



Tool-Box Teilzeit

Überprüfen Sie Stellen auf ihr Teilzeitpotenzial und setzen Sie Teilzeitarbeit im Berufsalltag erfolgreich um.

Inhaltsverzeichnis

Seite

- 2 Mappe — Aufbau und Inhalt der Tool-Box, Wozu diese Tool-Box?
- 5 Formular 1 — Arbeitsanalyse durch bisherige/r Stelleninhaber/in
- 7 Formular 2 — Arbeitsanalyse durch die vorgesetzte Stelle
- 9 Formular 3 — Analyse der Stelle auf Teilzeitpotenzial und/oder die Besetzbarkeit im Job-Sharing durch die vorgesetzte Stelle
- 11 Kriterienkatalog — Entscheidungskriterien / Argumentationshilfen
- 12 Checkliste 1 — Zur Anstellung von Teilzeitpersonal
- 13 Checkliste 2 — Zum Berufsalltag mit Teilzeitpersonal
- 14 Checkliste 3 — Raumnutzung und Infrastruktur für Teilzeitpersonal

Anhang

- 16 Glossar
- 17 Literatur- und Medienverzeichnis
- 18 Mustervorlage Stellenprofil / Stellenbeschreibung
- 19 Mustervorlage Formular Anforderungsprofil
- 20 Leitfaden Anforderungsprofil
- 21 Mustervorlage Stelleninserat
- 22 Checkliste Vorgehen Selektionsverfahren
- 23 Mustervereinbarung Job-Sharing

Ein Instrument der Fachstelle für die Gleichstellung von Frauen und Männer des Kantons Bern, 2000
[Link](#)

Tool-Box

Teilzeit

**Materialien zur Erfassung
von und zum Umgang mit
Teilzeitpotenzial, insbesondere
auf Kaderebene.**

**Für eine gerechtere Arbeits-
verteilung zwischen Frauen und
Männern.**

Aufbau- und Inhalt der Tool-Box Teilzeit

Arbeitsanalyse

Grundvoraussetzung für die optimale Aufteilung einer Arbeitsstelle ist das Vorhandensein einer aktuellen Arbeitsanalyse bzw. eines aktuellen Stellenprofils.

Jede Neubesetzung bietet Gelegenheit, bestehende Aufgabengebiete und Arbeitsabläufe neu zu überdenken. Oft haben sich die Ansprüche der Organisation an eine Funktion im Laufe der Arbeitszeit der bisherigen StelleninhaberInnen geändert. Die vorliegenden Formulare ermöglichen es, auf einfache Art und Weise das Soll- und Ist-Profil eines Aufgabengebietes zu vergleichen und ev. den neuen Bedürfnissen anzupassen. (Die Formulare finden Sie unter:

www.sta.be.ch/de/angebot/downloads.htm)

Analyse auf Teilbarkeit

Grundvoraussetzungen für eine möglichst objektive Anwendung der hier vorliegenden Formulare 3 und 4 sind:

- Eine innovative Organisationskultur;
- Der Wille des Managements, solche Arbeitsverhältnisse zu fördern;
- Die Bereitschaft des Arbeitsumfeldes, Arbeitsabläufe und Arbeitskultur kritisch zu hinterfragen und allenfalls neu zu interpretieren.

Die Bewertung der relevanten Kriterien hängt zu einem grossen Teil von der grundsätzlichen Einstellung der analysierenden Person zu diesem Themenkomplex ab.

Implementierung von Teilzeitstellen

Ist der Entscheid für eine Teilung der Stelle gefallen, so gibt es eine ganze Reihe von begleitenden Massnahmen, welche vorzukehren sind, um ein optimales Gelingen zu gewährleisten.

Die vorliegenden Checklisten betreffen:

- Einstellung von TZ-Mitarbeitenden
- Umgang mit TZ-Mitarbeitenden
- Infrastruktur

Materialien zum Soll-Ist-Vergleich:

- Formular 1, 1. Schritt
- Formular 2

Aktuelles Stellenprofil (Mustervorlage im Anhang)

Hilfsmaterialien zur Analyse auf Teilbarkeit:

- Formular 1, 2. Schritt
- Formular 3
- Kriterienkatalog

Entscheid über Form der Stellenausschreibung

Arbeitsgebiet als Einheit erhalten

Arbeitsgebiet aufteilbar

Stelle im Moment nicht teilbar

Ausschreibung im Job-Sharing

Ausschreibung als zwei Teilzeitstellen

Ausschreibung als eine Teilzeitstelle

Checklisten:

- Zur Einstellung von Teilzeitmitarbeitenden
- Zum Arbeitsalltag mit Teilzeitmitarbeitenden
- Zur Infrastruktur

Anhang

- Mustervorlage Stellenprofil
- Beispiel Stellenausschreibung
- Mustervertrag Job-Sharing
- Literaturliste
- etc.

Wozu diese Tool-Box?

Flexible Arbeitszeitverhältnisse und die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit sind heute ein wichtiger Bestandteil bei der Rekrutierung von qualifiziertem Personal. Gleichzeitig lassen sich mit solchen Arbeitszeitstrukturen wichtige Voraussetzungen schaffen für die Verwirklichung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern und insgesamt für eine gerechtere Verteilung der Erwerbs- und Nichterwerbsarbeit.

Für viele Menschen – besonders für Frauen, aber auch in zunehmendem Masse für Männer – ist die Erwerbsarbeit nicht alleiniger, zentraler Lebensinhalt. Immer mehr Menschen in unterschiedlichen Lebenssituationen, z.B. Familien mit zwei Erwerbstätigen, suchen nach Arbeitsformen, welche eine optimale Ergänzung ihrer verschiedenen Lebens- und Arbeitsbereiche ermöglichen. Die hier zusammengestellten Instrumente sollen dazu beitragen, dass diesem Bedürfnis vermehrt Rechnung getragen werden kann. Organisationen dienen sie als Hilfsmittel, damit die Erfüllung von Führungs- und Arbeitsfunktionen durch Teilzeitarbeitende oder im Job-Sharing tatsächlich eine Chance darstellt und nicht von vornherein an den ungünstigen Rahmenbedingungen scheitert.

Dieses Instrument ist vor allem auf Teilzeitarbeit im Kader und in höheren Funktionen ausgerichtet. In unteren Funktionen und Gehaltsklassen ist der Anteil der teilzeitarbeitenden Frauen bereits heute hoch.

Rahmen für alle hier vorliegenden Materialien bildet die Personalgesetzgebung des Kantons Bern. Mit wenigen Modifizierungen können diese jedoch ohne weiteres auf andere Verwaltungen oder grössere privatwirtschaftliche Unternehmungen übertragen werden.

Grundvoraussetzungen

Damit eine Vollzeitstelle erfolgreich in ein Job-Sharing oder in ein Teilzeitarbeitsverhältnis umgewandelt werden kann, sind folgende Grundvoraussetzungen unumgänglich:

- Eine innovative Organisationskultur;
- Der Wille des Managements, solche Arbeitsverhältnisse zu fördern;
- Die Bereitschaft des Arbeitsumfeldes, Arbeitsabläufe und Arbeitskultur kritisch zu hinterfragen und allenfalls neu zu interpretieren.

Potenzieller Gewinn für die Organisation

- Höhere Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden;
- Bereicherung durch mehr Fachkompetenzen und Qualifikationen und durch Personen, welche aufgrund ihrer vielfältigen Arbeitsbiografien mehr Flexibilität und Risikobereitschaft mitbringen;
- Erhöhung des Frauenanteils im Kader
- Rückgang von Fehlzeiten;
- Flexibilität bezüglich Arbeits- und Betriebszeiten;
- Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt;
- Ermöglichung von Teilzeitarbeit für Männer.

