

Teilzeitstellen im Kader – Grundsatzpapier vom 23. April 2008**1. Ausgangslage**

Der Regierungsrat hat in seinem Leitbild und im Legislaturplan 2005 – 2009 festgelegt, dass die Gleichwertigkeit der Geschlechter konsequent in allen Tätigkeitsbereichen umgesetzt wird, und dass er die Teilzeitmöglichkeiten für Kaderpersonen fördern will. 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.

Im Rahmen der departementsübergreifenden Massnahmen zur Mitarbeitendenbeurteilung (RRB 2006/1639 vom 5. September 2006) wurde Jobsharing/Teilzeitarbeit in Kaderpositionen mit Personalführung thematisiert. Die Verwaltungsinterne Gleichstellungskommission beschäftigt sich ebenfalls seit längerem mit diesen Themen.

Basierend auf diesem Hintergrund wurde im So!-Nr. 4/07 ein Grundsatzartikel zum Thema Förderung von Teilzeitstellen im Kaderbereich publiziert. Im SOMIHA "Gleichstellung", in verschiedenen Projektarbeiten zum Führungsbasisseminar und im Führungshandbuch sind verschiedene Grundlagen für Teilzeitarbeit aufgeführt. Ebenso wurde ein Sowieso!-Club-Anlass zum Thema Gleichstellung durchgeführt.

Zentral ist ein verändertes Führungsverständnis, das von den Vorstellungen Abstand nimmt, Führungspersonen seien unentbehrlich und Verantwortung sei nicht teilbar. Noch immer sind Kaderstellen mehrheitlich von Männern besetzt. Für viele Frauen ist es nicht möglich, einer Vollzeitbeschäftigung nachzugehen, weshalb sie sich nicht auf die noch mehrheitlich im Vollzeitpensum angebotenen Kaderstellen bewerben. Immer mehr Männer und Frauen wünschen sich eine positive Work-Life Balance, um ihre persönliche Lebensqualität zu verbessern. Mehr Gleichgewicht zwischen Arbeitsleben und Privatleben wirkt gegen Stress und Ermüdungserscheinungen wie Burnout. Teilzeitarbeit oder Jobsharing im Kader kann die Karrierechancen der Frauen verbessern. Aber auch die Männer gewinnen mehr Freiräume, um beispielsweise ihre Vaterschaft neu zu gestalten, mehr Kapazität, um andere Verantwortungen wahrzunehmen oder den eigenen Entwicklungszielen wie Weiterbildung nachzugehen.

Bestehende Rahmenbedingungen

- Gleicher Lohn für Männer und Frauen
- Jahresarbeitszeit
- Angebot familienergänzende Kinderbetreuung

2. Zielsetzung

Der Regierungsrat will das Teilzeitstellenangebot im Kaderbereich fördern und damit den Frauenanteil im Kader während der laufenden Legislaturperiode um 10 % steigern.

Dieses Grundsatzpapier soll Möglichkeiten für andere Beschäftigungsmodelle aufzeigen, welche optimale Voraussetzungen für Teilzeitarbeit schaffen. Dies fördert die persönliche Weiterentwicklung und sollte eine angemessene Aufteilung zwischen Berufsleben, Familie und anderen Aktivitäten ermöglichen.

3. Formen

3.1. Teilzeitstelle

Unter dem Begriff Teilzeitarbeit werden sämtliche Arbeitsformen verstanden, welche zu weniger Arbeitsstunden pro Jahr führen als die Vollzeitarbeit.

Chancen

- Kaderangestellte sind motiviert, sich optimal zu organisieren und Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zu delegieren.
- Sie fördern dadurch eigenverantwortliches Handeln und unternehmerisches Denken der Mitarbeitenden.
- Reduzierte Arbeitszeiten bei einer Kaderstelle bedingen meist eine neue Aufgabenzuteilung und eine klare Stellvertretungsregelung.
- Wenn Kaderpersonen, insbesondere solche mit Führungsfunktion, Teilzeit arbeiten, ist dies ein bedeutender Impuls für die weitere Verbreitung von Teilzeitstellen.
- Die Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Kaderperson steigen.
- Rückgang von Fehlzeiten.
- Teilzeitmitarbeitende können i.d.R. gut mit Zeitdruck und arbeitsplatzbezogenen Belastungssituationen umgehen.
- Beitrag des Unternehmens zur Gleichstellung.
- Möglichkeit der Kombination von Erwerbs- und Familienarbeit.
- Verbesserte Möglichkeit von qualifizierter Teilzeitarbeit.
- Zusätzliche Teilzeitstellen schaffen.
- „Am Ball bleiben“ und dadurch eigene Laufbahnmöglichkeiten erweitern.
- Möglichkeit eines gleitenden Ausstieges aus dem Erwerbsleben (Pensionierung) bzw. eines gleitenden Einstieges in das Erwerbsleben.
- Förderung der sozialen Kompetenzen.
- Mehr Möglichkeiten für soziale Kontakte.
- Mehr Zeit für ehrenamtliche und politische Tätigkeiten.
- Bessere Work-Live-Balance.

