



# Warum Jobsharing mehr Chancen als Risiken bietet

Lutz Bellmann

Bislang fristet Jobsharing in deutschen Unternehmen eher ein Nischendasein. Das gilt insbesondere, wenn es um Führungspositionen geht. Zu Unrecht, denn dieses Modell der Arbeitsplatzteilung kann für Beschäftigte und Betriebe durchaus attraktiv sein – sofern bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind.

Unternehmen sehen sich zunehmend mit dem Problem konfrontiert, einen Teil ihrer offenen Stellen, insbesondere Führungspositionen, nicht adäquat oder nicht in der gewünschten Zeit besetzen zu können. Traditionell tendiert das Gros der Unternehmen dazu, Führungspositionen ausschließlich mit Vollzeitbeschäftigten zu besetzen. Begründet wird dies typischerweise mit dem Argument, dass die Fülle der damit verbundenen Aufgaben eine Ausübung in Teilzeit nicht zulässt. Zugleich sind Führungspositionen in Vollzeit insbesondere für Frauen mit Kindern nicht immer ein erstrebenswertes Berufsmodell.

Eine bislang wenig beachtete, aber interessante Alternative, um insbesondere weibliche Fach- und Führungskräfte zu gewinnen, bietet das sogenannte Jobsharing. Dabei teilen sich zwei Teilzeitbeschäftigte eine Vollzeitstelle – nicht notwendigerweise mit identischer Stundenzahl – und erledigen die mit der Tätigkeit verbundenen Aufgaben gemeinsam.

## Jobsharing kann sowohl Beschäftigten als auch Arbeitgebern Vorteile bieten

Jobsharing bietet Vorteile für Beschäftigte und Arbeitgeber. Damit lässt sich dem Wunsch nach Reduzierung der individuellen Arbeitszeit Rechnung tragen. Ein Wunsch, den nach Ansicht von Jane Tepe viele qualifizierte Beschäftigte hegen, durchaus auch Männer, beispielsweise um mehr Zeit für Familie, Sport, Weiterbildung oder ehrenamtliche Tätigkeiten zu haben. Tepe spricht aus Erfahrung, denn sie arbeitet für den Plattformbetreiber [Tandemploy](#). Tandemploy bringt Arbeitgeber und Beschäftigte zusammen, die an Jobsharing interessiert sind (sehen Sie hierzu auch das [Videointerview „Neues Arbeiten im digitalen Wandel“](#) im IAB-Forum).

Ein mögliches Einsatzfeld für Jobsharing bietet der IT-Sektor, wo Beschäftigte überproportional häufig mehrere Jobs zugleich, häufig in Form zeitlich begrenzter Projekte, ausüben und insoweit auch für innovative Formen der Zusammenarbeit wie das Jobsharing vergleichsweise aufgeschlossen sein dürften. Hinzu kommt, dass Jobsharing die Möglichkeit einer „Lernpartnerschaft“ bietet, in der sich beispielsweise erfahrene Fach- und Führungskräfte einen Job mit jüngeren Kolleginnen und Kollegen teilen und diesen so die Möglichkeit eröffnen, Schritt für Schritt in eine verantwortungsvolle Position „hineinzuwachsen“.

Viele Arbeitgeber wiederum dürften ein Interesse daran haben, Arbeitskräfte zu rekrutieren und im Unternehmen zu halten, deren Kompetenzen zwar exakt zu einer Stelle passen, die aber vor allem aufgrund zeitlicher Restriktionen nicht in Vollzeit tätig werden wollen oder können. Zudem kann Jobsharing dazu beitragen, eine zusätzlich auftretende Arbeitsbelastung oder eine krankheitsbedingte Abwesenheit besser zu bewältigen, weil eine kompetente Person als Ersatz zur Verfügung steht.

## Den Vorteilen stehen auch Nachteile gegenüber

Diesen Vorteilen stehen allerdings bestimmte gesetzliche Regelungen, finanzielle Einbußen durch den Wechsel von Voll- in Teilzeit sowie praktische Probleme gegenüber, die im Einzelfall kreative Lösungen erfordern.

So sind Beschäftigte, die sich einen Arbeitsplatz teilen, gesetzlich nicht verpflichtet, sich in Fällen unvorhersehbarer Abwesenheit gegenseitig zu vertreten. Das bedeutet, dass in jedem Einzelfall eine Regelung gefunden werden muss. Allerdings kann der Arbeitgeber dringende betriebliche Erfordernisse geltend machen. Die Verlängerung der Arbeitszeit über das

vereinbarte Volumen hinaus ist jedoch grundsätzlich durch späteren Arbeitszeitausgleich oder höheres Entgelt zu kompensieren.

Wenn man einmal von der Rekrutierung von Teilzeitkräften absieht und die Reduktion der Arbeitszeit für bereits Beschäftigte betrachtet, bedeutet der Wechsel von einer vollen auf eine halbe Stelle in aller Regel ein deutlich niedrigeres Bruttoeinkommen, was sich angesichts der Steuerprogression allerdings nur in abgeschwächter Form auf das Nettoeinkommen auswirkt.

