	0%
Rechtliche Grundlagen für Jobsharing schaffen	0	0%	0%
Merkblätter zu Jobsharing erarbeiten	0	0%	0%
Weiteres	0	0%	0%
Gesamt	0	0%	0%

## Anhang 7: Jobsharing in den Kantonen

Zusammenstellung auf Basis einer Analyse der Personalgesetze und -verordnungen und weiteren Angaben auf den Webseiten der Kantone. Die Zusammenstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Keine Angaben bedeuten, dass die Autorin keine Hinweise auf Job- bzw. Topsharing gefunden hat.

	Regelung Jobsharing / Details	Quellen und Unterlagen zu Jobsharing
Aargau	-	
Appenzell Ausserrhoden	-	
Appenzell Innerrhoden	-	
Basel-Landschaft	«Wichtig ist auch, dass Teilzeitarbeit und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle (Home Office, Jahresarbeitszeit, Job-Sharing usw.) für Frauen wie Männer und auch in Führungspositionen möglich sind.» ( <a href="#">Vereinbarkeit</a> )	<a href="#">Vereinbarkeit</a>
Basel-Stadt	Flexible Arbeitszeitmodelle wie Jobsharing werden angeboten.	<a href="#">Unsere Anstellungsbedingungen</a>
Bern	<p><a href="#">Personalverordnung vom 18. Mai 2005 (PV; BSG 153.011.1)</a></p> <p>Art. 140 Grundsatz</p> <p>1 Beim Jobsharing wird eine Funktion bzw. ein Arbeitspensum auf zwei oder mehr Personen aufgeteilt.</p> <p>2 Die beteiligten Personen sind für die richtige Aufgabenerfüllung gemeinsam verantwortlich.</p> <p>Art. 141 Voraussetzungen</p> <p>1 Die Anstellungsbehörde entscheidet, ob eine Funktion oder ein Arbeitspensum im Jobsharing besetzt wird.</p> <p>2 Die Beurteilung erfolgt nach folgenden Gesichtspunkten: Art der Funktion nach Arbeitsabläufen und -inhalten, Bedarf an Informationsfluss unter den Beteiligten, Möglichkeit zur gemeinsamen Wahrnehmung der Verantwortung und der Kompetenzen sowie die Eignung der sich bewerbenden Personen.</p> <p>Art. 142 Unabhängige Arbeitsverhältnisse</p> <p>1 Mit den Jobsharing-Partnerinnen und -Partnern werden separate, voneinander unabhängige Arbeitsverhältnisse begründet. Dienstrechtlich sind sie den teilzeitlichen Arbeitsverhältnissen gleichgestellt.</p> <p>2 In einer Zusatzvereinbarung sind insbesondere zu regeln: Arbeitszeiten, Arbeitsplatz, Aufgabenteilung mit gemeinsamer oder getrennter Verantwortung, Stellvertretung sowie Voraussetzungen zur Beendigung des Jobsharing.</p>	<p><a href="#">Personalverordnung des Kanton Bern vom 18. Mai 2005 (PV; BSG 153.011.1)</a></p> <p><a href="#">Teilzeitarbeit und Jobsharing</a></p>

