

## **Master-Abschlussarbeit**

# Jobsharing: wie trägt das Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei?

MA Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement  
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin  
Berlin School of Economics and Law

Erstgutachter/in:  
Prof. Dr. Anja Grothe

Zweitgutachter/in:  
Janko Lindenstein

**Ellin Eberhard**  
434061  
Berlin, Sommersemester 2015

## **Eidesstattliche Erklärung**

„Hiermit erkläre ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Abschlussarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst und andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt habe. Die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen (direkte oder indirekte Zitate) habe ich unter Benennung des Autors/der Autorin und der Fundstelle als solche kenntlich gemacht.

Mir ist bekannt, dass die wörtliche oder nahezu wörtliche Wiedergabe von fremden Texten oder Textpassagen aus Büchern, Zeitschriften, Zeitungen, aus dem Internet u.ä. ohne Quellenangabe als Täuschungsversuch gewertet wird und zu einer Beurteilung der Arbeit mit „nicht ausreichend“ bzw. „ohne Erfolg“ führt.“

Ort, Datum

Unterschrift

Anzahl der Wörter: 13418

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung der Arbeit .....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit .....	3
1.3 Aufbau der Arbeit.....	4
<b>2 Theorie.....</b>	<b>6</b>
2.1 Definition „Nachhaltige Entwicklung“ .....	6
2.2 Definition „Nachhaltige Arbeitspolitik“ .....	8
2.3 Arbeitszeitflexibilisierung .....	10
2.4 Job-Sharing.....	11
2.4.1 Die Entwicklung von Job-Sharing in Deutschland.....	13
2.4.2 Rechtliche Grundlage von Job-Sharing .....	14
2.4.3 Modelle von Job-Sharing.....	15
2.4.4 Vorteile und Nachteile von Job-Sharing für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf .....	19
2.4.5 Erfolgreiche Umsetzung des Job-Sharing für Arbeitnehmer.....	21
2.4.6 Nachhaltige Aspekte von Job-Sharing.....	22
2.5 Teilzeitarbeit.....	25
2.6 Unterschied Job-Sharing zur klassischen Teilzeitarbeit.....	25
<b>3 Methode .....</b>	<b>28</b>
3.1 Hypothese .....	28
3.2 Operationalisierung: Methodik und Vorgehensweise der Umfrage .....	28
3.3 Durchführung der Untersuchung.....	29
<b>4 Ergebnisse der Befragung: Deskriptive Statistik .....</b>	<b>32</b>
4.1 Ergebnisse der Zielgruppe „Job-Sharer“ .....	32
4.2 Ergebnisse der Vergleichsgruppe „Teilzeitarbeitskräfte“ .....	42
4.3 Vergleich und Interpretation der Ergebnisse .....	51
4.4 Hypothesenprüfende Ergebnisse .....	55

---

<b>5</b>	<b>Kritische Reflexion der Untersuchung .....</b>	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
<b>6</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>57</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>99</b>

## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	<i>Absatz</i>
Bzw.	<i>Beziehungsweise</i>
D.h.	<i>Das heißt</i>
HR	<i>Human Resource</i>
Hrsg.	<i>Herausgeber</i>
IAB	<i>Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung</i>
JS	<i>Job-Sharer</i>
TN	<i>Teilnehmer</i>
TZ	<i>Teilzeit</i>
TzBfG	<i>Teilzeit- und Befristungsgesetz</i>
U.a.	<i>Unter anderem</i>
URL	<i>Uniform Resource Locator</i>
Vgl.	<i>Vergleich</i>
VW	<i>Volkswagen</i>
Z.B.	<i>Zum Beispiel</i>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit.....	4
Abbildung 2: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013: Job-Sharing Anteil der deutschen Unternehmen, die familienfreundliche Maßnahmen anbieten .....	13
Abbildung 3: The Jobshare Projekt: Different ways to design a Job Share .....	15
Abbildung 4: Job-Sharing-Modelle .....	18
Abbildung 5: JS Umfrageergebnis Frage 6: Vorteil von Job-Sharing.....	36
Abbildung 6: JS Umfrageergebnis Frage 7: Nachteil von Job-Sharing .....	37
Abbildung 7: JS Umfrageergebnis Frage 8: Positives Gefühl durch Job-Sharing	39
Abbildung 8: JS Umfrageergebnis Frage 9: Negatives Gefühl durch Job-Sharing .....	40
Abbildung 9: TZ Umfrageergebnis Frage 5: Vorteile von Teilzeitarbeit.....	45
Abbildung 10: TZ Umfrageergebnis Frage 6: Nachteile von Teilzeitarbeit .....	47
Abbildung 11: TZ Umfrageergebnis Frage 7: Positive Gefühle mit Teilzeitarbeit .....	48
Abbildung 12: TZ Umfrageergebnis Frage 8: Negative Gefühle mit Teilzeitarbeit .....	49

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Robert Half, Arbeitsmarktstudie 2014: Arbeitsmodelle in Europäischen Ländern .....	2
--	---

# 1 Einleitung

Im folgenden und ersten Kapitel dieser Arbeit wird die Problematik des Themas mit der Einordnung in den aktuellen Stand anhand von Studien dargestellt. Es wird das Ziel der Arbeit erläutert und anschließend der Aufbau der Arbeit aufgezeigt.

## 1.1 Problemstellung der Arbeit

Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen<sup>1</sup> mit Kindern oder mit zu pflegenden Angehörigen sind besonders gefordert, Familie und Beruf „unter einen Hut zu bekommen“. Die Herausforderung der Arbeitnehmer mit Kindern oder zu pflegenden Angehörigen besteht darin, den richtigen Ausgleich zwischen Privatem und Beruflichem zu finden. Wenn dieser Ausgleich nicht zu schaffen ist, können Arbeitnehmer sich gestresst fühlen und dies kann Auswirkungen auf das Familienleben und auf die berufliche Leistung haben. Job-Sharing fördert und verbessert die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sagen 90% der Teilnehmer, der in dieser Arbeit untersuchten Fragestellung. Zu den flexiblen Arbeitszeitmodellen zählt auch das Modell Job-Sharing, welches eine Form der Teilzeitarbeit ist. Derzeit fordert die Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände flexiblere Arbeitszeiten, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern. Dies zeigt, wie aktuell die Thematik von Arbeitszeitflexibilisierung ist.

Laut einer Studie<sup>2</sup> des Institutes für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung aus dem Jahr 2015 waren im Jahr 2014 38,2 Millionen Arbeitnehmer in Deutschland in einem Beschäftigungsverhältnis. 49,2% der Beschäftigten waren Frauen und 50,8% waren Männer. Davon waren 57,8% der Frauen und 20,1% der Männer in einem Teilzeitbeschäftigungsverhältnis. Die Hauptmotivation für die Wahl der Teilzeitbeschäftigung liegt in der Pflege von Familienangehörigen oder der Kinderbetreuung. Ein Resultat von Teilzeitarbeit ist, so zeigt eine weitere Studie des Institutes, dass Teilzeitarbeit flexibler macht und die Mitarbeiter motivierter sind.<sup>3</sup> In Deutschland beherrscht Arbeit immer noch das Leben vieler Menschen. Arbeit und Privates lassen sich oft nicht optimal miteinander vereinbaren. In Deutschland

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

<sup>2</sup> Vgl. Wanger, S. (04/2015) IAB Kurzbericht: Frauen und Männer am Arbeitsmarkt. 1 f.

<sup>3</sup> Vgl. Wanger, S. (07/2006) IAB Kurzbericht: Arbeitszeitpolitik: Teilzeitarbeit fördert Flexibilität und Produktivität. 3.

würden dem Arbeitsmarkt 1,2 Millionen qualifizierte Frauen zur Verfügung stehen, könnten sie Familie und Beruf besser vereinbaren.<sup>4</sup> Um diesem Problem entgegenzuwirken, gibt das Modell Job-Sharing, welches eine Form der Teilzeitarbeit ist, einen Ansatz zum Umdenken. Durch dieses Modell haben Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen nachhaltig die Chance flexibler zu arbeiten.<sup>5</sup>

Die Personalvermittlung Robert Half hat im Jahr 2014 eine Arbeitsmarktstudie zum Thema Arbeitsmodelle mit 1200 europäischen Managern aus Personalabteilungen durchgeführt. 70% der deutschen Unternehmen bieten flexible Arbeitszeit-Modelle an. Deutschland ist in Europa Vorreiter im Thema flexible Arbeitszeiten und Teilzeit. Job-Sharing hingegen bieten erst 15% der deutschen Unternehmen an.

	Ø Europa	Deutschland	Schweiz	Österreich	Großbritannien	Frankreich	Belgien	Niederlande
Jobsharing	25 %	15 %	19 %	22 %	48 %	19 %	23 %	23 %
Teilzeit	71 %	76 %	70 %	68 %	73 %	63 %	68 %	78 %
Flexible Arbeitszeiten	54 %	70 %	56 %	67 %	50 %	43 %	48 %	55 %

**Tabelle 1: Robert Half, Arbeitsmarktstudie 2014: Arbeitsmodelle in Europäischen Ländern<sup>6</sup>**

Zweihundert HR-Manager aus deutschen Unternehmen wurden gefragt, aus welchen Gründen sie sich gegen Job-Sharing entschieden haben. 36% finden Job-Sharing ineffizient im Hinblick auf die geschäftlichen Anforderungen. Auch die Unmöglichkeit der Zusammenarbeit im Team und dass die Rolle eine physische Präsenz erfordert, wurde als Antwort gegeben.<sup>7</sup>

Im Job-Sharing-Modell teilen sich mindestens zwei Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen einen Arbeitsplatz. Dieser Arbeitsplatz kann nicht von einem Teilzeitmitarbeiter alleine ausgefüllt werden. Der Umfang der Position ist als Vollzeitposition zu bewerten. Immer mehr Arbeitnehmer wollen im Job-Sharing-Modell arbeiten, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern und um auf der Karriereleiter keinen Rückschritt machen zu müssen.<sup>8</sup> Um dieses Arbeitszeitmodell umsetzen zu können, müssen Unternehmen die Arbeitsorganisation und die

<sup>4</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2015): Frauen in der Wirtschaft, Berlin.

<sup>5</sup> Vgl. Tepe, J. (2014): Jobsharing, Berlin: 188.

<sup>6</sup> Vgl. Robert Half (2014) Arbeitsmarktstudie 2014.

<sup>7</sup> Vgl. Robert Half (2014) Arbeitsmarktstudie 2014.

<sup>8</sup> Vgl. Roloff, J. (2012a): Job-Sharing: Teilzeitmodell mit Potenzial:1.

Arbeitszeiten durch die Mitarbeiter flexibler gestalten lassen.<sup>9</sup> Viele Arbeitnehmer sehen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Grund für die Wahl des Arbeitgebers oder sogar den Jobwechsel. Durch Job-Sharing können die Arbeitnehmer trotz auftretender Lebensereignisse, wie zum Beispiel die Pflege Angehöriger oder die Erziehung eines Kindes, die erworbenen Kompetenzen und Qualifikationen im Unternehmen einbringen.<sup>10</sup>

## 1.2 Zielsetzung der Arbeit

Die Hypothese und die Untersuchungsfrage der Autorin lautet: “Macht Job-Sharing tatsächlich glücklicher, weil mehr Zeit für Familie bleibt und auf der Karriereleiter kein Rückschritt gemacht werden muss und dadurch der Job-Sharer zufriedener und ausgeglichener ist und produktiver arbeitet?“. Im Folgenden wird diese Frage anhand der Ergebnisse einer Umfrage beantwortet.

Ziel dieser Arbeit ist es, anhand einer Umfrage herauszuarbeiten, welche Job-Sharing-Modelle in der Realität gelebt werden, um Familie und Beruf zu vereinbaren und welche Vor- und Nachteile das Job-Sharing für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit sich bringt. Als Vergleichsgruppe zum Job-Sharing werden Mitarbeiter, welche in einem klassischen Teilzeitarbeitsverhältnis arbeiten, herangezogen.

Diese Arbeit untersucht das Modell Job-Sharing und die Vor- und Nachteile, sowohl in der Theorie, als auch in der Praxis. Der Fokus liegt hierbei auf Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen, die dieses Modell aufgrund verbesserter Vereinbarkeit von Familie und Beruf ausgewählt haben.

Job-Sharing ist eine Form der Teilzeitarbeit. Im Folgenden wird jedoch das Thema Teilzeitarbeit nicht in die Tiefe erörtert. Vielmehr wird der Fokus auf das Job-Pairing, eine Form des Job-Sharing, gelegt. Job-Pairing wird hier aus Arbeitnehmerperspektive beleuchtet. Die Unternehmenssicht zum Job-Sharing wird nur am Rande thematisiert. Die Umfrage konzentriert sich auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Vor- und Nachteile und weniger auf die Nachhaltigkeit

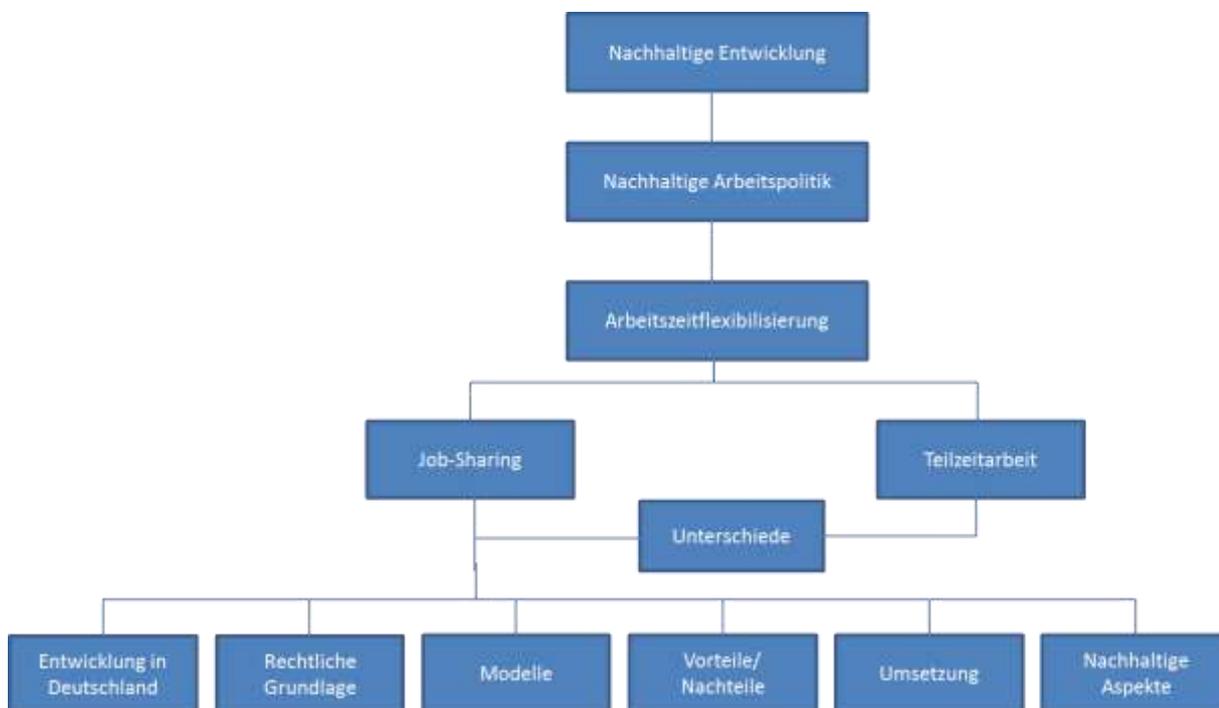
---

<sup>9</sup> Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2010): Europäischer Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit: 6.

<sup>10</sup> Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2013b): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013: 7.

des Job-Sharing. Die nachhaltigen Aspekte des Job-Sharing werden im theoretischen Teil dargestellt, um die Thematik in die nachhaltige Arbeitspolitik einzuordnen.

### 1.3 Aufbau der Arbeit



**Abbildung 1: Aufbau der Arbeit**

Die Abbildung stellt den Aufbau der Arbeit dar. Das erste Kapitel beinhaltet den Kontext aus Untersuchungsfrage, Problem und Hypothese. Es wird die Arbeitsmethode sowie die thematische Abgrenzung beschrieben und das Ziel der Arbeit erläutert.

Im zweiten Kapitel wird der theoretische Hintergrund der Thematik dargestellt. Es werden die Definitionen von nachhaltiger Entwicklung und nachhaltiger Arbeitsmarktpolitik erläutert. Im Anschluss wird die Arbeitszeitflexibilisierung, das Job-Sharing beschrieben. Es wird sowohl die Entwicklung von Job-Sharing in Deutschland aufgezeigt, als auch der rechtliche Rahmen von Job-Sharing erläutert. Es gibt einige Modelle von Job-Sharing, von denen hier einige beispielhaft theoretisch dargestellt werden. Die Vor- und Nachteile von Job-Sharing werden gegenübergestellt und es wird ein Schema für eine erfolgreiche Umsetzung des Modells Job-Sharing für Arbeitnehmer aufgezeigt. Es folgt eine theoretische Zu-

ordnung des Job-Sharing-Modells zu den Aspekten der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit - ökologische, ökonomische und soziale. Darauf folgt die Definition von Teilzeitarbeit und es wird der Unterschied zwischen Teilzeitarbeit und dem Job-Sharing beleuchtet. Das Kapitel endet mit einem Zwischenfazit.

Das dritte Kapitel mit der Überschrift ‚Methode‘ beschreibt die Hypothese und zeigt die Vorgehensweise bei der Methodik der Erstellung der Umfrage und der Durchführung der Umfrage auf.

Im vierten Kapitel werden die Ergebnisse der Umfrage, sowohl von der Gruppe der Job-Sharer als auch von der Vergleichsgruppe, der Teilzeitarbeitskräfte, analysiert und die Hypothese überprüft. Es werden Ergebnisse von möglichen Nebenergebnissen ermittelt.

Im Anschluss befasst sich das fünfte Kapitel mit der kritischen Reflexion der Untersuchung.

Das sechste und letzte Kapitel ist das Fazit der Arbeit und schließt mit den wichtigsten Erkenntnissen ab.

## 2 Theorie

Im folgenden Kapitel werden die nachhaltige Entwicklung und die nachhaltige Arbeitspolitik dargestellt. Um einen Überblick zum Thema Job-Sharing zu erhalten, wird in diesem Kapitel auch der Begriff „Job-Sharing“ definiert und es wird aufgezeigt, wie das Job-Sharing den Begriffen „Arbeitszeitflexibilisierung“ und „Teilzeitarbeit“ zuzuordnen ist. Die Geschichte des Job-Sharing wird dargestellt, der rechtliche Rahmen erläutert und es werden Vor- und Nachteile von Job-Sharing gegenübergestellt. Zum Ende dieses Kapitels wird ein Schema zur erfolgreichen Umsetzung von Job-Sharing für Arbeitnehmer aufgezeigt und die nachhaltigen Aspekte von Jobsharing werden anhand der drei Dimensionen sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit erläutert.

### 2.1 Definition „Nachhaltige Entwicklung“

Die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, welche 1983 von den Vereinten Nationen gegründet wurde, schrieb 1987 den Brundtland-Bericht nieder. Ziel dieses Zukunftsberichtes mit dem Titel „Unsere Gemeinsame Zukunft“ war es, für ökonomische, soziale und ökologische Herausforderungen der Weltgemeinschaft Lösungsansätze zu erarbeiten. Herausforderungen wie die Übernutzung natürlicher Ressourcen, soziale Ungerechtigkeit und Armut waren u.a. Themen, welche als nicht zukunftsfähig erachtet wurden und denen entgegengewirkt werden muss. Es wurde ein Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung erarbeitet.

Der Brundtland-Bericht definiert das Leitbild wie folgt: „Dauerhafte Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“.<sup>11</sup>

Im Mittelpunkt dieser Definition stehen der Mensch und die Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung global heute und in der kommenden Zeit.<sup>12</sup>

Unter den drei Dimensionen von Nachhaltigkeit und deren größten Problemdimensionen versteht Holger Rogall, Hochschullehrer für Nachhaltige Ökonomie, folgendes:

---

<sup>11</sup> Vgl. Grothe, A. (2012): Nachhaltiges Wirtschaften für KMU, München: 18 f.

<sup>12</sup> Vgl. Bornemann, B. (2012): Policy-Integration und Nachhaltigkeit, Wiesbaden: 218.

### **Ökologische Dimension**

- Die Klimaerwärmung: Durch Wetteranomalien vor allem in Afrika und Asien kommt es dazu, dass immer mehr Menschen ihr Land verlassen müssen und dies führt zu Massenmigration. Daraus folgt ein Zusammenbruch der Kapital- und Finanzmärkte. Dies wiederum führt zu einer hohen Arbeitslosigkeit und dazu, dass die Sozialsysteme gefährdet werden.
- Die Übernutzung von erneuerbaren Ressourcen und der Verbrauch von nicht erneuerbaren Ressourcen: Die natürliche Ressource Erdöl wird durch die Klimapolitik versteuert. Daraus folgt ein Knappheitspreis für diese Ressource und stark schwankende Preise für das Erdöl. Hinzu kommt, dass die Übernutzung von erneuerbaren Ressourcen und der Verbrauch von nicht erneuerbaren Ressourcen die natürliche Lebensgrundlage vernichtet.
- Die Gesundheitsgefährdung der Menschen, unter anderem durch Schadstoffe oder Lärm.
- Die Vernichtung von Ökosystemen und das Artensterben.

### **Ökonomische Dimension**

- Die ungleichen Staatshaushalte durch eine geringe Ausgestaltung mit kollektiven Gütern und einer ungleichen Einkommensverteilung.
- Das Ungleichgewicht in der Außenwirtschaft und Abhängigkeit von Rohstofflieferungen.
- Die Schwankung der Finanzmärkte und des Geldwertes: Die Folge einer Preissteigerung der natürlichen Ressourcen ist die Inflation. Diese können trotz der Zinssteigerungen durch die Europäische Zentralbank nur wenig abgefangen werden.
- Eine ungenügende Befriedigung der Grundbedürfnisse mit Produkten, welche nachhaltig sind.
- Die schlechte Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt.

### **Soziale Dimension**

- Die Risiken in der Technik.
- Die Sicherheit sowohl im Inneren als auch im Äußeren und der gewalttätige Konflikt.
- Die Ungleichheit in den Chancen und in den Einkommens- und Vermögensverteilung: Die steigende Anzahl an Menschen, welche unter armen

Lebensbedingungen leben und die Ungleichheit, zum Beispiel unter den Geschlechtern.

- Die demographische Fehlentwicklung und die sozialen Bedenken: Durch die immer älter werdende Gesellschaft steigen die Kosten des Sozial- und Gesundheitssystems.
- Die falsche Entwicklung in der Politik und der Wirtschaft.<sup>13</sup>

Die Nachhaltigkeitsprinzipien und der Begriff „Nachhaltige Entwicklung“ formieren das Leitbild für die internationale Umwelt- und Entwicklungspolitik und wurden im Jahr 1992 auf der Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro ins Leben gerufen.<sup>14</sup> Auf dieser Konferenz, auch Weltgipfel genannt, entstand die Agenda 21. Diese Agenda beinhaltet Handlungsfelder für die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit; ökologisch, ökonomisch und sozial und umfasst 40 Kapitel. Ziel der Agenda 21 ist es, dass die 170 Staatsregierungen Strategien und nationale Umweltpläne planen und Organisationen, die unabhängig von der Regierung arbeiten, miteinbeziehen. Nachhaltige Entwicklung soll in den Köpfen der Bevölkerung verankert werden, um diese erfolgreich umsetzen zu können.<sup>15</sup>

Im vorhergehenden Abschnitt wurde eine Einführung in die Begrifflichkeit „Nachhaltige Entwicklung“ gegeben. Auch die nachhaltige Arbeitspolitik ist Teil einer nachhaltigen Entwicklung und wird im nächsten Kapitel erklärt.

## 2.2 Definition „Nachhaltige Arbeitspolitik“

*„Arbeitspolitik steht für eine Perspektive, die sich über marktkorrigierende Maßnahmen hinaus konsequent an der Entwicklung der sogenannten human resources nach dem Grundsatz des ‚Förderns und Forderns‘ und der Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit ausrichtet“.*<sup>16</sup>

Sowohl Arbeitsqualität, als auch Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Beziehung zwischen der Arbeitswelt und der Welt außerhalb der Arbeit werden in der nachhaltigen Arbeitspolitik betrachtet. Die Selbstbestimmung wird hier als

---

<sup>13</sup> Vgl. Rogall, H. (2012): Nachhaltige Ökonomie, Marburg: 58.

<sup>14</sup> Vgl. Grothe, A. (2012): Nachhaltiges Wirtschaften für KMU, München: 18 f..

<sup>15</sup> Vgl. Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung (1992): Agenda 21, Bonn: 1.

<sup>16</sup> Vgl. Drautz, C. (2011): Arbeit und Autonomie. Plädoyer für eine nachhaltige Arbeitspolitik, Mörfeld-Walldorf: 41.

wichtiges Ziel ausgesprochen. Nicht nur Arbeitnehmer, auch die Unternehmen und die Politik haben einen Vorteil bei der Verfolgung einer nachhaltigen Arbeitspolitik. Unter Nachhaltigkeit wird hier verstanden, dass sich Systeme aus sich selbst heraus erholen müssen, damit ihre Basis bleibt. Auf die Arbeit bezogen bedeutet das, dass die Arbeitskraft des Einzelnen und die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern, Unternehmen und Politik langfristig positiv gestaltet werden muss, um den Wohlstand des Landes zu erhalten. Die Interessen der Arbeitnehmer und Arbeitgeber müssen ausgeglichen sein, um eine langfristige und zukunftsfähige Gesellschaft zu bilden. Sind die Interessen der Arbeitnehmer und Arbeitgeber ausgeglichen, so bleibt die Gesellschaft, bei veränderten ökonomischen oder sozialen Faktoren oder bei negativen Entwicklungen, lebenswert und gewappnet für die Zukunft. Gesichert wird dies durch eine generelle Partizipation der Gesellschaft.