Herausforderungen

- Veränderte Werthaltung.
- Hinterfragen des Führungsverständnisses.
- Erhöhter Abstimmungsbedarf im Arbeitsumfeld.
- Erhöhter interner Kommunikationsbedarf.
- Erfordernis der Umgestaltung von Arbeitsabläufen.
- Bereitschaft, sich Informationen zu beschaffen.

- Reduziertes Einkommen, Sozialleistungen.

Wichtige Voraussetzungen für das Gelingen

- Damit eine Pensenreduktion für alle Seiten (Arbeitnehmende, Team und Arbeitgeber) ein Gewinn ist, müssen die betroffenen Personen am Erfolg des Vorhabens interessiert sein.
- Wichtig ist, dass die Aufgaben dem Pensum angepasst werden.
- Nicht mehr ins Pensum passende Aufgaben müssen an weitere Mitarbeitende delegiert werden. Die Aufgabenfelder unter den Stelleninhabenden müssen abgegrenzt werden.
- Eine klare Absprache und Kommunikation sind unerlässlich.
- Anwesenheiten müssen geregelt und allen Seiten bekannt sein.
- Teilzeitarbeit darf weder die berufliche Weiterentwicklung noch die Karriere behindern.
- Teilzeit-Angestellte müssen eine gleich hohe Beschäftigungssicherheit haben wie Vollzeitangestellte.

3.2. Jobsharing oder Stellenteilung

Jobsharing ist eine Form von Teilzeitarbeit. Beim Jobsharing gibt es zwei Varianten:

- Die eine Form des Jobsharings ist das **Job-Pairing**. Dabei werden die Aufgaben der Stelle gemeinsam geplant und erfüllt. Zwei Mitarbeitende teilen sich die gleichen Aufgaben. Die Stelleninhabenden bilden also ein Team. Diese Form von Stellenteilung weist einige mögliche Problemfelder auf. So könnte es z.B. zu einem Ausspielen der beiden Führungspersonen oder zu Abgrenzungsproblemen führen. Ausserdem bestehen kaum Erfahrungen in diesem Bereich. Aus diesen Gründen wird diese Form der Stellenteilung für Führungspersonen nicht empfohlen.
- Die andere Möglichkeit ist das **Job-Splitting**. Bei dieser Form der Stellenteilung werden die Gesamtaufgaben in eigenständige Verantwortungsbereiche aufgeteilt. Stelleninhabende sind für ihren Aufgabenanteil selber verantwortlich. Mit dem Job-Splitting wurden gute Erfahrungen gemacht. Falls eine Stelle geteilt werden soll, wird das Job-Splitting als Form empfohlen.

Voraussetzungen

Auch hier sind klare Absprachen zu treffen und Kompetenzen zu regeln. Die beiden Stelleninhabenden vertreten sich gegenseitig und müssen deshalb über die Geschäfte des Stellenpartners oder der Stellenpartnerin informiert sein. Es braucht ein hohes Mass an Kollegialität zwischen den Stellenteilenden, damit einzeln getroffene Entscheidungen mitgetragen werden. Ein starkes Vertrauensverhältnis und Toleranz tragen zum Gelingen der Stellenteilung und zum Gewinn für Arbeitnehmende und Arbeitgeber bei.