Freiburg	Jobsharing ist in einer Richtlinie geregelt.	<a href="#">Richtlinie vom 23. November 2021 über das Jobsharing beim Staat Freiburg</a> <a href="#">Jobsharing: eine besondere Form der Teilzeitarbeit</a> <a href="#">Leitfaden zum Jobsharing beim Staat Freiburg</a> <a href="#">Teilzeitarbeit und Führungspositionen vereinbaren</a> <a href="#">Aktion #1 der HR-Politik - Förderung von Teilzeitarbeit</a>
Genf	"Parmi les mesures de conciliation des vies professionnelle et privée peuvent notamment être mentionnées les suivantes: temps partiel, flexibilité ou annualisation du temps de travail, congés parentaux, télétravail, jobsharing. L'enjeu de l'offre de places d'accueil de jour pour les enfants en âge préscolaire revêt également une importance particulière." ( <a href="#">Concilier vie professionnelle et vie privée</a> )	<a href="#">Concilier vie professionnelle et vie privée</a>
Glarus	-	
Graubünden	<a href="#">Personalverordnung vom 12.12.2006 (PV, BR 170.410)</a> Art. 1 Abs. 5 Der Kanton fördert die Gleichstellung der Geschlechter. Er bietet Rahmenbedingungen, die der Lohngleichheit und der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben förderlich sind, wie flexible Arbeitszeiten, Möglichkeiten für Teilzeitarbeit, Jobsharing, Homeoffice und mobiles Arbeiten oder finanzielle Unterstützung für die Drittbetreuung von Kindern.	<a href="#">Personalverordnung vom 12.12.2006 (PV, BR 170.410)</a>
Jura	<a href="#">Ordonnance du 29 novembre 2011 sur le personnel de l'Etat (RSJU 173.111)</a> Art. 5 Abs. 2 Le Service des ressources humaines propose au Gouvernement des solutions innovantes en matière de gestion du personnel en vue de favoriser le partage de postes, l'emploi à temps partiel, ainsi que l'accès des femmes aux postes à responsabilité.	<a href="#">Ordonnance du 29 novembre 2011 sur le personnel de l'Etat (RSJU 173.111)</a> <a href="#">Politique du personnel de l'Etat</a>
Luzern	"Der Kanton bietet weiterhin familienfreundliche Arbeitsbedingungen an. Er ist bestrebt, Diversity-Überlegungen einzubeziehen und neue Ideen laufend zu überprüfen. Dies betrifft insbesondere eine familienfreundliche Gestaltung von Stellen im oberen Kader (z. B. Führungsfunktionen in Teilzeitpensum, Förderung von Jobsharing)." ( <a href="#">Planungsbericht zur Förderung der Gleichstellung aller Geschlechter und Lebensformen (2022–2025)</a> , S.12)	<a href="#">Planungsbericht zur Förderung der Gleichstellung aller Geschlechter und Lebensformen (2022–2025)</a>

Neuenburg	<p><a href="#">Règlement général d'application de la loi sur le statut de la fonction publique (RSt 152.511)</a></p> <p>Art. 6a Partage de poste</p> <p>Pour autant que la bonne marche du service ne s'y oppose pas, un poste peut être réparti entre deux ou plusieurs personnes à temps partiel assumant complémentirement la même fonction.</p>	<p><a href="#">Règlement général d'application de la loi sur le statut de la fonction publique (RSt 152.511)</a></p>
Nidwalden	<p><a href="#">Vollzugsverordnung zum Personalgesetz vom 01.12.1998 (Personalverordnung, PersV, 165.111)</a></p> <p>Art. 3 Arbeitsteilung</p> <p>1 Die Anstellungsinstanz kann eine Stelle oder einen Aufgabenbereich an zwei oder mehr Personen (Jobsharing) vergeben. Falls ein Mitglied einer Jobsharing-Gruppe kündigt, kann den andern Personen durch die Arbeitgeberin oder den Arbeitgeber ebenfalls gekündigt werden. Diese Kündigung gilt als wesentlicher Kündigungsgrund im Sinne von Art. 59 Abs. 1 des Personalgesetzes.</p>	<p><a href="#">Vollzugsverordnung zum Personalgesetz vom 01.12.1998 (Personalverordnung, PersV, 165.111)</a></p>
Obwalden	<p><a href="#">Personalverordnung vom 29.01.1998 (PV GDB 141.11)</a></p> <p>Art. 12 Teilzeitarbeit</p> <p>1 Offene oder besetzte Stellen können von der für die Anstellung zuständigen Stelle, wenn nicht sachliche Gründe dagegen sprechen, als Teilzeitstellen ausgeschrieben oder bewilligt werden.</p> <p>2 Die für die Anstellung zuständige Stelle kann eine Stelle oder einen Aufgabenbereich an zwei oder mehr Personen (Jobsharing) vergeben. Für die Mitglieder einer Jobsharing-Gruppe besteht kein Anspruch auf Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses, falls ein Mitglied kündigt.</p>	<p><a href="#">Personalverordnung vom 29.01.1998 (PV GDB 141.11)</a></p>
Schaffhausen	<p><a href="#">Verordnung über die Arbeitsverhältnisse des Staatspersonals vom 14. Dezember 2004 (Personalverordnung, 180.111)</a></p> <p>Art. 31b Jobsharing</p> <p>1 Eine Stelle kann auf zwei oder mehr Personen aufgeteilt werden, welche für die Aufgabenerfüllung gemeinsam verantwortlich sind.</p> <p>2 Die Anstellungsbehörde entscheidet, ob eine Stelle im Jobsharing besetzt wird. Zu berücksichtigen sind insbesondere die Arbeitsabläufe und -inhalte, der Informationsfluss unter den Beteiligten, die Möglichkeit zur gemeinsamen Wahrnehmung von Verantwortung und Kompetenzen sowie die Eignung der in Frage kommenden Personen.</p> <p>3 Es werden separate, voneinander unabhängige Arbeitsverhältnisse begründet. Diese sind personalrechtlich den teilzeitlichen Arbeitsverhältnissen gleichgestellt.</p> <p>4 In einer Zusatzvereinbarung sind insbesondere zu regeln: Arbeitszeiten, Arbeitsplatz, Aufgabenteilung mit gemeinsamer oder getrennter Verantwortung, Stellvertretung sowie Voraussetzungen zur Beendigung des Jobsharing.</p>	<p><a href="#">Verordnung über die Arbeitsverhältnisse des Staatspersonals vom 14. Dezember 2004 (Personalverordnung, 180.111)</a></p> <p><a href="#">Flexible Arbeitszeiten</a></p>