Die traditionellen Arbeitsverhältnisse sind nicht flexibel genug und lassen eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf kaum zu. Alternative Beschäftigungsformen, wie das Job-Sharing, gewinnen an Attraktivität. Je zufriedener die Arbeitnehmer bei der Arbeit sind und die Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen individuell gestaltet werden können, desto leistungsfähiger sind sie.

Ob die Arbeitspolitik erfolgreich war oder nicht, lässt sich bisher nur an der Anzahl neugeschaffener Arbeitsplätze messen. Nach den Nachhaltigkeitsprinzipien ist ein Paradigmenwechsel von großer Notwendigkeit. Kriterien wie die Arbeitsqualität, die Anerkennung und die Selbstverwirklichung sind bei der Jobsuche mehr gefragt denn je. Es müssen flexible Arbeitsbedingungen geschaffen werden, um den Bedürfnissen der Arbeitnehmer entgegenzukommen. Die große Aufgabe der Zukunft der Unternehmen ist es, eine soziale Nachhaltigkeit zu schaffen.<sup>17</sup>

Auch die Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung richtet sich an der Zahl der geschaffenen Arbeitsplätze aus. Vielmehr sollte sich die Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung an den Umbruch in der Arbeitswelt, den Strukturen der Bevölkerung und an den Bedürfnissen der Gesellschaft orientieren um diese mit entsprechenden Maßnahmen ins Gleichgewicht bringen zu können. Die nachhaltige Entwicklung in Deutschland wird anhand von 21 Themen und 38 Indikatoren gemessen. Der Indikator zum Thema Arbeitsmarkt ist die Beschäftigungsquote und dies ist auch der einzige zu diesem Thema. Die Herausforderung der nachhal-

---

<sup>17</sup> Vgl. Leipprand, T., Drautz, C. (2010): Arbeit Autonomie Anerkennung, Hamburg: 68f.

tigen Arbeitspolitik wird in Zukunft sein, das Lohnungleichgewicht zu bekämpfen, den Bedarf an qualifizierten Arbeitskräfte zu decken und die verstärkte Berücksichtigung von Tätigkeiten mit einem gesellschaftlichen Mehrwert.

Die zukünftige Arbeitspolitik muss mit der nachhaltigen Gesellschaft vernetzt werden und die Arbeit flexibel und sicher gestalten. Dazu gehören auch ehrenamtliche Tätigkeiten und die Motivation der Bevölkerung, sich zu engagieren. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit bietet hierfür einen Gestaltungsraum und ist ein Zukunftskonzept, welches die Aspekte der drei Dimensionen kombiniert mit einbeziehen kann.<sup>18</sup>

Nachdem der Begriff nachhaltige Arbeitspolitik verständlich gemacht wurde, wird nun die Arbeitszeitflexibilisierung beschrieben und es wird die Einordnung von Job-Sharing und Teilzeitarbeit in die Definition der Arbeitszeitflexibilisierung vorgenommen.

### 2.3 Arbeitszeitflexibilisierung

Die Wünsche nach flexibleren Arbeitszeiten und nach der freien und individuelleren Gestaltung der Zeit, sind durch die Globalisierung der Wirtschaft gefragter denn je. Das Normalarbeitsverhältnis und die regulierten Arbeitsbedingungen sind im Umbruch. Tálos definiert die Normalarbeit wie folgt: „*abhängige, vollzeitige und dauerhafte Beschäftigung mit geregelten Normalarbeitszeiten, sowie kontinuierlichem Entgelt und Bestandsgarantien*“.<sup>19</sup>

Unter flexibler Arbeitszeit werden verschiedene Modelle verstanden, welche die zeitliche Verteilung der Arbeitszeit an den Bedarf der Arbeitnehmer und Arbeitgeber zulassen. Die persönliche Interessensverfolgung und die Verfügung über die eigene Zeit werden immer mehr gefordert und sind durch flexiblere Arbeitszeiten möglich. Es werden neue Formen, Lösungen, Angewohnheiten und Einstellungen in die Arbeitswelt eingeführt. Ziel ist es, den Arbeitnehmern mehr Eigeninitiative und -verantwortung zu ermöglichen. Arbeitsstandards und Arbeitsrhythmen werden abgelöst.<sup>20</sup>

Im Rahmen von Arbeitszeitflexibilisierung werden Arbeitszeiten variabel auf den Tag, die Woche oder sogar das Jahr verteilt oder eingegrenzt, um die Zeit mit der

---

<sup>18</sup> Vgl. Leipprand, T., Drautz, C. (2010): Arbeit Autonomie Anerkennung, Hamburg: 68f.

<sup>19</sup> Vgl. Tálos, E. (1999): Atypische Beschäftigungen, Wien, 74.

<sup>20</sup> Vgl. Hildebrandt, E. (1999): Flexible Arbeit und nachhaltige Lebensführung, Berlin: 1 ff.

Familie oder außerberuflichen Aktivitäten flexibler zu gestalten. Für Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind flexible und familienfreundliche Arbeitszeiten ein Profit. Die Arbeitnehmer können mehr Zeit mit der Familie verbringen und Arbeitgeber halten qualifizierte und motivierte Arbeitnehmer im Unternehmen. Es gibt diverse Möglichkeiten, die Arbeitszeit flexibler zu gestalten. Qualifizierte Teilzeitarbeit und Job-Sharing sind Instrumente der Arbeitszeitflexibilisierung.<sup>21</sup>

## 2.4 Job-Sharing

Um einen Überblick der Geschichte des Job-Sharing weltweit zu erhalten, werden in diesem Kapitel die Entstehung und die Bedeutung des Job-Sharing erläutert.

Das Modell Job-Sharing wurde erstmals 1977 von dem US Amerikaner Barney Olmsted definiert. Arbeitnehmer äußerten den Wunsch, trotz Teilzeitarbeit herausfordernde und anspruchsvolle Aufgaben ausführen zu wollen.<sup>22</sup>

Olmsteds Definition von Job-Sharing lautet: „*a voluntary work arrangement in which two people hold responsibility for what was formerly one full-time position*“.<sup>23</sup> Olmsted betont in seiner Definition von Job-Sharing die Freiwilligkeit zu arbeiten, die Verantwortung zweier Mitarbeiter und die Verteilung einer Vollzeitposition auf diese Mitarbeiter. Dies bedeutet, dass zwei Teilzeitarbeitskräfte auf einer Vollzeitstelle arbeiten. Freiwillig bedeutet hier, dass die Job-Sharer ihre Arbeitszeit selbst bestimmen können.<sup>24</sup> Nach Neumann ist das Ziel von Job-Sharing: „*Job-Sharing provides the security of full-time work with the flexibility of part time work*“.<sup>25</sup>

Ins Deutsche übersetzt bedeutet Job-Sharing die Stellen- oder Arbeitsplatzteilung innerhalb der betrieblichen Arbeitszeit. Die heutige Definition von Job-Sharing ist eine Form der Teilzeitarbeit und zeigt ein Arbeitsverhältnis in dem sich zwei oder mehrere Mitarbeiter einen Arbeitsplatz teilen. Die Verantwortung, das heißt die Rechte und Pflichten für die Aufgaben, tragen Arbeitnehmer, auch Job-Sharer oder Job-Sharing-Partner genannt, gemeinsam. Die Job-Sharer können ohne

---

<sup>21</sup> Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2013): Im Takt?, Dortmund: 5.

<sup>22</sup> Vgl. Nicolai, C. (2009c): Personalmanagement, Stuttgart: 201.

<sup>23</sup> Vgl. Baillod, J (2001a): Teilzeitarbeit und Job Sharing in Führungspositionen, Zitiert nach Barney Olmsted, Zürich, 288

<sup>24</sup> Vgl. Baillod, J (2001b): Teilzeitarbeit und Job Sharing in Führungspositionen, Zürich, 288.

<sup>25</sup> Vgl. Baillod, J (2001b): Teilzeitarbeit und Job Sharing in Führungspositionen, Zitiert nach Neumann, Zürich, 289.

Rücksprache mit dem Arbeitgeber ihre Arbeitszeit individuell festlegen.<sup>26</sup> Für den Arbeitgeber ist es unwesentlich, ob der Arbeitsinhalt von einer oder mehreren Arbeitnehmern erledigt wird. Auch ist es für den Arbeitgeber gleich, wie die Arbeitszeiten auf die Job-Sharer aufgeteilt werden. Für den Unternehmer ist es wichtig, dass die Position besetzt ist und dass die Kosten und Verpflichtungen nicht höher bzw. nicht wesentlich höher sind, als wenn die Position mit einer Vollzeit-arbeitskraft besetzt wird.<sup>27</sup>

Arbeitnehmer haben nicht mehr nur Wünsche nach Materiellem, vielmehr steigt das Interesse nach immateriellen Werten. Ein Ziel des Job-Sharing ist die Selbstverwirklichung und die Humanisierung des Arbeitsplatzes. Darunter wird verstanden, dass die Arbeitszeiten, die Arbeitsstrukturierung, also die Arbeitsinhalte, und der Arbeitsplatz selbst gestaltet werden können.<sup>28</sup>

Ein weiteres Ziel des Job-Sharing ist die Partizipation. Die Partizipation wird als ein Element des immateriellen Wertes genannt. Durch das gemeinsame Erarbeiten eines Problems, werden die Thematiken im Team aufgefunden, verstanden, ausgearbeitet und zuletzt werden die Probleme gemeinsam gelöst. Die Job-Sharer machen den Lernprozess sowohl individuell als auch im Team durch. Die Partizipation beinhaltet noch einige andere Bausteine wie den psychologischen, den organisatorischen und den pädagogischen Baustein.<sup>29</sup> All diese Bausteine werden im Job-Sharing-Modell verwirklicht werden.<sup>30</sup>

Der Neurobiologe Prof. Dr. Gerald Hüther hat den Begriff der Potentialentfaltungsgemeinschaft definiert: *„Potentialentfaltungsgemeinschaften sind individualisierte Gemeinschaften, in denen jedes Mitglied in der Begegnung mit anderen die durchgängige Erfahrung macht, in seiner Einzigartigkeit gesehen und anerkannt zu werden – wertvoll und bedeutsam zu sein, seine eigenen Ideen entwickeln und einbringen zu können, seine Talente und Begabungen entfalten zu können und in einer verlässlichen Beziehung mit allen anderen Mitgliedern der betreffenden Gemeinschaft verbunden zu sein“*.<sup>31</sup> Job-Sharing kann als eine Art Potentialentfal-

---

<sup>26</sup> Vgl. S. Schuh, G. Schultes-Jaskolla, M. Stitzel (2001a): Alternative Arbeitszeitstrukturen, Berlin: 130.

<sup>27</sup> Vgl. Böckel, E. (1991a): Teilzeit-Arbeitsverträge, Hamburg: 58 ff.

<sup>28</sup> Vgl. Seiwert, L.J. (1982): Job Sharing als arbeitsorganisatorisches Modell zur Humanisierung der Arbeitswelt, Grafenau: 233.

<sup>29</sup> Die Bausteine werden in dieser Arbeit nicht detaillierter beleuchtet, da dies nicht der Fokus der Arbeit ist. Es wird hier der Bezug auf die Rahmenbedingungen genommen.

<sup>30</sup> Vgl. Gärtner, U. (1982): Job-Sharing und flexible Arbeitszeiten unter dem Aspekt der Partizipation und betrieblichen Partnerschaft, Grafenau: 109.

<sup>31</sup> Vgl. Hüther, G., (2015): Akademie für Potentialentfaltung.

tungsgemeinschaft gesehen werden, in der jedes Mitglied seine Potentiale und Fähigkeiten zu Tage bringen kann und partizipiert. Die Job-Sharing-Partner agieren als Team, als Gemeinschaft. Das Know-How der Job-Sharing-Partner ist zusammen größer als das Know-How einer Person.

Im nächsten Kapitel wird das Job-Sharing detaillierter erläutert, um ein Verständnis zu schaffen, wie das Modell Job-Sharing gelebt und umgesetzt wird.

#### 2.4.1 Die Entwicklung von Job-Sharing in Deutschland

Im Jahr 1977 wurde eine neue Form von Arbeitszeitflexibilisierungsmodell, das Job-Sharing, in Deutschland eingeführt. Die Arbeitsverbände der deutschen chemischen Industrie haben 1980 einen Job-Sharing Muster Arbeitsvertrag aufgesetzt. Mit diesem Muster Arbeitsvertrag wurde das Job-Sharing bekannt. Fünf Jahre später trat das Beschäftigungsförderungsgesetz in Kraft und es wurden die Themen wie Vertretungspflicht und die Kündigung des Job-Sharers im Arbeitsvertrag geregelt.<sup>32</sup>

Eine Studie des Institutes der deutschen Wirtschaft Köln aus dem Jahr 2012 zeigt, dass 2003 9,1% der deutschen Unternehmen, die eine familienfreundliche Maßnahme anbieten, Job-Sharing zur Verfügung stellten. 2006 waren es schon 14,3% und im Jahr 2009 schon 20,4%. Im Jahr 2012 war die Anzahl rückläufig mit 11,1%. Obwohl zum Jahr 2013 die Anzahl rückläufig war, gewinnt das Thema Job-Sharing immer mehr an Aufmerksamkeit.

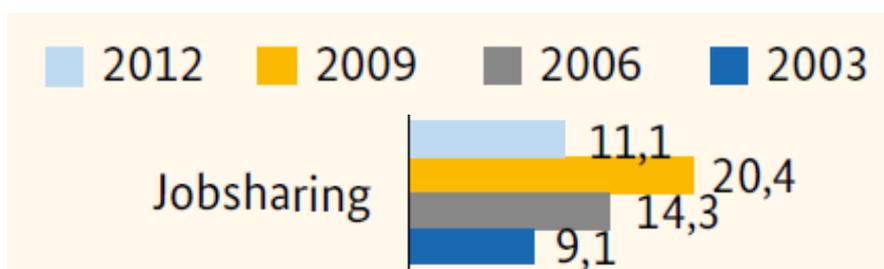


Abbildung 2: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013: Job-Sharing Anteil der deutschen Unternehmen, die familienfreundliche Maßnahmen anbieten<sup>33</sup>

<sup>32</sup> Danne, H. (1987): Job-sharing- Grundform flexibler Arbeitszeiten, Gießen: 1.

<sup>33</sup> Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2013a): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013: 10.

### 2.4.2 Rechtliche Grundlage von Job-Sharing

Die rechtliche Grundlage beim Modell Job-Sharing spielt eine erhebliche Rolle und wird in diesem Kapitel erläutert.

In der amerikanischen Ausführung des Job-Sharing werden die Job-Sharing-Partner als eine organisatorische Gesamtheit betrachtet. Die Job-Sharing-Partner zusammen haben einen gemeinsamen Arbeitsvertrag mit dem Arbeitgeber. Steht eine Kündigung, eine Beförderung oder eine Versetzung bevor, so wird dies für das Team vorgenommen und nicht für jeden Job-Sharer einzeln. Die Job-Sharer geben eine gesamtschuldnerische Leistungsverpflichtung ab und verpflichten sich, sich gegenseitig zu vertreten. Vorteil für den Arbeitgeber hier ist, dass bei Krankheit oder Urlaub die Position besetzt ist und immer ein Ansprechpartner zur Verfügung steht.

Im Gegensatz zu Amerika, gelten für Deutschland andere gesetzliche Bestimmungen und Regelungen für das Job-Sharing.<sup>34</sup>

In Deutschland ist Job-Sharing im Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (Teilzeit- und Befristungsgesetz- TzBfG) Paragraph 13 Arbeitsplatzteilung formuliert. Die Job-Sharer haben jeweils einen Arbeitsvertrag mit dem Arbeitgeber, d.h. sie sind arbeitsvertragsrechtlich keine Einheit. Sie müssen gemeinsam dafür sorgen, dass der Arbeitsplatz während der Arbeitszeit immer besetzt ist.<sup>35</sup> Anhand der Umfrage kann man erkennen, dass in der Praxis eine andauernde Besetzung des Arbeitsplatzes in einigen Fällen nicht gelebt wird. Wird diese Pflicht durch die Job-Sharer nicht erfüllt, so kann der Arbeitgeber die Job-Sharing-Partner unter Einhaltung der Kündigungsfrist und unter Einhaltung des Kündigungsschutzgesetzes kündigen. Dieses besagt, dass eine Kündigung ist aufgrund von betriebs-, verhaltens- oder personenbedingten Gründen gerechtfertigt ist. Verlässt einer der Job-Sharer den Arbeitgeber, so kann der andere Job-Sharer nicht aus diesem Grund gekündigt werden. Der Arbeitgeber verpflichtet sich, einen Ersatz für den ausgeschiedenen Job-Sharer zu finden. Ist dies nicht möglich, kann er eine sogenannte Änderungskündigung ausführen. Das heißt, dass der Arbeitgeber den Vertrag in einen Vollzeitarbeitsvertrag umändern kann.

Bleibt ein Job-Sharer für eine längere Zeit fern, z.B. bei längerer Krankheit, muss der verbleibende Job-Sharer diesen vertreten, sofern dies vertraglich vereinbart

---

<sup>34</sup> Vgl. Nicolai, C. (2009b): Personalmanagement, Stuttgart: 201.

<sup>35</sup> Vgl. Vgl. Hanel, E. (1982): Arbeitsrechtliche Fragen von Arbeitszeitregelungen und Job Sharing, Grafenau: 90.

wurde. Die Verpflichtung zur Vertretung bei längerem Ausfall eines Job-Sharers kann in besonderen betriebsbedingten Fällen vereinbart werden. Dies aber nur, wenn es tragbar ist.

Die Job-Sharer erhalten anteilig ihrer Arbeitsstunden Vergütung und Urlaub. Dies ist im Arbeitsvertrag geregelt und wird gehandhabt wie bei Teilzeitarbeitskräften.<sup>36</sup>

### 2.4.3 Modelle von Job-Sharing

In folgendem Kapitel wird das Job-Sharing in seine Formen aufgeteilt und diese werden erklärt. Anschließend werden Modelle des Job-Sharing aufgezeigt, bevor die theoretischen Modelle mit den aus den Umfrageergebnissen in Kapitel vier in der Praxis gelebten Modellen verglichen werden.

Es gibt diverse Modelle des Job-Sharing. So ist Job-Sharing nicht nur die Halbierung eines Arbeitsplatzes, es können auch zwei Vollzeitarbeitsplätze auf drei Job-Sharer aufgeteilt werden oder es können drei Vollzeitarbeitsplätze auf vier Job-Sharer verteilt werden.<sup>37</sup>



Abbildung 3: The Jobshare Projekt: Different ways to design a Job Share<sup>38</sup>

Das Modell Job-Sharing wird untergliedert in Job-Pairing und Job-Share-Splitting:

- Job-Pairing: Diese Form des Job-Sharing wird angewendet bei Positionen mit Aufgaben, welche nicht klar voneinander abzugrenzen sind. Bei dieser Form des Job-Sharing verpflichten sich die Job-Sharing-Partner, die Arbeit gemeinsam durchzuführen, Informationen auszutauschen und wichti-

<sup>36</sup> Vgl. Hanel, E. (1982): Arbeitsrechtliche Fragen von Arbeitszeitregelungen und Job Sharing, Grafenau, 90 ff.

<sup>37</sup> Vgl. Böckel, E. (1991c): Teilzeit-Arbeitsverträge, Hamburg: 58.

<sup>38</sup> Vgl. Daniels, L. (2011b): Jobsharing at seniorlevel: making it work, Oxted UK: 7.

ge Entscheidungen im Team zu treffen. Die Job-Sharer sind untereinander austauschbar und sie sind beide Ansprechpartner in allen Aufgaben für den Arbeitgeber. Diese Form des Job-Sharing wird wiederum unterteilt in das reine Job-Sharing und das hybride Job-Sharing

- Reines/ ‚Pure‘ Job-Sharing: Die Partner haben ein gemeinsames Unternehmensziel und eine Positionsbeschreibung. Die Job-Sharing Partner und der Arbeitgeber haben einen Arbeitsvertrag. Die Job-Sharer sind austauschbar, sie erledigen dieselben Aufgaben und arbeiten mit einem E-Mail-Account. Sie haben circa denselben Level an Erfahrung und Fähigkeiten und werden an denselben Leistungen gemessen. Die Job-Sharing-Partner unterscheiden sich nur in der Arbeitszeit. Diese Form des Job-Sharing wird hauptsächlich in Führungspositionen mit Kundenkontakt und bei Positionen welche projekt- oder prozessbasiert sind angewendet.
- Hybrides Job-Sharing: Die Job-Sharing-Partner haben einzelne Arbeitsverträge, jedoch ein gemeinsames Unternehmensziel und dieselbe Positionsbeschreibung. Die Partner haben circa den gleichen Level an Erfahrungen und ergänzen sich mit ihren Fähigkeiten. Die Job-Sharing Partner tragen jeweils eine eigene Verantwortung gegenüber dem Arbeitgeber. Die Leistung wird sowohl gemeinsam als auch für jeden einzelnen Job-Sharer getrennt gemessen. In dieser Form des Job-Sharing werden die Kernaufgaben im Team, mit einer Gleichberechtigung, verantwortet. Diese Kernaufgaben sind Aufgaben, welche die Kommunikation und die Koordination zwischen den Job-Sharern erfordert und das Herzstück der Teamarbeit sind. Die gemeinsame Klärung des Auftrags und der Ziele wird hier verlangt. Einzelaufgaben, welche unabhängig voneinander geleistet werden können, werden an jeweils einen Job-Sharing-Partner übertragen. Diese Form des Job-Sharing wird bei Senior Positionen und Führungskräften mit Kundenkontakt angewendet.<sup>39</sup>

40

---

<sup>39</sup> Vgl. Kuark, J.K. (2003b): Das Modell TopSharing: Gemeinsam an der Spitze, Zürich: 17 f..

<sup>40</sup> Vgl. Daniels, L. (2011c): Jobsharing at seniorlevel: making it work, Oxted, UK: 11.

- Job-Share-Splitting: in diesem Modell wird der Vollzeitarbeitsplatz aufgeteilt. Es gibt diverse Varianten wie die Aufteilung durchgeführt werden kann. Die Job-Sharer arbeiten zeitlich und inhaltlich unabhängig voneinander. Sie haben unterschiedliche Positionsbeschreibungen. Sie haben jedoch das gleiche Unternehmensziel. Die Verantwortung und Pflichten tragen die Job-Sharer nicht gemeinsam. Die Job-Sharer haben unterschiedliche aber doch ergänzende Fähigkeiten. Dieses Modell ähnelt sehr dem klassischen Teilzeitmodell und wird angewendet für projektbasierte Positionen und für Positionen welche in den Aufgaben gut geteilt werden können. Diese Form eignet sich nicht für Führungspositionen und Positionen mit Kundenkontakt.<sup>41</sup>

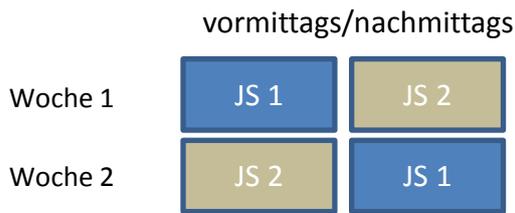
In der Theorie werden einige Varianten für die Aufteilung der Arbeitszeit gelebt. Im Folgenden werden die am häufigsten gelebten Modelle aufgezeigt. Es wird hier davon ausgegangen, dass sich zwei Job-Sharer eine Vollzeitposition teilen.

- Eine wöchentliche Aufteilung in 50% / 50%:
  - Job-Sharer 1 kommt eine Woche vormittags und die nächste Woche nachmittags. Dies immer im Wechsel mit Job-Sharer 2.
  - Job-Sharer 1 kommt drei Tage am Vormittag und zwei Tage am Nachmittag. Sein Partner kommt die anderen Tage am Vormittag/ Nachmittag.
  - Job-Sharer 1 kommt Montag und Dienstag den ganzen Tag und Mittwoch den halben Tag. Job-Sharer 2 kommt Mittwoch die andere Hälfte des Tages, Donnerstag und Freitag den ganzen Tag.

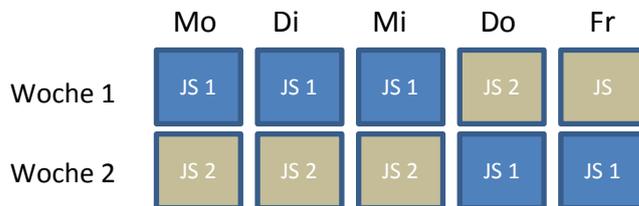
---

<sup>41</sup> Vgl. Hahn, C. (2014b): Flexible Arbeitszeit, München: 219.

## Vormittags-Nachmittags Wechsel



## Zwei-und-Drei-Tage-Modell



## Zweieinhalb-Tage-Modell

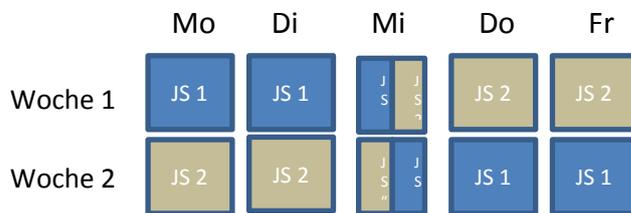


Abbildung 4: Job-Sharing-Modelle

- Aufteilung der Wochenarbeitszeit in 60% / 40%. Einen Vormittag sind die Job-Sharer gemeinsam anwesend. Einen Nachmittag haben beide frei, jedoch sind sie jederzeit erreichbar, zwei volle Tage ist Job-Sharer 1 welcher 60% arbeitet anwesend und einen ganzen Tag ist Job-Sharer 2 vor Ort.
- Ein wöchentliche Aufteilung in 60% / 60%: Die Job-Sharing-Partner kommen jeweils drei Tage in der Woche. Das heißt ein Tag in der Woche sind die Job-Sharing-Partner gemeinsam vor Ort.