Arbeitsanalyse

Von der bisherigen Stelleninhaberin / vom bisherigen Stelleninhaber auszufüllen

1. Schritt

Listen Sie die von Ihnen in Ihrem Arbeitsalltag ausgeführten Tätigkeiten auf. Gehen Sie vom letzten Monat aus und berechnen Sie pro Einheit einen wöchentlichen Durchschnitt. Listen Sie nur diejenigen Tätigkeiten auf, die mindestens zwei Stunden Ihrer wöchentlichen Arbeitszeit ausmachen. In der Spalte 1. Priorität kreuzen Sie jene Tätigkeiten an, welche für eine erfolgreiche Erfüllung der Ihnen in dieser Stelle anvertrauten Aufgaben unbedingt notwendig sind (Kerngeschäft / Zweck der Stelle).

Tätigkeiten	Zeitanteil	1. Priorität

Von welcher tatsächlichen durchschnittlichen Wochenarbeitszeit (inklusive potenzielle Überzeit) gehen Ihre Berechnungen aus? Welche Präsenzzeiten sind von den betrieblichen Bedürfnissen vorgegeben oder gewünscht?

Gibt es Tätigkeiten in dem von Ihnen bearbeiteten Aufgabenbereich, welche Ihrer Ansicht nach zu kurz kommen oder häufig liegen bleiben?

Unterliegt die Arbeitsbelastung grossen Schwankungen?

Wenn ja, welche Tätigkeiten sind davon betroffen? Wovon sind die Schwankungen abhängig? Sind sie voraussehbar? Wann gibt es Spitzen, wann gibt es Flauten?

Inhaltliche und zeitliche Aufgabenteilung

2. Schritt

Teilen Sie nun die von Ihnen im 1. Schritt aufgelisteten Tätigkeiten in grössere zusammenhängende Aufgabenbereiche ein. Kriterien für die Zuteilung zu einem Aufgabenbereich sind u.a.:

1. Die inhaltliche Zusammengehörigkeit der Tätigkeiten
2. Die Dringlichkeit der zu bearbeitenden Aufgaben (Tätigkeiten, welche jeweils mind. 1 – 2 Tage liegen bleiben dürfen, können als formal trennbar angesehen werden)
3. Der zu den Tätigkeiten gehörende MitarbeiterInnenkreis
4. Der zu den Tätigkeiten gehörende KundInnenkreis / AuftraggeberInnenkreis

Aufgabenbereich	Zugehörige Tätigkeiten	In Prozenten des Gesamtaufgabengebietes

Welche Tätigkeiten sind nach obenstehenden Kriterien nicht klar zuteilbar? Weshalb? (entsprechende Kriterien ankreuzen, siehe oben Kriterien 1 – 4, andere Gründe = 5)

Aufgabenbereich	Zugehörige Tätigkeiten	In Prozenten des Gesamtaufgabengebietes	Welches Kriterium ist nicht erfüllt?
			1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
			1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
			1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

Welche Möglichkeiten für eine Neuaufteilung der von Ihnen bearbeiteten Tätigkeiten und Aufgabenbereiche sehen Sie?

1. Abtrennung eines kleineren klar definierten Aufgabengebietes (bis 30%), welches an eine bestehende Stelle delegiert werden könnte, und Ausschreibung der Stelle als Teilzeitstelle 70% – 80% eher ja eher nein
2. Aufteilung des Aufgabengebietes in zwei ungefähr gleich grosse Bereiche (40-60%), welche grösstenteils unabhängig voneinander von 2 Personen in Teilzeitarbeit bearbeitet werden könnten (Splitting der Stelle) eher ja eher nein
3. Besetzung der Stelle im Job-Sharing bei gemeinsamer Bearbeitung von inhaltlich nicht klar zugeordneten Gebieten? eher ja eher nein

Arbeitsanalyse

Von der vorgesetzten Stelle auszufüllen

1. Schritt

Formulieren Sie den Zweck der Stelle, das Ziel des Aufgabenbereiches in einem Satz.

2. Schritt

Listen Sie die in der fraglichen Funktion Ihrer Meinung nach zu bearbeitenden Tätigkeiten summarisch auf. Listen Sie nur diejenigen Tätigkeiten auf, die mindestens zwei Stunden der wöchentlichen Arbeitszeit ausmachen. Teilen Sie den Tätigkeiten einen zeitlichen Rahmen zu und drücken Sie diesen in Prozenten der gesamten Arbeitszeit aus. In der Spalte 1. Priorität kreuzen Sie diejenigen Tätigkeiten an, welche für eine erfolgreiche Erfüllung des Aufgabenbereiches unbedingt notwendig sind (Kerngeschäft / Zweck der Stelle).

Tätigkeiten	Zeitanteil	1. Priorität

Von welcher tatsächlichen durchschnittlichen Wochenarbeitszeit (inklusive potenzielle Überzeiten) gehen Ihre Berechnungen aus?

Welche Präsenzzeiten sind von den betrieblichen Bedürfnissen vorgegeben oder gewünscht?

Gibt es Tätigkeiten innerhalb dieses Aufgabenbereiches, welche Ihrer Ansicht nach zu kurz kommen oder häufig liegen bleiben?

Unterliegt die Arbeitsbelastung grossen Schwankungen? Welche Tätigkeiten sind davon betroffen?

Wenn ja, wann gibt es Spitzen, wann gibt es Flauten?
Wovon sind die Schwankungen abhängig? Sind sie voraussehbar?

3. Schritt

Vergleichen Sie Ihre Ausführungen mit dem vorhandenen Stellenprofil und dem von der gegenwärtigen Stelleninhaberin/dem gegenwärtigen Stelleninhaber ausgefüllten Formular 1. Schritt.

Decken sich die Tätigkeiten? Wo nicht?

Decken sich die zugeordneten Zeitanteile? Wo nicht?

Decken sich die zugeordneten Prioritäten? Wo nicht?

Decken sich die angenommene und die tatsächliche wöchentliche Arbeitszeit sowie die Annahmen über Schwankungen der Arbeitsbelastung?

Falls eine oder mehrere der oben gestellten Fragen mit Nein beantwortet werden müssen, empfiehlt sich ein Gespräch mit der Stelleninhaberin / dem Stelleninhaber, um die Ursachen der Divergenzen zu klären.

4. Schritt

Passen Sie das Stellenprofil und die zugehörigen Arbeitsanteile dem tatsächlichen Bedarf an (siehe dazu auch Mustervorlage Stellenprofil im Anhang).

Analyse der Stelle

auf Teilzeitpotenzial und/oder Besetzbarkeit im Job-Sharing,
auszufüllen von der vorgesetzten Stelle

1. Schritt

Nehmen Sie anhand der vorliegenden Fragen eine Situationsanalyse vor. Benutzen Sie dafür als Grundlage das von der gegenwärtigen Stelleninhaberin/dem gegenwärtigen Stelleninhaber ausgefüllte Formular 1, 2. Schritt, sowie den aktuellen Stellenbeschrieb.

1. Umfeldanalyse

- Gibt es gleichgestellte bzw. inhaltlich vergleichbare Stellen? ja nein
- Wie viele Aussenbeziehungen gibt es, welche einen direkten Einfluss auf den Arbeitsablauf haben (Regierungsrat / Direktionen / Ämter / Kommissionen / Organisationen / Grosse Rat / Bürgerinnen und Bürger / andere)? _____
- Können die bestehenden Aussenbeziehungen klar bestimmten Aufgabengebieten zugeordnet werden? ja nein
- Hat die Persönlichkeit der Stelleninhaberin / des Stelleninhabers grossen Einfluss auf die Akzeptanz und das Gelingen der zu bearbeitenden Aufgaben gegen aussen (z.B. im Sinne einer Integrationsfigur)? ja nein
- Sind im gegebenen Arbeitsumfeld (Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen etc.) Erfahrungen mit alternativen Arbeitszeitmodellen vorhanden? Welche? ja nein
 positiv negativ
- Ist die Bereitschaft im Arbeitsumfeld vorhanden, Abläufe zu hinterfragen und gewohnte Muster zu durchbrechen? ja nein
- Besteht die Möglichkeit, innerhalb der Organisationseinheit einzelne Aufgabenbereiche oder Tätigkeiten umzuverteilen? Gibt es Personen, welche bereit wären, zusätzliche Aufgaben zu übernehmen? ja nein

