

# Geteilte Zeit Jobsharing in Unternehmen

Lotte Franziska Cooman und Martin Krzywdzinski

**Summary:** Job sharing refers to work models in which two part-time employees share a job in a tandem. It offers the potential to improve the work-life balance. However, it can only realize this potential under certain conditions: a corporate culture open to job sharing and new forms of work, support from superiors and colleagues and a good fit of partners in tandem. In addition to improving the work-life balance, job sharing also has strategic advantages, for example through the higher quality of decisions in tandems.

**Kurz gefasst:** Jobsharing bezeichnet Arbeitsmodelle, in denen sich zwei in Teilzeit arbeitende Arbeitnehmer\*innen einen Arbeitsplatz teilen, und zwar im Tandem. Es bietet das Potenzial, die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit zu verbessern. Dieses Potenzial kann es allerdings nur unter bestimmten Bedingungen realisieren: in einer für Jobsharing und neue Arbeitsformen offenen Unternehmenskultur, mit der Unterstützung durch Vorgesetzte und Kolleg\*innen sowie einer guten Passung der Partner\*innen im Tandem. Über die Verbesserung der Work-Life-Balance hinaus, hat Jobsharing aber auch strategische Vorteile, beispielsweise durch die höhere Qualität von Entscheidungen in Tandems.

Viele Arbeitnehmer\*innen wollen mehr Zeit für Familie und Freizeit haben. Sie würden gerne ihre Arbeitszeit verkürzen, um private Interessen und Verpflichtungen besser mit ihrer beruflichen Arbeit zu vereinbaren. Neue Arbeitsmodelle bekommen angesichts dieser persönlichen Wünsche, der veränderten Wertvorstellungen in der Gesellschaft und technologischer Entwicklungen eine wichtige Bedeutung. Jobsharing ist eines der Gestaltungsmodelle, um betriebliche Anforderungen und individuelle Arbeitszeitwünsche unter einen Hut zu bringen. Mit Jobsharing gemeint sind Arbeitsmodelle, in denen sich zwei in Teilzeit arbeitende Arbeitnehmer\*innen einen Arbeitsplatz teilen – und zwar im Tandem.

In unserer Analyse konzentrieren wir uns auf Führungspositionen oder solche mit anspruchsvollen Expertenaufgaben. Gemeinsam ist ihnen, dass die Arbeitszeiten oft besonders lang sind und die Arbeitnehmer\*innen sehr flexibel in der Bewältigung ihrer Aufgaben sein müssen. Gute Voraussetzungen also für ein Jobsharing. Zugleich gibt es besondere Herausforderungen an eine Teilung der Aufgaben im Tandem: Die Positionen sind oft komplex, und die Arbeit ist mit großer Verantwortung verbunden.

Jobsharing wird zwar immer bekannter, ist aber bislang relativ wenig verbreitet und erforscht. Zwar gibt es mittlerweile eine Reihe von Studien zum Thema Teilzeit in Führungspositionen, allerdings ohne einen spezifischen Blick auf Jobsharing. Die Studie „Ich arbeite ganz anders und besser als früher“ (WZB und Beratungsunternehmen Jobsharing Hub) bietet erste Antworten auf die Fragen, wie Jobsharing in der Praxis funktioniert. Wir stellen Befunde aus der Studie vor und konzentrieren uns dabei auf die Frage der Arbeitszeiten.

Zehn große Unternehmen in Deutschland wurden untersucht, die zu den Vorreitern des Jobsharing zählen. Es wurden Interviews mit Personalverantwortlichen in Unternehmen, eine standardisierte Befragung von 149 Jobsharer\*innen sowie 35 leitfadengestützte Vertiefungsinterviews mit Jobsharingtandems kombiniert. In den von uns untersuchten Unternehmen gibt es Regeln für die Zeitausstattung der Jobsharingtandems. Dabei wird häufig das Minimum an zusätzlicher Zeit festgelegt, das einem Tandem zur Verfügung gestellt werden muss. Warum zusätzliche Zeit? Ein Jobsharingtandem teilt sich nicht nur eine Vollzeitstelle, sondern benötigt darüber hinaus Zeit, um sich gegenseitig auf dem Laufenden zu halten, sich bei kritischen Fragen und in der Personalführung abzustimmen. Typischerweise werden dafür 20 Prozent der Regelarbeitszeit angesetzt; ein Jobsharingtandem wird dann mit mindestens 120 Prozent einer Vollzeitstelle ausgestattet.