Beim Job-Pairing ist es notwendig, dass die Job-Sharer eine Überlappungszeit mit einplanen, um den aktuellen Stand der Aufgaben zu kommunizieren und eine Übergabe der Aufgaben durchzuführen.<sup>42 43</sup>

Es gibt viele weitere Varianten, wie sich Job-Sharer eine Position teilen können, die aufgrund der großen Menge hier nicht weiter im Detail aufgezeigt werden.

<sup>42</sup> Vgl. Krone-Germann, I.; de Chambrier, A. (2015a): Jobsharing: zwei Kompetenzen zum Preis von einer, Schweiz: 10.

<sup>43</sup> Vgl. Bullinger, H.-J. (1995): Arbeitsgestaltung, Stuttgart: 317.

Nachdem nun die Modelle und die Formen des Job-Sharing visuell und textlich dargestellt wurden, wird im nächsten Kapitel auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eingegangen und welche Vorteile und Nachteile das Job-Sharing mit sich bringt.

#### **2.4.4 Vorteile und Nachteile von Job-Sharing für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf**

Im diesem Abschnitt wird nun dargestellt, welche Vor- und Nachteile das Job-Sharing theoretisch bietet, bevor in Kapitel vier diese Theorie mit den Ergebnissen der Umfrage verglichen wird.

##### **Vorteile**

- Durch die Wahl des Job-Sharing-Modells haben die Job-Sharer die Möglichkeit, Familie und Beruf besser zu vereinbaren. Es besteht die Möglichkeit, sowohl Zeit mit der Familie, als auch Zeit für berufliche Ziele optimal bedarfsgerecht zu kombinieren.
- Die beruflich erworbenen Qualifikationen können auch nach der Elternzeit oder Pflegezeit eines Angehörigen bewahrt oder ausgebaut werden.
- Die Beziehung zu Familienmitgliedern und Freunden bleibt/ wird intensiviert, durch die Möglichkeit, die Zeit für diese Menschen individuell einplanen zu können.<sup>44</sup>
- Im Krankheitsfall eines Familienangehörigen oder bei unvorhersehbarer Abwesenheit eines Job-Sharing-Partners vertreten diese sich gegenseitig.
- Bei der Wiedereingliederung nach u.a. der Pflege eines Familienangehörigen oder der Elternzeit, kann der Job-Sharing-Partner das Selbstvertrauen des zurückgehenden Job-Sharer erhöhen.<sup>45</sup>
- Die Zeit mit der Familie muss nicht mehr fest kalkuliert werden, da insgesamt mehr Zeit bleibt. Dies führt zu Entspannung und Entlastung im Alltag.
- Durch die verkürzten Arbeitszeiten ist der Job-Sharer weniger angestrengt.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl. Kuark, J.K. (2003c): Das Modell TopSharing: Gemeinsam an der Spitze, Zürich: 9.

<sup>45</sup> Vgl. Krone-Germann, I.; de Chambrier, A. (2015b): Jobsharing: zwei Kompetenzen zum Preis von einer, Schweiz: 8.

<sup>46</sup> Vgl. Hildebrandt, E. (1999): Flexible Arbeit und nachhaltige Lebensführung, Berlin: 14.

- Durch die verschiedenen Variationen wie sich die Job-Sharing-Partner die Position aufteilen können, werden die Job-Sharer freier bei der Arbeitszeiteinteilung. Die Partner müssen sich nicht an einen festen Zeitplan halten.
- Job-Sharing bietet die Möglichkeit, auf der Karriereleiter weiter zu gehen, da das Job-Sharing-Modell hauptsächlich für Positionen ausgelegt ist, die nur in Vollzeit ausgeführt werden können, weil sie viel Zeit und eine hohe Qualifikation voraussetzen.
- Job-Sharer erhalten denselben sozialen Schutz wie Vollzeitarbeitskräfte.
- Job-Sharer können an ihren freien Tagen „abschalten“, da sie wissen, dass ihr Partner die Position übernimmt.<sup>47</sup>

### Nachteile

- Das Einkommen ist anteilig geringer als bei einer Vollzeitposition und kann zu einer Einkommenslücke im Haushalt führen.
- Weiterbildungen werden weniger gefördert, da die Job-Sharer nicht immer im Unternehmen sind.
- Die Aufstiegschancen sind geringer als bei einer Vollzeitposition.<sup>48</sup>
- Der Aufwand für die Koordination und die Absprachen mit dem Job-Sharing-Partner muss auch in der Freizeit stattfinden.<sup>49</sup>
- Wenn ein dringendes betriebliches Erfordernis besteht, verpflichten sich die Job-Sharing-Partner, sich gegenseitig zu vertreten. Dies kann zu Engpässen in der Vereinbarkeit mit der Familie führen, da der Job-Sharer dann zeitweise eine Vollzeitposition ausübt.<sup>50</sup>
- Die verkürzte Arbeitszeit und die damit verbundene Eigenverantwortung, dass Aufgaben erledigt werden, kann zur Belastung für die Job-Sharer werden.
- Die Herausforderung der Job-Sharer ist es, ein Optimum an Einkommens- und Freizeitwohlstand zu finden.

---

<sup>47</sup> Vgl. Goos, W. (1982): Das Job Sharing-Modell des Arbeitsrings Chemie, Grafenau: 39.

<sup>48</sup> Vgl. Kuark, J.K. (2003): Das Modell TopSharing: Gemeinsam an der Spitze, Zürich: 11.

<sup>49</sup> Vgl. Dr. Wolff von der Sahl, J., Dr. Achtenhagen, C. (2012): Fachkräfte sichern, Flexible Arbeitszeitmodelle, Berlin: 4.

<sup>50</sup> Vgl. Roloff, J. (2012b): Job-Sharing: Teilzeitmodell mit Potenzial: 5.

- Haben die Job-Sharer zu unterschiedliche Fähigkeiten, Qualifikationsniveaus und Karriereziele, kann das Job-Sharing scheitern.<sup>51</sup>

#### **2.4.5 Erfolgreiche Umsetzung des Job-Sharing für Arbeitnehmer**

Das ‚A und O‘ für die erfolgreiche Umsetzung des Job-Sharing ist es, den richtigen Job-Sharing Partner zu finden. Man sollte gut kommunizieren und zusammenarbeiten können. Die Job-Sharing-Partner sollten sich sympathisch sein und sich gut kennen oder kennenlernen, um erfolgreich miteinander zu arbeiten. Dies ist wichtig, da eine offene Kommunikation ausschlaggebend für eine gute Zusammenarbeit ist. Konstruktive Kritik muss von Partnern aufgenommen und akzeptiert werden. Die Job-Sharer sollten sich als Team verstehen und die Stärken und Schwächen des Partners kennen.

Da die Job-Sharing-Partner die Verantwortung gemeinsam tragen, müssen sich die Partner nicht nur sympathisch finden, um gut zusammen zu arbeiten, sie müssen sich auch vertrauen und ehrlich zueinander sein. Dies ist wichtig, um die freie Zeit ohne Sorgen, der Job-Sharing-Partner könnte etwas falsch machen, genießen zu können. Die Zusammenarbeit funktioniert am besten, wenn die Job-Sharer komplementäre Fähigkeiten und Erfahrungen haben.

Die Job-Sharer haben die Möglichkeit, die Arbeit aufzuteilen. Hierbei werden die Aufgaben getrennt, wie es im Job-Splitting vorgenommen wird, d.h. die Job-Sharing-Partner haben keine gemeinsame Verantwortung für die Aufgaben. Eine weitere Möglichkeit ist die Aufteilung in Tagen. Die Aufgaben werden dann vom jeweiligen Job-Sharer erarbeitet, welcher an jenem Tag arbeitet. Die Aufgabenteilung hängt von der Art der Position ab und welche Fähigkeiten mitgebracht werden.

Die Absprachen und die Kommunikation zwischen den Job-Sharing-Partnern ist von großer Bedeutung und eine Grundvoraussetzung für die Zusammenarbeit. Der tägliche Informationsaustausch ist wichtig, um die Partner auf den aktuellen Stand zu bringen. Auch E-Mails, telefonieren oder skypen gehört zu den wichtigen Informationskanälen. Ehrlichkeit und Offenheit muss zwischen den Job-Sharern gegeben sein.

Der Vorgesetzte und die Mitarbeiter müssen von dem Job-Sharing-Modell überzeugt sein und mit an Bord geholt werden. Die Job-Sharer sollten sich regelmäßi-

---

<sup>51</sup> Vgl. Hildebrandt, E. (1999): Flexible Arbeit und nachhaltige Lebensführung, Berlin: 14

ges Feedback einholen und den Vorgesetzten über die Arbeitsabläufe, die Koordination der Arbeitszeit und den aktuellen Stand informieren. Es ist wichtig, den Mitarbeitern und Kollegen von den Vorteilen des Job-Sharing zu berichten.

Durch geringe Erfahrungswerte zum Job-Sharing im Unternehmen können Vorurteile aufkommen, wie z.B. geringeres Engagement der Job-Sharer. Um diesem entgegenzuwirken ist es wichtig, den Mitarbeitern zu zeigen, dass Ziele erreicht werden und hervorragende Leistung erbracht wird. Es ist wichtig, die Vorurteile aus dem Weg zu räumen.

Nachdem die Job-Sharing-Partner und der Vorgesetzte einen Ablaufplan erstellt haben, ist es wichtig, der neuen Situation Zeit zu geben und Uneinigkeiten zu klären. Alle Beteiligten müssen sich an die neue Situation gewöhnen. Es ist von Vorteil, nach einer gewissen Zeit die Job-Sharing Situation zu überdenken und bei Bedarf anzupassen.<sup>52 53 54</sup>

#### **2.4.6 Nachhaltige Aspekte von Job-Sharing**

Mit dem Input aus den letzten Kapiteln, soll in diesem Abschnitt auf die Relevanz von Job-Sharing für das Thema Nachhaltigkeit hingewiesen werden.

#### **Sozialer Aspekt des Job-Sharing**

Für die Arbeitnehmer hat das Job-Sharing große soziale Folgen. Die eigenen Interessen und Fähigkeiten können umgesetzt werden und die Job-Sharer können sich selbst verwirklichen. Es sollte jedoch ein Arbeitsplan aufgestellt werden, der die Arbeitszeiten und Inhalte des Job-Sharing reguliert, um ein Minimum an Sicherheit sicherzustellen. Nur so kann das Job-Sharing individuell strukturiert werden. Die persönlichen Interesse und die Interessen des Unternehmens müssen ausgehandelt und miteinander vereinbart werden. Die Job-Sharer haben Anforderungen an ein Einkommen, welches den Fähigkeiten und den erworbenen Qualifikationen entspricht.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bedeutet, dass die Job-Sharer zwischen der Verwirklichung der familiären Bedürfnissen wie die Erziehung der Kinder oder die Pflege Angehöriger, aber auch die Pflege der privaten Kontakte wie

---

<sup>52</sup> Vgl. Warkentin, N. (2015): Job Sharing, so funktioniert geteilte Arbeit.

<sup>53</sup> Vgl. Gallo, A. (2013): How to make a Job-Sharing Situation work, Harvard Business Publishing.

<sup>54</sup> Vgl. Daniels, L. (2011d): Jobsharing at seniorlevel: making it work, Oxted, UK:16.

Freunde und Familie, die Weiterbildung und Hobbys, sowie die Verwirklichung beruflicher Bedürfnisse abwägen müssen. Die Kombination aus allen Bedürfnissen macht die Gestaltung der Arbeitszeit und der privaten Zeit komplex.

Die Job-Sharer können sowohl von den Vorgesetzten und den Mitarbeitern als auch von Freunden und Familie unter Druck gesetzt werden. Hinzu kommen der eigene Druck nach Selbstverwirklichung und die Befriedigung der individuellen Bedürfnisse.

Neben dem sozialen Aspekt des Job-Sharing, gibt es den ökologischen Aspekt des Job-Sharing. Dieser wird im nächsten Unterkapitel erläutert.<sup>55</sup>

### **Ökologischer Aspekt des Job-Sharing**

Eckart Hildebrandt hat 1998 und 1999 ein Forschungsprojekt zum Thema „flexible Arbeit und nachhaltige Lebensführung“ durchgeführt. Es wurden in den Jahren zuvor 115 Mitarbeiter und Bürger des VW Werks und der Stadt Wolfsburg befragt. Dabei kam heraus, dass durch die freien Tage die Job-Sharer mehr Zeit haben, um persönlichen Interessen nachzugehen und die Möglichkeit besteht, dass Job-Sharer die Zeit unter anderem dazu nutzen, einer zweiten Beschäftigung nachzugehen. Dies könnte eine Beschäftigung mit ökologischem Hintergrund sein, wie dem umweltgerechten Ausbau des Eigenheimes oder die aktive Tätigkeit im Umweltschutz. Auch können sich die Job-Sharer durch die freie Zeit ehrenamtlich und gesellschaftlich engagieren. Das ökologische Engagement entsteht jedoch nicht einfach so. Die persönlichen Wertvorstellungen der Job-Sharer und der Anspruch an die eigene ökologische Lebenshaltung, die politische Orientierung und der kulturelle Hintergrund sind ausschlaggebend, um sich aktiv nachhaltig einzubringen.<sup>56</sup>

Durch das geringere Einkommen könnte ein mögliches Resultat von Job-Sharing das Überdenken des Konsumverhaltens sein und die Reduzierung des Verbrauchs und der Verschwendung von Ressourcen. Daraus folgt, dass nicht notwendig Güter und Materialien weniger konsumiert werden und dadurch der ökologische Fußabdruck vermindert wird. Neue Ideen der immateriellen Freizeitgestaltung entstehen und der Umgang mit Gebrauchsgegenständen wird überdacht. Das Job-Sharing kann auch zur Folge haben, dass Einkäufe zur Kompensation von Stress

---

<sup>55</sup> Vgl. Hildebrandt, E. (1999): Flexible Arbeit und nachhaltige Lebensführung, Berlin: 10 f.f.

<sup>56</sup> Vgl. Hildebrandt, E. (1999): Flexible Arbeit und nachhaltige Lebensführung, Berlin: 10 f.f.

oder sonstigen Gefühlen weniger werden, da das Job-Sharing zur Steigerung des Wohlbefindens beiträgt.<sup>57</sup>

Und nicht zu vergessen spielt auch der ökonomische Aspekt eine wichtige Rolle beim Job-Sharing. Dieser Aspekt wird im folgenden Unterkapitel erklärt.

### **Ökonomischer Aspekt des Job-Sharing**

Die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft der Job-Sharer können ökonomische Folgen mit sich bringen. Die Leistungsbereitschaft ist abhängig von der Motivation der Job-Sharer. Arbeitszufriedenheit, Fehlzeiten und Stellenwechsel der Job-Sharer sind Merkmale für die Leistungsbereitschaft.

Im Gegensatz zur Vollzeitposition wird durch die freie Einteilung der Arbeitszeit beim Job-Sharing die individuelle Freiheit erhöht. Ergebnis ist, dass die Job-Sharing-Partner die Zeit an den eigenen Rhythmus anpassen können und dadurch eine verbesserte Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Freizeit gegeben ist. Da eine Grundvoraussetzung des Job-Sharing die ausgeprägte Kommunikation zwischen den Job-Sharing-Partnern ist, um der gemeinsamen Aufgabenverantwortung gerecht zu werden, werden die sozialen Kontakte gefestigt. Die Folge ist, dass die Job-Sharing-Partner eigenverantwortlich arbeiten und dadurch zufriedener sind. Die Zufriedenheit hat Auswirkung auf die Produktivität der Arbeit.

Der negative Aspekt bei der freien Zeiteinteilung kann sein, dass die Job-Sharer es nicht schaffen, die Aufgaben in der Zeit zu erledigen, in der sie arbeiten. Dadurch wird der Partner die Aufgabe weiter verfolgen und vollenden. Hier kann das persönliche Erfolgserlebnis auf der Strecke bleiben und zu einer Arbeitsunzufriedenheit führen. Dies wiederum kann zu Unproduktivität führen.

Es gibt zwei Motive für das Fehlen am Arbeitsplatz. Zum einen wegen einer Krankheit und zum anderen wegen fehlender Motivation. Durch das Fehlen von einem Job-Sharing-Partner kann der Arbeitsprozess unterbrochen werden und Informationen verloren gehen. Zudem ist es wahrscheinlich, dass zufriedene Job-Sharer weniger Fehlzeiten haben und weniger oft ihre Stelle wechseln.

Durch die gegenseitige Vertretungspflicht kann bei den Job-Sharern das Gefühl aufkommen, bei Fehlen eine Belastung für den Job-Sharing-Partner zu sein. Ein Fehlen eines Partners bedeutet, dass der andere Partner mehr arbeiten muss.

---

<sup>57</sup> Vgl. Kopatz, Michael (2012): Arbeit, Glück und Nachhaltigkeit: 50 f.

Auf der anderen Seite können persönliche Besorgungen an den freien Arbeitstagen erledigt werden, was wiederum geringere Fehlzeiten während der Arbeitszeit mit sich bringt.

Der ökonomische Aspekt beim Job-Sharing bedeutet also, dass die Produktivität der Job-Sharer von großer Bedeutung ist, sowohl für das Unternehmen als auch für den Job-Sharer selbst und Auswirkungen auf das private Leben haben kann.<sup>58</sup>

## 2.5 Teilzeitarbeit

Unter Teilzeitarbeit werden diverse Formen der Beschäftigung zusammengefasst. Bei all diesen Beschäftigungsformen ist die wöchentliche Arbeitszeit kürzer als die tarifliche oder die betriebsübliche Arbeitszeit. Die Bezugsgröße ist für die Teilzeitarbeit jene Arbeitszeit, die eine Vollzeitkraft arbeitet.<sup>59</sup>

Im Paragraph 2 des Gesetzes über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge im Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) werden Angelegenheiten zur Teilzeitarbeit geregelt. Es gibt diverse Varianten wie man die Teilzeitarbeit gestalten kann, sowohl in der Flexibilität als auch in der Gleichmäßigkeit der Arbeitszeit.<sup>60</sup> Im Gegensatz zur qualifizierten Teilzeitarbeit ist die klassische Teilzeitarbeit keine Form der Arbeitszeitflexibilisierung. Es ist ein starres Arbeitssystem und unterscheidet sich nur durch den zeitlichen Gestaltungsraum von einem Vollzeitbeschäftigungsverhältnis. Bei der qualifizierten Teilzeit werden flexible Arbeitszeitmodelle, wie das Job-Sharing, angeboten. Die Arbeitsstunden in einem Teilzeitbeschäftigungsverhältnis können sowohl durch die Bestimmung der Stunden, als auch durch einen bestimmten Prozentsatz eines Vollzeitverhältnisses bestimmt werden.<sup>61</sup>

## 2.6 Unterschied Job-Sharing zur klassischen Teilzeitarbeit

Olmsted grenzt Teilzeit von Job-Sharing wie folgt ab: „*Job-Sharing differs from traditional part-time work in two ways: its purpose is to restructure career-*

---

<sup>58</sup> Vgl. Müller, C. (1986): Organisatorische Gestaltung des Job Sharing in der Unternehmung, Köln: 266 f.f..

<sup>59</sup> Vgl. Hamm, I. (1999): Flexible arbeitszeiten in der Praxis, Frankfurt am Main: 114.

<sup>60</sup> Vgl. Nicolai, C. (2009b): Personalmanagement, Stuttgart: 200.

<sup>61</sup> Vgl. Hahn, C. (2014a): Flexible Arbeitszeit, München: 223 f..

*oriented, professional positions which cannot be reduced in hours or split between two part-time employees; and it often requires a significant degree of cooperation and communication between the sharers“.*<sup>62</sup> Das Job-Sharing ist ange-dacht für qualifizierte Mitarbeiter, welche in einer Position arbeiten, die nicht in Teilzeit erledigt werden kann.

Viele Arbeitnehmer möchten nach Eltern- oder Pflegezeit in ein Teilzeitbeschäfti-gungsverhältnis wechseln. Ob dies gewährleistet werden kann, wird in Paragraph acht TzBfG geregelt. Außerdem muss geprüft werden, ob dem Wiedereinstieg in Teilzeit betriebliche Gründe widersprechen. Gibt es mehr als einen Arbeitnehmer, der aus der Elternzeit kommt und in Teilzeit arbeiten möchte, so können sich die-se Arbeitnehmer zusammenfinden und im Job-Sharing-Modell arbeiten. Hierfür bietet sich das Job-Splitting an. Mit dem Job-Sharing wird der Arbeitsplatz gesi-chert, wenn dieser wegen betrieblichen Gründen nicht in Teilzeit ausgeführt wer-den kann. Der Arbeitgeber hat den Vorteil, dass er gerichtliche Konflikte vermei-den kann, da der Anspruch auf Teilzeit möglicherweise gesetzlich begründet wird.<sup>63</sup>

Bei der klassischen Teilzeitarbeit werden für die Aufgabenbereiche Schnittstellen definiert. Dies eignet sich für einfache operative Aufgaben. In Positionen, in de-nen Entscheidungen getroffen werden und in denen qualifizierte Mitarbeiter arbei-ten, ist Job-Sharing eine gute Alternative zur klassischen Teilzeit.<sup>64</sup> Das Job-Sharing setzt eine detaillierte Abstimmung und Teamfähigkeit zwischen den Job-Sharing-Partnern voraus. Job-Sharing-Partner, gesehen als Gemeinschaft, sind kreativer und wagen sich an Aufgaben heran, welche nur im Team lösbar sind. Als Ergebnis dieser Zusammenarbeit können Ideen heraus entstehen, auf die ein Einzelner nicht gekommen wäre.<sup>65</sup>

Die Aufgaben in der klassischen Teilzeitarbeit beschränken sich meist auf Routi-nearbeiten und Aufgaben, die zeitlich und inhaltlich gut abzugrenzen sind.<sup>66</sup>

---

<sup>62</sup> Vgl. Hörburger, H. (1985): Job-Sharing. Probleme und Möglichkeiten, Zitiert nach Olmsted, B. Luxemburg: 11.

<sup>63</sup> Vgl. Hahn, C. (2014b): Flexible Arbeitszeit, München: 219.

<sup>64</sup> Vgl. Kuark, J. (2011): Jobsharing- Topsharing, Zürich, 1 f..

<sup>65</sup> Vgl. Hüther, G. (2015): Potentialentfaltung- Die Zeit der Einzelkämpfer geht zu Ende: 2.

<sup>66</sup> Vgl. Baillod, J (2001c): Teilzeitarbeit und Job Sharing in Führungspositionen, Zürich: 290.

## Zwischenfazit

Um Job-Sharing in einem Unternehmen einzuführen, bedarf es einem zu besetzenden Vollzeitarbeitsplatz. Dieser kann sowohl mit einer Vollzeitarbeitskraft als auch mit zwei oder mehreren Job-Sharing-Arbeitskräften besetzt werden.

Es ist nicht von Bedeutung, ob die Job-Sharer ihre Arbeitszeit täglich, wöchentlich, monatlich oder sogar jährlich aufteilen. Vielmehr spielt es eine Rolle, dass jeder Job-Sharer deutlich weniger als 40 Stunden in der Woche arbeitet.

In Deutschland hat jeder Job-Sharer einen eigenen Arbeitsvertrag mit dem Arbeitgeber. Die Job-Sharer haben, trotz der Regelung im Gesetz über Teilzeit und befristete Arbeitsverträge, alle Vergünstigungen, da beim Job-Sharing von einer Vollzeitstelle ausgegangen wird. Die Pflicht des gegenseitigen Vertretens im Fall des Fernbleibens kann vertraglich geregelt werden.

Job-Sharing ist eine Form der Teilzeitarbeit. Beim Job-Sharing können qualifizierte Arbeitnehmer weniger arbeiten als Vollzeitarbeitskräfte und müssen dennoch nicht zwangsläufig einen Rückschritt auf der Karriereleiter hinnehmen.

Job-Sharing kann zu einer verbesserten Vereinbarkeit von Familie und Beruf beitragen und die Lebensqualität erhöhen. Die Job-Sharer können ihren Bedürfnissen flexibler nachgeben.

Durch das Arbeiten im Job-Sharing-Modell gewinnen die Job-Sharer Zeit, die für sozial-ökologische Interessen aufgebracht werden kann. Die eigene Lebensweisen kann überdacht und das Alltagsleben kann bei Bedarf verändert werden.

Durch das geringere Einkommen könnte ein mögliches Resultat von Job-Sharing das Überdenken des Konsumverhaltens sein und die Reduzierung des Verbrauchs von Ressourcen. Neue Ideen der immateriellen Freizeitgestaltung entstehen und der Umgang mit Gebrauchsgegenständen wird überdacht.

Das Bewusstsein der Job-Sharer für ökologische und soziale Belange könnte das Verhalten im Beruf und privaten Alltag fördern.

Fehlzeiten und Stellenwechsel ist ein Zeichen für eine Arbeitsunzufriedenheit und mit dem Modell Job-Sharing kann dem entgegengewirkt werden.

### 3 Methode

Im folgenden Kapitel werden die Hypothesen beschrieben, die dieser Arbeit zugrunde liegt. Zudem werden die Vorgehensweise und der Ablauf der Umfrage erläutert.

#### 3.1 Hypothese

Ziel der empirischen Studie ist es, aufzuzeigen, ob Job-Sharing glücklicher macht, weil mehr Zeit für Familie bleibt und auf der Karriereleiter kein Rückschritt gemacht werden muss und dadurch der Job-Sharer zufriedener und ausgeglichener ist und produktiver arbeitet. Als Vergleichsgruppe werden Teilzeitarbeitskräfte herangezogen.

Für die empirische Studie wird keine Stichprobe definiert, da das Modell Job-Sharing in vielen Branchen und Hierarchieebenen angewendet werden kann. Die Zielgruppe der Umfrage sind Job-Sharer und Teilzeitmitarbeiter, welche sich für das jeweilige Arbeitsmodell entschieden haben, um Beruf und die Familie besser zu vereinbaren.