2. Aufgabenbereich / Anforderungsprofil / Schnittstellenquote

- Wie hoch ist der Anteil an nicht klar zuteilbaren Aufgabenbereichen in % der Stelle (= Schnittstellenquote)? _____
- Verlangt die Stelle breite Qualifikationen? ja nein
- Sind diese unterschiedlichen Qualifikationen bestimmten Aufgabenbereichen zuzuordnen? ja nein

3. Entscheidungskompetenzen

- Handelt es sich bei der Stelle um eine Stabs- oder um eine Linienstelle? Stabsstelle Linienstelle
- Welche Entscheidungskompetenzen hat die Stelleninhaberin/der Stelleninhaber? _____

4. Führungsaufgaben

- Ist die Stelle mit Führungsaufgaben verbunden? ja nein
Wenn ja, mit einer Führungsspanne von Personen
- Sind die unterstellten Mitarbeitenden klar bestimmten Aufgabengebieten zuteilbar? ja nein
- Gibt es bei der Stelle Aufgabenbereiche / Tätigkeiten, welche nicht mit Führungsaufgaben verbunden sind? ja nein
- Wie hoch (in % des Gesamtaufgabengebietes) ist der Anteil solcher Aufgaben? _____

5. Präsenz

- Welche planbaren Spitzenzeiten sind bei diesem Aufgabenbereich bekannt?

- Gibt es nicht planbare / aussenbestimmte Spitzenzeiten?

- Welche Aufgabengebiete sind davon betroffen?

- Welche Präsenzzeiten sind von den betrieblichen Bedürfnissen vorgegeben oder gewünscht?

6. Infrastruktur

- Welche Infrastruktur steht zur Verfügung?

- Bestehen in unmittelbarer Nähe Ausweichmöglichkeiten (für die Einrichtung eines zweiten Arbeitsplatzes, Nutzung von Computern etc)? Welche?

2. Schritt

Nehmen Sie nun anhand des Kriterienkataloges eine Bewertung der Analyseergebnisse vor.

Entscheidungskriterien / Argumentationshilfen

Sie haben die Stelle mit Hilfe von Formular 3 analysiert. Versetzen Sie nun jene Aussagen in diesem Katalog mit einem Kreuz, welche aufgrund der in der Analyse gegebenen Antworten zutreffen. Die Anzahl Kreuze pro Spalte hilft Ihnen zu entscheiden, in welcher Form die analysierte Stelle ausgeschrieben werden kann. Beispiel: Die Mehrheit Ihrer Kreuze befindet sich in den Spalten 2 und 3: Besetzung im Job-Sharing oder Job-Splitting möglich oder sogar wünschbar.

Wie eine Aussage gewichtet wird, d.h. in welcher Spalte ein Kreuz für die vorgefundene Situation gemacht wird, hängt immer von der persönlichen Haltung der oder des Ausfüllenden ab. Für eine möglichst objektive Beurteilung der Sachverhalte empfehlen wir deshalb, diesen Katalog unabhängig voneinander durch zwei Personen ausfüllen zu lassen.

Voraussetzungen im Umfeld	<input type="checkbox"/> Vorbehalte oder negative Erfahrungen sowie konservative / unflexible Haltung des Arbeitsumfeldes bezüglich Arbeitsabläufe. <input type="checkbox"/> Der Erfolg der Aufgabenerfüllung beruht auf einer Vielzahl intensiver zwischenmenschlicher Aussenbeziehungen, welche nicht klar bestimmten Bereichen zuzuordnen sind. <input type="checkbox"/> Die Persönlichkeit der Stelleninhaberin / des Stelleninhabers ist von entscheidender Bedeutung für die Aufgabenerfüllung.	<input type="checkbox"/> Offene Einstellung des Arbeitsumfeldes und / oder positive Erfahrungen mit Teilzeitmitarbeitenden oder Job-Sharing. <input type="checkbox"/> Gleichgestellte / inhaltlich vergleichbare Stellen sind zur Kooperation bereit. <input type="checkbox"/> Die für die Aufgabenerfüllung wichtigen Aussenbeziehungen können klar bestimmten Aufgabenbereichen zugeordnet werden. <input type="checkbox"/> Bei entsprechender Sensibilisierung ist den Aussenbeziehungen die Kooperation mit zwei Personen zuzumuten.	<input type="checkbox"/> Es sind personelle Ressourcen vorhanden, welche die abgespaltenen Arbeitsanteile tatsächlich übernehmen können. <input type="checkbox"/> Es besteht die Möglichkeit, bestimmte Arbeitsanteile ausserhalb der Organisation zu erbringen (Outsourcing). <input type="checkbox"/> Durch die Vereinfachung von Arbeitsabläufen kann Arbeitszeit eingespart werden.
	<input type="checkbox"/> Das Anforderungsprofil ist problemlos von einer Person zu erbringen.	<input type="checkbox"/> Stelle mit langfristiger und/oder strategischer Ausrichtung. <input type="checkbox"/> Aufgabengebiete in den Bereichen Ausbildung, Forschung und Entwicklung sowie in klar abgrenzbaren Projekten. <input type="checkbox"/> Unterschiedliche oder sehr breite Anforderungen an eine Stelle (Verbesserung der Leistungserfüllung).	<input type="checkbox"/> Es gibt klar abgrenzbare Teilbereiche, welche einer anderen (unterstellten) Person übertragen oder delegiert werden können. <input type="checkbox"/> Ein Teil der bisher durch diese Stelle wahrgenommenen Tätigkeiten kann weggelassen werden, da er für die Aufgabenerfüllung unwesentlich ist.
Aufgabenbereich und Anforderungsprofil	<input type="checkbox"/> Die Stelle verfügt über grossen Ermessensspielraum und erfordert viele dringliche Entscheidungen.	<input type="checkbox"/> Entscheidungen basieren auf klar definierten Richtlinien. <input type="checkbox"/> Entscheidungen können klar einer Person zugeordnet werden.	<input type="checkbox"/> Die ausgeschiedenen Tätigkeiten sind ohne Entscheidungsbefugnis. <input type="checkbox"/> Die Entscheidungsbefugnis kann mit der ausgeschiedenen Tätigkeit abgegeben werden.
	<input type="checkbox"/> Die Dringlichkeit der Entscheidung erlaubt eine gemeinsame Entscheidungsfindung.	<input type="checkbox"/> Die Dringlichkeit der Entscheidung erlaubt eine gemeinsame Entscheidungsfindung.	
Entscheidungskompetenzen	<input type="checkbox"/> Die Stelle hat viele Direktunterstellte, welche nicht klar einem bestimmten Fachbereich zugeordnet werden können.	<input type="checkbox"/> Wille zu intensiver Absprache, gemeinsamer Führungsphilosophie und einer sehr guten Beziehung der Teilenden untereinander vorhanden.	<input type="checkbox"/> Unterstellte Mitarbeitende sind klar einem Aufgabengebiet zuzuordnen.
	<input type="checkbox"/> Zusätzliche Flexibilität bezüglich Spitzenzeiten der Arbeitsbelastung oder die zeitweilige / kurzfristige Übernahme zusätzlicher Aufgaben nicht erwünscht.	<input type="checkbox"/> Zusätzliche Flexibilität bezüglich Spitzenzeiten der Arbeitsbelastung oder die zeitweilige / kurzfristige Übernahme zusätzlicher Aufgaben erwünscht. <input type="checkbox"/> Ganzjährige teilzeitliche Präsenz erwünscht (Voraussetzung: klare Urlaubsregelung).	
Führungsaufgaben	<input type="checkbox"/> Kein zusätzlicher Raumbedarf vorhanden.	<input type="checkbox"/> Möglichkeit eines gemeinsamen Büros mit individuellen Arbeitsplätzen vorhanden.	<input type="checkbox"/> Möglichkeit einer gemeinsamen Büronutzung zu verschiedenen Arbeitszeiten vorhanden. <input type="checkbox"/> Ausweichmöglichkeiten in der Nähe vorhanden.
	<input type="checkbox"/> Keine zusätzlichen Raumbelastungen.	<input type="checkbox"/> Keine zusätzlichen Raumbelastungen.	<input type="checkbox"/> Keine zusätzlichen Raumbelastungen.
Präsenz	<input type="checkbox"/> Keine zusätzlichen Raumbelastungen.	<input type="checkbox"/> Keine zusätzlichen Raumbelastungen.	<input type="checkbox"/> Keine zusätzlichen Raumbelastungen.
	<input type="checkbox"/> Keine zusätzlichen Raumbelastungen.	<input type="checkbox"/> Keine zusätzlichen Raumbelastungen.	<input type="checkbox"/> Keine zusätzlichen Raumbelastungen.
Infrastruktur	<input type="checkbox"/> Keine zusätzlichen Raumbelastungen.	<input type="checkbox"/> Keine zusätzlichen Raumbelastungen.	<input type="checkbox"/> Keine zusätzlichen Raumbelastungen.
	<input type="checkbox"/> Keine zusätzlichen Raumbelastungen.	<input type="checkbox"/> Keine zusätzlichen Raumbelastungen.	<input type="checkbox"/> Keine zusätzlichen Raumbelastungen.
Resultat	Stelle als 100% Stelle erhalten	Teilzeitstellen schaffen	
	Stelle im Moment nicht aufteilbar, Sensibilisierungsarbeit notwendig.	Stelle als Einheit ausschreiben mit dem Vermerk Job-Sharing möglich / erwünscht.	Stelle im Job-Splitting ausschreiben mit klarer Aufgabenzuteilung und zugehörigen Prozentangaben.
			Stelle als Teilzeitstelle ausschreiben.

