

# Master-Thesis

**Jobsharing als ein zukunftsweisendes Modell der modernen Arbeitswelt – Analyse der Bedeutung und Ableitung wesentlicher Erfolgsfaktoren und Einflussgrößen**

abgegeben am 21. September 2019 in der Postfiliale

Prüfer Prof. Dr. Rudolf Forsthofer

SRH Fernhochschule Riedlingen

Studiengang: Wirtschaftspsychologie & Leadership Management (M.Sc.)

von

**Tanja Schlosser**

Studiengang: Wirtschaftspsychologie & Leadership Management

(M.Sc.) Matrikelnummer 5947

## **Widmung**

Mein großer Dank gilt zunächst Herrn Prof. Dr. Rudolf Forsthofer, Professor für Wirtschaftspsychologie, Schwerpunkt „Arbeits- und Organisationspsychologie“ an der SRH Fernhochschule Riedlingen. Als mein Betreuer hat er mein Forschungsvorhaben von der ersten Idee bis zur Einreichung unterstützt.

Ebenso zentral für die Durchführung meiner Untersuchungen sind die Interviewpartnerinnen und -partner, die mich an ihrem Wissen und Erfahrungsschatz teilhaben lassen. Durch deren Unterstützung und Vermittlung zu weiteren potenziellen Gesprächspartnern haben Sie einen wichtigen Beitrag zur hier vorliegenden Arbeit geleistet.

Zu guter Letzt möchte ich mich noch ganz herzlich bei meinem Ehemann, meinen Eltern, meiner Schwiegermama und meiner Oma sowie meiner Tante für ihre kontinuierliche Begleitung und ihre Hilfestellung in verschiedenster Hinsicht bedanken.

## **Abstract**

In der heutigen Arbeitswelt, wo unter anderem die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zunehmend an Bedeutung gewinnt, sind flexible Arbeitszeitmodelle nicht mehr wegzudenken. Ein solches flexibles Modell stellt das Jobsharing dar, bei dem sich eine Person mit anderen Stelleninhabern eine Position teilt. Die vorliegende Master-Thesis gibt in dem Kontext einen Überblick über die entscheidenden Erfolgsfaktoren und Einflussgrößen von Jobsharing und betrachtet darüber hinaus die Relevanz des Modells sowie die an das Konzept gestellten Erwartungen. Hierfür wurden insgesamt 21 qualitative Interviews mit einer Gruppe aus Jobsharing-Nutzern, Unternehmensvertretern und Experten durchgeführt. Die Autorin erhofft sich dadurch ein umfassendes Bild zum Jobsharing-Konzept vermitteln zu können. Die Ergebnisse bestätigen hierbei, dass bestimmte Rahmenbedingungen besonders über den Erfolg von Jobsharing entscheiden. Daher wurden auf dieser Basis Handlungsempfehlungen aus Arbeitnehmer- und Arbeitgebersicht entwickelt, die sich in einem Phasenmodell der jobsharingrelevanten Rahmenbedingungen wiederfinden.

## **Schlagworte**

Flexible Arbeitszeitmodelle, Jobsharing, Teilzeit, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Work-Life-Balance

## **Sprachregelung**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird für alle Personen- und Funktionsbezeichnungen in der vorliegenden Master-Thesis die männliche Form verwendet. Gemeint sind damit sowohl weibliche wie männliche als auch diverse Personen.

## Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....                                     | <b>IV</b> |
| <b>Abbildungsverzeichnis</b> .....                                     | <b>V</b>  |
| <b>Tabellenverzeichnis</b> .....                                       | <b>VI</b> |
| <b>1 Einleitung</b> .....  | <b>1</b>  |
| 1.1 Problemstellung.....   | 2         |
| 1.2 Zielsetzung der Arbeit.....  | 3         |
| 1.3 Aufbau der Arbeit.....   | 5         |
| <b>2 Theoretische Grundlagen</b> .....                                 | <b>6</b>  |
| 2.1 Jobsharing-Konzept.....  | 6         |
| 2.1.1 Definition.....  | 7         |
| 2.1.2 Formen des Jobsharing.....                                       | 9         |
| 2.1.3 Verbreitung von Jobsharing.....                                  | 12        |
| 2.1.4 Vor- und Nachteile von Jobsharing.....                           | 15        |
| 2.1.4.1 Vor- und Nachteile aus Arbeitgebersicht.....                   | 15        |
| 2.1.4.2 Vor- und Nachteile aus Arbeitnehmersicht.....                  | 19        |
| 2.1.5 Jobsharing im Kontext zu weiteren Arbeitszeitmodellen.....       | 22        |
| 2.1.6 Aktueller Forschungsstand.....                                   | 24        |
| 2.2 Work-Life-Balance Konzept.....                                     | 25        |
| 2.2.1 Definition.....  | 26        |
| 2.2.2 Work-Life-Balance Maßnahmen im Kontext von Organisationen.....   | 27        |
| 2.2.3 Work-Life-Balance im Kontext des gesellschaftlichen Wandels..... | 28        |
| 2.3 Ableitung untersuchungsrelevanter Leitfragen.....                  | 30        |
| <b>3 Methode</b> .....   | <b>31</b> |
| 3.1 Begründete Wahl der Untersuchungsmethode.....                      | 31        |
| 3.2 Entwicklung der Interviewleitfäden.....                            | 33        |
| 3.2.1 Empirischer Standard-Pretest.....                                | 34        |
| 3.2.2 Aufbau der Interviewleitfäden.....                               | 36        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 3.3      | Beschreibung der Stichprobe.....                                  | 38        |
| 3.3.1    | Jobsharing-Nutzer.....  | 39        |
| 3.3.2    | Unternehmensvertreter.....  | 40        |
| 3.3.3    | Experten.....   | 41        |
| 3.4      | Durchführung der Interviews.....                                  | 42        |
| 3.5      | Auswertung der Interviews.....                                    | 43        |
| 3.5.1    | Vorstellung der qualitativen Inhaltsanalyse.....                  | 44        |
| 3.5.2    | Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse.....                 | 45        |
| <b>4</b> | <b>Kategorienbasierte Auswertung und Ergebnisdarstellung.....</b> | <b>48</b> |
| 4.1      | Hauptkategorie „Einflussgrößen der Personenebene“.....            | 49        |
| 4.1.1    | Soft Skills.....  | 50        |
| 4.1.2    | Hard Skills.....  | 51        |
| 4.1.3    | Wechselseitiges Kennen.....                                       | 51        |
| 4.1.4    | Mentale Modelle.....  | 52        |
| 4.2      | Hauptkategorie „Einflussgrößen der Prozessebene“.....             | 53        |
| 4.2.1    | Vertretungsregelung.....  | 54        |
| 4.2.2    | Regelung der Arbeitszeit.....                                     | 55        |
| 4.2.3    | Prozess der Zielvereinbarung.....                                 | 55        |
| 4.2.4    | Prozess der Entscheidungsfindung.....                             | 57        |
| 4.2.5    | Klare Zuständigkeiten.....  | 57        |
| 4.2.6    | Aufteilung des Arbeitsinhalts.....                                | 58        |
| 4.2.7    | Interaktion und Kommunikation.....                                | 59        |
| 4.3      | Hauptkategorie „Einflussgrößen der Systemebene“.....              | 61        |
| 4.3.1    | Unterstützung durch Vorgesetzten.....                             | 62        |
| 4.3.2    | Flexibles Arbeiten.....   | 63        |
| 4.3.3    | Qualifizierungsangebot zum Jobsharing.....                        | 63        |
| 4.3.4    | Karriereentwicklungspfade im Jobsharing.....                      | 65        |
| 4.3.5    | Angebot zum Austausch mit Jobsharing-Nutzern.....                 | 66        |
| 4.3.6    | Transparenz zum Jobsharing-Modell schaffen.....                   | 66        |
| 4.3.7    | Erfüllung Jobsharing-relevanter Arbeitsbedingungen.....           | 67        |
| 4.3.8    | Bereitstellung von Technik.....                                   | 69        |
| 4.3.9    | Offenheit für das Jobsharing.....                                 | 70        |
| 4.4      | Hauptkategorie „Erwartungen an das Jobsharing“.....               | 72        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 4.4.1    | Höhere Kosten.....   | 73         |
| 4.4.2    | Förderung der Unternehmensziele.....                                 | 74         |
| 4.4.3    | Teilbarkeit der Position.....  | 76         |
| 4.4.4    | Lebensphasenbegründete Teilung der Arbeit.....                       | 76         |
| 4.4.5    | Höhere Lebensmotivation.....   | 77         |
| 4.4.6    | Steigerung der Arbeitgebermarke.....                                 | 79         |
| 4.4.7    | Wechselseitige Vertretbarkeit.....                                   | 80         |
| 4.4.8    | Fundiertes Vorgehen bei der Arbeitsbewältigung.....                  | 80         |
| 4.4.9    | Verfügen über ein Mehr an Fähigkeiten.....                           | 81         |
| 4.4.10   | Einnehmen einer bestimmten Funktion.....                             | 82         |
| 4.4.11   | Höhere Flexibilität.....   | 83         |
| 4.5      | Hauptkategorie „Bedeutung von Jobsharing“.....                       | 83         |
| 4.5.1    | Jobsharing als Randthema.....  | 84         |
| 4.5.2    | Verkennen der Potenziale durch das Jobsharing.....                   | 84         |
| 4.5.3    | Zunehmende Bedeutung aufgrund des Wandels<br>in der Arbeitswelt..... | 85         |
| 4.6      | Ergebnisse zur Beantwortung der Leitfragen.....                      | 87         |
| 4.6.1    | Erfolgsfaktoren und Einflussgrößen des Jobsharings.....              | 87         |
| 4.6.2    | Erwartungen an das Jobsharing.....                                   | 89         |
| 4.6.3    | Bedeutung von Jobsharing.....  | 90         |
| <b>5</b> | <b>Diskussion und Fazit.....</b>                                     | <b>91</b>  |
| 5.1      | Interpretation der Ergebnisse.....                                   | 91         |
| 5.2      | Handlungsempfehlungen für die Praxis.....                            | 96         |
| 5.3      | Kritische Reflexion.....   | 99         |
| 5.4      | Fazit und Ausblick.....  | 102        |
|          | <b>Anhänge.....</b>  | <b>104</b> |
|          | <b>Literatur- und Quellenverzeichnis.....</b>                        | <b>437</b> |
|          | <b>Eidesstattliche Erklärung.....</b>                                | <b>446</b> |