Die Leitfrage für die Untersuchung lautet:

*Wie zufrieden sind Arbeitnehmer und ArbeitnehmerInnen, welche sich aufgrund der Möglichkeit zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie für das Modell Job-Sharing entschieden haben?*

Die Umfrage beinhaltet noch weitere Fragen:

1. Welche Vor- und Nachteile bietet Job-Sharing zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf?
2. Wie fühlen sich Job-Sharer?

Im Laufe der empirischen Untersuchung werden die oben genannten Fragestellungen bearbeitet. Wie dabei vorgegangen wurde, wird in den folgenden Kapiteln dargestellt.

#### 3.2 Operationalisierung: Methodik und Vorgehensweise der Umfrage

Über den Einsatz des Modells Job-Sharing zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf aus Arbeitnehmersicht liegt bislang keine Studie vor. Robert Half hat 2014

eine Arbeitsmarktstudie zum Thema *Jobsharing: Deutschland in Europa Schlusslicht* herausgebracht. Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln veröffentlicht seit 2003 alle drei Jahre den *Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit*. Beide Studien beziehen sich auf die Sicht der Unternehmen, nicht der Arbeitnehmer, sodass die oben genannte Fragestellung nicht auf der Basis von existierender Literatur beantwortet werden kann.

Aufgrund der zeitlichen Möglichkeiten und örtlichen Entfernung der Befragten, wurde für diese Arbeit eine quantitative Untersuchungsmethode gewählt. Hiermit kann eine breitere Masse an Job-Sharern einbezogen werden als bei der qualitativen Befragung. Durch die weitgehend geschlossenen Fragestellungen können nur vorgegebene Kategorien als Antwort gegeben werden, was die Ergebnisse besser vergleichbar macht. Durch das Antwortfeld *Sonstiges* können weitere Aspekte aufgenommen werden, welche vorher nicht bedacht wurden.<sup>67</sup> Die Vor- und Nachteile von qualitativer- und quantitativer Methoden finden sich u.a. in der Literatur von Jürgen Bortz und Nicola Döring (2006): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*.

### 3.3 Durchführung der Untersuchung

Der Fragebogen wurde entwickelt anhand von Literaturrecherche und dem persönlichen Kontakt mit Frau Jana Tepe, Gründerin und Geschäftsführerin von Tandemploy UG<sup>68</sup>, einer Job-Sharing Plattform.

Durch die eigenen positiven Erfahrungen mit SurveyMonkey<sup>69</sup> wurde dieses Tool für die Umfrage herangezogen. SurveyMonkey bietet eine nutzerfreundliche Benutzeroberfläche. Die Möglichkeiten der Fragenstellung, des Layouts und der Auswertung sind positiv, der Kundenservice ist schnell und gut und die Flexibilität bei der Kontrolle und der Gestaltung der beantworteten Umfragen ist simpel.

Für die Umfrage wurden im ersten Schritt Unternehmen ermittelt, welche das Modell Job-Sharing anbieten. Anschließend wurden von diesen Unternehmen durch persönliche Kontakte, Xing, Homepages und über direkte Anfragen die Mitarbeiter, welche im Job-Sharing Modell arbeiten, aus der Personalabteilung

---

<sup>67</sup> Vgl. Bortz, J., Döring, N. (2006): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, Heidelberg: S. 369.

<sup>68</sup> [www.tandemploy.de](http://www.tandemploy.de)

<sup>69</sup> [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)

und dem Diversity Management identifiziert und schließlich über Xing und per Email angeschrieben (siehe Anhang).

Für die Umfrage der Vergleichsgruppe (Teilzeitarbeitskräfte) wurden Mitarbeiter aus den selben Unternehmen angeschrieben. Die Teilzeitarbeitskräfte wurden anhand von Xing identifiziert und über persönliche Kontakte wurde die Umfrage weitergeleitet.

Für die Umfrage zum Thema Job-Sharing wurden circa 195 Personen angeschrieben. Es wurden weitere Personen durch Kontakte angeschrieben. Für die Vergleichsumfrage wurden circa 130 Arbeitnehmer angeschrieben.

Der Onlinefragebogen zum Thema Job-Sharing wurde von 32 Teilnehmern ausgefüllt. Wobei ein Teilnehmer noch nicht im Job-Sharing-Modell arbeitet und ein Teilnehmer schrieb: *„Weder meine Kollegin noch ich haben eine Familie gegründet, noch pflegen wir Angehörige. Ich habe noch eine zweite berufliche Tätigkeit, bei der ich selbständig arbeite“*. Diese Umfragen wird nicht in die Auswertung mit aufgenommen, sodass 30 Umfragen in die Ergebnisse einfließen.

Die Umfrage für die Job-Sharer Gruppe besteht aus 14 Fragen. Der erste Teil der Umfrage mit neun Fragen befasst sich mit dem Thema Job-Sharing. Die fünf restlichen Fragen sind personenbezogene Angaben. Die ersten beiden Fragen sind offene Fragen. Es wird nach der zeitlichen- und inhaltlichen Teilung zwischen den Job-Sharing Partnern gefragt. Die 12 weiteren Fragen sind geschlossene Fragen. Wo es sinnvoll erscheint, werden die geschlossenen Fragen um die Antwortoption ‚Sonstiges‘ mit einem Textfeld erweitert. Die Antworten, welche im Kommentarfeld ‚Sonstiges‘ beantwortet wurden, fließen nicht in die prozentuale Auswertung der vorgegebenen Antwortoptionen mit ein. Der Grund hierfür ist, dass unter ‚Sonstiges‘ teilweise auch mehrere Kriterien aufgelistet wurden. Diese genannten Kriterien werden in Textform dargestellt.

Die Umfrage für die Vergleichsgruppe Teilzeitarbeitskräfte besteht aus 13 Fragen. An dieser Umfrage haben 24 Teilzeitarbeitskräfte teilgenommen. Es wurde lediglich eine offene Frage weggelassen und die anderen Fragen dem Thema entsprechen umformuliert.

Durch geschlossene Fragestellungen wird eine simple zahlenmäßige Auswertung durch Zählung der Häufigkeit einer Kategorie ermöglicht. Es sind hauptsächlich nominal-skalierte Antwortkategorien gegeben, da diese auch bei einer geringen Anzahl an Teilnehmern eine anschauliche Interpretation zulassen.

Da das Job-Sharing im Teilzeitbefristungsgesetz geregelt ist, gibt es keine Daten über die Anzahl der Arbeitnehmer, welche im Job-Sharing Modell arbeiten. Dies hat zur Folge, dass für diese Arbeit die Auswertung des Fragebogens ausschließlich eine deskriptive Statistik, d.h. eine beschreibende Analyse anhand von Diagrammen, vorgenommen werden kann, und keine induktive Statistik, d.h. eine mathematische Statistik, gemacht werden kann, da es keine Grundgesamtheit gibt.

## 4 Ergebnisse der Befragung: Deskriptive Statistik

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus der Umfrage der Job-Sharer und die Ergebnisse aus der Umfrage der Teilzeitmitarbeiter deskriptiv dargestellt. Diese werden interpretiert und anhand von Diagrammen bildlich untermalt. In den Ergebnissen werden die Prozent und die Teilnehmerzahl angegeben. Anhand der Ergebnisse werden dann im Anschluss die Hypothesen abgeleitet.

### 4.1 Ergebnisse der Zielgruppe „Job-Sharer“

Frage 1:

In der ersten Frage wurden abgefragt, welches Job-Sharing-Modell angewendet wird, mit der genauen Beschreibung der Arbeitszeiten und wie die Aufteilung der Arbeitszeiten täglich, wöchentlich und monatlich stattfindet. Die erste Frage ist eine offene Frage und wurde von 30 Teilnehmern beantwortet.

Das Modell 20 Stunden/ 20 Stunden wird von 16,66 % (5 TN) angewendet. Das Modell wird in diversen Varianten gelebt:

- JS (Job-Sharer) 1: Montag - Mittwoch, JS 2: Dienstag- Donnerstag
- Zwei Nennungen: JS 1: Montag - Mittwoch, JS 2: Mittwoch – Freitag
- JS 1: Dienstag + Mittwoch + jeden 2. Montag, JS 2:Donnerstag+ Freitag+ jeden 2. Montag
- JS 1: Klinik + Dienst, JS 2: Praxis

Das Modell 60% (24 Stunden) arbeiten wird von 16,66 % (5 TN) umgesetzt. Es wurde fünf Mal beschrieben, dass JS 1: Montag bis Mittwoch, JS 2:Mittwoch bis Freitag arbeitet.

Das Modell 25 Stunden/ 25 Stunden wird von 16,66 % (5 TN) angewendet. Es werden folgende Modelle beschrieben:

- JS 1: Montag - Donnerstag, JS 2: Dienstag – Freitag
- JS 1:Montag - Donnerstag bis Nachmittag, JS 2: Mo - Do ganztags
- JS 1: 3 Tage voll, JS 2: 2 Tage voll + 2 halb
- JS 1: 4 Tage, JS 2: 5 Tage
- JS 1: 3 Tage die Woche, JS 2: 4 Tage die Woche

Das Modell 30 Stunden/ 30 Stunden wurde von 13,33 % (4 TN) beschrieben. In diesem Arbeitsmodell gibt es folgende Varianten unter den Teilnehmern:

- JS 1: Montag- Mittwoch, JS 2: Montag- Freitag
- Zwei Nennungen: JS 1 und JS 2: Montag bis Freitag je 6 Stunden
- JS 1: 4 Tage die Woche 9 - 15 Uhr, JS 2: 4 Tage die Woche 11 - 17 Uhr

Das Modell 23 Stunden/ 20 Stunden wird von 6,66 % (2 TN) durchgeführt.

- JS 1: 3 - 4 Tage die Woche, JS 2: 2 - 3 Tage die Woche
- JS 1: Mittwoch - Freitag+ jeden 2. Dienstag, JS 2: Montag – Dienstag + jeden 2. Mittwoch

3,33% (1 TN) schreibt, dass die Job-Sharer zwei Tage zusammen arbeiten. Wiederum ein Teilnehmer schreibt, dass sie im Team zwei Tage zusammen und einen Tag im Wechsel arbeiten. Ein Teilnehmer schreibt, dass sie im Team 170 % arbeiten. Ein Teilnehmer arbeitet 65%. Ein Job-Sharer beschreibt, dass sie im Team 130% arbeiten: JS 1 (80%): Montag - Donnerstag, JS 2 (50%): Montag + Freitag + halber Tag nach Bedarf. Ein Job-Sharer gibt an, 17 Stunden in der Woche zu arbeiten an 2,5 Tagen. Ein weiterer Job-Sharer gibt an, 2-3 Tage im Wechsel mit seinem Partner zu arbeiten. Als weitere Antwort wurde gegeben: 70%/ 50%: JS 1: Montag, Mittwoch, Freitag+ jeden 2. Donnerstag, JS 2: Montag, Dienstag+ jeden 2. Donnerstag. Und dieses Modell wurde als weitere Variante beschrieben: 30 Stunden/ 25 Stunden: JS 1: Dienstag - Freitag, JS 2: Montag – Donnerstag.

#### Frage 2:

Die zweite Frage war ebenso eine offene Frage. Es wurde nach der Aufgabenteilung zwischen den Job-Sharing-Partnern gefragt. Diese Frage wurde von allen Teilnehmern beantwortet.

53,33% (16 TN) antworteten, dass sie die gleiche Aufgabenteilung mit dem Job-Sharing-Partner haben.

Je 6,66% (2 TN) schreiben, dass ein Teil der Aufgaben gemeinsam erledigt wird und ein Teil der Aufgaben aufgeteilt wird. Zwei Teilnehmer schreiben, dass die Gesamtverantwortung gemeinsam getragen wird. Jeder Partner hat seinen Schwerpunkt in einer operativen Aufgabe. Zwei Teilnehmer schreiben, dass Aufteilung nach Projekten stattfindet und große Entscheidungen gemeinsam getroffen werden. Zwei weitere Teilnehmer geben an, dass ihre Aufgabenteilung getrennt ist.

Je 3,33% (1 TN) beschreibt, dass die Job-Sharing-Partner unterschiedliche Aufgaben erfüllen. Führungsaufgaben, Mitarbeitergespräche und Einstellungen wer-

den gemeinsam durchgeführt. Ein anderer Teilnehmer schreibt, dass die Aufteilung der Aufgaben nach Region passiert und jeder die Hauptverantwortung für die jeweiligen Mitarbeiter aus der Region trägt. Jedoch arbeiten beide themenbezogen auch mit den Mitarbeitern des Job-Sharing-Partners zusammen. Bei einem Job-Sharer wird die Aufteilung der Aufgaben nach Fachthema des Job-Sharers geteilt. Ein Job-Sharer beschreibt, dass die Aufteilung nach Verantwortungsbereich aufgeteilt wird und Büroabläufe gemeinsam betreut werden. Ein Teilnehmer beschreibt die Aufteilung in Fachthemen und Organisatorisches und nach Strategischem. Ein weiterer Teilnehmer schreibt, dass Mitarbeiter und Schwerpunkt in Fachgebiet aufgeteilt sind. Beide sind Ansprechpartner für alle Mitarbeiter.

#### Frage 3:

Die Frage drei wurde mit einer einfachen Ja/Nein-Frage gestellt, ob die Job-Sharer den jetzigen Job auch im klassischen Teilzeitmodell durchführen können. 30% (9 TN) hätten den jetzigen Job auch im klassischen Teilzeit-Modell durchführen können, 70% (21 TN) hätten den Job nicht in einem klassischen Teilzeitarbeitsmodell durchführen können.

#### Frage 4:

Mit der vierten Frage wurde ergründet, ob die Job-Sharer vor der Gründung der Familie schon in einem anderen Modell gearbeitet haben. Die Antwortmöglichkeiten waren:

- Vollzeit
- Teilzeit
- Sonstiges

Diese Frage wurde von 30 Teilnehmern beantwortet. 50% (15 TN) haben vorher schon in Teilzeit gearbeitet. 30% (9 TN) haben vor der Arbeit im Job-Sharing-Modell schon in Vollzeit gearbeitet.

Sechs Teilnehmer (29%) schrieben im Feld ‚Sonstiges‘, dass sie vorher weder in Vollzeit noch in Teilzeit gearbeitet haben.

## Frage 5:

In dieser Frage wurde gefragt, in welchem Modell Familie und Beruf besser zu vereinbaren sind. Diese Frage richtete sich jedoch nur an diejenigen, welche vor dem Job-Sharing schon einmal in Teilzeit gearbeitet haben. Obwohl, wie bei Frage 4 angegeben, 15 Teilnehmer vorher in Teilzeit arbeiteten, beantworteten 18 Teilnehmer diese Frage. 13 Teilnehmer übersprangen sie.

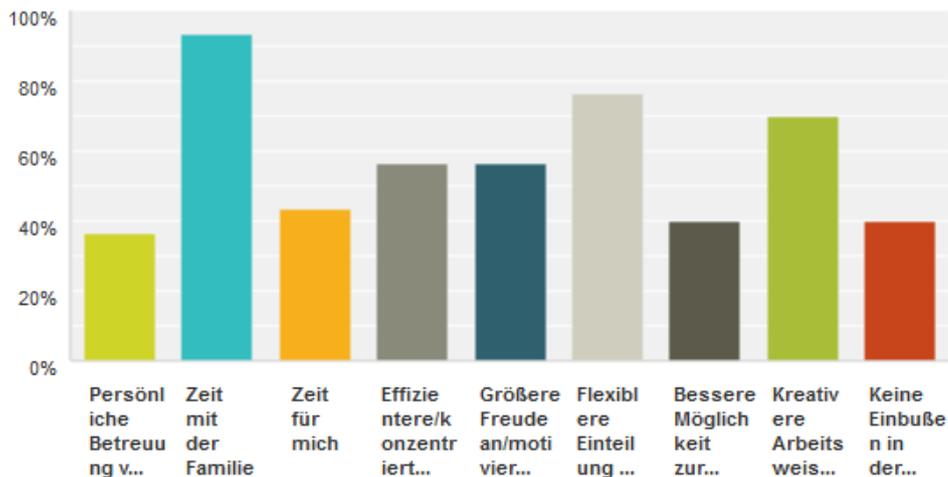
- Teilzeit
- Job-Sharing

5,6% (1 TN) welche vorher schon einmal in Teilzeit gearbeitet hat findet, dass im Teilzeit-Modell die Familie und der Beruf besser zu vereinbaren sind. 94,4% (17 TN) der Teilnehmer, welche schon in Teilzeit gearbeitet haben finden, dass im Job-Sharing-Modell Familie und Beruf besser zu vereinbaren sind.

## Frage 6:

Bei der Frage nach den Vorteilen von Job-Sharing zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, konnten mehrere Antwortmöglichkeiten ausgewählt werden. Folgende Vorteile standen zur Auswahl:

- Persönliche Betreuung von Familienangehörigen
- Zeit mit der Familie
- Zeit für mich
- Effizientere/konzentriertere Nutzung der Arbeitszeit
- Größere Freude an/motivierter bei der Arbeit
- Flexiblere Einteilung der Arbeitszeit
- Bessere Möglichkeit zur Aufgabenteilung mit dem (Lebens-) Partner
- Kreativere Arbeitsweise/bessere Arbeitsergebnisse durch den Austausch mit dem Job-Sharer
- Keine Einbußen in der Karriere
- Sonstiges



**Abbildung 5: JS Umfrageergebnis Frage 6: Vorteil von Job-Sharing**

Den Vorteil „Zeit mit der Familie“ sehen die Meisten der Teilnehmer 93,3 % (28 TN). Aber auch die flexiblere Einteilung der Arbeitszeit und eine kreativere Arbeitsweise/ bessere Arbeitsergebnisse wurden von 76,6% (23 TN) und 70% (21 TN) ausgewählt. 56,7% (17 TN) nannten als Vorteil die effizientere/ konzentriertere Nutzung der Arbeitszeit und die größere Freude an/ motivierter bei der Arbeit. 43,4% (13 TN) sehen als Vorteil, dass mehr Zeit für den Job-Sharer selbst bleibt und 40% sagen, dass es eine bessere Möglichkeit zur Aufgabenteilung mit dem Partner gibt. 40% (12 TN) sagen, dass durch das Job-Sharing keine Einbußen in der Karriere gemacht werden müssen. Und 36,7% (11 TN) sehen den Vorteil, dass man die Familienangehörigen persönlich betreuen kann.

Als sonstige Vorteile im gesonderten Kommentarfeld wurden genannt, dass man in der Lage ist, einen Teilzeitjob mit Verantwortung zu haben. Arbeitstage können bei Bedarf auch kurzfristig getauscht werden, womit man weniger Ausfalltage hat. Bei wichtigen Entscheidungen unterstützt die Sichtweise des Job-Sharing-Partners die Wahl des richtigen Weges. Eine weitere Meinung ist, dass immer ein Ansprechpartner vor Ort ist und man dadurch die Verantwortung nicht mit in den privaten Bereich nimmt. Die Job-Sharing-Partner können neben der Führungsposition Projektarbeit leisten. Zudem ist die Vertretungsregelung fest eingebaut und dadurch ist im Urlaub der Job maximal zwei Tage unbesetzt.

## Frage 7:

Die Frage nach den Nachteilen von Job-Sharing zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, war eine Frage mit mehreren Antwortmöglichkeiten. Diese Nachteile standen zur Auswahl:

- Geringeres Gehalt als Vollzeit Job
- Effizienz Verlust/Zeitverlust durch ständige Absprachen mit dem Tandempartner
- Höhere Anforderung an eigenes Engagement
- Sonstiges



Abbildung 6: JS Umfrageergebnis Frage 7: Nachteil von Job-Sharing

Sieben Teilnehmer haben diese Frage übersprungen. Eventuell sehen diese sieben Teilnehmer keinen Nachteil im Job-Sharing für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

73,9 % (17 TN) sagen, dass ein Nachteil das geringere Gehalt als bei einem Vollzeit Job ist. 47,8 % (11 TN) finden, dass die Anforderung an das eigene Engagement höher ist und 34,8% (8 TN) sagen, dass es durch die ständigen Absprachen mit dem Job-Sharing-Partner zu einem Zeit-/ Effizienzverlust kommt.

Als Sonstiges im Kommentarfeld wurden 12 Antworten gegeben. Als weitere Nachteile des Job-Sharing wurden folgende Punkte genannt: Ein Teilnehmer schreibt, dass man abhängig von der Performance des Partners ist. Es fehlt die Wertschätzung im Vergleich zu Vollzeitarbeitskräften. Die Erwartungen an das Job-Sharing-Team scheinen sehr hoch, da durch die Kollegen angenommen

wird, dass zwei Personen mehr abarbeiten können, als eine Person alleine. Zwei Teilnehmer schreiben, dass es keine Aufstiegsmöglichkeiten oder Veränderungschancen und keine Gehaltsentwicklung gibt. Ein Teilnehmer findet, dass Job-Sharing auf die vorherigen Punkte bezogen eine Sackgasse ist.

Weitere Kommentare in diesem Textfeld waren, dass Job-Sharing in Blick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf keine Nachteile mit sich bringt und drei Teilnehmer schreiben, dass der Punkt ‚Effizienzverlust‘ nicht als Nachteil gesehen wird. Im Gegenteil, zwei gut passende Partner arbeiten durch schnelles und kreatives Handeln effizienter und Entscheidungen werden besser abgestützt.

Frage 8:

Die Frage acht hängt direkt mit der Frage sechs, den Vorteilen des Job-Sharing zusammen. Es wurde nach den Gefühlen und den damit verbundenen Vorteilen gefragt. Auch diese Frage war eine Frage mit mehreren Antwortmöglichkeiten.

- Glücklicher als früher)
- weniger gestresst (als früher)
- Effizienter/ produktiver in meiner Arbeit
- Wohler bei der Arbeit
- Freier
- Mehr in Einklang mit mir selbst
- Mehr in Einklang mit meiner Familie
- Kreativer
- Ausgeglicher
- Zufriedener
- Sonstiges

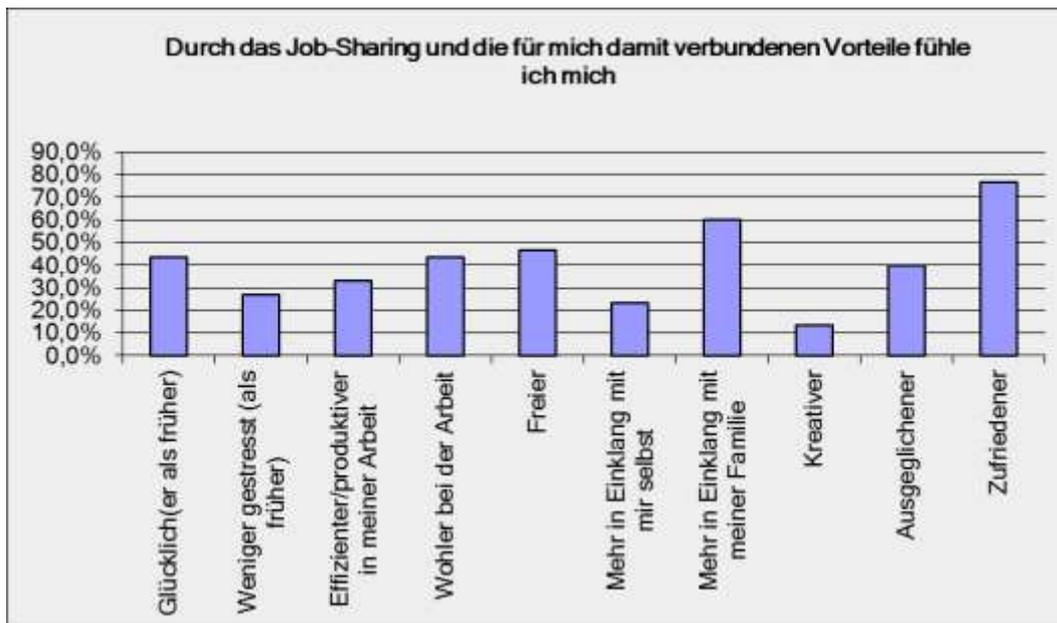


Abbildung 7: JS Umfrageergebnis Frage 8: Positives Gefühl durch Job-Sharing

Diese Frage wurde von allen 30 Teilnehmern beantwortet. 76,7% (23 TN) fühlen sich durch die Vorteile des Job-Sharing zufriedener. 60,0 % (18 TN) fühlen sich mehr in Einklang mit der Familie. Jeweils 10 und 15 Teilnehmer gaben als positives Gefühl an, dass sie glücklicher sind als früher, dass sie effizienter/ produktiver arbeiten als früher, dass sie sich wohler fühlen bei der Arbeit und dass sie ausgeglichener sind. 26,7 % (8 TN) fühlen sich weniger gestresst als früher und fühlen sich mehr in Einklang mit sich selbst und nur 4 TN fühlen sich kreativer.

Als sonstige Gefühle und die damit verbundenen Vorteile wurden sieben Punkte genannt. Ein Teilnehmer findet, dass die Diversität der Arbeit stark verbessert werden kann. Ein weiterer Teilnehmer gab an, dass ohne das Job-Sharing die Position nicht wahrgenommen werden könnte und dadurch müsste dieser Teilnehmer in Teilzeit arbeiten und könnte keine Karriere machen. Die Abwechslung von Familie und Beruf empfindet ein Teilnehmer als befriedigend. Die Planung läuft anders ab, da sich der Teilnehmer auf eine halbe Arbeitswoche einstellen kann. Die Qualität der Arbeit ist höher durch die flexible Einteilung der Arbeitszeit. Für einen Teilnehmer ist Job-Sharing die einzige Möglichkeit, um in dem Führungsjob zu bleiben und die Arbeitszeit zu reduzieren.

Frage 9:

Diese Frage ist die letzte Frage mit Mehrfachantwortmöglichkeit zum Thema Job-Sharing. Es wurde nach den Gefühlen und den damit verbundenen Nachteilen gefragt.