Checkliste zur Anstellung von Teilzeitpersonal

Themenbereich	Zu beachtende Punkte	Beispiele und Hinweise
Arbeitszeitmodelle	<p>Das Personalgesetz sieht eine ganze Reihe von möglichen Arbeitszeitmodellen vor.</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Arbeitszeitprofile von Teilzeitmitarbeitenden haben sich in erster Linie nach den betrieblichen Bedürfnissen zu richten (Besetzung des Sekretariats, Mitarbeit in Projekten, Anwesenheit an Sitzungen etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> Siehe dazu auch die Informationssammlung «ZEIT teilen-ZEIT gewinnen» <p><small>«Zeit teilen – Zeit gewinnen» eine Informationssammlung des Projektes Arbeit (verteilen und gewinnen – PARTE der Kantonalen Fachstelle für die Gleichstellung von Frauen und Männern, Mai 1999, Bezugsquelle: Fachstelle für die Gleichstellung von Frauen und Männern, Postgasse 68, 3000 Bern 8, Telefon 031 633 75 77</small></p>
Stellenausschreibung	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des Aufgabenbereiches auf für die Organisation sinnvolle Aufteilung vor der Ausschreibung! Die Teilbereiche so definieren, dass die Bewerbung von sich ergänzenden Fachpersonen naheliegt. Klare Rahmenbedingungen im betroffenen Arbeitsumfeld schaffen in Bezug auf: <ul style="list-style-type: none"> Möglichkeiten zur Raumnutzung Bereitschaft zur Teilung eines Büros Flexibilität bezüglich Änderungen der Arbeitszeiten In der Ausschreibung: <ul style="list-style-type: none"> Anstellungsgrad möglichst genau angeben, ev. auch das von der Organisation gewünschte Arbeitszeitprofil (z.B. nur morgens) und die diesbezüglich erwartete Flexibilität (z.B. Ferienvertretung). Auf bestehenden Verhandlungsspielraum bezüglich der Anstellungsprozente oder der Arbeitszeiten hinweisen. 	<ul style="list-style-type: none"> Hilfsmittel: «Tool-Box Teilzeit»: Formulare 1, 3 und Kriterienkatalog sowie Mustervorlage Anforderungsprofil im Anhang Beispiele für Inserate im Anhang
Anstellungsgespräch	<ul style="list-style-type: none"> Anzusprechen sind: <ul style="list-style-type: none"> erwartete Flexibilität bezüglich der Arbeitszeiten (Teamsitzungen etc.) Möglichkeiten zur Raumnutzung Bereitschaft zur Teilung eines Büros Rahmenbedingungen für die Weiterbildung Erwartungen betreffend Teamintegration, Beschaffung von Informationen etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Hilfsmittel: «Tool-Box Teilzeit»: Checkliste zum Berufsalltag mit Teilzeitpersonal
Anstellungsvertrag	<ul style="list-style-type: none"> Klare Regelungen, besonders im Falle von Job-Sharing, in Bezug auf: <ul style="list-style-type: none"> Kompetenzen Aufgabenbereiche Zuständigkeiten für Mitarbeitende Kündigung 	<ul style="list-style-type: none"> Hilfsmittel: «Tool-Box Teilzeit»: Mustervereinbarung Job-Sharing im Anhang
Gehalt	<p>Eine transparente Lohnpolitik kann Konflikte verhindern.</p>	
Information	<p>Um die Erreichbarkeit und einen reibungslosen Arbeitsablauf zu gewährleisten sowie Doppelpurigkeiten und Kompetenzabgrenzungsprobleme zu verhindern:</p> <ul style="list-style-type: none"> Arbeitsumfeld, Kundschaft und wichtige externe Personenkreise informieren über: <ul style="list-style-type: none"> Genaue Arbeitszeiten der Teilzeitangestellten Aufgabengebiet, Kompetenzbereich und Zuständigkeiten, vor allem bei Job-Sharing 	
Umsetzung der tatsächlichen Gleichstellung von Frauen und Männern	<ul style="list-style-type: none"> Ausschreibungen so gestalten, dass sie sich gleichwertig an Frauen und Männer richten und beide direkt ansprechen. In Bereichen, in denen Frauen untervertreten sind, muss zum Ausdruck kommen, dass ihre Bewerbungen besonders erwünscht sind. In Bereichen, in denen Frauen untervertreten sind, werden möglichst viele zum Vorstellungsgespräch eingeladen, sofern sie die objektiven Voraussetzungen für die zu besetzende Stelle erfüllen. 	<ul style="list-style-type: none"> Empfehlung: Beim Selektionsgespräch das Instrument zur Erfassung von Schlüsselqualifikationen anwenden, um sicherzustellen, dass auch Qualifikationen aus anderen Bereichen als der Erwerbsarbeit berücksichtigt werden. <p><small>«Instrument zur Erfassung von Schlüsselqualifikationen» – auch anwendbar auf Familien-Hausarbeit – ISQ-FHA, Projekt Sonnhalde Worb, 1998. Bezugsquelle: Projekt Sonnhalde, Vechigenstrasse 29, 3076 Worb; Telefon 031/839 23 35, Fax 031/839 79 92</small></p>