Schwyz	-	
Solothurn	<p><a href="#">Regierungsratsbeschluss vom 20. Mai 2008: Förderung von Teilzeitstellen oder Jobsharing im Kaderbereich (Nr. 2008/885)</a></p> <p>«Der Regierungsrat hat in seinem Leitbild und im Legislaturplan 2005 – 2009 festgelegt, dass die Gleichwertigkeit der Geschlechter konsequent in allen Tätigkeitsbereichen umgesetzt werden soll, und dass er die Teilzeitmöglichkeiten für Kaderpersonen fördern wolle. Zudem hat er mit Regierungsratsbeschluss Nr. 2007/647 vom 24. April 2007 zur Förderung des Frauenanteils im Kader beschlossen, dass in den Inseraten der Hinweis auf Teilzeitstellen oder mögliche Stellenteilungen angebracht werden soll, und dass die Selektionsverfahren grundsätzlich von Frauen und Männern durchgeführt werden sollen. Ein Merkblatt, auf dem hingewiesen wird, dass der Regierungsrat den Frauenanteil im Kader um 10% erhöhen möchte und zur Erreichung dieses Zieles das Selektionsverfahren grundsätzlich von Frauen und Männern durchgeführt werden soll, wird jeweils vom Personalamt mit den Bewerbungsunterlagen an die Ämter verschickt.»</p>	<p><a href="#">Regierungsratsbeschluss vom 20. Mai 2008: Förderung von Teilzeitstellen oder Jobsharing im Kaderbereich (Nr. 2008/885)</a></p>
St. Gallen	Jobsharing wird nicht in den gesetzlichen Grundlagen erwähnt, aber das Personalamt hat gestützt auf die gesetzlichen Grundlagen eine Regelung zu Jobsharing und eine Muster-Zusatzvereinbarung erlassen.	<p><a href="#">PHB SG 42.3 Job Sharing</a></p> <p><a href="#">Muster Zusatzvereinbarung für Jobsharing</a></p>
Tessin	<p><a href="#">Legge sull'ordinamento degli impiegati dello Stato e dei docenti del 15 marzo 1995 (LORD, 173.100)</a></p> <p>Art. 10 Abs. 4</p> <p>Il lavoro ripartito (job sharing) quale speciale contratto di lavoro mediante il quale due lavoratori assumono l'adempimento di un'unica ed identica obbligazione lavorativa può essere ammesso.</p>	<p><a href="#">Legge sull'ordinamento degli impiegati dello Stato e dei docenti del 15 marzo 1995 (LORD, 173.100)</a></p>
Thurgau	-	
Uri	«Der Regierungsrat zeigt sich erfreut über dieses Resultat und fühlt sich bestärkt in seinen Bemühungen, insbesondere Kaderstellen im Teilzeitpensum bzw. Jobsharing auszuschreiben, die flexiblen Arbeitszeitmodelle weiterhin zu fördern und die Möglichkeit von Home-Office beizubehalten.» ( <a href="#">Familienfreundlicher Arbeitgeber Kanton Uri</a> )	<p><a href="#">Familienfreundlicher Arbeitgeber Kanton Uri</a></p>
Waadt	<p>Mesure 4 : développement des postes partagés (« job sharing »)</p> <p>Le job-sharing est une forme de travail où deux personnes se partagent un seul cahier des charges. Sachant que les femmes ayant charge de famille renoncent souvent à briguer un poste à responsabilités en raison de la charge de travail que cela suppose, cette mesure doit contribuer à augmenter la proportion de femmes dans les postes à responsabilités. (<a href="#">Plan pour l'égalité</a>)</p>	<p><a href="#">Plan pour l'égalité</a></p>
Wallis	<p><a href="#">Verordnung über das Personal des Staates Wallis (kVPers, SGS 172.200)</a></p> <p>Art. 7 Organisation der Teilzeit</p>	<p><a href="#">Verordnung über das Personal des Staates Wallis (kVPers, SGS 172.200)</a></p>