- Gestresster
- Abhängiger - vom Job-Sharer
- Abhängiger – vom verdienenden (Lebens-)Partner
- Verantwortlicher (für Familie und Job)
- Sonstiges



**Abbildung 8: JS Umfrageergebnis Frage 9: Negatives Gefühl durch Job-Sharing**

Neun Teilnehmer haben diese Frage übersprungen. 76,2 % (16 TN) fühlen sich abhängig vom Job-Sharing-Partner. 19% (4 TN) fühlen sich verantwortlicher für Familie und Beruf. Drei Teilnehmer fühlen sich abhängig vom verdienenden Lebenspartner und zwei fühlen sich durch das Job-Sharing gestresster. Die weiteren genannten Nachteile sind die folgenden: Ein Teilnehmer gibt an, dass er es nicht für immer machen möchte, sondern nur in besonderen Lebensphasen, da es schwierig ist, alle Arbeitsschritte so zu machen, dass der Job-Sharing-Partner diese zweifelsfrei nachvollziehen und nahtlos weiterarbeiten kann. Ein weiterer Teilnehmer schrieb, dass man sich viele Informationen erst mühsam zusammensuchen muss.

Drei Teilnehmer gaben bei Sonstiges an, dass sie durch das Job-Sharing keine Nachteile fühlen.

Frage 10:

Es wurde eine einfache Ja/Nein Frage gestellt, ob die Job-Sharer das Modell weiterempfehlen würden.

- Ja
- Nein

Hier wurde die Frage mit 100 % (30 TN) ‚Ja‘ beantwortet.

Frage 11:

In der Frage 11 wurde nach dem Geschlecht des Befragten gefragt.

- Männlich
- Weiblich

An der Umfrage nahmen 29 Frauen (96,7%) und ein Mann (3,3%) teil.

Frage 12:

In dieser Frage wurde nach dem Alter in Antwortkategorien gefragt. Diese standen zur Verfügung:

- Unter 18
- 18-20
- 21-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- Über 60

60 % (18 TN) sind zwischen 40 und 49 Jahren. 20% (6 TN) sind zwischen 30 und 39 Jahren und fünf Teilnehmer sind zwischen 50 und 59 Jahren. Ein Teilnehmer ist zwischen 21 und 29 Jahren.

Frage 13:

In der 13. Frage wurden Informationen zum Beschäftigungsverhältnis verlangt.

Folgende Antwortmöglichkeiten wurden gegeben:

- Geschäftsführer/in

- Freelancer
- Leitender Angestellter
- Angestellter
- Sonstiges

55,2 % (16 TN) arbeiten in einem Angestelltenverhältnis, 10 Teilnehmer (34,5%) als Leitende Angestellte oder Teamleiter und 10,3 % (3 TN) sind Geschäftsführer. Diese Frage wurde einmal übersprungen.

14. Frage:

Die 14. und letzte Frage beschäftigte sich mit der Branche in der die Befragten arbeiten. Es wurden diese Antwortmöglichkeiten gegeben:

- Dienstleistungsunternehmen
- Produzierendes Unternehmen
- Bildungsbereich
- Sozialer Bereich
- Medizinische Dienstleistung
- Sonstiges

Diese Frage wurde von 4 Teilnehmern übersprungen. 61,5 % (16 TN) arbeiten in einem produzierenden Unternehmen. 30,8 % (8 TN) in einem Dienstleistungsunternehmen (hierzu zählen Banken, Beratungsunternehmen und Finanzdienstleister). 2 TN (7,7%) arbeiten in der medizinischen Dienstleistung und ein Teilnehmer im sozialen Bereich. Zudem arbeitet ein Teilnehmer in der Regierung und einer in der öffentlichen Verwaltung.

## **4.2 Ergebnisse der Vergleichsgruppe „Teilzeitarbeitskräfte“**

Frage 1:

Als erstes wurden abgefragt, welches Teilzeit-Modell angewendet wird, mit der genauen Beschreibung der täglichen, wöchentlichen und monatlichen Arbeitszeit. Die erste Frage war eine offene Frage und wurde von 24 Teilnehmern beantwortet. Beinahe jeder der Teilnehmer arbeitet in einem anderen Teilzeit-Modell.

- 28,5 Stunden pro Woche an 5 Tagen
- 20 Stunden pro Woche an 4 Tagen

- 75%, d.h. 3 Wochen arbeiten und eine Woche frei
- Zwei Teilnehmer arbeiten 30 Stunden pro Woche an 5 Tagen
- 20 Stunden im Monat
- 4-Tage-Woche: Montag von 06-08 Home Office, Kind zur Kita bringen, 09.30 - 15.30 Uhr in der Agentur, Dienstag 8 Stunden Home Office, Mittwoch 09-18 Uhr Agentur, Donnerstag 09-18 Uhr Agentur
- 18 Stunden pro Woche an drei Tagen
- 24 Stunden pro Woche an 4 Tagen
- 25 Stunden pro Woche an 5 Tagen
- Zwei Teilnehmer arbeiten 30 Stunden die Woche an 4 Tagen
- 72% Stunden an 4 Tagen
- 8 Stunden die Woche an 2 Tagen
- 35 Stunden an 5 Tagen
- 19,75 Stunden
- 19,5 Stunden an 2-3 Tagen
- 25 Stunden an 4 Tagen
- 21 Stunden an drei Tagen
- 32 Stunden an 5 Tagen
- 22,5 Stunden an 4 Tagen
- 15 Stunden
- 20 Stunden die Woche an 3 Tagen
- 10 Stunden an 2 Tagen

#### Frage 2:

Die zweite Frage dient als Kontrollfrage, ob der Teilnehmer der Zielgruppe entspricht. Die Zielgruppe sind Teilzeitmitarbeiter, welche sich auf Grund der verbesserten Vereinbarkeit von Familie und Beruf für dieses Arbeits-Modell entschieden haben. Als Antwortmöglichkeiten war folgendes möglich:

- Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Sonstiges

100% der Teilnehmer haben sich für das Arbeits-Modell entschieden, um die Familie und den Beruf besser zu vereinbaren. Daraus folgt, dass alle Teilnehmerergebnisse mit in die Umfrageauswertung mit einfließen.

Es wurden weitere fünf Antworten im Feld ‚Sonstiges‘ eingegeben, die zusätzlich zum Punkt ‚bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf‘ genannt wurden. Ein Teilnehmer arbeitet zusätzlich noch freiberuflich. Ein Teilnehmer hat Lust auf Zeit mit den Kindern und Freizeit. Ein weiterer Teilnehmer studiert nebenher. Noch ein weiterer schreibt, dass das Kleinkind nicht zu viel Zeit in Fremdbetreuung verbringen soll. Ein letzter Teilnehmer schreibt, dass der Grund für die Wahl des Modelles die Karriere gewesen sei, dies allerdings nicht geholfen hätte.

Frage 3:

Die dritte Frage sollte ergründen, ob die Teilnehmer vor der Gründung der Familie, schon in einem anderen Modell gearbeitet haben. Die Antwortmöglichkeiten waren:

- Vollzeit
- Job-Sharing
- Sonstiges

Diese Frage wurde von acht Teilnehmern beantwortet. Dies könnte eventuell bedeuten, dass 16 Teilnehmer vor der Arbeit in Teilzeit noch in keinem anderen Modell gearbeitet haben, bzw. schon immer Teilzeit arbeiten. Sechs der Personen, die diese Frage beantwortet haben, waren zuvor Vollzeit tätig, zwei Personen im Job-Sharing.

Frage 4:

Hier wurde gefragt, in welchem Modell Familie und Beruf besser zu vereinbaren sind. Diese Frage richtete sich jedoch nur an diejenigen, welche vor dem Teilzeit-Modell schon einmal im Job-Sharing-Modell gearbeitet haben.

- Teilzeit
- Job-Sharing
- Sonstiges

Fünfzehn Teilnehmer übersprangen diese Frage, neun Teilnehmer beantworteten sie, obwohl in der Frage zuvor nur 2 Teilnehmer angegeben hatten, als Vergleichsmöglichkeit schon einmal selbst im Job-Sharing gearbeitet zu haben. Genau diese zwei Personen (22,2%) finden, dass sich im Job-Sharing Familie und Beruf besser vereinbaren lassen. Und obwohl sie selbst keine eigenen Erfahrungswerte haben, finden die anderen 77,8 % (7 TN), dass im Teilzeit-Modell die Familie und der Beruf besser zu vereinbaren sind.

#### Frage 5:

Bei der Frage nach den Vorteilen von Teilzeitarbeit zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, konnten mehrere Antwortmöglichkeiten ausgewählt werden. Folgende Vorteile standen zu Auswahl:

- Persönliche Betreuung von Familienangehörigen
- Zeit mit der Familie
- Zeit für mich
- Effizientere/ konzentriertere Nutzung der Arbeitszeit
- Größere Freude an/ motivierter bei der Arbeit
- Flexiblere Einteilung der Arbeitszeit
- Bessere Möglichkeit zur Aufgabenteilung mit dem (Lebens-)Partner
- Sonstiges

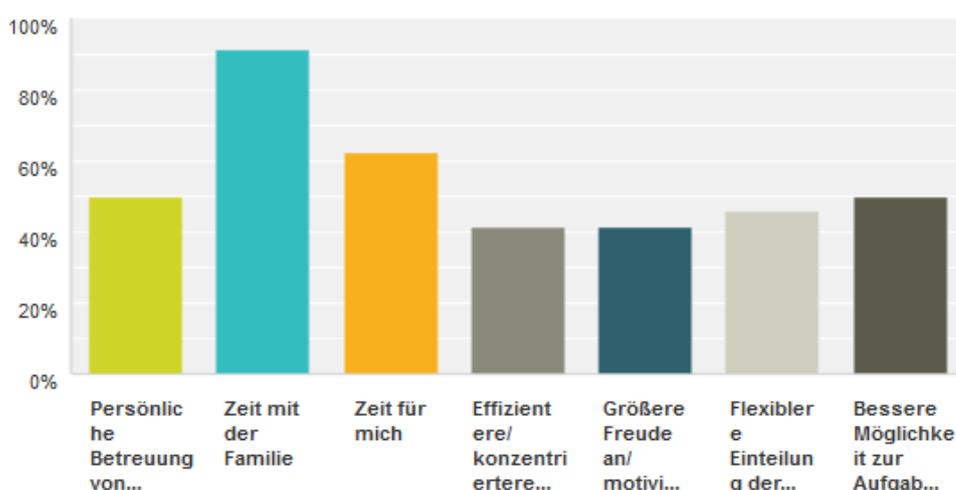


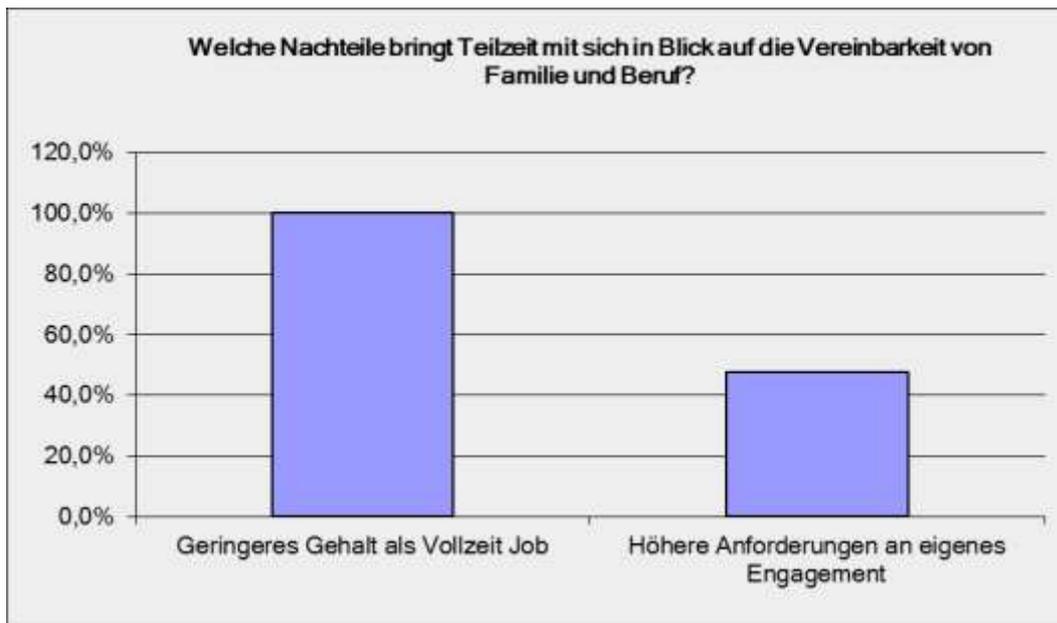
Abbildung 9: TZ Umfrageergebnis Frage 5: Vorteile von Teilzeitarbeit

Diese Frage wurde von allen 24 Teilnehmern beantwortet. 90,1 % (22 TN) empfinden die Zeit mit der Familie als Vorteil. 62,5 % (15 TN) sehen die bessere Nutzung der eigenen Zeit, bzw. mehr Zeit für sich zu haben als Vorteil. 50 % (12 TN) sehen die persönliche Betreuung von Familienangehörigen und die bessere Möglichkeit der Aufgabenteilung mit dem (Lebens-) Partner als Vorteil. Wiederum 11 Teilnehmer finden die flexible Einteilung der Arbeitszeit als Vorteil. Und 10 Teilnehmer finden, dass sie im Teilzeitarbeits-Modell die Arbeitszeit effizienter und konzentrierter nutzen und sie größere Freude und motivierter bei der Arbeit sind. Im Kommentarfeld ‚Sonstiges‘ wurde von einem Teilnehmer geschrieben, dass die Sicherung des Familieneinkommens durch die Arbeit in Teilzeit gegeben ist und der Teilnehmer dadurch aktiv in seinem Aufgabenumfeld/ Arbeitsthemen bleibt, denn er *„vergesse nicht zu viele Abläufe, Tipps& Tricks“* und bleibt dadurch auch attraktiv für den Arbeitsmarkt. Außerdem werden die Rentenbeiträge etc. weiter gezahlt. Ein weiterer Teilnehmer schreibt, dass durch die Arbeit in Teilzeit sowohl Zeit für den Haushalt und für Besorgungen bleibt, als auch Zeit für den Partner.

Frage 6:

Die Frage nach den Nachteilen von Teilzeitarbeit zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, war eine Frage mit mehreren Antwortmöglichkeiten. Diese Nachteile standen zur Auswahl:

- Geringeres Gehalt als Vollzeit Job
- Höhere Anforderung an eigenes Engagement
- Sonstiges



**Abbildung 10: TZ Umfrageergebnis Frage 6: Nachteile von Teilzeitarbeit**

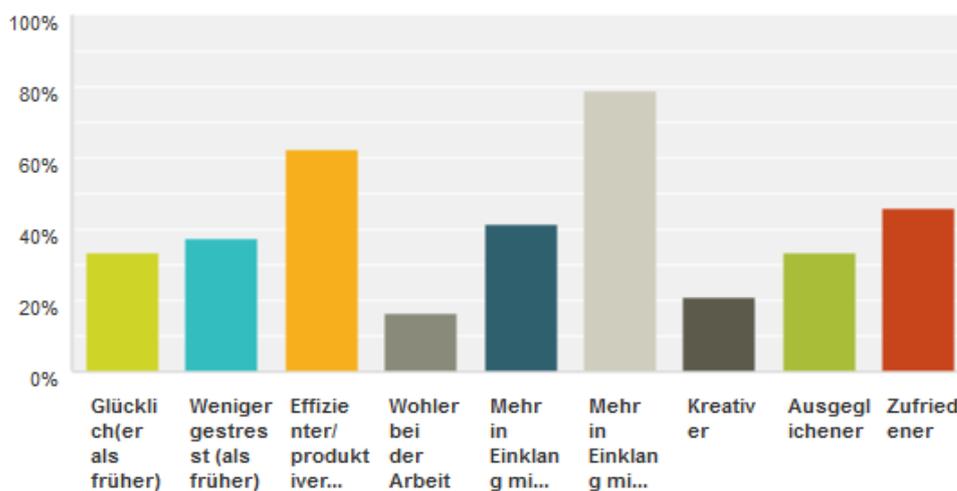
Diese Frage wurde 21 Mal beantwortet. 100% der 21 Teilnehmer sehen den Nachteil, dass das Gehalt geringer ist als bei einer Vollzeitposition. 47,6 % (10 TN) sehen als Nachteil, dass die Anforderungen an das eigene Engagement höher sind. Als ‚Sonstiges‘ wurden 11 weitere Antworten gegeben. Eine Teilnehmerin schreibt, dass ihr Mann mehr von der Flexibilität profitiert als sie selbst. Ein weiterer Teilnehmer schreibt, dass man im Job nicht voll dabei ist und man nicht so schnell vorwärts kommt. Viermal wurde geschrieben, dass man keine Aufstiegschancen bzw. geringere Karrierechancen hat. Für zwei Teilnehmer stellt die Teilzeitarbeit einen hohen organisatorischen Aufwand dar. Eine Person hat ständig das Gefühl, unter Zeitdruck zu stehen, um alles zu erledigen und nicht zu spät zur Tagesmutter zu kommen. Auch die vermehrten Absprachen mit den Kollegen und Kunden wird als Nachteil angesehen. Zweimal wurde geschrieben, dass die sozialen Interaktionen mit Kollegen geringer sind und es klar Vorurteile gegenüber Teilzeitmitarbeitern gibt. Der Teilnehmer bekomme damit das Gefühl, sich mehr beweisen zu müssen und es wird genau so viel verlangt wie von einer Vollzeitleistungskraft.

Frage 7:

In der Frage sieben wurde nach den Gefühlen und den damit verbundenen Vorteilen gefragt. Auch diese Frage ist eine Frage mit mehreren Antwortmöglichkeiten.

- Glücklicher als früher)

- weniger gestresst (als früher)
- Effizienter/ produktiver in meiner Arbeit
- Wohler bei der Arbeit
- Mehr in Einklang mit mir selbst
- Mehr in Einklang mit meiner Familie
- Kreativer
- Ausgeglicener
- Zufriedener
- Sonstiges



**Abbildung 11: TZ Umfrageergebnis Frage 7: Positive Gefühle mit Teilzeitarbeit**

Die Frage wurde von 100% der Teilnehmer beantwortet. Knapp 80% (19 TN) fühlen sich mehr in Einklang mit der Familie. 62,5% (15 TN) fühlen sich effizienter/ produktiver bei der Arbeit. 45,8% (11 TN) fühlen sich zufriedener. 41,7% (10 TN) fühlen sich mehr in Einklang mit sich selbst. 37,5% (9 TN) fühlen sich weniger gestresst als vorher. 33,35% (8 TN) fühlen sich glücklicher als früher und ausgeglichener. 20,8% (5 TN) fühlen sich kreativer durch die Arbeit in Teilzeit und 16,7% (4 TN) fühlen sich wohler bei der Arbeit. Es wurde eine weitere Antwort gegeben, dieser Teilnehmer fühlt sich entspannter.

Frage 8:

Die achte Frage ist die letzte Frage mit Mehrfachantwortmöglichkeit zum Thema Teilzeitarbeit. Es wurde nach den Gefühlen und den damit verbundenen Nachteilen gefragt.

- Gestresster
- Abhängiger – vom verdienenden (Lebens-)Partner
- Verantwortlicher (für Familie und Job)
- Sonstiges



Abbildung 12: TZ Umfrageergebnis Frage 8: Negative Gefühle mit Teilzeitarbeit

Diese Frage wurde fünf Mal übersprungen. 57,9% (11 TN) fühlen sich durch die Teilzeitarbeit verantwortlicher für den Job und die Familie. 52,6% (10 TN) fühlen sich abhängiger vom verdienenden (Lebens-) Partner. Und 42,1% (8 TN) fühlen sich durch den Teilzeitjob gestresster. Es wurde im Feld ‚Sonstiges‘ noch geschrieben, dass die Unzufriedenheit steigt, da nur ungenügend Aufstiegschancen möglich sind. Ein Teilnehmer fühlt sich verantwortlicher für den Haushalt und die Besorgungen. Ein Teilnehmer fühlt sich, als müsse er in kurzer Zeit mehr geben als ein Vollzeitangestellter. Ein weiterer Teilnehmer fühlt sich abgeschnitten von einer möglichen Karriere. Und ein Teilnehmer sieht als Nachteil der Teilzeitarbeit lediglich den Punkt, die Zeit zu überbrücken, in der die Kinder krank sind oder die Betreuung ausfällt.

Frage 9:

Es wurde eine einfache Ja/Nein Frage gestellt, ob die Teilzeitmitarbeiter das Modell weiterempfehlen würden.

- Ja
- Nein

Hier wurde die Frage mit 100% (24 TN) ‚Ja‘ beantwortet.

Frage 10:

In der Frage 10 wurde nach dem Geschlecht des Befragten gefragt.

- Männlich
- Weiblich

91,7% (22 TN) waren weiblich und 8,3% (2 TN) männlich.

Frage 11:

In dieser Frage wurde nach dem Alter in Antwortkategorien gefragt. Diese standen zur Verfügung:

- Unter 18
- 18-20
- 21-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- Über 60

Diese Frage wurde von allen Teilnehmern beantwortet. 45,8% (11 TN) gaben an, dass sie zwischen 30 und 39 Jahren alt sind. Je 20,8 % (5 TN) waren zwischen 21 und 29 und 40 und 49 Jahren alt. 12,5 % (3 TN) waren zwischen 50 und 59 Jahren.

Frage 12:

In der 12. Frage wurden Informationen zum Beschäftigungsverhältnis verlangt.

Folgende Antwortmöglichkeiten wurden gegeben:

- Geschäftsführer/in
- Freelancer
- Leitender Angestellter
- Angestellter
- Sonstiges

87,5% (21 TN) arbeiten in einem Angestelltenverhältnis. 8,3% (2 TN) arbeiten als leitende Angestellte und 4,2% (1 TN) als Freelancer.

Frage 13:

Die 13. und letzte Frage beschäftigte sich mit der Branche, in der die Befragten arbeiten. Es wurden diese Antwortmöglichkeiten gegeben:

- Dienstleistungsunternehmen
- Produzierendes Unternehmen
- Bildungsbereich
- Sozialer Bereich
- Medizinische Dienstleistung
- Sonstiges

34,78% (8 TN) arbeiten in einem Dienstleistungsunternehmen. 30,43% (7TN) arbeiten in einem produzierenden Unternehmen. Je 13% (3 TN) arbeiten im Bildungs- bzw. im sozialen Bereich und 8,7% (2 TN) arbeiten im medizinischen Bereich. Ein Teilnehmer schrieb bei ‚Sonstiges‘, dass er oder sie bei einem Stromerzeuger arbeitet.

Im nächsten Abschnitt werden nun die Umfrageergebnisse verglichen und interpretiert.

### **4.3 Vergleich und Interpretation der Ergebnisse**

Frage 1: Anhand der Umfrageergebnisse wird deutlich, dass im Teilzeitarbeitsmodell einige mehr Varianten gelebt werden, als im Job-Sharing-Modell, außerdem wurden deutlich variantenreichere Modelle genannt als in der Literatur beschrieben werden. Dies liegt wahrscheinlich daran, dass sich beim Job-Sharing mehrere Personen abstimmen und eine gemeinsame ideale Lösung finden müssen. Die Mehrheit der befragten Teilnehmer, sowohl Job-Sharer als auch Teilzeitmitarbeiter, arbeiten zwischen 20 und 30 Stunden pro Woche.

Frage 3 (TZ), Frage 4 (JS): 15 Job-Sharer haben bevor sie eine Familie gegründet haben schon in Teilzeit gearbeitet. Nur zwei Teilzeitarbeitskräfte haben vor der

Arbeit in Teilzeit schon im Job-Sharing-Modell gearbeitet. Daraus lässt sich schließen, dass die positiven Erfahrungen mit der Teilzeitarbeit dazu anregen, auch das Job-Sharing auszuprobieren.

Frage 4 (TZ), Frage 5 (JS): Nach der Frage, in welchem Modell Familie und Beruf besser zu vereinbaren sind, geht die Antwort der Job-Sharer klar auf das Job-Sharing-Modell. Über 90% der jetzigen Job-Sharer und zwei der befragten Teilzeitarbeitskräfte, welche vorher schon im Modell Job-Sharing gearbeitet haben, findet, dass Job-Sharing die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eher ermöglicht. Dies könnte zum Beispiel daran liegen, dass es immer noch eine weitere Person gibt, mit der die Verantwortung geteilt werden kann und die bei Abwesenheit die Aufgaben weiterführt. Auch bei Abwesenheit, zum Beispiel durch ein krankes Kind zuhause, werden die Aufgaben weitergeführt, da die Job-Sharer sich gegenseitig vertreten.

Frage 5 (TZ), Frage 6 (JS): 90% beider Untersuchungsgruppen finden die Zeit mit der Familie als klaren Vorteil. Interessant ist hier, dass 50% der Teilzeitmitarbeiter die persönliche Betreuung von Familienangehörigen als Vorteil empfinden und nur 36% der Job-Sharer diesen Vorteil sehen. Auch finden 62,5% der Teilzeitbefragte, dass sie durch das Modell mehr Zeit für sich selbst haben. Von den Job-Sharern sehen nur 43,4% der Befragten den Vorteil, dass mehr Zeit für sich selbst bleibt.

Frage 6 (TZ), Frage 7 (JS): Die Teilzeitmitarbeiter finden zu 100%, dass das geringere Gehalt ein Nachteil an dem Modell ist. Bei den Job-Sharern hingegen, finden nur knapp 74%, dass das geringere Gehalt einen Nachteil mit sich bringt. Je 47% der Befragten aus beiden Gruppen sehen die höheren Anforderungen an das eigene Engagement als Nachteil.

