

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

- Baillod Jürg, Davatz Felix, Luchsinger Christine, Stamatiadis Martin, Ulich Eberhard:
Zeitenwende Arbeitszeit. Wie Unternehmen die Arbeitszeit flexibilisieren, Zürich 1997.
- Baillod 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 Pettersson: 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

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 Stelleninrates 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:	• Ausschreibungen so gestalten, dass sie sich gleichwertig an Frauen und Männer richten und beide direkt ansprechen.	• Beispiel: Projektleiter / Projektleiterin
Wer sucht:	• Angaben über den Arbeitgeber und das Arbeitsumfeld (Direktion, Abteilung, Aufgabengebiet, ev. Angaben über die Unternehmenskultur und das zu erwartende Team) • Arbeitsort	• Beispiel: Innovative, dynamische, kundenorientierte Unternehmung, kleines Team etc.
Für was wird gesucht:	• Zu besetzende Stelle/Funktion, ev. Titel • Zielsetzung der Stelle • Auflisten der wichtigsten Tätigkeiten	
Wer wird gesucht:	• 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:	• 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.	• 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:	• Eintrittsdatum und ev. bestehenden Verhandlungsspielraum angeben.	• Beispiel: Stellenantritt per 1. August 2000 oder nach Vereinbarung.
Nach welchen Kriterien wird selektioniert:	• In Bereichen, in denen Frauen untervertreten sind, muss zum Ausdruck kommen, dass ihre Bewerbungen besonders erwünscht sind.	• 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:	• Entsprechende Personen und deren Telefonnummern und Erreichbarkeit angeben.	
Bis wann sich bewerben:	• Termin angeben.	

Vorgehensschritte	Materialien zum Thema in der «Tool-Box Teilzeit»
1. Wiederbesetzung und Funktion aufgrund von Personalbedarfsplanung und aktueller Vorgabe prüfen Stellenbeschreibung / Pflichtenheft erarbeiten und anpassen Stelle auf Teilzeitpotenzial analysieren Anforderungsprofil erstellen	Formulare 1 und 2 Mustervorlage Stellenprofil im Anhang Formulare 1, 3 und Kriterienkatalog 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 • 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 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 • 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

- a) Während der Abwesenheit einer Vorsteherin vertritt die andere sie nach Möglichkeit und im Rahmen ihres Beschäftigungsgrades.
- b) 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**