Eine solche Regel bietet auch einen Anreiz für die Verbreitung von Jobsharing: Wenn Führungskräfte wissen, dass sie bei Jobsharingtandems die zusätzlichen 20 Prozent (oder mehr) einer Vollzeitstelle finanziert bekommen, wächst der Anreiz, Jobsharing zu ermöglichen oder gar zu fördern. Gleichzeitig ist es wichtig, die Zeitausstattung auch an den Stellenumfang anzupassen, das heißt für komplexe und anspruchsvolle Positionen entsprechend mehr Kapazität vorzusehen.

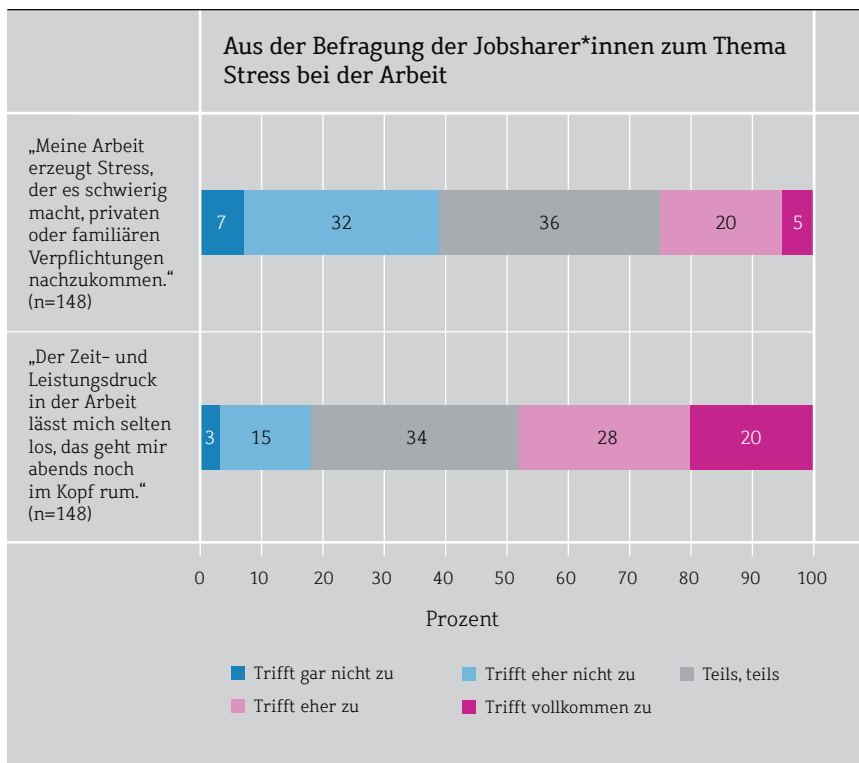
Unsere Analyse zeigt, dass die große Mehrheit der Jobsharer\*innen in den untersuchten Unternehmen eine Regelarbeitszeit zwischen 21 und 30 Stunden hat, was je nach Unternehmen etwa 60 bis 70 Prozent einer Vollzeitstelle ausmacht. Die Jobsharer\*innen sind mit ihrer Arbeitssituation und der Zusammenarbeit im Tandem in sehr hohem Maße zufrieden. Dennoch zeigt unsere Studie, dass dieses Arbeitsmodell nicht in allen Fällen eine wirkliche Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit erlaubt. Viele der von uns befrag-

ten Jobsharer\*innen berichten von anhaltendem Stress, Zeit- und Leistungsdruck. Unsere Abbildung zeigt die Bewertungen der Arbeitsbelastungen durch die Befragten in unserer Studie. Die Mehrheit der Jobsharer\*innen berichtet, dass sie auch nach Feierabend über ihre Arbeit nachdenken und der Arbeitsdruck sie nicht loslässt. Weil sie den Stress aus dem Büro mit nach Hause nehmen, sei es schwer familiären oder anderen Verpflichtungen außerhalb der Arbeit nachzukommen.