Frage 7 (TZ), Frage 8 (JS): Auffällig hier ist, dass sich knapp 80% der Teilzeitbefragten mehr in Einklang mit der eigenen Familie fühlen, wohingegen nur 60% der Job-Sharer dies so empfinden. Dies könnte daran liegen, dass 47,8 % der Job-Sharer finden, dass die Anforderung an das eigene Engagement höher ist zum Beispiel durch die ständigen Absprachen mit dem Job-Sharing-Partner. 76% der

Job-Sharer fühlen sich durch das Arbeitsmodell zufriedener, im Gegensatz zu den Teilzeitarbeitskräften. Hier fühlen sich nur 46% zufriedener durch das Arbeitsmodell. 40% der Job-Sharer fühlen sich wohler bei der Arbeit. Nur 17% der Teilzeitmitarbeiter fühlen so. Der Grund für die hohe Zufriedenheit und das Wohlfühlen der Job-Sharer könnte an dem Gegenseitigen Vertrauen und das gegenseitige Vertreten der Job-Sharing-Partner liegen. 62,5% der Teilzeitmitarbeiter finden, dass sie effizienter/ produktiver in der Arbeit sind. Bei den Job-Sharern finden nur 32% der Teilnehmer, dass sie effizienter/ produktiver Arbeiten.

Frage 8 (TZ), Frage 9 (JS): Nur 10% der Job-Sharer fühlen sich gestresster, wohingegen es bei den Teilzeitmitarbeitern 42% sind. Dies könnte auch wieder daran liegen, dass die Verantwortung mit dem Job-Sharing-Partner geteilt wird. Über 50% der Teilzeitarbeitskräfte fühlen sich auch abhängiger vom verdienenden Lebenspartner und verantwortlicher für Familie und Job. Nur 14,3% der Befragten Job-Sharer fühlen sich abhängig vom verdienenden Lebenspartner. Dies könnte daran liegen, dass die hier befragten Job-Sharer im Schnitt länger arbeiten als die befragten Teilzeitarbeitskräfte und somit ein höheres Einkommen haben.

Frage 9 (TZ), Frage 10 (JS): Sowohl 100% der Teilzeitbefragten als auch 100% der Job-Sharer würden das jeweilige Arbeitsmodell weiterempfehlen. Hier sieht man den eindeutigen Erfolg und Mehrwert der Modelle für Arbeitnehmer, die diese aufgrund der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gewählt haben. Es spricht dafür, das Thema auch in der Politik und Öffentlichkeit noch weiter voranzutreiben und in der Industrie bekannt zu machen, damit die Unternehmen den Nutzen erkennen und die Modelle auch für sich entdecken oder weiter ausbauen.

Frage 10 (TZ), Frage 11 (JS): Es spiegelt die Ergebnisse der Studie des Institutes für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung aus dem Jahr 2015<sup>70</sup> wieder, welche besagt, dass im Jahr 2014 38,2 Millionen Arbeitnehmer in Deutschland in einem Beschäftigungsverhältnis waren. 49,2% der Beschäftigten waren Frauen und 50,8% waren Männer. Davon waren 57,8% der Frauen und 20,1% der Männer in einem Teilzeitbeschäftigungsverhältnis. Die eindeutige Mehrheit der Teilzeitarbeitskräfte und Job-Sharer sind Frauen. In dieser Umfrage jeweils über 90% der

---

<sup>70</sup> Vgl. Wanger, S. (04/2015) IAB Kurzbericht: Frauen und Männer am Arbeitsmarkt. 1 f.

Beteiligten. Was schließen lässt, dass auch heute noch vermehrt das klassische Modell gelebt wird, in dem sich die Frauen um Familie und Haushalt kümmern. Dies heutzutage zusätzlich zum Beruf.

Frage 11 (TZ), Frage 12 (JS): Die Mehrheit der Teilzeitarbeitskräfte ist zwischen 30 und 39 Jahre alt. Das Alter, in dem viele Erwerbstätige nach der Familiengründung wieder in den Beruf einsteigen und in dem die zu pflegenden Eltern das entsprechende Alter erreicht haben. Die Mehrheit der Job-Sharer bewegt sich im Alter zwischen 40 und 49 Jahren. Dies könnte möglicherweise daran liegen, dass Job-Sharing zum großen Teil auch in Führungspositionen umgesetzt wird und man Führungspositionen erst in diesem Alter bekommt.

Frage 12 (TZ), Frage 13 (JS): Sowohl die Mehrheit der Teilzeitarbeitskräfte als auch die Mehrheit der Job-Sharer befindet sich in einem Angestelltenverhältnis. Jedoch arbeiten 44,5% der Job-Sharer in Führungspositionen oder auf Geschäftsführerebene. Unter den Teilzeitarbeitskräften gibt es keinen Teilnehmer, welcher in der Position des Geschäftsführers arbeitet und nur 8,3% der Befragten Teilzeitarbeitskräfte arbeiten in einer Führungsposition. Der Grund hierfür könnte sein, dass Führungspositionen meist nur in Vollzeit durchzuführen sind. Job-Sharer können diese Voraussetzung gemeinschaftlich erfüllen.

Frage 13 (TZ), Frage 14 (JS): Über 60% der Job-Sharer und 30% der Teilzeitarbeitskräfte arbeiten in einem produzierenden Unternehmen. Der Grund hierfür könnte sein, dass in der Industrie Teilzeit und Job-Sharing schon eher möglich ist. Nicht nur in produzierenden Unternehmen, auch in Dienstleistungsunternehmen arbeiten 35% der der Befragten Teilzeitarbeitskräfte und 31% der Befragten Job-Sharer. Dies könnte daran liegen, dass die Unternehmen aus diesen Bereichen offener sind und die Vorteile von flexiblen Arbeitszeiten schon erkannt haben. Ein weiterer Grund könnte sein, dass diese Unternehmen auf das Fach-Know-how angewiesen sind, da ein Fachkräftemangel besteht und auch andere und neue Sichtweisen durch flexible Arbeitszeitmodelle ins Unternehmen integriert werden können. Im medizinischen-, sozialen- und Bildungsbereich scheint das Job-Sharing und das Arbeiten in Teilzeit noch nicht sehr verbreitet zu sein.

#### 4.4 Hypothesenprüfende Ergebnisse

Die Hypothese und die Untersuchungsfrage der Autorin lautet: “Macht Job-Sharing tatsächlich glücklicher, weil mehr Zeit für Familie bleibt und auf der Karriereleiter kein Rückschritt gemacht werden muss und dadurch der Job-Sharer zufriedener und ausgeglichener ist und produktiver arbeitet?”

Das Hauptmotiv für die Wahl des Job-Sharing-Modells liegt in der verbesserten Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Dies war ein Kriterium, um an der Umfrage teilzunehmen. Den Umfrageergebnissen zufolge macht das Arbeiten im Job-Sharing-Modell 43% der Teilnehmer glücklicher. Über 90% sagen, dass ein Vorteil dieses Modells ist, dass man mehr Zeit für die Familie hat und 40% der Teilnehmer sagen, dass kein Rückschritt auf der Karriereleiter gemacht werden muss. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass 60% der Teilnehmer finden, dass trotz Job-Sharing ein Rückschritt auf der Karriereleiter gemacht werden muss. Dies könnte heißen, dass selbst wenn die Job-Sharer Rückschritte in der Karriere hinnehmen müssen, sie trotzdem glücklicher sind dadurch, dass sie Zeit für die Familie haben und somit die Karriere weniger wichtig erscheint als die Zeit mit der Familie. Knapp 80 % der Teilnehmer finden insgesamt, dass sie durch die Arbeit in diesem Modell zufriedener sind, auch wenn eventuell Rückschritte auf der Karriereleiter gemacht werden müssen. Nur zwischen 30% und 40% der Teilnehmer finden, dass sie in dem Modell ausgeglichener sind und produktiver arbeiten. Dies könnte daran liegen, dass die Anforderungen an das eigene Engagement höher sind und sich knapp 80% der Umfrageteilnehmer abhängig vom Job-Sharing-Partner fühlen und außerdem einen Effizienzverlust durch die ständigen Absprachen mit dem Partner empfinden.

Im Gegensatz zu dem Umfrageteilnehmer welche im konventionellen Teilzeitmodell arbeiten, arbeiten im Job-Sharing-Modell 34% als Leitende Angestellte oder Teamleiter und 10,3% der Teilnehmer sogar als Geschäftsführer. Im Teilzeitmodell arbeiten nur zwei Teilnehmer als leitende Angestellte und keiner als Geschäftsführer. Dies lässt schließen, dass das Job-Sharing mehr für qualifizierte Mitarbeiter gedacht ist und für Aufgabenbereiche, welche nicht in Teilzeit erledigt werden können.

Als Hypothesenfazit ist zu sagen, dass 100% der Teilnehmer das Job-Sharing-Modell weiterempfehlen, da eine verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf gewährleistet wird.

## Anhang

Anhang 1: .....	Anschreiben Umfrage „Job-Sharer“
Anhang 2: .....	Anschreiben Umfrage „Teilzeitarbeitskräfte“
Anhang 3: .....	Fragebogen „Job-Sharer“
Anhang 4: .....	Fragebogen „Teilzeitarbeitskräfte“
Anhang 5: .....	Ergebnisse zur Umfrage „Job-Sharer“
Anhang 6: .....	Ergebnisse zur Umfrage „Teilzeitarbeitskräfte“
Anhang 7: .....	§ 13 Abs. 2 TzBfG

## **Anhang 1: Anschreiben Umfrage „Job-Sharer“**

Guten Tag,

Sie sind Job- Sharer und haben sich aufgrund von der verbesserten Vereinbarkeit von Familie und Beruf für das Job-Sharing entschieden, dann freue ich mich, wenn Sie sich drei Minuten Zeit für meine Umfrage nehmen.

Mein Name ist Ellin Eberhard und ich studiere an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin den Masterstudiengang Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement. Im Rahmen meiner Masterarbeit möchte ich herausfinden, wie das Modell Jobsharing zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf beiträgt (z.B. Kinder, Pflegefall...).

Dies ist der Link zur Umfrage (bitte kopieren und einfügen):  
[https://de.surveymonkey.com/r/Job-Sharing\\_Umfrage](https://de.surveymonkey.com/r/Job-Sharing_Umfrage)

Sollten Sie Interesse an den Ergebnissen haben, so schicken sie mir bitte eine E-Mail an [ellineberhard@gmx.de](mailto:ellineberhard@gmx.de).

Ich freue mich wenn Sie die Umfrage auch an Ihnen bekannte Job-Sharer weiterleiten.

Vielen Dank im Voraus und viele Grüße,

Ellin Eberhard

## **Anhang 2: Anschreiben Umfrage „Teilzeitarbeitskräfte“**

Guten Tag,

Sie arbeiten in Teilzeit und haben sich aufgrund von der verbesserten Vereinbarkeit von Familie und Beruf für das Arbeiten in Teilzeit entschieden, dann freue ich mich, wenn Sie sich drei Minuten Zeit für meine Umfrage nehmen.

Mein Name ist Ellin Eberhard und ich studiere an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin den Masterstudiengang Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement. Im Rahmen meiner Masterarbeit möchte ich herausfinden, wie das Modell Job-Sharing zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf beiträgt (z.B. Kinder, Pflegefall...). Um das Job-Sharing Modell zu vergleichen, benötige ich eine Vergleichsgruppe. Die Vergleichsgruppe in meiner Arbeit sind Teilzeitarbeitskräfte.

Dies ist der Link zur Umfrage (bitte kopieren und einfügen):  
[https://de.surveymonkey.com/r/Teilzeitarbeit\\_Umfrage](https://de.surveymonkey.com/r/Teilzeitarbeit_Umfrage)

Sollten sie Interesse an den Ergebnissen haben, so schicken sie mir bitte eine E-Mail an [ellineberhard@gmx.de](mailto:ellineberhard@gmx.de).

Ich freue mich wenn sie die Umfrage auch an Ihnen bekannte Teilzeitarbeitskräfte weiterleiten.

Vielen Dank im Voraus und viele Grüße,

Ellin Eberhard

### Anhang 3: Fragebogen „Job-Sharer“

1. Welches Jobsharing- Modell wenden sie an? Bitte beschreiben sie genau die Arbeitszeiten, wie viele Stunden Sie und Ihr Tandempartner arbeiten, wie ist die Aufteilung täglich/wöchentlich/monatlich?
2. Wie ist die Aufgabenteilung zwischen Ihnen und Ihrem Job-Sharing-Partner?
3. Hätten sie den jetzigen Job auch im klassischen Teilzeitmodell durchführen können?
  - Ja
  - Nein
4. Haben sie, seitdem sie eine Familie gegründet haben, schon mit anderen Modellen gearbeitet?
  - Vollzeit
  - Teilzeit
  - Sonstiges
5. In welchem Modell sind Familie und Beruf besser zu vereinbaren?
  - Teilzeit
  - Job-Sharing
6. Was sind die Vorteile von Jobsharing zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf?
  - Persönliche Betreuung von Familienangehörigen
  - Zeit mit der Familie
  - Zeit für mich
  - Effizientere/konzentriertere Nutzung der Arbeitszeit
  - Größere Freude an/motivierter bei der Arbeit
  - Flexiblere Einteilung der Arbeitszeit
  - Bessere Möglichkeit zur Aufgabenteilung mit dem (Lebens-)Partner

- Kreativere Arbeitsweise/bessere Arbeitsergebnisse durch den Austausch mit dem Job-Sharer
  - Keine Einbußen in der Karriere
  - Sonstiges
7. Welche Nachteile hat Job-Sharing zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf?
- Geringeres Gehalt als Vollzeit Job
  - Effizienz Verlust/Zeitverlust durch ständige Absprachen mit dem Tandempartner
  - Höhere Anforderung an eigenes Engagement
  - Sonstiges
8. Durch das Job-Sharing und die für mich damit verbundenen Vorteile fühle ich mich
- Glücklicher (als früher)
  - weniger gestresst (als früher)
  - Effizienter/produktiver in meiner Arbeit
  - Wohler bei der Arbeit
  - Freier
  - Mehr in Einklang mit mir selbst
  - Mehr in Einklang mit meiner Familie
  - Kreativer
  - Ausgeglicher
  - Zufriedener
  - Sonstiges
9. Durch das Job-Sharing und die für mich damit verbundenen Nachteile fühle ich mich:
- Gestresster
  - Abhängiger - vom Job-Sharer
  - Abhängiger – vom verdienenden (Lebens-)Partner
  - Verantwortlicher (für Familie und Job)

- Sonstiges

10. Würden sie das Modell Job-Sharing weiterempfehlen?

- Ja
- Nein

11. Sind sie männlich oder weiblich?

- Männlich
- Weiblich

12. Wie alt sind sie?

- Unter 18
- 18-20
- 21-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- Über 60

13. In welchem Beschäftigungsverhältnis arbeiten Sie?

- Geschäftsführer/in
- Freelancer
- Leitender Angestellter
- Angestellter
- Sonstiges

14. In welcher Branche arbeiten Sie?

- Dienstleistungs Unternehmen
- Produzierendes Unternehmen
- Bildungsbereich
- Sozialer Bereich
- Medizinische Dienstleistung
- Sonstiges

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit für meine Umfrage genommen haben. Wenn sie Interesse an den Ergebnissen haben, dann schicken sie mir gerne eine E-Mail an [ellineberhard@gmx.de](mailto:ellineberhard@gmx.de).

### Anhang 3: Fragebogen „Teilzeitarbeitskräfte“

1. Welches Teilzeitarbeitsmodell wenden sie an? Bitte beschreiben Sie genau die Arbeitszeiten, wie viele Stunden Sie arbeiten und wie Sie sich die Arbeit täglich/ wöchentlich/ monatlich aufteilen?
2. Was ist der Grund für die Arbeit in Teilzeit?
  - Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf
  - Sonstiges
3. Haben sie, seitdem sie eine Familie gegründet haben, schon mit anderen Modellen gearbeitet?
  - Vollzeit
  - Job-Sharing
  - Sonstiges
4. In welchem Modell sind Familie und Beruf besser zu vereinbaren? (Bitte nur beantworten, wenn Sie vor der Teilzeitarbeit schon einmal in einem anderen Modell gearbeitet haben)
  - Teilzeit
  - Job-Sharing
  - Sonstiges
5. Welche Vorteile bietet Ihnen Teilzeit zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf?
  - Persönliche Betreuung von Familienangehörigen
  - Zeit mit der Familie
  - Zeit für mich
  - Effizientere/konzentriertere Nutzung der Arbeitszeit
  - Größere Freude an/motivierter bei der Arbeit
  - Flexiblere Einteilung der Arbeitszeit
  - Bessere Möglichkeit zur Aufgabenteilung mit dem (Lebens-)Partner
  - Sonstiges

6. Welche Nachteile bringt Teilzeit mit sich in Blick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf?
  - Geringeres Gehalt als Vollzeit Job
  - Höhere Anforderung an eigenes Engagement
  - Sonstiges
  
7. Durch die Teilzeitarbeit und die für mich damit verbundenen Vorteile fühle ich mich
  - Glücklicher (als früher)
  - weniger gestresst (als früher)
  - Effizienter/produktiver in meiner Arbeit
  - Wohler bei der Arbeit
  - Mehr in Einklang mit mir selbst
  - Mehr in Einklang mit meiner Familie
  - Kreativer
  - Ausgeglichener
  - Zufriedener
  - Sonstiges
  
8. Durch die Teilzeitarbeit und die für mich damit verbundenen Nachteile fühle ich mich:
  - Gestresster
  - Abhängiger - vom Job-Sharer
  - Abhängiger – vom verdienenden (Lebens-)Partner
  - Verantwortlicher (für Familie und Job)
  - Sonstiges
  
9. Würden sie das Teilzeitarbeitsmodell weiterempfehlen?
  - Ja
  - Nein
  
10. Sind sie männlich oder weiblich?
  - Männlich

- Weiblich

11. Wie alt sind sie?

- Unter 18
- 18-20
- 21-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- Über 60

12. In welchem Beschäftigungsverhältnis arbeiten Sie?

- Geschäftsführer/in
- Freelancer
- Leitender Angestellter
- Angestellter
- Sonstiges

13. In welcher Branche arbeiten Sie?

- Dienstleistungs Unternehmen
- Produzierendes Unternehmen
- Bildungsbereich
- Sozialer Bereich
- Medizinische Dienstleistung
- Sonstiges

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit für meine Umfrage genommen haben. Wenn sie Interesse an den Ergebnissen haben, dann schicken sie mir gerne eine E-Mail an [ellineberhard@gmx.de](mailto:ellineberhard@gmx.de).

## Anhang 5: Ergebnisse zur Umfrage „Job-Sharer“

Job-Sharing; wie trägt das Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei?

SurveyMonkey

### Q1 Welches Jobsharing- Modell wenden sie an? Bitte beschreiben sie genau die Arbeitszeiten, wie viele Stunden Sie und Ihr Tandempartner arbeiten, wie ist die Aufteilung täglich/wöchentlich/monatlich?

Beantwortet: 30 Übersprungen: 0

Nr.	Beantwortungen	Datum
1	Wir teilen uns eine Teamleiterstelle. Jeder arbeitet 25h/Woche. Einer von Mo-Do. Und der andere von Di-Fr..	17.08.2015 16:00
2	20h/ 20h/ Mo-Mi&Di-Do	17.08.2015 15:33
3	Luxus > 2 Tagen zusammen	14.08.2015 20:16
4	Zusammen 170% da es sich um eine besonders grosse Abteilung handelt (fast doppelt so gross wie andere)	05.08.2015 12:25
5	Job-Sharing - International Senior Brand Manager, 25 Stunden / Woche pro Person, 1. Person: Mo bis Do (täglich von ca. 8.30 bis 15.30), 2. Person: Mo bis Mi (täglich ca. 8.30 bis 18.00)	03.08.2015 13:31
6	Hybrides Jobsharing 65%-70%	02.08.2015 12:34
7	60% für beide Partner. Partner 1: 3 Tage von Montag bis Mittwoch, Partner 2: 3 Tage von Mittwoch bis Freitag	31.07.2015 11:41
8	Mo u. Di ganztägig, Freitag im Wechsel	27.07.2015 15:14
9	Wir arbeiten bei 25h. Meine Partnerin arbeitet 3 volle Tage und ich 2 Volle und 2 halbe, so dass wir uns 2x die Woche überschneiden	24.07.2015 21:07
10	2 mal 30 Stunden, mo-mi und mi-fr	24.07.2015 14:39
11	Total 130%, Mein Mann 80% Mo-Do, ich 50% Mo, Fr + 1/2 Tag nach Bedarf (wichtige Sitzungen)	24.07.2015 10:54
12	ich arbeite im Wechsel drei Tage/Woche bzw. vier Tage/Woche. Meine wöchentliche Arbeitszeit beträgt 23 Stunden/Woche.Meine Kollegin arbeitet im Wechsel zwei Tage/Woche bzw. drei Tage/Woche. Ihre wöchentliche Arbeitszeit beträgt 20 Stunden.	21.07.2015 14:52
13	Wir arbeiten zusammen 40 Stunden pro Monat sprich pro Person 20 Stunden pro Woche. Ich arbeite dienstags und mittwochs wöchentlich und alle 2 Wochen montags. Mein Tandempartnerin arbeitet die andere Tage wo ich nicht im Hause bin.	20.07.2015 17:19
14	17 Std./Woche = 2 Tage á 7 Std., 1/2 Tag á 3 Std. (lt. Soll, i. d. R. 4 Std.)	20.07.2015 09:17
15	Unsere tägliche Arbeitszeit beträgt für beide Tandempartner jeweils 30 Stunden. Diese werden von Montag bis Freitag von jedem mit jeweils 6 Stunden pro Tag absolviert.	20.07.2015 07:47
16	2 bzw. 3 Tage-Woche (im Wechsel)	17.07.2015 13:43
17	Beide arbeiten 25 Stunden in der Woche, eine an vier und die andere an fünf Tagen	17.07.2015 13:42
18	Ich: Mo, Di, Mi ganztägig. Meine Partnerin: Mo-Do bis nachmittags und Freitags 2h Home office	17.07.2015 10:48
19	'echtes' Jobsharingmodell, beide arbeiten je 60%, d.h. ca. 24h/Wo., Partnerin 1 arbeitet Mo-Mi voll, Partnerin 1 übergibt am Mi an Partnerin 2, diese arbeitet Mi-Mo (Mo Rückübergabe an Partnerin 1)	16.07.2015 15:30
20	jeweils 30 h mit meiner Partnerin. Jeder hat einen freien Tag, die übrigen Tage werden so gestaltet, dass das Büro immer von 9-17 Uhr besetzt ist, das heisst. Der eine arbeitet von 9-15 Uhr, der andere von 11-17 Uhr und das im Wechsel	16.07.2015 10:15
21	jeweils 25 Stunden an 3 Tagen in der Woche bzw. 4 Tagen in der Woche	16.07.2015 10:12
22	Topsharing (nach Julia Kuark); Partnerin 1 70% (Montag, Mittwoch, Freitag, jeden zweiten Donnerstag), Partnerin 2 50%; (Montag, Dienstag, jeden zweiten Donnerstag)	15.07.2015 13:50
23	Wir sind beide 30 Wochenstunden, fünf Tage die Woche tätig.	15.07.2015 13:30
24	Selbst: 30 Std. an 4 Tagen (Di-Fr), Partner: 25 Std. an 4 Tagen (Mo-Do)	15.07.2015 13:12
25	50/50	15.07.2015 12:51

Job-Sharing; wie trägt das Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei?		SurveyMonkey
26	Meine Arbeitszeit sind 20 Wochenstunden, die ich jeweils von Montag, Dienstag und alle 14 Tage auch Mittwochs ganztags arbeite; mein Gegenpart arbeitet seit Mai 23 Stunden jeweils von Mittwoch bis einschliesslich Freitag und alle 14 Tage Dienstags, sodass wir uns mittlerweile an einem Tag die Woche überschneiden, was zur Übergabe noch offener Vorgänge von Vorteil ist.	15.07.2015 11:03
27	3 Tage à 9 Stunden Mo - Mi, die Kollegin deckt Mi - Fr ab (gleiche Arbeitszeit)	13.07.2015 09:24
28	30 Stunden (Mo - Fr) und 25 Stunden (Mo - Do)	10.07.2015 10:43
29	3 Tage Woche 60%	09.07.2015 12:04
30	20 Stunden Klinik plus Dienste, 20 Stunden Praxis	08.07.2015 10:59

Job-Sharing; wie trägt das Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei?