Für die Betriebe wiederum ist Jobsharing mit einem höheren Rekrutierungs- und Einarbeitungsaufwand verbunden, da hierdurch die Anzahl der Beschäftigten steigt. Zudem müssen bestimmte betriebliche Zusatzleistungen, beispielsweise im betrieblichen Gesundheitswesen, doppelt bezahlt werden. Und schließlich sind Arbeitszeitkonten erforderlich, um Jobsharing administrativ abzuwickeln, wenn es keine strikte Aufteilung der Arbeitszeit und keine starren Arbeitszeiten gibt.

## **Rund ein Siebtel der deutschen Betriebe bietet Jobsharing an**

Eine 2014 publizierte [Studie des Beratungsunternehmers Robert Half](#), die auf Interviews mit 1.200 Personalverantwortlichen beruht, taxiert den Anteil der Betriebe in Deutschland, die flexible Arbeitszeiten anbieten, auf 70 Prozent. Während dieser Anteil deutlich über dem europäischen Durchschnitt liegt, zögern deutsche Unternehmen beim Jobsharing: 15 Prozent bieten ihren Beschäftigten diese Option an. Damit hat ihr Anteil im Vergleich zum Jahr 2003, als dies nur bei 9 Prozent der Unternehmen der Fall war, zwar zugenommen. Er liegt aber immer noch deutlich unter dem europäischen Durchschnitt von 25 Prozent.

Gleichzeitig bieten in Deutschland 40 Prozent der Firmen Homeoffice oder Telearbeit an, was eine Alternative zum Jobsharing darstellt, wenn es um die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben geht. Hier liegt der europäische Durchschnitt bei 34 Prozent.

Das Institut der deutschen Wirtschaft hat im Vergleich der Jahre 2005 und 2012 ebenfalls einen steigenden Trend in Sachen Jobsharing festgestellt – danach erhöhte sich der Anteil von 11,1 auf 14,2 Prozent – und bestätigt damit im Großen und Ganzen das Ergebnis der oben genannten Studie.

Befragt nach den Gründen für ihre Zurückhaltung beim Jobsharing, verwiesen 36 Prozent der deutschen Unternehmen laut Half-Studie auf die „Ineffizienz im Hinblick auf die

geschäftlichen Anforderungen“. 28 Prozent sehen die Gefahr, dass die Zusammenarbeit im Team unmöglich wird. Und 26 Prozent halten die physische Präsenz ihrer Beschäftigten für erforderlich. Für 18 Prozent der befragten Unternehmen ist das Management von Jobsharing zu kompliziert und für 10 Prozent aufgrund mangelnder Ressourcen nicht praktikabel.

## **Jobsharing unter Führungskräften eröffnet Beschäftigten und Betrieben neue Chancen**

Wachsende Aufmerksamkeit in der Fachöffentlichkeit findet die Idee des „Shared Leadership“, also der geteilten Führung. Denn für die Unternehmen bietet das Modell eine Chance, erfahrene [Fachkräfte](#) mit Interesse an der Übernahme von Führungsaufgaben zu rekrutieren und an sich zu binden.

Gleichzeitig kann das Modell die Führungskräfte dabei unterstützen, besser mit den gestiegenen Anforderungen der Unternehmen zurechtzukommen: Verantwortung wird auf mehrere Schultern verteilt; die Möglichkeiten, voneinander zu lernen, ausgebaut; Stärken und Schwächen beider Tandempartner kritisch reflektiert; Karrieremöglichkeiten verbessert.

Zu dieser Einschätzung kommen Laura Schubert, Walter Götz, Dana Fischer und Ricarda Merkwitz in einem 2018 veröffentlichten Beitrag. Neben den bereits erwähnten Vorteilen bei unvorhergesehener Abwesenheit kommt eine [Studie von Lucy Daniels aus dem Jahr 2011](#) zu dem Ergebnis, dass Jobsharing auch die [Produktivität](#) von Führungskräften steigert.

## **Jobsharing funktioniert nur unter bestimmten Voraussetzungen**

Praktische Erfahrungen, die unter anderem auch am IAB mit geteilter Führungsverantwortung gemacht wurden (lesen Sie hierzu den Beitrag [„Jobsharing unter Führungskräften: Kann das gutgehen?“](#) von Silke Anger und Ute Leber im IAB-Forum), zeigen, dass bestimmte Voraussetzungen auf der individuellen Arbeits- und Organisationsebene erfüllt sein müssen, damit das Modell seine Vorteile entfalten kann.

So sollte die Persönlichkeit der Tandempartner nicht auf Wettbewerb, sondern auf Kooperation ausgerichtet sein. Weiterhin sollten die dafür erforderlichen sozialen und kommunikativen Kompetenzen vorhanden sein. Zudem ist gegenseitiges Vertrauen wichtig, das durch ähnliche Wertvorstellungen und Auffassungen, etwa in puncto Arbeitszeiten und Karriere, begünstigt wird. Schließlich ist die Unterstützung durch das Management von

herausragender Bedeutung, weil beispielsweise Schnittstellen besonders gut gestaltet werden müssen. So gilt es, die jeweiligen Aufgabengebiete genau zu definieren und Zuständigkeiten klar abzugrenzen.

