

# «ES BRAUCHT DIE BEREITSCHAFT, ALTE STRUKTUREN AUFZUBRECHEN»

**Jobsharing bringe sowohl Mitarbeitenden als auch Unternehmen viele Vorteile, ist Julia Kuark überzeugt. Wo die Hürden liegen und wie man diese überwindet, erklärt die Organisationsberaterin im Interview.**

**Julia Kuark, wie schwierig ist es, flexible Arbeitsmodelle wie Jobsharing, Teilzeit oder Homeoffice in einer Firma zu implementieren?** Innovation ist eine Herausforderung und Neues braucht immer etwas Anschlag. Das Hindernis existiert aber oft nur im Kopf. Es braucht also die Bereitschaft, traditionelle Strukturen aufzubrechen: Es ist ein Kulturwandel nötig, hin zur Team-orientierung. Denn Jobsharing genauso wie «Topsharing» – das Teilen einer Stelle auf Führungsebene – ist eine Teamsache. Deshalb muss für die Planung genügend Zeit eingeräumt werden. Und ich empfehle, sich von erfahrenen Leuten beraten zu lassen. Natürlich ist jede Firma und jede Situation wieder anders, doch es gibt gewisse Ähnlichkeiten – und es ist unnötig, das Rad immer wieder neu zu erfinden.

**Wie begegnen Sie der Kritik, dass in Jobsharing- oder Teilzeitmodellen Know-how verloren geht, weil die Leute nicht immer vor Ort sind?** Das ist ein Vorurteil, eben genau eines dieser Hindernisse, die nur im Kopf existieren. Die Erfahrung zeigt genau das Gegenteil: Wissen wird im Jobsharing auf verschiedene Köpfe verteilt. Das bietet der Firma mehr Sicherheit, denn es ist immer jemand da, der Bescheid weiss – auch bei einer Kündigung oder wenn jemand krank wird. Aber: Damit der Wissensaustausch funktioniert, braucht es gute Kommunikation und Organisation! Jobsharing muss gut

geplant werden. Empfehlenswert ist auch ein Probelauf mit motivierten Mitarbeitenden. Die Aufgaben müssen genau definiert werden und auch, wer wann wofür zuständig ist. Ich verstehe Jobsharing als fortlaufenden Prozess, bei dem das Modell nach und nach verbessert wird.

**Und was sagen Sie zum Einwand, dass der Organisationsaufwand und damit die Kosten für ein solches Arbeitsmodell viel zu hoch sind?** Es ist doch so: Bei einer betrieblichen Veränderung braucht es immer eine Aufbauphase – sprich: Investitionen. Nach gewisser Zeit gleicht sich dieser Aufwand aber wieder aus, beim Jobsharing zum Beispiel dank schnelleren Entscheidungen, höherer Effizienz und besserer Qualität. Man muss das im grösseren Kontext betrachten: Flexible Arbeitsmodelle erhöhen das Commitment der Mitarbeitenden und sie bleiben der Firma länger treu, was Personalkosten spart. Bietet der Arbeitgebende Flexibilität, kommen auch die Mitarbeitenden der Firma stärker entgegen und erledigen zum Beispiel Arztbesuche in ihrer Freizeit – es gibt dadurch weniger Absenzen. Das ist ein Geben und Nehmen.

**Für Grossfirmen mag das gut funktionieren. Aber ist ein Jobsharing-Modell auch für KMU handhabbar?** Es ist ein Vorurteil, dass Jobsharing für KMU nicht funktioniert. Es gibt bei der Umsetzung sowohl für Grossfirmen als auch KMU Vor- und Nachteile. KMU sind oft unkomplizierter, es gibt kurze Entscheidungswege und neue Arbeitsmodelle können somit rasch umgesetzt werden. In grossen Firmen gibt es hingegen mehr Ressourcen, um Jobsharing-Modelle systematisch anzugehen und zu testen.

**Sind flexible Modelle wie Jobsharing, Teilzeit und Homeoffice die Zukunft unserer Arbeitswelt?** Ich beobachte zurzeit ein grosses Interesse an solchen Möglichkeiten. Es geht den Arbeitnehmenden um eine ausgewogene Work-Life-Balance, um die Vereinbarkeit von Erwerbsleben, Familie, Freizeit und Weiterbildung. Diese verschiedenen Bedürfnisse verlangen nach flexiblen Arbeitsmodellen. Es gibt aber auch auf Seiten der Arbeitgebenden strategische Gründe, die für Flexibilität sprechen. Mit solchen Angeboten steigern Arbeitgebende ihrer Attraktivität. Die Mitarbeitenden sind zudem hoch motiviert und identifizieren sich stärker mit der Firma.



**Dr. Julia K. Kuark** (52) ist geschäftsführende Inhaberin von JKK Consulting. Sie ist selbstständige Organisationsberaterin mit den Schwerpunkten Projektleitung, Integration und Management Coaching sowie Dozentin für Sozialkompetenz und Gender Management mit zahlreichen Publikationen. Julia Kuark hat das Modell «Topsharing» entwickelt und in vielen Organisationen bereits erfolgreich realisiert. [www.jkk.ch](http://www.jkk.ch) / [www.topsharing.ch](http://www.topsharing.ch)



## WEITEFÜHRENDE INFORMATIONEN

**[www.go-for-jobsharing.ch](http://www.go-for-jobsharing.ch):** Projekt mit dem Ziel, Jobsharing in der Schweiz zu fördern und Angestellte und Unternehmen über die Einzelheiten von Arbeitsstellen-Aufteilung zu informieren. Das Projekt wird durch das Eidgenössische Büro für Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) finanziert.

**[www.worklife.ch](http://www.worklife.ch):** Eine Analyse der betriebswirtschaftlichen Effekte einer familienorientierten Unternehmenspolitik zeigt: Familienfreundliche Massnahmen zahlen sich für Unternehmen grundsätzlich aus. Eine Modellrechnung, für die Daten in ausgewählten Unternehmen und Organisationen aus der gesamten Schweiz erhoben wurden, zeigt: Die unmittelbaren positiven Effekte einer familienfreundlichen Personalpolitik übersteigen die Kosten für die Massnahmen.