SurveyMonkey

## Q2 Wie ist die Aufgabenteilung zwischen Ihnen und Ihrem Job-Sharing-Partner?

Beantwortet: 30 Übersprungen: 0

Nr.	Beantwortungen	Datum
1	Wir haben unterschiedliche Aufgabenschwerpunkte. Die Führungsaufgaben, wie Teamklausuren, Mitarbeitergespräche, Einstellungen etc. machen wir gemeinsam.	17.08.2015 16:00
2	Gleiche Aufgaben, keine Teilung, damit jeder in jeden Themen drin ist.	17.08.2015 15:33
3	pas partage > on traite tous les sujets	14.08.2015 20:16
4	Aufteilung nach geogr. Regionen und damit auch zugeteilte Hauptverantwortung für je einen Teil der Mitarbeitenden. Wir arbeiten aber auch je nach Thema mit den Mitarbeitenden des JS-Partners.	05.08.2015 12:25
5	gleich Aufgaben und Ziele	03.08.2015 13:31
6	Ein Teil wird aufgeteilt und ein Teil ist gemeinsam	02.08.2015 12:34
7	Beide sind für Alles gleichermaßen verantwortlich.	31.07.2015 11:41
8	Alle Aufgabe macht jeder	27.07.2015 15:14
9	Wir haben die gleichen Aufgaben und Ziele und lediglich den Lead aufgeteilt	24.07.2015 21:07
10	gleiche Zielvereinbarung, gleiche Aufgabe, gleiches Team	24.07.2015 14:39
11	Die Gesamtverantwortung für die Führung unseres KMU-Betriebes (Familien-AG) tragen wir gemeinsam. D.h. wichtige Entscheide bezüglich Strategie, Budget, Personal, grössere Ausgaben treffen wir gemeinsam. Ansonsten ist mein mehr für das Repräsentative und das Operative zuständig (Mieterangelegenheiten), ich mehr für das Personal und die Lohnbuchhaltung.	24.07.2015 10:54
12	Es gibt keine Arbeitsteilung, jeder bearbeitet was anfällt oder beendet, was vom anderen angefangen wurde.	21.07.2015 14:52
13	Jede Person muss alle Vorgänge bearbeiten können. Ich arbeite vorwiegend Personal und Bestellungen. Der restliche Teil wird in den Arbeitstage abgearbeitet und falls noch was offen ist übernimmt das die Kollegin.	20.07.2015 17:19
14	Flussend bis auf ganz wenige einzelne Themen	20.07.2015 09:17
15	Die Aufgabenteilung erfolgt nach Fachthemen und Beschäftigten	20.07.2015 07:47
16	alle machen alles (bis auf wenige Ausnahmen)	17.07.2015 13:43
17	Aufteilung nach Projekten	17.07.2015 13:42
18	gleiche Ziele, gleiche Projekte, keine offizielle Teilung	17.07.2015 10:48
19	Aufgaben werden entsprechend der zeitl. Prio vom jeweils anwesenden Partner bearbeitet, nur sehr kleine/schnelle Aufgaben werden aufgeteilt, beide Partner versuchen immer bei allen Themen auskunftsfähig zu sein, nach außen agieren wir als 1 Person (es gibt auch nur 1 Postfach/1 Kalender)	16.07.2015 15:30
20	Jeder hat eigene Verantwortungsbereiche, die Büroabläufe allgemein betreut jeder zu gleichen Teilen	16.07.2015 10:15
21	Wir definieren jeweils den Lead pro Projekt, um die Projektplanung in einer Hand zu lassen. Inhalte und große Entscheidungen besprechen wir gemeinsam.	16.07.2015 10:12
22	Führungsaufgaben (Personal, Strategie) gemeinsam; Fachaufgaben geteilt aber mit grossem gegenseitigen Wissen	15.07.2015 13:50
23	Meine Kollegin hat ihren Schwerpunkt auf den Fachthemen, ich habe meine Schwerpunkt auf den organisatorischen, strategischen Themen. Dies war durch unsere bisherige Vita impliziert. Die Mitarbeiter haben wir hinsichtlich der Personalverantwortung, im Hinblick auf die Beurteilungsgespräche aufgeteilt.	15.07.2015 13:30
24	Aufgaben und Mitarbeiter sind jeweils einer Person zugeordnet, Team-übergreifende Themen werden gemeinsam geklärt	15.07.2015 13:12
25	selbe Aufgaben	15.07.2015 12:51
26	Alle in der jeweiligen Arbeitszeit anfallenden Tätigkeiten werden von dem anwesenden Kollegen erledigt bzw falls keine vollständige Abarbeitung möglich ist an den anderen Kollegen weitergegeben.	15.07.2015 11:03

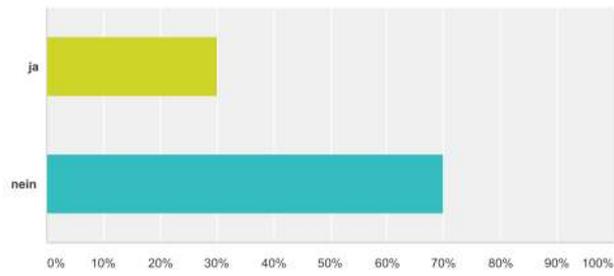
Job-Sharing; wie trägt das Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei?		SurveyMonkey
27	Es handelt sich um eine kaufmännische Führungsaufgabe. Mitarbeiter sind aufgeteilt, ebenso Schwerpunkte in den Fachgebieten. Allerdings fungieren wir beide in gleichem Maße als Eskalationsstufe/Ansprechpartner für Mitarbeiter und Kollegen	13.07.2015 09:24
28	Wir teilen uns nach gemeinsamer Absprache die Aufgaben auf. Zu 80% übernimmt meine Partnerin projektbezogene Aufgaben, da sie von Berlin aus arbeitet.	10.07.2015 10:43
29	getrennte Aufgabenteilung	09.07.2015 12:04
30	50/50, jeder 20 Stunden	08.07.2015 10:59

Job-Sharing; wie trägt das Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei?

SurveyMonkey

**Q3 Hätten sie den jetzigen Job auch im klassischen Teilzeitmodell durchführen können?**

Beantwortet: 30 Übersprungen: 0



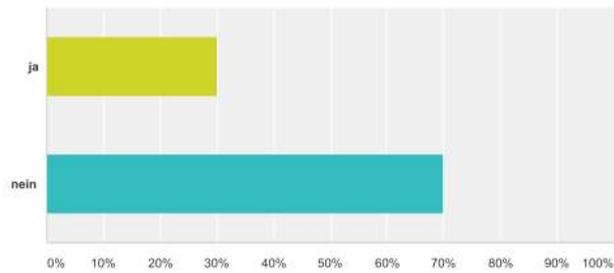
Antwortoptionen	Beantwortungen	Anzahl
ja	30,00%	9
nein	70,00%	21
<b>Gesamt</b>		<b>30</b>

Job-Sharing; wie trägt das Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei?

SurveyMonkey

**Q3 Hätten sie den jetzigen Job auch im klassischen Teilzeitmodell durchführen können?**

Beantwortet: 30 Übersprungen: 0



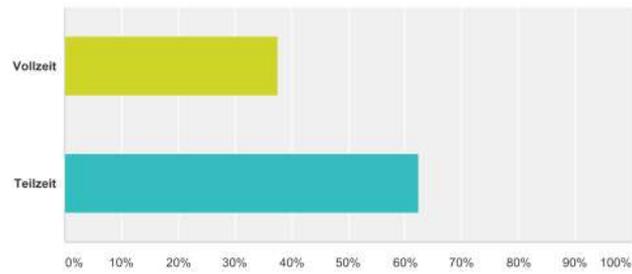
Antwortoptionen	Beantwortungen	
ja	30,00%	9
nein	70,00%	21
<b>Gesamt</b>		<b>30</b>

Job-Sharing; wie trägt das Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei?

SurveyMonkey

**Q4 Haben sie, seitdem sie eine Familie gegründet haben oder einen Angehörigen pflegen, schon in anderen Modellen gearbeitet?**

Beantwortet: 24 Übersprungen: 6



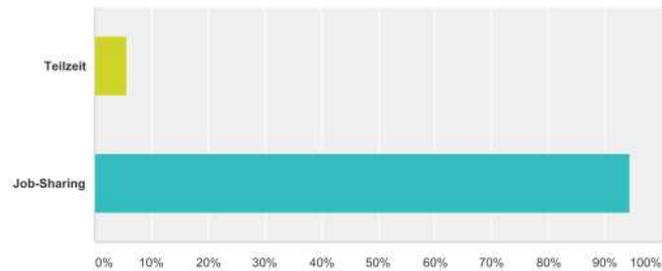
Antwortoptionen	Beantwortungen	
Vollzeit	37,50%	9
Teilzeit	62,50%	15
<b>Gesamt</b>		<b>24</b>

Job-Sharing; wie trägt das Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei?

SurveyMonkey

**Q5 In welchem Modell sind Familie und Beruf besser zu vereinbaren? (Bitte nur beantworten, wenn sie vor dem Job-Sharing schon einmal in Teilzeit gearbeitet haben)**

Beantwortet: 18 Übersprungen: 12



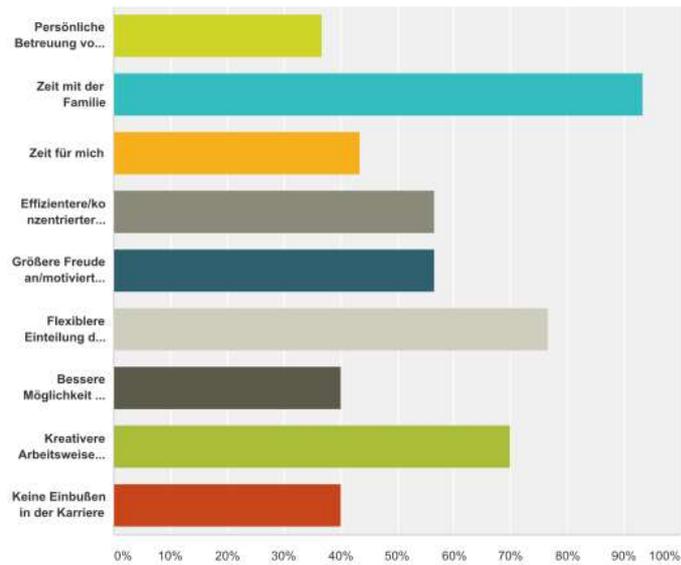
Antwortoptionen	Beantwortungen	
Teilzeit	5,56%	1
Job-Sharing	94,44%	17
<b>Gesamt</b>		<b>18</b>

Job-Sharing; wie trägt das Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei?

SurveyMonkey

### Q6 Welche Vorteile bietet Ihnen Job-Sharing zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf?

Beantwortet: 30 Übersprungen: 0



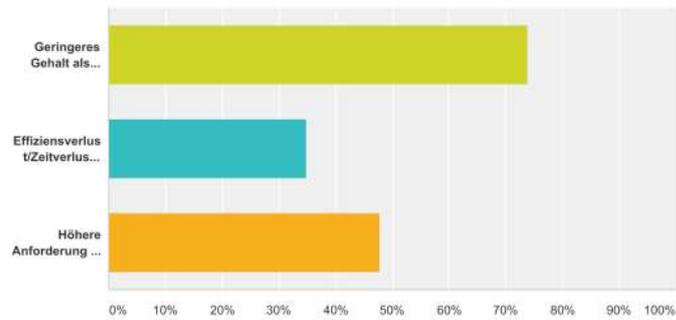
Antwortoptionen	Beantwortungen
Persönliche Betreuung von Familienangehörigen	36,67% 11
Zeit mit der Familie	93,33% 28
Zeit für mich	43,33% 13
Effizientere/konzentriertere Nutzung der Arbeitszeit	56,67% 17
Größere Freude an/motivierter bei der Arbeit	56,67% 17
Flexiblere Einteilung der Arbeitszeit	76,67% 23
Bessere Möglichkeit zur Aufgabenteilung mit dem (Lebens-)Partner	40,00% 12
Kreativere Arbeitsweise/bessere Arbeitsergebnisse durch den Austausch mit dem Job-Sharer	70,00% 21
Keine Einbußen in der Karriere	40,00% 12
<b>Befragte gesamt: 30</b>	

Job-Sharing; wie trägt das Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei?

SurveyMonkey

### Q7 Welche Nachteile bringt Job-Sharing mit sich in Blick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf?

Beantwortet: 23 Übersprungen: 7



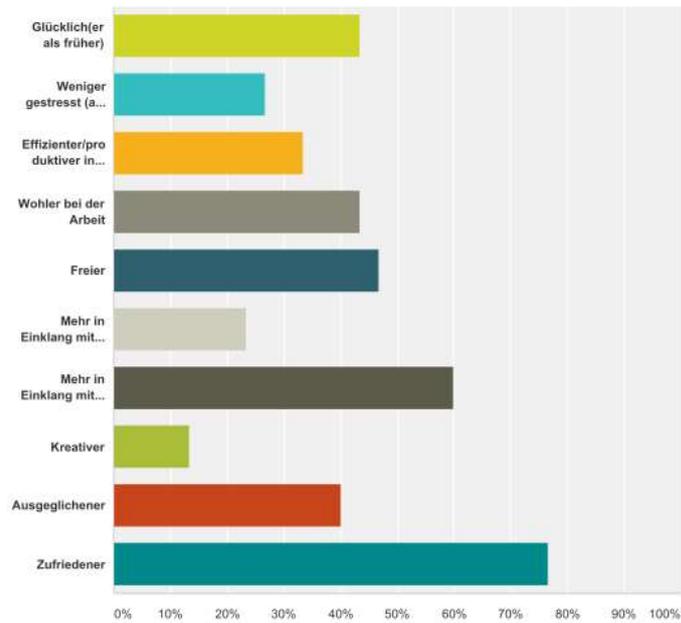
Antwortoptionen	Beantwortungen
Geringeres Gehalt als Vollzeit Job	73,91% 17
Effizienzverlust/Zeitverlust durch ständige Absprachen mit dem Tandempartner	34,78% 8
Höhere Anforderung an eigenes Engagement	47,83% 11
<b>Befragte gesamt: 23</b>	

Job-Sharing; wie trägt das Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei?

SurveyMonkey

### Q8 Durch das Job-Sharing und die für mich damit verbundenen Vorteile fühle ich mich

Beantwortet: 30 Übersprungen: 0



Antwortoptionen	Beantwortungen
Glücklicher (er als früher)	43,33% 13
Weniger gestresst (als früher)	26,67% 8
Effizienter/produktiver in meiner Arbeit	33,33% 10
Wohler bei der Arbeit	43,33% 13
Freier	46,67% 14
Mehr in Einklang mit mir selbst	23,33% 7
Mehr in Einklang mit meiner Familie	60,00% 18
Kreativer	13,33% 4
Ausgeglicherer	40,00% 12
Zufriedener	76,67% 23

Job-Sharing; wie trägt das Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei?

SurveyMonkey

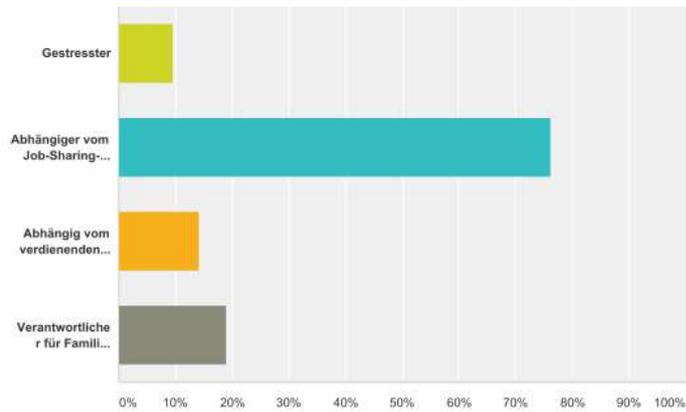
Befragte gesamt: 30

Job-Sharing; wie trägt das Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei?

SurveyMonkey

### Q9 Durch das Job-Sharing und die für mich damit verbundenen Nachteile fühle ich mich

Beantwortet: 21 Übersprungen: 9



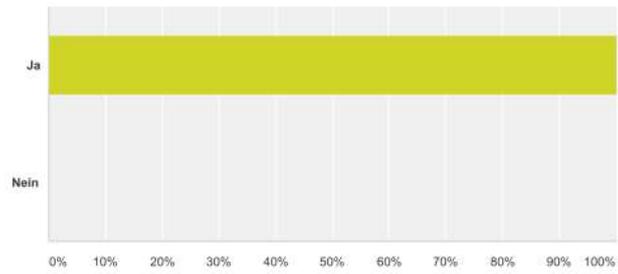
Antwortoptionen	Beantwortungen
Gestresster	9,52% 2
Abhängiger vom Job-Sharing-Partner	76,19% 16
Abhängig vom verdienenden (Lebens-) Partner	14,29% 3
Verantwortlicher für Familie und Job	19,05% 4
<b>Befragte gesamt: 21</b>	

Job-Sharing; wie trägt das Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei?

SurveyMonkey

**Q10 Würden sie das Modell Job-Sharing weiterempfehlen?**

Beantwortet: 30 Übersprungen: 0



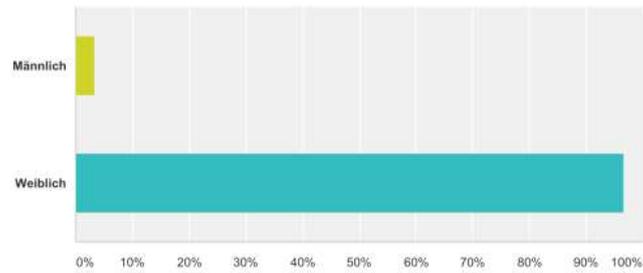
Antwortoptionen	Beantwortungen	
Ja	100,00%	30
Nein	0,00%	0
<b>Gesamt</b>		<b>30</b>

Job-Sharing; wie trägt das Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei?

SurveyMonkey

**Q11 Sind Sie männlich oder weiblich?**

Beantwortet: 30 Übersprungen: 0



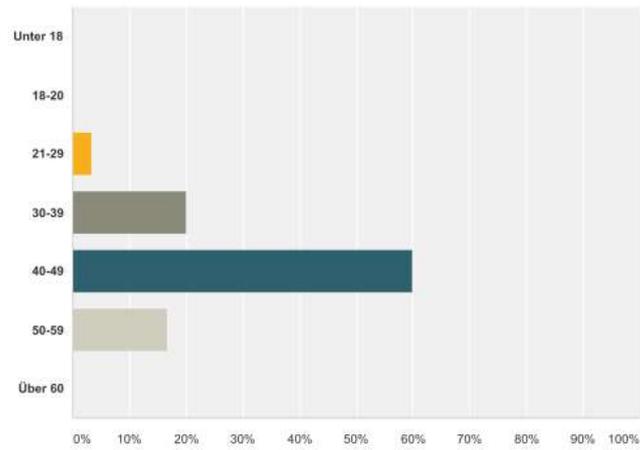
Antwortoptionen	Beantwortungen
Männlich	3,33% 1
Weiblich	96,67% 29
<b>Gesamt</b>	<b>30</b>

Job-Sharing; wie trägt das Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei?

SurveyMonkey

**Q12 Wie alt sind Sie?**

Beantwortet: 30 Übersprungen: 0



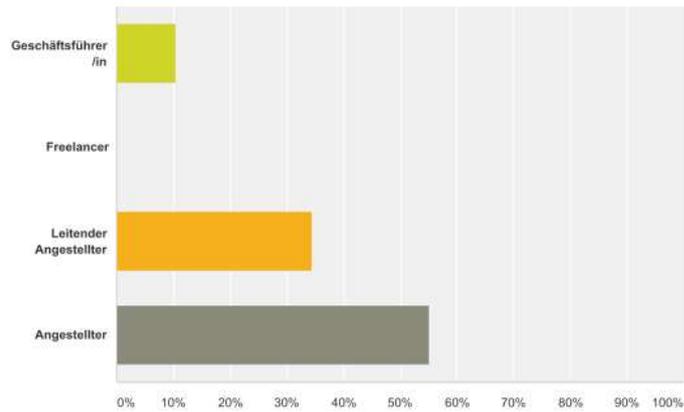
Antwortoptionen	Beantwortungen
Unter 18	0,00% 0
18-20	0,00% 0
21-29	3,33% 1
30-39	20,00% 6
40-49	60,00% 18
50-59	16,67% 5
Über 60	0,00% 0
<b>Gesamt</b>	<b>30</b>

Job-Sharing; wie trägt das Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei?

SurveyMonkey

**Q13 In welchem Beschäftigungsverhältnis arbeiten Sie?**

Beantwortet: 29 Übersprungen: 1



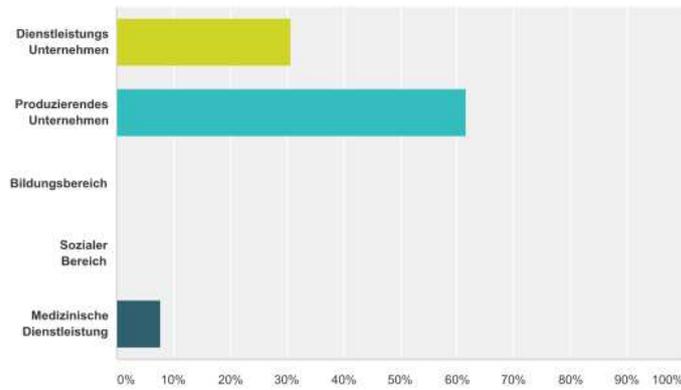
Antwortoptionen	Beantwortungen	Anzahl
Geschäftsführer/in	10,34%	3
Freelancer	0,00%	0
Leitender Angestellter	34,48%	10
Angestellter	55,17%	16
<b>Gesamt</b>		<b>29</b>

Job-Sharing; wie trägt das Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei?

SurveyMonkey

**Q14 In Welcher Branche arbeiten Sie?**

Beantwortet: 26 Übersprungen: 4



Antwortoptionen	Beantwortungen	Anzahl
Dienstleistungs Unternehmen	30,77%	8
Produzierendes Unternehmen	61,54%	16
Bildungsbereich	0,00%	0
Sozialer Bereich	0,00%	0
Medizinische Dienstleistung	7,69%	2
<b>Gesamt</b>		<b>26</b>

Teilzeitarbeit; wie trägt das Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei?

SurveyMonkey

**Q1 Welches Teilzeitarbeitsmodell wenden sie an? Bitte beschreiben Sie genau die Arbeitszeiten, wie viele Stunden Sie arbeiten und wie Sie sich die Arbeit täglich/ wöchentlich/ monatlich aufteilen?**

Beantwortet: 24 Übersprungen: 0

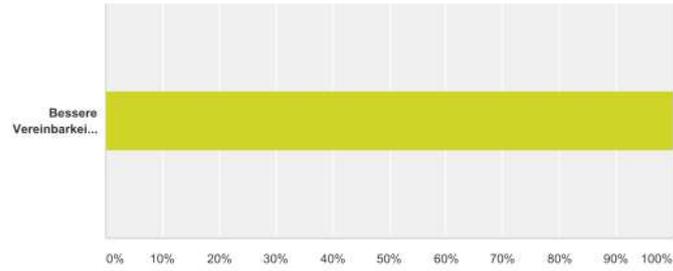
Nr.	Beantwortungen	Datum
1	28,5h pro Woche, 5-Tage-Woche	28.08.2015 09:29
2	20 Std/Woche an 4 Tagen in der Woche	27.08.2015 14:27
3	75%stelle. 3 Wochen voll eine Woche frei	27.08.2015 10:50
4	30h/wo - 5tage/wo	27.08.2015 10:41
5	20 Stunden monatlich	27.08.2015 08:20
6	4-Tage-Woche: Montag von 06-08 Home Office, Kind zur Kita bringen, 09.30 -15.30 Uhr in der Agentur, Dienstag 8 Stunden Home Office, Mittwoch 09-18 Uhr Agentur, Donnerstag 09-18 Uhr Agentur = 3	26.08.2015 22:04
7	18 Std pro Woche/ 3 tage die Woche a 6 std	26.08.2015 20:54
8	4 Tage je 6 Stunden	26.08.2015 15:14
9	25 Stunden wöchentlich, 5 Stunden pro Tag bei Gleitzeit	25.08.2015 10:13
10	30 Stunden pro Woche, Montag-Donnerstag, davon Donnerstag im Home Office. Schaffe ich aber trotz Job Sharing so nicht jede Woche, d.h. Flexibilität ist seitens mir und Arbeitgeber immer noch erforderlich.	24.08.2015 10:01
11	72%, di-do volle Tage, Freitags einen halben	21.08.2015 17:06
12	8 h/Woche, an 2 Vormittagen	21.08.2015 10:05
13	35 h, täglich (2x 5-6 h, 3x ca. 8-9 h)	19.08.2015 13:50
14	Teilzeit 19,75 Stunden	18.08.2015 22:04
15	Ich arbeite 50%, 19,5 Stunden pro Woche, verteilt auf zwei bzw drei Tage pro Woche	18.08.2015 21:47
16	6,25 Stunden von Dienstag bis Freitag = 25 Stunden/Woche	18.08.2015 15:23
17	21 an 3 Tagen, Di, Mi, Do jeweils 7h	18.08.2015 13:04
18	Seit 9 Monaten 60% an drei Arbeitstagen (di bis mi) mit durchschnittlich 7 std. am Tag, Reststundensollstundenkommen durch Extrazeiten wie Workshopsleitung zusammen. Ab Sept. Erhöhung auf 80% mit dann ca. 32 Sollarbeitsstunden in der Woche. Verteilt auf alle 5 Werktage, di und do lange Arbeitsstage mit 8 bis 10 Stunden, damit ich an den drei restlichen nur jeweils ca. 9 bis 14 Uhr arbeiten muss.	18.08.2015 12:57
19	30 Stunden, 4 Tage die Woche	18.08.2015 12:53
20	Ich arbeite aktuell 50% d.h. 18,75 h/Woche. Diese Zeite leiste ich an 2,5 Tagen. Davon bin ich 2 ganze Tage (Dienstag & Freitag) vor Ort im Büro und arbeite Donnerstag vormittag von zuhause (remote). Je nach Bedarf auch mal Montag oder Mittwoch vormittag. Ab September werde ich auf 60% aufstocken das sind dann 22,5 h/Woche. Die zusätzlichen 3,75 h werde ich vorraussichtlich Montag vormittags leisten.	18.08.2015 09:50
21	15 h	18.08.2015 08:37
22	3 Tage / Wo (20 Std / Wo)	15.08.2015 20:47
23	30 h, das entspricht 75%. davon einen Tag im Homeoffice und oft auch in den Abendstunden und am Wochenende	15.08.2015 11:36
24	10 h/Woche, Mittwoch + Freitag je 5 h (nach Absprache auch mal einen anderen Tag)	14.08.2015 10:54

Teilzeitarbeit; wie trägt das Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei?

SurveyMonkey

### Q2 Was ist der Grund für die Arbeit in Teilzeit?

Beantwortet: 24 Übersprungen: 0



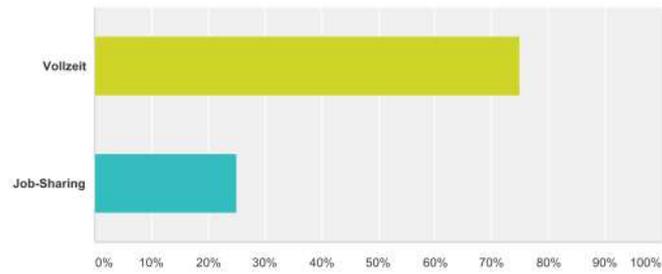
Antwortoptionen	Beantwortungen
Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf	100,00% 24
<b>Gesamt</b>	<b>24</b>

Teilzeitarbeit; wie trägt das Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei?