Checkliste zum Berufsalltag mit Teilzeitpersonal

Themenbereich	Gesetzliche, organisationsinterne, vertragliche Voraussetzungen	Empfehlungen
Weiterbildung	<p>Die Personalverordnung lässt den Vorgesetzten bezüglich der Bewilligung von freiwilliger externer und interner Weiterbildung einen gewissen Ermessensspielraum.</p> <ul style="list-style-type: none"> In der Regel sind die Leistungen bezüglich der Aus- und Weiterbildung von Teilzeitmitarbeitenden entsprechend deren Beschäftigungsgrad festzusetzen. <p>Dabei ist zu unterscheiden zwischen:</p> <ul style="list-style-type: none"> interner Weiterbildung¹ externer Weiterbildung² <ul style="list-style-type: none"> Die vom Arbeitgeber angeordnete Weiterbildung ist allen Mitarbeitenden als Arbeitszeit anzurechnen. Freiwillige interne Weiterbildung ist in der Regel proportional zum Anstellungsgrad als Arbeitszeit anzurechnen. Externe Weiterbildung wird (wie bei Vollzeitangestellten) nur dann durch Beiträge oder Gewährung von Urlaub vom Arbeitgeber unterstützt, wenn ein dienstliches Interesse besteht. Vorgesetzte und Mitarbeitende müssen frühzeitig eine für beide befriedigende Lösung aushandeln. <p><small>1 interne Weiterbildung umfasst einerseits vom Arbeitgeber angeordnete Weiterbildung (z.B. Computerkurse, fachbezogene Veranstaltungen) sowie vom Personalamt oder den Direktionen und Ämtern durchgeführte Weiterbildungsveranstaltungen, an denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter freiwillig teilnehmen können. 2 externe Weiterbildung umfasst laut Personalverordnung alle Weiterbildung, die nicht vom Kanton organisiert und durchgeführt wird.</small></p>	<ul style="list-style-type: none"> Es wird eine grosszügige Handhabung der Bewilligungspraxis empfohlen. Von den Mitarbeitenden wird erwartet, dass sie an betrieblich angeordneter Weiterbildung auch dann teilnehmen, wenn sie ausserhalb ihrer üblichen Arbeitszeiten stattfindet. <p>Dieser Arbeitsaufwand darf kompensiert werden.</p> <p>Die Anrechnung kann dabei entweder im Einzelfall geschehen (ausgehend von einer 50%-Anstellung heisst das konkret: 50% Arbeitszeit, 50% Freizeit) oder erfolgt im Ausgleich über ein ganzes Jahr im Sinne eines jährlichen Weiterbildungsgutscheines, der sich proportional zum jeweiligen Anstellungsgrad verhält (bei einem Anstellungsgrad von 50% also ein Gutschein von 50% des betriebsüblichen Weiterbildungsetats für eine 100%-Anstellung).</p>
Informationspflicht über Geschäftsorganisation und Abläufe	<ul style="list-style-type: none"> Die Vorgesetzten sind verantwortlich, dass für die Beschäftigten die entsprechenden Informationskanäle (Protokolle, Info-Ordner etc.) bereitstehen. Die Mitarbeitenden selber sind gehalten, den Hintergründen einer Information nachzugehen, wenn diese nicht für sich spricht. 	<ul style="list-style-type: none"> Für Teilzeitmitarbeitende je eine Stellvertretung bestimmen, welche diese (im Falle von Abwesenheit) über Sachverhalte informiert, die nicht direkt allen Mitarbeitenden mitgeteilt werden.
Berufliches Know-How	<ul style="list-style-type: none"> Von Teilzeitmitarbeitenden wird erwartet, dass sie in ihrem Bereich über dasselbe Know-How verfügen wie Vollzeitangestellte. 	<ul style="list-style-type: none"> Ist der Bereich gleich umfassend wie derjenige der VollzeitkollegInnen, so kann das bedeuten, dass ein gewisser Teil des Know-How-Erwerbs in die Freizeit fällt (z.B. Studium von Fachliteratur). Da die zunehmende Informations- und Wissenserweiterung auch immer mehr Vollzeitmitarbeitenden nicht mehr erlaubt, über alles Nötige gleichermassen im Bild zu sein, kann es sinnvoll sein, unter den Mitarbeitenden einer Organisation eine Spezialisierung einzuführen, im Sinne von Kompetenzzentren für Spezialgebiete.
MAG	<ul style="list-style-type: none"> Im Mitarbeitergespräch und bei der Beurteilung von Teilzeitmitarbeitenden ist das Arbeitsvolumen im Verhältnis zum Beschäftigungsgrad zu bewerten (d.h. halbe Zeit = halbes Arbeitsvolumen). 	<ul style="list-style-type: none"> Bei Job-Sharing sollte neben den individuellen MAG ein Team-MAG durchgeführt werden. Je nach Schnittstellenanteil empfiehlt sich wegen der schwierigen Teilung von individuellen und im Team erbrachten Leistungen eine Mischrechnung bezüglich der Leistungsbeurteilung.
Präsenzzeiten, Urlaubs- und Pausenregelungen	<ul style="list-style-type: none"> Die Arbeitszeitprofile und Präsenzzeiten von Teilzeitmitarbeitenden haben sich in erster Linie nach den betrieblichen Bedürfnissen zu richten (z.B. Besetzung des Sekretariats, Mitarbeit in Projekten, Anwesenheit an Sitzungen etc.). Die Urlaubsregelung erfolgt nach den betriebsüblichen Regeln für alle Mitarbeitenden. Grundsätzlich sollen sich die Pausen in einem zur Arbeitszeit verhältnismässigen Rahmen halten. 	<ul style="list-style-type: none"> Klare Präsenzzeiten regeln die gemeinsame Arbeitsplatzteilung und erleichtern die Kommunikation. Koordination der Ferienabwesenheiten: Nur durch koordinierte Abwesenheiten kommen die Stärken von Job-Sharing voll zum Tragen. Mitarbeitende, welche volle Tage oder Halbtage arbeiten, haben grundsätzlich gleichviele Pausen zugute wie Vollzeitmitarbeitende.
Sitzungstermine	<ul style="list-style-type: none"> Die Beschäftigung von Teilzeitpersonal erfordert eine sorgfältige Planung von Sitzungsterminen, welche nicht von vornherein von einer hundertprozentigen Verfügbarkeit für den Arbeitgeber ausgeht. 	<ul style="list-style-type: none"> Alternierende Sitzungsdaten in Kombination mit einer gegenseitigen Stellvertretung und Information von Teilzeitmitarbeitenden. Teamsitzungen so planen, dass sie in die Arbeitszeit der Teilzeitmitarbeitenden fallen. Ist dies nicht möglich oder für die anderen Mitarbeitenden unzumutbar, wird von Teilzeitmitarbeitenden eine gewisse Flexibilität erwartet. Informationsveranstaltungen so protokollieren, dass Abwesende sich schriftlich über die Inhalte informieren können.
Überstundenkompensation	<ul style="list-style-type: none"> Die Überstundenkompensation von Teilzeitmitarbeitenden richtet sich nach den betriebsüblichen Regeln für alle Mitarbeitenden. 	
Reduktion des Beschäftigungsgrades	<ul style="list-style-type: none"> Reduktion des Beschäftigungsgrades bedingt Reduktion des Arbeitsvolumens. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Mitarbeitenden auf die Auswirkungen auf die Leistungen der Pensionskasse hinweisen.
Flexibilität	<ul style="list-style-type: none"> Der Betrieb hat die vertraglich ausgehandelten Arbeitszeiten von Teilzeitmitarbeitenden grundsätzlich zu respektieren. 	<ul style="list-style-type: none"> Veränderungen bei den vertraglich abgemachten Arbeitszeiten rechtzeitig aushandeln (z.B. bei Personen mit Betreuungspflichten).

Checkliste Raumnutzung und Infrastruktur für Teilzeitpersonal

Themenbereich	Lösungsvorschläge	Weitere Hinweise
Büroeinrichtung	<ul style="list-style-type: none"> • Weg vom Einzelbüro Die meisten Büros sind problemlos für zwei Personen einrichtbar. Grössere Büros sind vielfach durch einfache bauliche Massnahmen unterteilbar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Siehe dazu «Tool-Box Teilzeit»: Literatur- und Medialiste im Anhang.
Diskretion	<ul style="list-style-type: none"> • Alternierende Arbeitszeiten Wenn ein Büro von zwei Personen genutzt wird und die Arbeit eine gewisse Diskretion erfordert, so ist darauf zu achten, dass sich deren Arbeitszeiten so wenig wie möglich überschneiden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Siehe dazu «Tool-Box Teilzeit»: Checkliste Anstellung von Teilzeitpersonal.
Individuelle Einrichtung	<ul style="list-style-type: none"> • Kompromissbereitschaft Von den Mitarbeitenden wird erwartet, bezüglich der persönlichen Büroeinrichtung (Bilder, Pflanzen etc.) Kompromisse einzugehen. Auch eine erhöhte Lärmtoleranz und eine gewisse Flexibilität, was die persönlichen Arbeitszeiten betrifft, sind Voraussetzung. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rauchverbot in Räumen, welche von mehreren Personen genutzt werden.
Computernutzung	<ul style="list-style-type: none"> • Computersysteme mit persönlichen Codes Moderne Computersysteme sind durch die Einrichtung persönlicher Codes so einsetzbar, dass ein und derselbe Computer von zwei oder mehr Personen genutzt werden kann, ohne dass die Daten der einen Person den anderen zugänglich sind. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn sich die Arbeitszeiten der betroffenen Personen wenig überschneiden oder der Computer von einer Person wenig genutzt wird, kann vom Kauf eines zweiten Computers abgesehen werden. Mündliche Absprachen unter den verschiedenen Benutzerinnen und Benutzer sind Voraussetzung.
Telefonnutzung	<ul style="list-style-type: none"> • Gegenseitige Stellvertretung (zumindest, was die Annahme von Telefonaten und das Ausrichten an die andere Person betrifft) ermöglicht die Nutzung desselben Telefonanschlusses. • ISDN-Anschlüsse: Individuelle Telefonnummern für jede Person. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gegenseitige Stellvertretung ist kundenorientiert.