	<p>1 Im Rahmen der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben unterstützt der Staatsrat die Möglichkeit, den Beschäftigungsgrad der Angestellten zu ändern.</p> <p>2 Die Anstellungsbehörde kann eine bewilligte Stelle in mehrere Teilzeitstellen aufteilen, sofern die Organisation der Arbeit dies erlaubt und die Leistung der Organisationseinheit nicht beeinträchtigt wird.</p> <p>3 Die Teilzeitangestellten dürfen gegenüber Vollzeitangestellten nicht benachteiligt werden.</p> <p>4 Es existiert, unter Vorbehalt anderslautender Bestimmungen, kein Anrecht auf eine Änderung des Beschäftigungsgrades.</p> <p>«Der Staatsrat erlaubt Jobsharing für alle Stellen der Kantonsverwaltung mit Ausnahme der obersten Hierarchiestufen (Dienstchefs / Dienstchefinnen und Adjunkten / Adjunktinnen)» (<a href="#">Jobsharing beim Staat Wallis</a>)</p>	<p><a href="#">Grundsatzentscheid Jobsharing</a></p> <p><a href="#">Teilzeit/Jobsharing beim Staat Wallis</a></p> <p><a href="#">Jobsharing beim Staat Wallis</a></p> <p><a href="#">Eignungsanalyse von Stellen für Jobsharing – Kriterienkatalog</a></p> <p><a href="#">Mustervereinbarung Jobsharing</a></p> <p><a href="#">Feedback-Fragebogen für Vorgesetzte</a></p> <p><a href="#">Feedback-Fragebogen für Jobsharing-Mitarbeitende</a></p> <p><a href="#">Feedback-Fragebogen für Mitarbeitende, deren Vorgesetzten im Jobsharing-Verhältnis angestellt sind</a></p>
Zug	<p><a href="#">Vollziehungsverordnung zum Gesetz über das Arbeitsverhältnis des Staatspersonals (Personalverordnung, BGS 154.211)</a></p> <p>Art. 6 Teilzeitbeschäftigung</p> <p>1 Die Ämter und Abteilungen prüfen vor der Besetzung einer Stelle, ob diese auch durch mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Teilzeitpensum besetzt werden kann.</p> <p>2 Steht der Besetzung einer offenen Stelle durch mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Teilzeitpensum nichts entgegen, so ist bei der Stellenausschreibung darauf hinzuweisen.</p> <p>3 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich eine Stelle teilen, ist wenn möglich ein gemeinsamer Arbeitsplatz zuzuweisen.</p>	<p><a href="#">Vollziehungsverordnung zum Gesetz über das Arbeitsverhältnis des Staatspersonals (Personalverordnung, BGS 154.211)</a></p>
Zürich	<p>Arbeitszeitmodelle</p> <p>Jahresarbeitszeit, Gleitzeit, Top- und Jobsharing oder die Möglichkeit, Kurzabwesenheiten zu haben, ermöglichen es, flexibler auf unvorhergesehene Umstände und Nachfrageschwankungen am Arbeitsplatz reagieren zu können. Teilzeitarbeit und Flexwork schaffen mehr Flexibilität in der Aufgabenteilung und bei der Koordination mit ausserberuflichen Pflichten. (<a href="#">Chancengleichheit im Erwerbsleben</a>)</p>	<p><a href="#">Chancengleichheit im Erwerbsleben</a></p>