SurveyMonkey

**Q3 Haben Sie, seitdem Sie eine Familie gegründet haben oder einen Angehörigen pflegen, schon in anderen Modellen gearbeitet?**

Beantwortet: 8 Übersprungen: 16



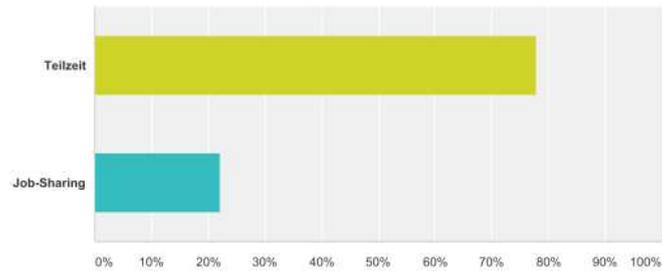
Antwortoptionen	Beantwortungen	Anzahl
Vollzeit	75,00%	6
Job-Sharing	25,00%	2
<b>Gesamt</b>		<b>8</b>

Teilzeitarbeit; wie trägt das Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei?

SurveyMonkey

**Q4 In welchem Modell sind Familie und Beruf besser zu vereinbaren? (Bitte nur beantworten, wenn Sie vor der Teilzeitarbeit schon einmal in einem anderen Modell gearbeitet haben)**

Beantwortet: 9 Übersprungen: 15



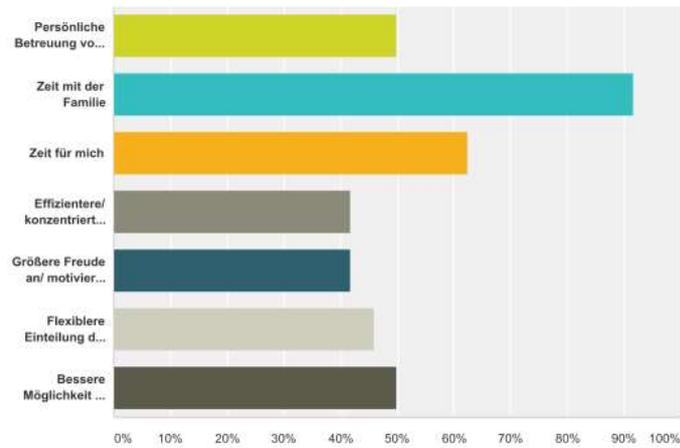
Antwortoptionen	Beantwortungen
Teilzeit	77,78% 7
Job-Sharing	22,22% 2
<b>Gesamt</b>	<b>9</b>

Teilzeitarbeit; wie trägt das Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei?

SurveyMonkey

### Q5 Welche Vorteile bietet Ihnen Teilzeit zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf?

Beantwortet: 24 Übersprungen: 0



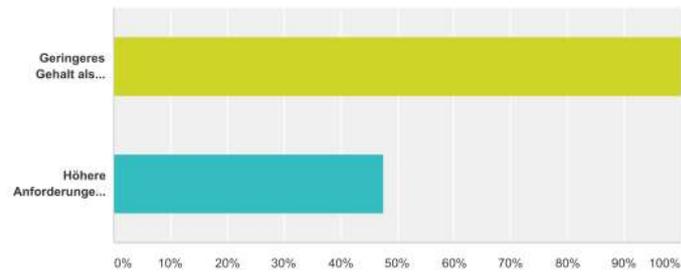
Antwortoptionen	Beantwortungen
Persönliche Betreuung von Familienangehörigen	50,00% 12
Zeit mit der Familie	91,67% 22
Zeit für mich	62,50% 15
Effizientere/ konzentriertere Nutzung der Arbeitszeit	41,67% 10
Größere Freude an/ motivierter bei der Arbeit	41,67% 10
Flexiblere Einteilung der Arbeitszeit	45,83% 11
Bessere Möglichkeit zur Aufgabenteilung mit dem (Lebens-)Partner	50,00% 12
<b>Befragte gesamt: 24</b>	

Teilzeitarbeit; wie trägt das Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei?

SurveyMonkey

**Q6 Welche Nachteile bringt Teilzeit mit sich in Blick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf?**

Beantwortet: 21 Übersprungen: 3



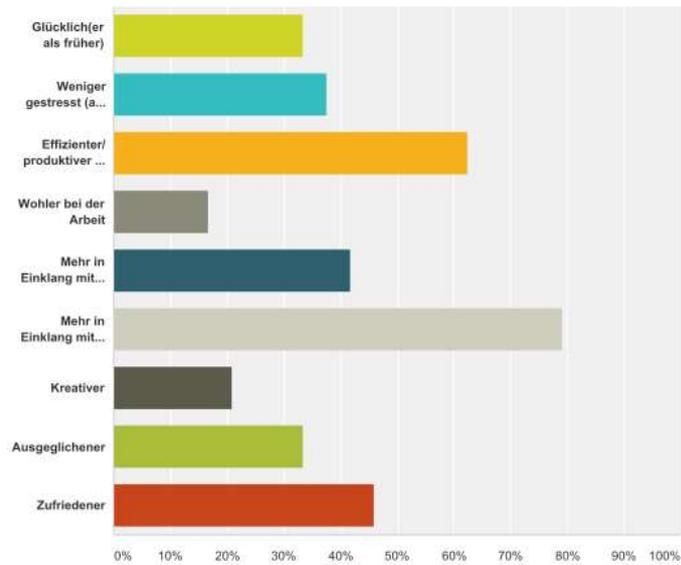
Antwortoptionen	Beantwortungen
Geringeres Gehalt als Vollzeit Job	100,00% 21
Höhere Anforderungen an eigenes Engagement	47,62% 10
<b>Befragte gesamt: 21</b>	

Teilzeitarbeit; wie trägt das Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei?

SurveyMonkey

### Q7 Durch die Teilzeitarbeit und die für mich damit verbundenen Vorteile fühle ich mich

Beantwortet: 24 Übersprungen: 0



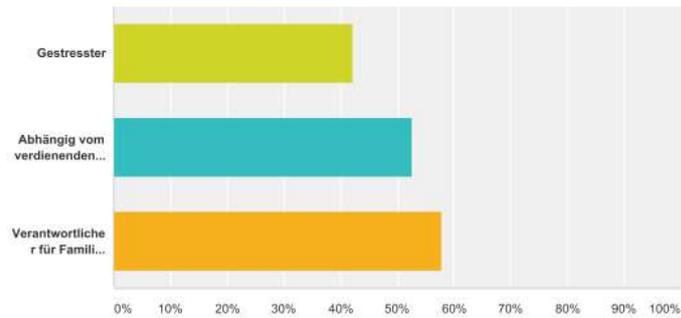
Antwortoptionen	Beantwortungen
Glücklicher (er als früher)	33,33% 8
Weniger gestresst (als früher)	37,50% 9
Effizienter/ produktiver in meiner Arbeit	62,50% 15
Wohler bei der Arbeit	16,67% 4
Mehr in Einklang mit mir selbst	41,67% 10
Mehr in Einklang mit meiner Familie	79,17% 19
Kreativer	20,83% 5
Ausgeglicher	33,33% 8
Zufriedener	45,83% 11
<b>Befragte gesamt: 24</b>	

Teilzeitarbeit; wie trägt das Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei?

SurveyMonkey

### Q8 Durch die Teilzeitarbeit und die für mich damit verbundenen Nachteile fühle ich mich

Beantwortet: 19 Übersprungen: 5



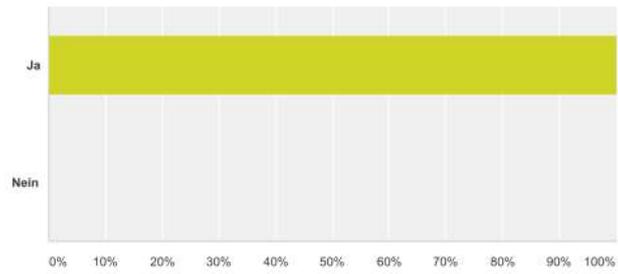
Antwortoptionen	Beantwortungen
Gestresster	42,11% 8
Abhängig vom verdienenden (Lebens-)Partner	52,63% 10
Verantwortlicher für Familie und Job	57,89% 11
<b>Befragte gesamt: 19</b>	

Teilzeitarbeit; wie trägt das Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei?

SurveyMonkey

**Q9 Würden Sie das Teilzeitarbeitsmodell weiterempfehlen?**

Beantwortet: 24 Übersprungen: 0



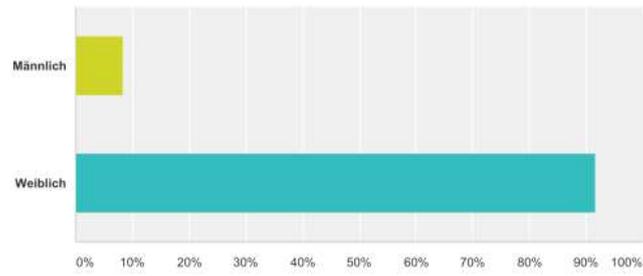
Antwortoptionen	Beantwortungen	
Ja	100,00%	24
Nein	0,00%	0
<b>Gesamt</b>		<b>24</b>

Teilzeitarbeit; wie trägt das Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei?

SurveyMonkey

**Q10 Sind Sie männlich oder weiblich?**

Beantwortet: 24 Übersprungen: 0



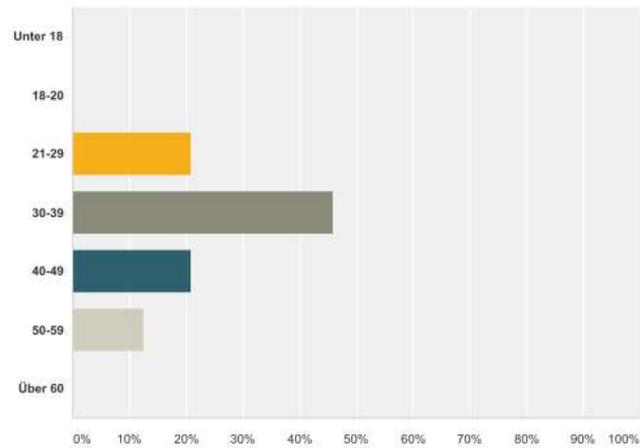
Antwortoptionen	Beantwortungen	
Männlich	8,33%	2
Weiblich	91,67%	22
<b>Gesamt</b>		<b>24</b>

Teilzeitarbeit; wie trägt das Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei?

SurveyMonkey

## Q11 Wie alt sind Sie?

Beantwortet: 24 Übersprungen: 0



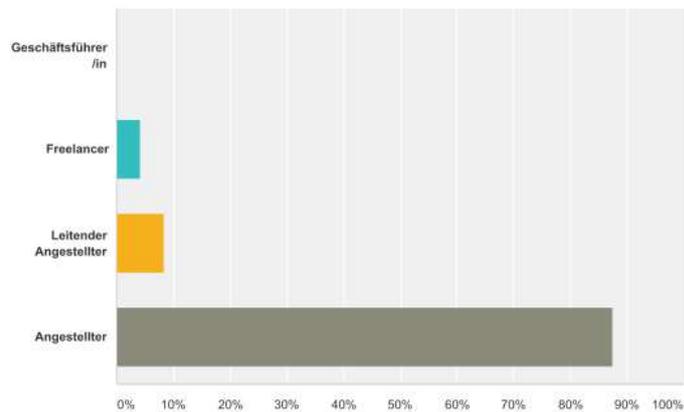
Antwortoptionen	Beantwortungen
Unter 18	0,00% 0
18-20	0,00% 0
21-29	20,83% 5
30-39	45,83% 11
40-49	20,83% 5
50-59	12,50% 3
Über 60	0,00% 0
<b>Gesamt</b>	<b>24</b>

Teilzeitarbeit; wie trägt das Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei?

SurveyMonkey

**Q12 In welchem Beschäftigungsverhältnis arbeiten Sie?**

Beantwortet: 24 Übersprungen: 0



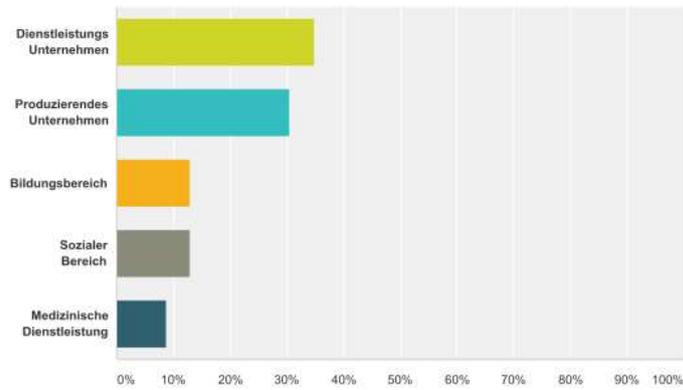
Antwortoptionen	Beantwortungen
Geschäftsführer/in	0,00% 0
Freelancer	4,17% 1
Leitender Angestellter	8,33% 2
Angestellter	87,50% 21
<b>Gesamt</b>	<b>24</b>

Teilzeitarbeit; wie trägt das Modell zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei?

SurveyMonkey

**Q13 In welcher Branche arbeiten Sie?**

Beantwortet: 23 Übersprungen: 1



Antwortoptionen	Beantwortungen	Anzahl
Dienstleistungs Unternehmen	34,78%	8
Produzierendes Unternehmen	30,43%	7
Bildungsbereich	13,04%	3
Sozialer Bereich	13,04%	3
Medizinische Dienstleistung	8,70%	2
<b>Gesamt</b>		<b>23</b>

**Anhang 7: § 13 Abs. 2 TzBfG**

*„(1) Arbeitgeber und Arbeitnehmer können vereinbaren, dass mehrere Arbeitnehmer sich die Arbeitszeit an einem Arbeitsplatz teilen (Arbeitsplatzteilung). Ist einer dieser Arbeitnehmer an der Arbeitsleistung verhindert, sind die anderen Arbeitnehmer zur Vertretung verpflichtet, wenn sie der Vertretung im Einzelfall zugestimmt haben. Eine Pflicht zur Vertretung besteht auch, wenn der Arbeitsvertrag bei Vorliegen dringender betrieblicher Gründe eine Vertretung vorsieht und diese im Einzelfall zumutbar ist.*

*(2) Scheidet ein Arbeitnehmer aus der Arbeitsplatzteilung aus, so ist die darauf gestützte Kündigung des Arbeitsverhältnisses eines anderen in die Arbeitsplatzteilung einbezogenen Arbeitnehmers durch den Arbeitgeber unwirksam. Das Recht zur Änderungskündigung aus diesem Anlass und zur Kündigung des Arbeitsverhältnisses aus anderen Gründen bleibt unberührt.*

*(3) Die Absätze 1 und 2 sind entsprechend anzuwenden, wenn sich Gruppen von Arbeitnehmern auf bestimmten Arbeitsplätzen in festgelegten Zeitabschnitten abwechseln, ohne dass eine Arbeitsplatzteilung im Sinne des Absatzes 1 vorliegt.*

*(4) Durch Tarifvertrag kann von den Absätzen 1 und 3 auch zuungunsten des Arbeitnehmers abgewichen werden, wenn der Tarifvertrag Regelungen über die Vertretung der Arbeitnehmer enthält. Im Geltungsbereich eines solchen Tarifvertrages können nicht tarifgebundene Arbeitgeber und Arbeitnehmer die Anwendung der tariflichen Regelungen über die Arbeitsplatzteilung vereinbaren.“<sup>71</sup>*

---

<sup>71</sup> Vgl. Kitter, M. (2014): Arbeits- und Sozialordnung, Frankfurt am Main: 1662.

## Literaturverzeichnis

**Bailod, Jürg** (2001): Teilzeitarbeit und Job Sharing in Führungspositionen, Ulrich, Eberhard (Hrsg.): Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle, Zürich.

**Böckel, Eberhard** (1991): Teilzeit-Arbeitsverträge, Planegg/München, 5. Auflage, Hamburg.

**Bornemann, Basil** (2012): Policy-Integration und Nachhaltigkeit, 2. Auflage, Wiesbaden.

**Bortz, Jürgen; Döring, Nicola** (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Auflage, Heidelberg.

**Bullinger, Hans-Jörg** (1995): Arbeitszeitgestaltung-Personalorientierte Gestaltung marktgerechter Arbeitssysteme, Stuttgart.

**Deinert, Stefanie** (2012): Sozialrechtliche Anforderungen an Nachhaltigkeit und Standards zur Umsetzung in KMU, Anja Grothe (Hrsg.): Nachhaltiges Wirtschaften für KMU, München.

**Drautz, Cordula** (2011): Arbeit und Autonomie. Plädoyer für eine nachhaltige Arbeitspolitik, Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Humanisierung der Arbeit, Band 15/2011, Mörfelden-Walldorf.

**Gärtner, Ulrich** (1982): Job-Sharing und flexible Arbeitszeiten unter dem Aspekt der Partizipation und betrieblichen Partnerschaft, Heymann, H., Seiwert, L. (Hrsg.): JOB SHARING- Flexible Arbeitszeit durch Arbeitsplatzgestaltung, 1. Auflage, Grafenau.

**Goos, Wolfgang** (1982): Das Job Sharing-Modell des Arbeitsrings Chemie, Heymann, H., Seiwert, L. (Hrsg.): JOB SHARING- Flexible Arbeitszeit durch Arbeitsplatzgestaltung, 1. Auflage, Grafenau.

**Grothe, Anja** (2012): Nachhaltiges Wirtschaften für KMU, München.

**Hahn, Claudia** (2014): Flexible Arbeitszeit, 2. Auflage, München.

**Hamm, Ingo** (1999): Flexible Arbeitszeiten in der Praxis, Frankfurt am Main.

**Hanel, Erich** (1982): Arbeitsrechtliche Fragen von Arbeitszeitregelung und Job Sharing, Heymann, H. , Seiwert, L. (Hrsg.): JOB SHARING- Flexible Arbeitszeit durch Arbeitsplatzgestaltung, 1. Auflage, Grafenau.

**Hildebrandt, Eckart** (1999): Flexible Arbeit und nachhaltige Lebensführung, Berlin.

**Hörburger, Hortense** (1985): Job-Sharing- Probleme und Möglichkeiten, Kommission der Europäischen Gemeinschaft (Hrsg.), Luxemburg.

**Kitter, Michael** (2014): Arbeits- und Sozialordnung, 30. Auflage, Frankfurt am Main.

**Kuark, Julia K.**, (2003): Das Modell TopSharing: Gemeinsam an der Spitze, Verein Netzwerk Arbeitsgesellschaft nag, Zürich.

**Müller, Christoph** (1986): Organisatorische Gestaltung des Job Sharing in der Unternehmung, 1. Band, Köln.

**Nicolai, Christina** (2009): Personalmanagement, 2. Auflage, Stuttgart.

**Ogilvie, Thomas** (2014): Motivation, Deutscher Manager-Verband e.V.: Handbuch-Soft- Skills, Psychologische Kompetenz, Band 2, Zürich/ Singen.

**Rogall, Holger** (2012): Nachhaltige Ökonomie, 2. Auflage, Marburg.

**Schuh, S., Schultes- Jaskolla, G., Stitzel, M.** (2001): Alternative Arbeitszeitstrukturen, Marr, R. (Hrsg.): Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme, 3. Auflage, Berlin.

**Seiwert, Lothar J.** (1982): Job Sharing als arbeitsorganisatorisches Modell zur Humanisierung der Arbeitswelt, Heymann, H., Seiwert, L. (Hrsg.): JOB SHARING- Flexible Arbeitszeit durch Arbeitsplatzgestaltung, 1. Auflage, Grafenau.

**Tálos, Emmerich** (1999): Atypische Beschäftigungen: Verbreitung-Konsequenzen-Sozialstaatliche Regelungen, 1. Auflage, Wien.

**Teriet, Bernhard** (1982): Flexible Arbeitszeitgestaltung- Zeitsouveränität und Zeitökonomie, Heymann, H. , Seiwert, L. (Hrsg.): JOB SHARING- Flexible Arbeitszeit durch Arbeitsplatzgestaltung, 1. Auflage, Grafenau.

## Internetquellen

**Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin** (2013): Im Takt?, Risiken, Chancen und Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen, 4. Auflage, Dortmund, URL:  
[http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A49.html;jsessionid=D115979CB2FE18EEECBACDB44EEF50DD.1\\_cid333](http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A49.html;jsessionid=D115979CB2FE18EEECBACDB44EEF50DD.1_cid333), Abruf: 25.07.2015.

**Bundesministerium für Wirtschaft und Energie** (BMWi) (2015): Frauen in der Wirtschaft, Wettbewerbsvorteil Familienfreundlichkeit, URL:  
<http://www.bmwi.de/DE/Themen/Wirtschaft/frauen-in-der-wirtschaft,did=580382.html>, Abruf: 25.07.2015.

**Daniel, Lucy** (2011): Job sharing at seniorlevel: making it work- Summary of key findings, Oxted, UK, URL:  
<http://thejobshareproject.com/F6h4589dvkb35k3gsf83458.html>, Abruf: 14.07.2015.

**Danne, Harald** (1987): Job-sharing- Grundform flexibler Arbeitszeiten, Der Präsident der Justus-Liebig-Universität Gießen (Hrsg.), Gießen, URL: [geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2008/5714/.../SdF\\_1987-2-3\\_35-36.pdf](http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2008/5714/.../SdF_1987-2-3_35-36.pdf), Abruf: 26.07.2015.

**Gallo, Amy** (2013): How to Make a Job Sharing Situation Work:

<https://hbr.org/2013/09/how-to-make-a-job-sharing-situation-work/>, Abruf:  
27.07.2015.

**Hüther, Gerald** (2015): Akademie für Potentialentfaltung, URL:

<http://www.akademiefuerpotentialentfaltung.org/potentialentfaltung/>, Abruf:  
23.07.2015.

**Hüther, Gerald** (2015): Potentialentfaltung- Die Zeit der Einzelkämpfer geht zu Ende, URL: <http://www.akademiefuerpotentialentfaltung.org/mediathek/tax-mediathek/unveroeffentlichte-beitraege/>, Abruf: 23.07.2015.

**Institut der deutschen Wirtschaft Köln** (2010), Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Europäischer Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit, 1. Auflage, Köln, URL:

<http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/publikationen,did=165110.html>, Abruf:  
02.07.2015.

**Institut der deutschen Wirtschaft Köln** (2013), Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013, 1. Auflage, Köln, URL:

<http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/publikationen,did=199418.html>, Abruf:  
02.07.2015.

**Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung** (1992):

Agenda 21, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg.), Bonn, URL:

[www.bmub.bund.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/agenda21.pdf](http://www.bmub.bund.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/agenda21.pdf), Abruf:  
03.08.2015.

**Kopatz, Michael** (2012): Arbeit, Glück und Nachhaltigkeit, Wuppertal Institut

(Hrsg.), Wuppertal, URL: <http://hdl.handle.net/10419/59300>, Abruf: 01.09.2015.

**Krone-Germann, Irenka; de Chambrier, Anne** (2015): Jobsharing: zwei Kompetenzen zum Preis von einer, Verein PTO, URL: <http://www.go-for-jobsharing.ch/de/publikationen.html>, Abruf: 19.07.2015.

**Kuark, Julia K.**, (2011): Jobsharing-Topsharing, Olten, URL: [www.jkk.ch/\\_tmc\\_daten/File/ffu\\_forum\\_1\\_12\\_Interview\\_JKK.pdf](http://www.jkk.ch/_tmc_daten/File/ffu_forum_1_12_Interview_JKK.pdf), Abruf: 25.07.2015.

**Leipprand, Tobias; Drautz, Cordula** (2010): Arbeit Autonomie Anerkennung, Enorm Magazin (Hrsg.), Ausgabe 03/2010, Hamburg, URL: <http://www.stiftung-nv.de/publikation/strategie-f%C3%BCr-eine-nachhaltige-arbeitspolitik>, Abruf: 03.08.2015.

**Robert Half** (2014): Arbeitsmarktstudie 2014, URL: <http://www.roberthalf.de/id/PR-04075/jobsharing>, Abruf: 28.7.2015.

**Roloff, Jan** (2012), Wissenschaftsladen Bonn e.V. (Hrsg.): Job-sharing: Teilzeitmodell mit Potenzial, Bonn, URL: [https://wila-arbeitsmarkt.de/files/biku\\_2012\\_32\\_job-sharing.pdf](https://wila-arbeitsmarkt.de/files/biku_2012_32_job-sharing.pdf), Abruf: 02.07.2015.

**Tepe, Jana** (2014): Jobsharing, Krügl, S., Murschall, D., Richter, D. (Hrsg.): HR Innovation, 1. Auflage, Berlin, URL: <http://www.hr-innovation.org/jobsharing-teamwork-at-its-best/>, Abruf: 17.07.2015.

**Wanger, Susanne** (2015): Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.): Frauen und Männer am Arbeitsmarkt, Traditionelle Erwerbs und Arbeitszeitmuster sind nach wie vor verbreitet, Ausgabe Nr.4, Nürnberg, URL: <http://www.iab.de/194/section.aspx/Publikation/k150217301>, Abruf: 14.07.2015.

**Wanger, Susanne** (2006): Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.): Teilzeitarbeit fördert Flexibilität und Produktivität, Ausgabe Nr.7, Nürnberg, URL: <http://www.iab.de/194/section.aspx/Publikation/k060502a03>, Abruf: 23.07.2015.

**Warkentin, Nils** (2015): Job Sharing, so funktioniert geteilte Arbeit, URL:  
<http://karrierebibel.de/job-sharing-so-funktioniert-geteilte-arbeit/>, Abruf:  
25.07.2015.

**Dr. Wolff von der Sahl, Julia; Dr. Achtenhagen, Claudia** (2012): Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (Hrsg.): Fachkräfte sichern, flexible Arbeitszeitmodelle, Berlin, URL:  
[www.kofa.de/.../Handlungsempfehlung\\_Flexible\\_Arbeitszeitmodelle.pdf](http://www.kofa.de/.../Handlungsempfehlung_Flexible_Arbeitszeitmodelle.pdf), Abruf:  
25.07.2015.