Anhang

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkungen und Quellennachweis	Blatt 1
Glossar	Blatt 2
Literatur- und Medialiste	Blatt 3
Mustervorlage Stellenprofil	Blatt 4
Mustervorlage Anforderungsprofil	Blatt 5
Leitfaden zum Ausfüllen der Mustervorlage Anforderungsprofil	Blatt 6
Mustervorlage Inserat	Blatt 7
Checkliste Selektionsverfahren	Blatt 8
Mustervereinbarung Job-Sharing	Blatt 9

Vorbemerkungen und Quellennachweis

Die Mustervorlagen Stellenprofil und Inserat wurden in dieser Form im Zusammenhang mit anderen Materialien für die «Tool-Box Teilzeit» entwickelt.

Die Formulare Anforderungsprofil und Leitfaden Anforderungsprofil sowie die Mustervereinbarung Job-Sharing wurden uns freundlicherweise vom Personaldienst der Bau-, Verkehrs- und Energiedirektion (BVE) und den Amtsvorsteherinnen des Rechtsamtes der BVE zur Verfügung gestellt.

Die Checkliste Selektionsverfahren basiert auf Materialien des Personaldienstes der Staatskanzlei des Kantons Bern. Das zugrunde liegende Papier ist wesentlich detaillierter. Hier ging es lediglich darum, nochmals zusammenfassend aufzuzeigen, zu welchen Schritten innerhalb des Selektionsprozesses die «Tool-Box Teilzeit» Materialien bereithält.

Impressum:

Materialien zur Erfassung von und zum Umgang mit Teilzeitpotenzial, insbesondere auf Kaderebene.

Für eine gerechtere Arbeitsverteilung zwischen Frauen und Männern.

Autorin:

Francesca Müller-Höselbarth, Atelier
Neuland, unter Mitarbeit von Bernadette
Kadishi, Arbeitspsychologin

Vertrieb:

Kantonale Fachstelle für die
Gleichstellung von Frauen und Männern
Postgasse 68, 3000 Bern 8
Tel: 031 / 633 75 77
E-Mail: info.fgs@sta.be.ch

Auflage:

500 Exemplare d

Juli 2000

Teilzeitarbeit

Unter dem Begriff Teilzeitarbeit werden sämtliche Arbeitsformen verstanden, welche zu weniger Arbeitsstunden pro Jahr führen als die Vollzeitarbeit. Die entsprechende Verkürzung der Arbeitszeit kann pro Tag, pro Woche oder pro Jahr (z.B. mehr Ferienwochen) erfolgen.

Die Arbeit wird stunden-, halbtage-, tage- oder wochenweise, kontinuierlich oder in Intervallen geleistet. In der Praxis sind alle %-Variationen anzutreffen.

Job-Sharing

Beim Job-Sharing handelt es sich um eine spezielle Form der Teilzeitarbeit. Eine Stelle wird auf zwei oder mehr Personen aufgeteilt, wobei die Verantwortung für die Aufgabenerfüllung im Rahmen der Stelle gemeinsam getragen wird. Die Aufteilung erfolgt nicht nur zeitlich, sondern auch inhaltlich (im Unterschied zu Teilzeitarbeit). In diesem Sinne ist Job-Sharing ein arbeitsorganisatorisches Modell, bei dem die zeitliche Regelung nur einen Aspekt unter anderen darstellt. Das Job-Sharing kann in verschiedenen Formen umgesetzt werden:

- **Job-Pairing**

Job-Pairing entspricht dem Kerngedanken des Job-Sharings, es beinhaltet die gemeinsame Planung und Ausführung der Arbeit. Dies setzt eine enge Kooperation und grosses Vertrauen unter den Teilenden voraus. Der Arbeitsvertrag kann für das Arbeitsteam ausgestellt werden.

- **Job-Splitting**

Im Job-Splitting erfolgt eine gemeinsame Planung und Aufteilung der Arbeit, wobei idealerweise die Aufgaben nach persönlichen Neigungen, Kompetenzen und Erfahrungen verteilt werden. Es wird vereinbart, wer wann in welchem Umfang arbeitet und welche Aufgaben zu erfüllen sind.

Im Unterschied zum Job-Pairing tragen die Teilenden individuell Verantwortung für den jeweilige Teil der Aufgabe – entsprechend sind auch konventionelle Einzelarbeitsverträge möglich.

- **Split-Level-Sharing**

Hier wird bewusst auf ein unterschiedliches Qualifikationsniveau der Teilenden geachtet. Zur Anwendung kommt diese Form z.B. bei flexibler Pensionierung oder bei der Einarbeitung in neue Aufgaben.

Literaturliste

- Baillo Jürg, Davatz Felix, Luchsinger Christine, Stamatiadis Martin, Ulich Eberhard:
Zeitenwende Arbeitszeit. Wie Unternehmen die Arbeitszeit flexibilisieren, Zürich 1997.
- Baillo Jürg, Holenweger Toni, Ley Katharina, Sachsenhofer Peter:
Handbuch Arbeitszeit. Perspektiven, Probleme, Praxisbeispiele, Zürich 1989.
- Blum Adrian, Zaugg Robert J.:
Praxishandbuch Arbeitszeitmanagement. Beschäftigung durch innovative Arbeitszeitmodelle, Zürich 1999.
- Christen Helgard:
Flexible Arbeitszeitmodelle – Ei des Kolumbus?, in: Job à jour, Bildung und Arbeit für Frauen während und nach der Familienphase, Schweizerischer Verband für Berufsberatung SVB, Dübendorf, März 1998.
- Habegger-Zumbühl Charlotte, Pedernana Maurice, Spring Kathrin: **Zweitweise. Familien- und Erwerbsarbeit teilen.** Leitfaden für Unternehmen, Frauen und Männer, Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann des Kantons Luzern, Luzern 1996.
- Holenweger Toni, Reiss Stefan:
Jahresarbeitszeit. Materialien zur Entwicklung, Einführung und Steuerung von Jahresarbeitszeit und Zeitkontensystemen, Zürich 1998.
- Johansson Lena:
Wie sieht die ideale Arbeitszeit aus? Ein schwedischer Wunschzettel, in: Gisela Petterson: Zeit-Puzzle, Modell Schweden: Arbeitszeit- und Familienpolitik, Hamburg 1990, S. 37–44.
- Kilchenmann Ulla:
Flexibel oder flexibilisiert. Chancen und Fallen der Teilzeitarbeit von Frauen, Zürich 1992.
- Klimecki R.G.:
Job sharing. Ein Managementkonzept zur Dezentralisierung der Arbeitsorganisation, St.Gallen 1996.
- Kojer Michael:
Teilzeitarbeit. Alles über ihre Rechte, München 2000.
- McKinsey & Company, Inc.:
Gemeinsam gestalten. Gemeinsam gewinnen. Individuelle Arbeitszeitmodelle, Zürich 1996.
- Räber Franziska:
Job-Sharing in Management und höheren Stabsstellen, Diplomarbeit HWV, Bern 1998.
- Schmal Andreas:
Teilzeitbeschäftigung. Motive, Präferenzen und Barrieren aus der Sicht von Arbeitnehmern, Schriftenreihe der ADIA-Stiftung, Frankfurt 1997.
- Stalder Béatrice:
Gleichstellung: In Personal- und Organisationsentwicklung integrieren, in: Stalder Béatrice et al.: Frauenförderung konkret, Handbuch zur Weiterbildung im Betrieb, Zürich 1997, S.115–161.
- Straumann Leila D., Hirt Monika, Müller Werner R.:
Teilzeitarbeit in der Führung. Perspektiven für Frauen und Männer in qualifizierten Berufen, Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum der Universität Basel, Zürich 1996.
- Straumann Leila D.:
Wer teilt, gewinnt. Neue Arbeitszeitmodelle bei Basel-Stadt, Basel 1997.
- Von Passavant Christina:
Organisationsentwicklung: Chance für Frauen in Reorganisationsprozessen, in: Stalder Béatrice et al.: Frauenförderung konkret, Handbuch zur Weiterbildung im Betrieb, Zürich 1997, S. 265–274.