## Literaturverzeichnis

- Adecco Group Schweiz. (2022). Fachkräftemangel Index Schweiz 2022. Abgerufen am 8. April 2023, von <https://www.adeccogroup.com/de-ch/zukunft-der-arbeit/swiss-skills-shortage/swiss-skills-shortage-2022/>
- Amstutz, N., & Jochem, A. (2014). Teilzeitarbeit und Jobsharing in der Schweiz. Ergebnisbericht. Untersuchung im Auftrag vom Verein PTO, Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Aschwanden, M. (2021). Die Einführung von Top-Sharing im Detailhandel zur Stärkung der Frauenquote auf Führungsebene [Bachelor Thesis]. Zürcher Fachhochschule für Wirtschaft (HWZ).
- Baillo, J. (2001). Teilzeitarbeit und Job Sharing in Führungspositionen. In E. Ulrich (Hrsg.), *Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle* (S. 287–330). vdh Hochschulverlag an der ETH.
- Baillo, J. (2002a). Formen von Teilzeitarbeit. In J. Baillo (Hrsg.), *Chance Teilzeitarbeit. Argumente und Materialien für Verantwortliche* (S. 9–34). vdh Hochschulverlag an der ETH.
- Baillo, J. (2002b). Teilzeitarbeit im Kader: Zur Teilbarkeit von Führungsfunktionen. In J. Baillo (Hrsg.), *Chance Teilzeitarbeit. Argumente und Materialien für Verantwortliche* (S. 105–132). vdh Hochschulverlag an der ETH.
- Berend, B., & Brohm-Badry, M. (2020). Was ist New Work? In B. Berend & M. Brohm-Badry (Hrsg.), *New Work: Souveränität im postdigitalen Zeitalter: Zeitenwende für Unternehmer, Personalverantwortliche, Coaches und Angestellte* (S. 11–13). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bessing, N., Gärtner, M., & Schiederig, K. (2017). Reduzierte Arbeitszeit in Führungspositionen: Empirische Befunde und Erfolgsfaktoren in der 360-Grad-Perspektive. In A. Karlshaus & B. Kaehler (Hrsg.), *Teilzeitführung: Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen* (S. 83–100). Springer Fachmedien.
- Boxall, P. F., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (Fourth edition). Palgrave.
- BPV, Bundespersonalverordnung vom 3. Juli 2001, SR 172.220.111.3. <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2001/319/de>
- Branine, M. (2004). Job sharing and equal opportunities under the new public management in local authorities. *International Journal of Public Sector Management*, 17(2), 136–152. <https://doi.org/10.1108/09513550410523269>
- Broel, S. (2013). *Chefposten für Zwei? JobSharing für Führungskräfte*. Diplomica-Verlag.
- Broel, S. (2016). Change-Management durch Topsharing in Unternehmen? In I. Krone-Germann & A. M. Guénette (Hrsg.), *Le partage d’emploi—Job sharing; Nouvelles opportunités et défis du travail; Neue Chancen und Herausforderungen der Arbeit; New Opportunities and Challenges of Work* (S. 97–113). L’Harmattan.



- Bundesamt für Statistik. (2022a). Befragung der Hochschulabsolvent/innen—Gründe für Teilzeitarbeit. Abgerufen am 10. April 2023, von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/eintritt-arbeitsmarkt/tertiaerstuferhochschulen/gruende-teilzeitarbeit.html>
- Bundesamt für Statistik. (2022b). Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE): Mütter auf dem Arbeitsmarkt im Jahr 2021. Abgerufen am 7. April 2023, von <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/1653-2100>
- Bundesamt für Statistik. (2022c). Statistik der Schweizer Städte: Wohnbevölkerung, 1930-2020. Abgerufen am 30. Dezember 2022, von <https://staedteverband.ch/de/Detail/statistik-der-schweizer-staede-2022-bodennutzung-in-der-stadt?share=1>
- Bundesamt für Statistik. (2023a). Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE)—Teilzeitarbeit. Abgerufen am 23. März 2023, von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbstaetigkeit/teilzeitarbeit.html>
- Bundesamt für Statistik. (2023b). Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE)—Vollzeit und Teilzeit. Abgerufen am 24. Februar 2023, von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/merkmale-arbeitskraefte/vollzeit-teilzeit.html>
- Catena, R., & Walker, P. (2021). Familienfreundliche Arbeitsbedingungen 2020: Was machen die Kantone/Hauptorte? Grundlagen für die Wirtschaftspolitik Nr. 30; Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. Abgerufen am 28. Dezember 2022, von [https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen\\_Dienstleistungen/Publikationen\\_und\\_Formulare/Arbeit/Arbeitsmarkt/Frauen\\_Arbeitsmarkt/familienfreundlichearbeitsbedingungen2020.html](https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsmarkt/Frauen_Arbeitsmarkt/familienfreundlichearbeitsbedingungen2020.html)
- Christen, S. (2019). Jobsharing als Motor für den Kulturwandel. Haufe Online Redaktion. Abgerufen am 26. April 2023, von [https://www.haufe.de/personal/hr-management/job-sharing-nutzen-fuer-arbeitgeber-und-arbeitnehmer\\_80\\_503934.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/job-sharing-nutzen-fuer-arbeitgeber-und-arbeitnehmer_80_503934.html)
- Coffman, J., & Hagey, R. (2010). Flexible work models: How to bring sustainability to a 24/7 world. Bain & Company. Abgerufen am 4. Januar 2023, von <https://www.bain.com/insights/flexible-work-models-how-to-bring-sustainability-to-24-7-world/>
- Cooiman, F., & Krzywdzinski, M. (2019). Geteilte Zeit. Jobsharing in Unternehmen. WZB Mitteilungen, Heft 166, 30–33.
- Cooiman, F., Krzywdzinski, M., & Christen, S. (2019). „Ich arbeite ganz anders und besser als früher“. Praxis und Potenziale von Jobsharing in Unternehmen. Discussion Paper; The Jobsharing Hub.
- Crampton, S. M., Douglas, C., Hodge, J., & Mishra, J. M. (2003). Job sharing: Challenges and opportunities. *Seidman Business Review*, 9(1), 21–22.
- Daniels, L. (2011). Jobsharing at Senior Level: Making it Work. The Job Share Project. Abgerufen am 23. Februar 2023, von <https://www.thejobshareproject.com/>