Lotte Franziska Cooiman ist Doktorandin am Weizenbaum-Institut in Kooperation mit der Roskilde Universität in Dänemark. Am Weizenbaum-Institut ist sie Teil der Forschungsgruppe „Arbeiten in hochautomatisierten digital-hybriden Prozessen“.  
[Foto: Martina Sander]

[franziska.cooiman@wzb.eu](mailto:franziska.cooiman@wzb.eu)



Quelle: ©WZB, Cooiman et al. 2019. Angaben in Prozent der befragten Jobsharer\*innen, ausgenommen sind Antworten mit „keine Angabe“

Wo liegen die Probleme, und unter welchen Bedingungen kann die Arbeitszeitreduktion im Jobsharing wirklich eine verbesserte Work-Life-Balance erlauben? Der erste wichtige Faktor ist die Unternehmenskultur. Immer noch ist die Erwartung weitverbreitet, wonach Führungskräfte permanent anwesend, immer erreichbar und flexibel sein müssen. Die Forschung am WZB hat die Verbreitung dieser sogenannten *Ideal Worker Norm* in einer Reihe von Studien belegt. Sie betrifft insbesondere hochqualifizierte Beschäftigte und ist ein Grund für die noch sehr geringe Verbreitung von Führung in Teilzeit. Beim Jobsharing führt die *Ideal Worker Norm* oft dazu, dass die Arbeitsbelastung wie bei einer Vollzeitstelle gestaltet wird. Das führt entweder zu vielen Überstunden oder einer gesteigerten Arbeitsintensität – zur sogenannten „Teilzeitfalle“. Eine Managerin beschrieb diese Situation folgendermaßen:

*„Ich arbeite auch mehr [als die offizielle Wochenarbeitszeit]. Da ist nach wie vor das Problem, dass man [im Unternehmen] denkt, das sind zwei Leute und dann gibt es auch Aufgaben für zwei Leute.“*

Teilweise akzeptieren Jobsharer\*innen viele Überstunden, die aus einer Teilzeitstelle fast eine Vollzeitstelle machen, weil sie Nachteile im Hinblick auf ihre Karrieremöglichkeiten befürchten. Die eigentlich erhofften Verbesserungen für die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit stellen sich nicht immer ein. Das führt zu Frustration. Dementsprechend funktioniert Jobsharing vor allem dann gut, wenn es in der Unternehmenskultur gegenüber Vollzeitstellen als gleichwertiges Modell gilt. Seine Verbreitung kann dabei auch selbst ein Motor für einen Kulturwandel in den Unternehmen sein. Es könnte zu einer auf Flexibilität und Diversität beruhenden Kultur führen, bei der die Bewertung der Leistung und des Engagements nicht von der Zahl der Überstunden abhängt.



Martin Krzywdzinski leitet die Forschungsgruppe Globalisierung, Arbeit und Produktion am WZB und ist Themenbereichsleiter des Promotionskollegs „Gute Arbeit“. Ansätze zur Gestaltung der Arbeitswelt von morgen. Er ist zudem Direktor am Weizenbaum-Institut für die vernetzte Gesellschaft.  
*[Foto: David Ausserhofer]*

[martin.krzywdzinski@wzb.eu](mailto:martin.krzywdzinski@wzb.eu)

Der zweite Faktor ist die Hierarchieebene. Auf höheren Managementebenen sind die Ansprüche an die Leistung besonders hoch und eine Reduktion der Arbeitszeit besonders schwierig. Die von uns interviewten Jobsharer\*innen im höheren Management arbeiten oftmals deutlich länger als die in ihrem Teilzeitvertrag vereinbarte Regelarbeitszeit. Allerdings sind ihre Arbeitszeiten immer noch deutlich kürzer als die ihrer in Vollzeit arbeitenden Kolleg\*innen, die permanent in hohem Umfang Überstunden machen und teilweise Wochenarbeitszeiten zwischen 50 und 60 Stunden erreichen. In Relation zu einer Vollzeitstelle kann der Zeitgewinn im Jobsharing daher durchaus auch eine deutliche Entlastung bedeuten:

*„Ich bin viel weniger belastet jetzt. Ich bin deutlich ruhiger. Dieser Hetzfaktor [...]. Ich weiß nicht, wie ich es Ihnen sagen kann. Also, dieser Mittwoch, wo ich einfach mal ein paar andere Dinge machen kann, der ist für mich echt Gold wert. Wo ich einfach auch ein bisschen den Abstand bekomme und raus aus diesem Stress gehe.“*

Der dritte Faktor für ein erfolgreiches Arbeitszeitmanagement im Jobsharingtandem ist die Zusammenarbeit im Tandem. Je enger diese ist, desto besser können die Tandempartner\*innen füreinander einspringen und sich unterstützen. Oft entstehen aus solchen beruflichen Tandems Freundschaften; die Partner\*innen halten auch in ihrer freien Zeit Kontakt. Unsere Interviews zeigen, dass eng zusammenarbeitende Tandems ihre Arbeitssituation sehr positiv beurteilen.