## **Geteilte Führungsverantwortung als Instrument der Personalentwicklung**

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob sich die Einarbeitung von Beschäftigten in Führungsaufgaben überhaupt lohnt, wenn zumindest ein Teil der betroffenen Personen nicht dauerhaft in einer Führungsposition verbleibt. Zu bejahen wäre diese Frage dann, wenn „Führungsverantwortung auf Zeit“ als eine Investition in die unternehmerischen Soft Skills der jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begriffen wird, die sich für den Arbeitgeber auch dann noch auszahlt, wenn diese keine Führungsposition mehr ausüben.

Folgt man dem weit verbreiteten Modell der „Transformationalen Führung“, das erstmals in einer 1994 erschienenen Studie von Bernhard Bass und Bruce Avolio entwickelt wurde, sind diese Soft Skills für den Unternehmenserfolg möglicherweise entscheidender als objektive Persönlichkeitsmerkmale wie die formale Qualifikation.

Zu den Soft Skills, die durch persönliche Erfahrungen mit geteilter Führungsverantwortung langfristig gestärkt werden, zählen Motivationsfähigkeit, Umsetzungskompetenzen sowie unternehmerisches Denken und Handeln. Damit dürften Beschäftigte, die über entsprechende Erfahrungen verfügen, die Verhaltenserwartungen von Organisationen im Schnitt besser erfüllen als solche, die niemals Führungsverantwortung innehatten.

Da es natürlich niemals möglich sein wird, mit Sicherheit vorherzusagen, ob eine Person Führungserfolg haben wird oder nicht (geschweige denn auf wissenschaftlicher Basis), sollte ein möglichst großer Kreis von Beschäftigten die Chance erhalten, Führungsfähigkeiten sowohl in der Theorie als auch in der Praxis zu erlernen und anzuwenden.

## **Fazit**

Unter bestimmten Voraussetzungen kann Jobsharing, auch unter Führungskräften, ein Modell sein, das Beschäftigten ebenso wie Arbeitgebern Vorteile bietet. Eine dieser Voraussetzungen ist, dass die jeweils beteiligten Akteure – die Beschäftigten, die sich einen Job teilen, und die Unternehmen, die einen „teilbaren“ Job anbieten – gut zusammenpassen. Dank der Digitalisierung eröffnen sich hier neue Chancen. Denn internetbasierte Plattformen bieten heutzutage die Möglichkeit, interessierte und geeignete Partner zusammenzubringen.

Unabhängig davon sind die Unternehmen gut beraten, Jobsharing unter Führungskräften auch als ein innovatives Personalentwicklungsinstrument für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wahrzunehmen und ihr entsprechendes Angebot nach Möglichkeit auszubauen.

## Literatur

Anger, Silke; Leber, Ute: [Jobsharing unter Führungskräften: Kann das gutgehen? Ein Erfahrungsbericht aus dem IAB](#). In: IAB-Forum vom 23.08.2017. Zuletzt abgerufen am 21.06.2019.

Bass, Bernhard M.; Avolio, Bruce J. (Hrsg.) (1994): Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousand Oaks.

Daniels, Lucy (2011): [Job Sharing at senior level: Making it work – A summary of findings from the job share study; an investigation into the feasibility of job sharing in senior roles and recommendations for best practices for its implementation within global corporations](#). The Job Share Project, Research Report. Zuletzt abgerufen am 01.04.2019.

Ellguth, Peter; Gerner, Hans-Dieter; Zapf, Ines (2018): [Arbeitszeitkonten in Betrieben und Verwaltungen: Flexible Arbeitszeitgestaltung wird immer wichtiger](#). IAB-Kurzbericht Nr. 15.

Half, Robert (2014): [Technology Arbeitsmarktstudie 2014](#). Frankfurt/Main.

Luyken, Jörg: Jobsharing: [Are two heads better than one?](#) The Local, 18.05.2015. Zuletzt abgerufen am 25.06.2019.

Potor, Marinela: [Im Tandem zur Arbeit: Warum Jobsharing in Deutschland beliebter wird](#). Netzpiloten Magazin, 01.06.2016. Zuletzt abgerufen am 25.6.2019.

Schubert, Laura; Walter, Götz; Fischer, Dana; Merkwitz, Ricarda (2018): Shared Leadership – Erfolgsfaktoren und Herausforderungen geteilter Führungspositionen. In: Matusiewicz, David; Nürnberg, Volker; Nobis, Stephanie (Hrsg.): Gesundheit und Arbeit 4.0: Wenn Digitalisierung auf Mitarbeitergesundheit trifft. Heidelberg: Medhochzwei, S. 127–138.