- Eidgenössisches Personalamt. (2023). Jobsharing und Topsharing. Verfügbar im Intranet der Bundesverwaltung.
- Ellwart, T., Russell, Y., & Blanke, K. (2016). Führung als Doppelspitze: Co-Leitung erfolgreich managen. In J. Felfe & R. van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte* (S. 251–262). Springer.
- Freeman, B. J., & Coll, K. M. (2009). Solutions to Faculty Work Overload: A Study of Job Sharing. *The Career Development Quarterly*, 58(1), 65–70.  
<https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2009.tb00174.x>
- Gärtner, M., Garten, T., & Huesmann, M. (2016). Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte. Zum Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 70(4), 220–230.  
<https://doi.org/10.1007/s41449-016-0038-3>
- GO for Jobsharing. (2023). Bücher, Artikel und Studien über Teilzeitarbeit und Jobsharing in der Schweiz und im Ausland. Abgerufen am 23. Februar 2023, von <https://www.go-for-jobsharing.ch/de/publikationen/Studien.html>
- Gül, L. (2020). Ist die Stadtverwaltung Bern bereit für Jobsharing? Organisationale Voraussetzungen für die erfolgreiche Implementierung von Jobsharing in Leitungsfunktionen. Projektarbeit eingereicht an der Universität Bern im Rahmen des Executive Master of Public Administration (MPA).
- Hall, P. A., & Taylor, R. C. R. (1996). Political Science and the Three New Institutionalisms. *Political Studies*, 44(5), 936–957. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb00343.x>
- Harris, G. (1997). Is Job Sharing Worthwhile? A Cost-Benefit Analysis in UK Universities. *Higher Education*, 33(1), 29–38. <https://doi.org/10.1023/A:1002927803336>
- Helmke, G., & Levitsky, S. (2004). Informal Institutions and Comparative Politics: A Research Agenda. *Perspectives on Politics*, 2(4), 725–740.  
<https://doi.org/10.1017/S1537592704040472>
- Himmen, E. (2019). *Topsharing: Eine Studie zum Interesse an Jobsharing auf Führungsebene* (1st ed. 2019.). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hirschi, V. (2013). *Rapport juridique Job-Sharing*. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.
- Huf, S. (2022). *Personalmanagement* (2. Auflage). Springer Fachmedien.
- Karlshaus, A. (2016). Führung in Teilzeit: Herausforderung und Chance für eine nachhaltige Personalpolitik. In T. Doyé (Hrsg.), *CSR und Human Resource Management: Die Relevanz von CSR für modernes Personalmanagement* (S. 69–97). Springer Berlin Heidelberg.
- Karlshaus, A., & Kaehler, B. (2017). Führen in Teilzeit—Zum Stand der Dinge in Theorie und Praxis. In A. Karlshaus & B. Kaehler (Hrsg.), *Teilzeitführung: Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen* (1st ed. 2017., S. 3–30). Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Kelso, M. (2012). In M. Kelso, N. Cahn, & B. Miller (Hrsg.), *Gender Equality in Employment: Policies and Practices in Switzerland and the U.S.* (S. 30–37). George Washington University. Abgerufen am 4. Januar 2023, von <https://www.empowerwomen.org/en/resources/documents/2014/7/gender-equality-in-employment-policies-and-practices-in-switzerland-and-the-us?lang=en>
- Kossek, E. E., Barber, A. E., & Winters, D. (1999). Using flexible schedules in the managerial world: The power of peers. *Human Resource Management*, 38(1), 33–46. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199921\)38:1<33::AID-HRM4>3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199921)38:1<33::AID-HRM4>3.0.CO;2-H)
- Kriegers-Tejura, L. (2022). Teilzeitarbeit und Jobsharing: Rechtliche Aspekte dieser Arbeitszeitmodelle. WEKA. Abgerufen am 30. Dezember 2022, von <https://www.weka.ch/themen/personal/arbeitszeit-und-absenzen/arbeitszeitmodelle/article/teilzeitarbeit-und-jobsharing-rechtliche-aspekte-dieser-arbeitszeitmodelle/>
- Krone-Germann, I. (2011). *Part-time employment in Switzerland: Relevance, impact and challenges*. Lang.
- Krone-Germann, I. (2016). Le partage d’emploi à l’ère de l’économie digitale et collaborative: Perspectives d’avenir. In I. Krone-Germann & A. M. Guénette (Hrsg.), *Le partage d’emploi—Job sharing; Nouvelles opportunités et défis du travail; Neue Chancen und Herausforderungen der Arbeit; New Opportunities and Challenges of Work* (S. 53–68). L’Harmattan.
- Krone-Germann, I. (2017). Jobsharing in der Schweiz immer beliebter. *Die Volkswirtschaft*, 5, 43–44.
- Krone-Germann, I., de Chambrier, A. A., & Amstutz, N. (2014). Nationale Befragung und Informationsplattform zum Jobsharing in der Schweiz. *Die Volkswirtschaft*, 6, 22–23.
- Krone-Germann, I., de Chambrier, A., Humbert, M., & Zhou, R. (2020). Jobsharing—Zwei Kompetenzen zum Preis von einer. Verein PTO. Abgerufen am 18. November 2022, von <https://www.go-for-jobsharing.ch/de/publikationen.html>
- Krzywdzinski, M., & Christen, S. (2020). Im Tandem durch die Krise: Arbeit im Jobsharing während der COVID-19-Pandemie. Discussion Paper SP III 2020-303, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Kuark, J. K. (2003). *Das Modell TopSharing. Gemeinsam an die Spitze*. Druckerei Effingerhof AG.
- Kuark, J. K., & Wyss, M. (2016). Erfolgsfaktoren für TopSharing: Voraussetzungen für partnerschaftliche Führung im organisationalen Kontext. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 85(1), 37–43.
- Ladwig, D. H., & Domsch, M. E. (2017). Chancen und Risiken bei der Implementierung von Teilzeitführung. In A. Karlshaus & B. Kaehler (Hrsg.), *Teilzeitführung: Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen* (S. 115–126). Springer Fachmedien.