Andere Medien

Verschiedene Büromöbelfirmen verfügen über CD-Roms und Disketten, welche sich speziell dem Thema Teilzeitmitarbeitende widmen. Darin werden ganze Programme vorgestellt, welche auf die Nutzung von Büros durch mehrere Personen ausgerichtet sind. Erkundigen Sie sich bei Ihrem Büro-einrichtungsunternehmen.

- Bürgisser Margret:
Wer teilt, gewinnt. Partnerschaftliche Rollenteilung in Familie und Beruf, sechs Sendebeiträge zur Sensibilisierung für die Notwendigkeit der Umverteilung von Berufs- und Familienarbeit, Info Media AG, Zürich 1999.
- Bürgisser Margret:
Wer teilt, gewinnt. Partnerschaftliche Rollenteilung in Familie und Beruf. Mediapaket, Verlag Sauerländer, Zürich 1999

1. Direktion

2. Amt

3. Abteilung und Dienststelle

4. Stellenbezeichnung

Erstellungsdatum

Ersetzt Stellenbeschreibung von

4.1 Stellenbezeichnung / Funktionsbezeichnung (gemäss Richtpositionsumschreibung/RPU)

4.2 Individuelle Funktionsbezeichnung

4.3 Arbeitsort

4.4 Pensum %

4.5 Teilzeitpotenzial

4.6 Name InhaberIn

4.7 RPU Code

4.8 Gehaltsklasse

4.9 Eintrittsdatum

4.10 Titel / Dienstrang

5. Hierarchische Stellung

5.1 Vorgesetzte Stelle

5.2 Unterstellte Stellen

5.3 Anzahl unterstellte Personen

5.4 Wird vertreten durch

5.5 StellvertreterIn von

6. Kommunikationsbeziehungen

Die Stelleninhaberin / der Stelleninhaber

6.1 ... berichtet an

6.2 ... erhält Bericht von

6.3 ... nimmt an folgenden regelmässigen Besprechungen teil

6.4 ... arbeitet mit folgenden Dienstbereichen zusammen

7. Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen

7.1 Zielsetzungen

7.2 Hauptaufgaben der Stelle / Art der Erledigung (nach Weisung / selbständig)

7.3 Führungsaufgaben

7.4 Besondere Vollmachten / Kompetenzbeschränkungen

7.5 Weitere Aufgaben und Tätigkeiten

7.6 Besondere Belastungen

7.7 Besondere Hinweise

8. Leistungsanforderungen

8.1 Ausbildung

8.2 Kenntnisse, Fertigkeiten, Erfahrungen

8.3 Spezialkenntnisse

8.3 Erwünschte persönliche Qualitäten, Führungseigenschaften

Unterschrift StelleninhaberIn

Unterschrift vorgesetzte Stelle, Visa Direktion

Formular Anforderungsprofil

Zur Unterstützung und
Erläuterung siehe Leitfaden
Anforderungsprofil

Amt und Abteilung:
Zu besetzende Stelle/Funktion:

Wichtigste Aufgaben, ev. in Ergänzung zur Stellenbeschreibung

	zwingend	sehr erwünscht	nice to have
Ausbildung/Diplom/Weiterbildung Anlehre als: Berufslehre als: Studium als: Zusatzausbildung:			
Berufliche Erfahrungen:			
Besondere Kenntnisse:			
Spez. Eigenschaften und Fähigkeiten:			
Körperliche Anforderungen:			

Alter:

Erstellt durch _____ Datum _____ Visum _____

Das Anforderungsprofil nennt die Anforderungen, die ein Arbeitsplatz an seine Inhaberin, seinen Inhaber stellt. Es liefert wichtige Informationen sowohl zum Verfassen des Stelleninserates als auch für die spätere Selektion. Das Anforderungsprofil muss folgende Elemente enthalten:

Muss-Ziele

Angaben zu Anforderungen und Voraussetzungen, die unbedingt erfüllt sein müssen, wie z.B.

- Ausbildung, Weiterbildung
- Berufs-/Branchenerfahrung (welche und Anzahl Jahre)
- Allgemeines/besonderes Fachwissen
- Führungserfahrung (Anzahl Jahre)
- Sprachen (welche)
- Fahrausweis
- Informatik (welche Spezialprogramme)
- Fähigkeiten, Charaktereigenschaften, Verhalten (welche)

Wunsch-Ziele nice to have

Angaben zu Anforderungen, welche zusätzlich erwünscht sind, wie z.B.:

- Besondere Fähigkeiten
- Erfahrungen (welche)
- Verhalten, Charaktereigenschaften (welche)
- Idealalter

Geistige Fähigkeiten

Auffassungsgabe, Urteilsfähigkeit, Weitblick, Vorstellungskraft, Merkfähigkeit, Gedächtnis, analytisches Denkvermögen, rechnerisches Denken, Kreativität, Fantasie, Originalität, Kombinationsgabe, Planungsfähigkeit, Organisationsfähigkeit, Lernbereitschaft, Flexibilität, sprachliche Ausdrucksfähigkeit (mündlich/schriftlich)

Arbeitsverhalten

Belastbarkeit, Konzentration, Stressresistenz, Arbeitsbereitschaft, Einsatzbereitschaft, Leistungsbereitschaft, Sorgfalt, Sinn für Details, Problembewusstsein, Problemorientierung, Urteilsfähigkeit, Entschlusskraft, Entscheidungsvermögen, Entscheidungsfreude, unternehmerisches Denken und Handeln, Vielseitigkeit, Geschicklichkeit, Zuverlässigkeit, Selbstständigkeit, Gesprächsverhalten, Gesprächsstil, Verhandlungsgeschick, Ausdauer, Durchhaltevermögen, Engagement, Zielstrebigkeit, Verantwortungsbereitschaft, Mobilität, Flexibilität

Sozialverhalten

Anpassungsfähigkeit, Kontaktfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, Teamfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Kommunikationsfähigkeit, Fähigkeit zuzuhören, Hilfsbereitschaft, Toleranz, Vertrauenswürdigkeit, Sicherheitsbewusstsein, Geduld, Ausgeglichenheit, Selbstvertrauen, Selbstsicherheit, Umgangsformen, Umgang mit Konflikten, Emotionen, Erregbarkeit, Einfühlungsvermögen, Sensibilität gegenüber anderen, Konflikt- und Kritikfähigkeit

Vorgesetzten- eigenschaften

Zielsetzung, Planung, Organisation, Führungsvermögen, Führungsstil, Motivationsbereitschaft, Motivationsfähigkeit, Delegation, Kontrolle, Ausstrahlung, Autorität, Menschenkenntnis

Körperliche Anforderungen

Belastung der Sinne und Nerven, Muskelbelastung, Umgebungseinflüsse, Beweglichkeit, Vitalität, Widerstandskraft