*„Das Tolle ist, dass ich die Möglichkeit habe hier und da mal einen Puffer einzubauen. Wenn ich das mit der [Kollegin] vorbespreche und ihr mal so sage, ich höre zwei Stunden früher auf und stelle das Telefon um ... Alleine geht das nicht.“*

Allerdings gelingt es nicht in allen Fällen, eine so enge Zusammenarbeit im Tandem zu etablieren. Zu den Voraussetzungen gehören Vertrauen und ein ähnliches Anspruchsniveau in Hinblick auf Leistung und Qualität der Arbeit. Diese Voraussetzungen sind vor allem dann erfüllt, wenn sich die Tandems auf der Grundlage einer bestehenden persönlichen Bekanntschaft und eines gemeinsamen Interesses am Jobsharing zusammenfinden. Weniger gut funktionieren Tandems, die aufgrund einer externen Notwendigkeit entstanden sind – beispielsweise in Situationen, in denen Vorgesetzte Rückkehrer\*innen aus der Elternzeit nur eine Teilzeitposition im Jobsharing anbieten können, obwohl dies keine Priorität der Beschäftigten selbst darstellt.

Damit ein Tandem gut funktioniert, müssen die Kompetenzen und Qualifikationen der Partner\*innen nicht gleich sein. Im Gegenteil können sich Arbeitnehmer\*innen mit komplementären Profilen austauschen und voneinander lernen – und aus der Sicht der Unternehmen bessere Entscheidungen treffen.

Der vierte Faktor für ein erfolgreiches Arbeitszeitmanagement im Jobsharing ist das Verhalten der Vorgesetzten der Tandems. Wer ein Tandem als Vorgesetzte\*r führt, sollte den beiden Partner\*innen Autonomie bei der Aufteilung ihrer Aufgaben und Möglichkeiten der Selbstorganisation zugestehen. Bei engmaschigen Vorgaben durch die Vorgesetzten oder die bevorzugte Kooperation mit einer Person im Tandem kommt es schnell zu einer ungleichen Arbeitsverteilung und zu Konflikten. Eine Führungskraft im Tandem beschreibt eine solche Situation folgendermaßen:

*„Die Knackpunkte [sind] halt, dass wir extrem fremdgesteuert sind und da dann selbst das Tandem an seine Grenzen kommt. [...] Manchmal haben wir Phasen, wo es ein bisschen ungleich ist, wo sie mehr hat als ich. Und das stresst sie natürlich unheimlich und ich fühle mich dann schlecht, weil ich denke, ich kann gar nicht helfen. Also man hat dann da so ein bisschen ein schlechtes Gewissen. [...] Also eigentlich müsste das Tandem ausgewogener sein.“ (Interview #21)*

Neben solchen negativen Äußerungen zeigt unsere Studie insgesamt jedoch eine sehr hohe Zufriedenheit mit dem Modell Jobsharing. Das Modell wird aber sein Potenzial vor allem dann entfalten, wenn die Unternehmenskultur dafür offen ist, die Vorgesetzten auf die Führung von Tandems gut vorbereitet sind und es auch im Tandem ein Vertrauensverhältnis gibt.

## Literatur

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend: *Familienfreundliche Unternehmenskultur. Der entscheidende Erfolgsfaktor für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf*. Berlin: BMFSFJ/Roland Berger GmbH 2018.

Cooiman, Franziska/Krzywdzinski, Martin/Christen, Svenja: *„Ich arbeite ganz anders und besser als früher“*. Praxis und Potenziale von Jobsharing in Unternehmen. WZB Discussion Paper SP III 2019–301. Berlin: WZB 2019.

Stuth, Stefan/Hipp, Lena: *„Führung in Teilzeit? – Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Führungskräften in Deutschland und Europa“*. In: Anja Karlshaus/Boris Kaehler (Hg.): *Teilzeitführung*. Wiesbaden: Springer 2017, S. 31–43.

Jobsharing ist trotz seiner Potenziale immer noch ein überwiegend weibliches Phänomen. Über 90 Prozent der Jobsharer\*innen in den untersuchten Unternehmen sind Frauen; teilweise werden Jobsharing-Angebote sogar nur an Frauen herangetragen. Für die weitere Verbreitung von Jobsharing ist es sinnvoll, gegenüber Vorgesetzten und Beschäftigten nicht nur den Nutzen des Modells für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu betonen, sondern auch die strategischen Vorteile herauszuarbeiten, wie zum Beispiel eine erhöhte Innovationsstärke und die Entscheidungsqualität eines Tandems. Nur so lässt sich dieses Modell aus der Wahrnehmung lösen, es sei ein reines Teilzeitmodell für Mütter.