- Marbach, J. (2021). Jobsharing, Co-Kandidaturen und Stimmrechtsfreiheit. Jusletter 27. September 2021. <https://doi.org/10.38023/a9b72f4b-813e-4728-bd24-5e8f3aaa522d>
- Mulle, S. (2022). Zufriedenheit von Geführten unter Topsharing-Tandems: Eine qualitative Studie. Masterarbeit an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern.
- North, D. C. (1981). *Structure and change in economic history*. W.W. Norton & Company.
- North, D. C. (1991). Institutions. *The Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97–112.
- Olmsted, B. (1979). Job Sharing: An Emerging Work-Style. *International Labour Review*, 118(3), 283–298.
- OR, Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht) vom 30. März 1911, SR 220. [https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/27/317\\_321\\_377/de](https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/27/317_321_377/de)
- Portmann, N., & Stofer, C. (2001). Teilzeitarbeit und Job Sharing in Führungspositionen. In E. Ulrich (Hrsg.), *Topsharing in Schweizer Institutionen* (S. 353–376). vdh Hochschulverlag an der ETH.
- PV, Personalverordnung des Kantons Bern vom 18.05.2005, BSG 153.011.1. [https://www.belex.sites.be.ch/app/de/texts\\_of\\_law/153.011.1/versions/912](https://www.belex.sites.be.ch/app/de/texts_of_law/153.011.1/versions/912)
- PV, Verordnung über die Arbeitsverhältnisse des Staatspersonals vom 14. Dezember 2004 (Personalverordnung Kanton Schaffhausen, 180.111). <https://sh.ch/CMS/get/file/a25a5dfa-0978-4ce8-a29f-0d652d50c506>
- Ritz, A., & Sinelli, P. (2018). Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen. In A. Ritz & N. Thom (Hrsg.), *Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (S. 3–31). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Ritz, A., & Thom, N. (2019). *Public Management: Erfolgreiche Steuerung öffentlicher Organisationen* (6th ed. 2019.). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Ritz, A., & Waldner, C. (2011). Competing for Future Leaders: A Study of Attractiveness of Public Sector Organizations to Potential Job Applicants. *Review of Public Personnel Administration*, 31(3), 291–316. <https://doi.org/10.1177/0734371X11408703>
- Sager, F., Ingold, K., & Balthasar, A. (2017). *Policy-Analyse in der Schweiz: Besonderheiten, Theorien, Beispiele*. NZZ Libro - Buchverlag Neue Zürcher Zeitung.
- Scharpf, F. W. (1997). *Games real actors play: Actor-centered institutionalism in policy research*. Westview Press.
- Simma, A. (2022). Erfolgsfaktoren im Topsharing. Lernen aus der Erfahrung von Topsharing-Partnern in der Verwaltung. CAS-Arbeit eingereicht an der Universität Bern im Rahmen des Certificate of Advanced Studies in Public Administration (CeMaP).