Stelleninserat

**für Teilzeitstellen oder Stellen,
welche im Job-Sharing besetzt
werden können**

Wie wird gesucht:	<ul style="list-style-type: none"> • Ausschreibungen so gestalten, dass sie sich gleichwertig an Frauen und Männer richten und beide direkt ansprechen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Beispiel: Projektleiter / Projektleiterin
Wer sucht:	<ul style="list-style-type: none"> • Angaben über den Arbeitgeber und das Arbeitsumfeld (Direktion, Abteilung, Aufgabengebiet, ev. Angaben über die Unternehmenskultur und das zu erwartende Team) • Arbeitsort 	<ul style="list-style-type: none"> • Beispiel: Innovative, dynamische, kundenorientierte Unternehmung, kleines Team etc.
Für was wird gesucht:	<ul style="list-style-type: none"> • Zu besetzende Stelle/Funktion, ev. Titel • Zielsetzung der Stelle • Auflisten der wichtigsten Tätigkeiten 	
Wer wird gesucht:	<ul style="list-style-type: none"> • Wichtigste Angaben zum Anforderungsprofil (Ausbildung, berufliche Erfahrung, besondere Kenntnisse, spez. Eigenschaften und Fähigkeiten, körperliche Anforderungen, wenn nötig Idealalter, persönliche Qualifikationen (siehe auch Formular Anforderungsprofil und entsprechenden Leitfaden)) 	
Für welches Pensum wird gesucht:	<ul style="list-style-type: none"> • Anstellungsgrad möglichst genau angeben, ev. auch das von der Organisation gewünschte Arbeitszeitprofil (z.B. nur morgens). • Möglichkeit zur Besetzung der Funktion im Job-Sharing erwähnen, wenn nötig erwünschte Rahmenbedingungen aufzählen (z.B. sich ergänzende Qualifikationen, Bewerbung als bestehendes Sharing-Paar, Bereitschaft zu gegenseitiger Stellvertretung). Wird eine Person in Ergänzung zu einer bereits angestellten Person gesucht, so ist dieser Umstand unbedingt zu erwähnen. • Auf bestehenden Verhandlungsspielraum bezüglich der Anstellungsprozente oder der Arbeitszeiten hinweisen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Beispiel: Pensum 80%, Arbeitszeit frei einteilbar, es wird erwartet, dass an obligatorischen Veranstaltungen, Sitzungen teilgenommen wird. • Beispiel: Eine Besetzung im Job-Sharing ist denkbar. Für diesen Fall werden Bewerbungen von bestehenden Teams, im Idealfall mit sich ergänzenden Qualifikationen bevorzugt. • Beispiel: In Ergänzung zu unserer langjährigen Teamleiterin suchen wir im Sinne eines Job-Sharing eine ..., Arbeitspensum 40%. • Beispiel: Anstellungsgrad 60–80%, Arbeitszeiten nach Absprache.
Ab wann ist die Funktion zu besetzen:	<ul style="list-style-type: none"> • Eintrittsdatum und ev. bestehenden Verhandlungsspielraum angeben. 	<ul style="list-style-type: none"> • Beispiel: Stellenantritt per 1. August 2000 oder nach Vereinbarung.
Nach welchen Kriterien wird selektioniert:	<ul style="list-style-type: none"> • In Bereichen, in denen Frauen untervertreten sind, muss zum Ausdruck kommen, dass ihre Bewerbungen besonders erwünscht sind. 	<ul style="list-style-type: none"> • Beispiel: Da wir den Anteil an Frauen in Kaderpositionen erhöhen möchten, sind Bewerbungen von Frauen besonders willkommen. • Beispiel: Bei gleichen Qualifikationen werden Bewerbungen von Frauen grundsätzlich bevorzugt behandelt.
Wo erhalten Interessierte weitere Informationen:	<ul style="list-style-type: none"> • Entsprechende Personen und deren Telefonnummern und Erreichbarkeit angeben. 	
Bis wann sich bewerben:	<ul style="list-style-type: none"> • Termin angeben. 	

Vorgehensschritte	Materialien zum Thema in der «Tool-Box Teilzeit»
1. Wiederbesetzung und Funktion aufgrund von Personalbedarfsplanung und aktueller Vorgabe prüfen	Formulare 1 und 2
Stellenbeschreibung / Pflichtenheft erarbeiten und anpassen	Mustervorlage Stellenprofil im Anhang
Stelle auf Teilzeitpotenzial analysieren	Formulare 1, 3 und Kriterienkatalog
Anforderungsprofil erstellen	Mustervorlage Anforderungsprofil und Leitfa- den Anforderungsprofil im Anhang
2. Antrag gemäss Personalbedarfsplanung stellen (Begründung, Organisa- tionsform bzw. Anforderungsprofil, Entwurf Stelleninserat und Verteiler, Zusammensetzung der Selektionsgruppe)	Mustervorlagen Stelleninserate im Anhang
3. Antrag an Stellenvermittlung ZPS mit drei Vorgehensvarianten <ul style="list-style-type: none"> • Besetzung in Zusammenarbeit mit ZPS gemäss Wegleitung • Interne Personalförderung mit Ausschreibung im Amtsblatt • Insertion in ausgewählten Medien 	Mustervorlagen Stelleninserate im Anhang
4. Entscheid Wiederbesetzung	
5. Selektionsprozess 1. Teil: Bestätigung der eingegangenen Bewerbungen innert 3 Tagen Führung einer Bewerbungsliste mit Triage <ol style="list-style-type: none"> 1. Zum Gespräch einladen 2. Zuwarten/engere Bewerbungsgruppe 3. Sofortige Absage In Bereichen, in denen Frauen untervertreten sind, werden möglichst viele zum Vorstellungsgespräch eingeladen, sofern sie die objektiven Voraussetzungen für die zu besetzende Stelle erfüllen.	
6. Selektionsprozess 2. Teil: Vorstellungsgespräche	Checkliste: Einstellung von Teilzeitpersonal
7. Einreihung in eine Gehaltsstufe nach RPU	
8. Entscheid Anstellung	
9. Erstellen einer Verfügung	Kriterienkatalog
10. Zustellung der Verfügung an die neue Mitarbeiterin, den neuen Mitarbeiter	
11. Begründung Selektionsentscheid	Kriterienkatalog
12. Administrative Schlussarbeiten Absagen und Rückgabe Dossiers an Bewerberinnen und Bewerber	
13. Massnahmen zur Implementierung treffen	Checklisten <ul style="list-style-type: none"> • Anstellung von Teilzeitpersonal • Umgang mit Teilzeitpersonal • Raumnutzung und Infrastruktur

Arbeitsaufteilung, Anwesenheit, Stellvertretung

Frau Irene Graf und Frau Heidi Wiestner sind gemeinsam verantwortlich für die Leitung des Rechtsamtes. Für das Job-Sharing gilt die folgende Organisation:

A Arbeitsaufteilung

1. Beschwerdewesen

Routinegeschäfte: nach Präsenz
spezielle Beschwerdefälle: Bestimmung der Ansprechperson im Einzelfall

2. Gesetzgebung, Beratung der Ämter, Vorstösse und Mitberichte

GSA, AÖV, KUS, VmA, Baugesetz: Heidi Wiestner
HBA, TBA, WEA, GS, Baugesetz: Irene Graf

3. Organisation und Koordination

Personalführung

- Betreuung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: • je 50% Aufteilung nach Mitarbeitenden
- allgemeine Personalfragen: • Irene Graf

Rapporte: anfangs gemeinsam, später abwechselungsweise und nach Geschäft

Klausuren: beide

NEF, Informatik, Bibliothek: Heidi Wiestner

Finanzen, Controlling, Administration
Ansprechperson Gleichstellung: Irene Graf

B Stellvertretung

- Während der Abwesenheit einer Vorsteherin vertritt die andere sie nach Möglichkeit und im Rahmen ihres Beschäftigungsgrades.
- Die Vorsteherinnen werden für länger dauernde oder gleichzeitige Abwesenheit durch Frau X oder Herrn Y vertreten.

C Abwesenheiten

Die Vorsteherinnen sind grundsätzlich an folgenden Tagen anwesend:

	Mo	Di	Mi	Do	Fr
Vormittag	Irene Graf	Heidi Wiestner	Irene Graf	Irene Graf	Heidi Wiestner
Nachmittag	Irene Graf	Heidi Wiestner	Irene Graf	Heidi Wiestner	Heidi Wiestner

Datum

Unterschriften Stelleninhaberinnen und Vorgesetzte

Anhang **9**