Chancen

- Werden Stellenprozente auf mehr Mitarbeitende verteilt, gestalten sich die Vertretungslösungen bei Krankheit oder Ferien i.d.R. einfacher.
- Hinterfragen des Führungsverständnisses.
- Im Falle einer Kündigung bleibt das Wissen der einen Person dem Betrieb erhalten.
- Verringerung von späteren Fluktuationskosten (z.B. einfachere Einarbeitung beim Arbeitsplatzwechsel eines Jobsharing-Partners oder einer Jobsharing-Partnerin.)
- Erweiterung des Erfahrungsschatzes, der Kompetenzen und der Ideen.
- Besserer Zugriff auf breiteres Führungspotential.
- Verlangt eine Stelle sehr unterschiedliche Fähigkeiten, so ist die Chance mit verschiedenen Personen grösser, das Spektrum der Anforderungen abdecken zu können.
- Möglichkeit der Wahl von Aufgaben nach eigenen Fähigkeiten und Bedürfnissen.
- Möglichkeit der Einarbeitung einer Nachfolgerin bzw. eines Nachfolgers bei gleitender Pensionierung (Pensionskassenfolgen abklären).

- Jobsharing bietet die Möglichkeit, eine ältere erfahrene Arbeitskraft und eine jüngere mit wenig Berufserfahrung in einem Team zusammenzuführen.
- Zusätzliches Reservepotential bei Spitzenbelastungen bzw. Schwankungen.
- Entlastung von der Einzelkämpfer-Rolle.
- Überlappende Arbeitszeiten erleichtern die Absprachen unter den Personen, die sich eine Stelle teilen.

Herausforderungen

- Akzeptanz von gemeinsam getragener Verantwortung.
- Abschwächung der Hierarchie.
- Zu Beginn höhere Kosten für Personalrekrutierung, Einarbeitung, Arbeitsplatz und Sozialleistungen.
- Bei Kadermitarbeitenden mit Führungsfunktion erhöhte Anforderungen an die Mitarbeitenden.
- Abstimmungsbedarf der Teilnahme an Weiterbildungen, Seminaren, Sitzungen etc.
- Bereitschaft Verantwortung gemeinsam zu tragen.
- Bei Stellenteilung grössere Abhängigkeit vom Arbeitspartner oder von der Arbeitspartnerin und erhöhtes Konfliktpotential.

4. Teilbarkeit von Führungsaufgaben

Führungsaufgaben teilen, ist eine grosse Herausforderung für alle Beteiligten. Sie kann bereichernd sein – zwei Köpfe bringen mehr Erfahrungen, mehr Ideen und Potential mit als nur eine Person. Damit Führungsaufgaben erfolgreich geteilt werden können, sind verschiedene Voraussetzungen notwendig.

4.1. Anforderungen an Stellenteilende

- Vertrauen unter den Stellenpartnern und -partnerinnen
- Wertschätzung
- Offene Kommunikation
- Flexibilität
- Bereitschaft zur intensiven Zusammenarbeit
- Klare Absprachen
- Klare Zuständigkeiten, v.a. in Bezug auf Mitarbeitende

4.2. Anforderungen an Vorgesetzte von Stellenteilenden

- Bereitschaft mehr Führungsarbeit zu leisten von den Vorgesetzten der Stellenteilenden
- Für Vorgesetzte von Teilzeitmitarbeitenden besteht (anfangs) ein erhöhter Koordinationsaufwand. Es müssen zwei passende Personen gefunden werden, die Aufgabebereiche definiert und der Kommunikationsfluss gut geregelt werden. Weiter müssen beide Personen betreut und mit beiden Mitarbeitendengespräche und -beurteilungen durchgeführt werden.

4.3 Kriterien für die Teilung von Führungsaufgaben

Es gibt Kriterien, die für den Entscheid, ob eine Führungsposition teilbar ist, herangezogen werden sollten:

- Anzahl direkt unterstellte Mitarbeitende
- Aufgaben mit hohem Entscheidungsbedarf → häufige Abstimmung zwischen den Stellenteilenden
- Vorhersehbarkeit, Planbarkeit der Arbeit
- Anzahl gemeinsam zu besuchender Sitzungen
- Häufige Aussenkontakte

Alle Beteiligten, sowohl die Vorgesetzten wie auch die Mitarbeitenden müssen diese Art der Führung mittragen und genau wissen, wer wofür zuständig ist. Gelingt eine Stellenteilung, ist es ein grosser Gewinn für alle und sollte vermehrt gewagt werden.