- Tänzler, C. (2020). Topsharing als Möglichkeit der Frauenförderung in Kaderpositionen in der Ärzteschaft im Insepsital: Erarbeitung einer Handlungsempfehlung. Masterarbeit eingereicht im Rahmen des Studiengangs EMBA in Ökonomie und Management im Gesundheitswesen am Departement Wirtschaft der Berner Fachhochschule.
- TzBfG, Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (Teilzeit- und Befristungsgesetz—TzBfG). <https://www.gesetze-im-internet.de/tzbfhg/BJNR196610000.html>
- Watton, E., Stables, S., & Kempster, S. (2019). How Job Sharing Can Lead to More Women Achieving Senior Leadership Roles in Higher Education: A UK Study. *Social Sciences*, 8(7), 209. <https://doi.org/10.3390/socsci8070209>
- Wildhaber, I., & Geiser, T. (2016). Arbeitsrechtliche Fallstricke beim Jobsharing. *Arbeitsrecht: Zeitschrift für Arbeitsrecht und Arbeitslosenversicherung*, 1, Article 01.
- Williamson, S., Cooper, R., & Baird, M. (2015). Job-Sharing among teachers: Positive, negative (and unintended) consequences. *The Economics and Labour Relations Review*, 26. <https://doi.org/10.1177/1035304615595740>
- Wirz, C. I. (2021). Arbeiten im Jobsharing. *Schweizerische Juristen-Zeitung*, 5, 215–223.
- Wyss, M. (2019). Eine Schule gemeinsam führen: Wie Schulleiterinnen und Schulleiter den Vorteil der partnerschaftlichen Führung nutzen können. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3674687>

**Selbständigkeitserklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche gekennzeichnet. Mir ist bekannt, dass andernfalls die Arbeit als nicht erfüllt bzw. mit Note 1 bewertet wird und dass die Universitätsleitung bzw. der Senat zum Entzug des aufgrund dieser Arbeit verliehenen Abschlusses bzw. Titels berechtigt ist.

Für die Zwecke der Begutachtung und der Überprüfung der Einhaltung der Selbstständigkeitserklärung bzw. der Reglemente betreffend Plagiate erteile ich der Universität Bern das Recht, die dazu erforderlichen Personendaten zu bearbeiten und Nutzungshandlungen vorzunehmen, insbesondere die schriftliche Arbeit zu vervielfältigen und dauerhaft in einer Datenbank zu speichern sowie diese zur Überprüfung von Arbeiten Dritter zu verwenden oder hierzu zur Verfügung zu stellen.

Bern, 28. April 2023

Seraina Pedrini

## **Über die Autorin**

Seraina Pedrini hat in Bern und Bologna (IT) Politikwissenschaften, Volkswirtschaftslehre und Europarecht studiert. Danach hat sie an der Universität Bern und Zürich gearbeitet und in Politikwissenschaften doktriert. 2013 wechselte sie ins Bundesamt für Statistik, wo sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin tätig war. Im Juni 2017 nahm sie ihre Tätigkeit in der Schweizerischen Bundeskanzlei als Stellvertretende Leiterin der Sektion Bundesratsgeschäfte auf. Seit August 2018 leitet sie die Sektion Bundesratsgeschäfte in einer Co-Leitung. Seraina Pedrini lebt mit ihrem Lebenspartner in Bern.