5. Realisierung

5.1. Voraussetzungen schaffen

- Einstellung/Akzeptanz gegenüber Teilzeit von Vorgesetzten wie auch MA überprüfen
- Stelle auf Teilbarkeit überprüfen
- Arbeitsgebiete, Verantwortlichkeiten aufteilen
- Kompetenzen festlegen
- Pensum und Arbeitszeitmodell festlegen
- Arbeitsplatzsituation klären
- Stellenbeschreibung anpassen
- Allenfalls Einreihung vom Personalamt überprüfen lassen
- Ausschreibung der Stelle als Jobsharing- oder Teilzeitstelle

5.2. Selektion

- Selektionsteam bestimmen (beide Geschlechter berücksichtigen)
- Bewerbungsunterlagen sichten und beurteilen
- Mögliche Jobsharing-Teams zusammenstellen
- Vorstellungsgespräche organisieren und durchführen (Leitfaden im Führungshandbuch)
- Mögliche Stolpersteine (s. Punkt 6) beachten
- Verfügbarkeit und Arbeitszeitregelung
- Fachgebiete abgedeckt?
- Gespräch mit beiden Stellenpartnern oder -partnerinnen
- stimmt Chemie?
- Evtl. Zusatzvereinbarung abschliessen

5.3. Umsetzung

- Detail-Absprachen Zuständigkeiten
- Aufgaben- und Führungsverantwortungen aufteilen
- Regelmässige Sitzungen des Jobsharing-Teams festlegen
- Abläufe anpassen
- ISO-Prozesse anpassen
- Delegation von Aufgaben an weitere Mitarbeitende notwendig?
- Sensibilisierung der Mitarbeitenden und Vorgesetzten

Teilzeitstellen und insbesondere Jobsharing-Modelle können dazu führen, dass Aufgaben, Arbeitsabläufe und Organisationsformen vermehrt überprüft und angepasst werden.

5.4. Kommunikation / Information

Damit die neuen Arbeitsformen erfolgreich umgesetzt werden können und akzeptiert werden, ist eine umfassende, zweckmässige Information aller Beteiligten (z.B. über Anwesenheiten, Zuständigkeiten etc) sehr sorgfältig zu planen und intern wie auch extern zu kommunizieren.

6. Mögliche Stolpersteine

Restlicher Pensenteil

- Wichtig ist auch, was die Personen in ihrem restlichen Pensum machen. Wenn die übrigen "Stellenprozente" durch Familienarbeit, Freizeit, etc. ausgefüllt werden, ist dies sicher unproblematisch. Wenn aber jemand neben seiner Teilzeitanstellung zusätzlich beispielsweise eine eigene Firma führt, sind die Interessen und die Prioritäten wahrscheinlich eher dort und die Arbeit am Arbeitsplatz kann zu kurz kommen oder nur noch zur Existenzsicherung beitragen.

Mögliche Interessenskonflikte

- Teilzeit-Arbeitnehmende sollen bei der Ausgestaltung der restlichen Stellenprozente nicht in Interessenskonflikte kommen können; Beispiel: Arbeit als Richter und selbständiger Anwalt.

Informationsdefizit

- Teilzeitangestellte laufen eher Gefahr, dass sie Informationen nicht erhalten, wenn sie beispielsweise an Sitzungen nicht teilnehmen können oder Informationen "zwischen Tür und Angel" weitergegeben werden. In diesem Fall ist es für sie schwierig, sich selbst um die Informationen zu bemühen.

7. Anleitungen und Checklisten

Zu den verschiedenen Themen finden Sie folgende Anleitungen und Checklisten im Führungshandbuch:

- Merkblatt Anforderungen Teilzeitarbeit/Jobsharing mit Personalführung
- Ablaufschema Personalselektion
- Antrag Stellenbesetzung
- Stellenbeschreibung
- Vorstellungsgespräch, Leitfaden
- Checkliste MA-Austritt

Die Arbeitsmittel werden laufend überarbeitet und angepasst. Die aktuellste Fassung dieser Papiere wird jeweils auf der Homepage des Personalamtes unter www.pa.so.ch im Führungshandbuch aufgeschaltet.

Win-Win-Situation

Wenn die Voraussetzungen für eine Teilzeitstelle oder ein Jobsharing gut ausgestaltet werden, entsteht eine Win-Win-Situation für Arbeitnehmende und Arbeitgeber.