**Abkürzungsverzeichnis**

TzBfG                      Teilzeit- und Befristungsgesetz

WLB                        Work-Life-Balance

FTE                        Full Time Equivalent

## Abbildungsverzeichnis

|  |    |
|--|----|
| Abbildung 1: Fehlende Rahmenbedingungen beim Jobsharing.....   | 3  |
| Abbildung 2: Inhaltliche Eingrenzung und Abgrenzung der Master-Thesis.....   | 4  |
| Abbildung 3: Formen des Jobsharing.....  | 10 |
| Abbildung 4: Verbreitung von Jobsharing in Europa.....   | 13 |
| Abbildung 5: Anteil deutscher Unternehmen mit einem Jobsharing-Angebot<br>in Prozent.....  | 14 |
| Abbildung 6: Überblick zu einigen Vor- und Nachteile aus<br>Arbeitgebersicht.....  | 15 |
| Abbildung 7: Überblick zu einigen Vor- und Nachteile aus Arbeitnehmersicht.....  | 19 |
| Abbildung 8: Jobsharing im Vergleich zu weiteren ausgewählten<br>Arbeitszeitmodellen.....  | 23 |
| Abbildung 9: Komponenten der Work-Life-Balance.....  | 26 |
| Abbildung 10: Drei Leitfragenkategorien der Master-Thesis.....   | 30 |
| Abbildung 11: Relevante Bestandteile des Standard-Pretests in dieser Arbeit.....   | 35 |
| Abbildung 12: Merkmalsausprägungen der Stichprobe.....   | 38 |
| Abbildung 13: Sieben Phasenmodell einer inhaltlich strukturierenden<br>Inhaltsanalyse.....   | 45 |
| Abbildung 14: Übersicht zu den Verfahren zur Auswertung und<br>Ergebnisdarstellung der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse.....                                     | 47 |
| Abbildung 15: Fünf Hauptkategorien.....  | 48 |
| Abbildung 16: Subkategorien der Hauptkategorie „Einflussgrößen der<br>Personenebene“.....  | 49 |
| Abbildung 17: Subkategorien der Hauptkategorie „Einflussgrößen der<br>Prozessebene“.....   | 54 |
| Abbildung 18: Subkategorien der Hauptkategorie „Einflussgrößen der<br>Systemebene“.....  | 61 |
| Abbildung 19: Subkategorien der Hauptkategorie „Erwartungen an<br>das Jobsharing“.....   | 73 |
| Abbildung 20: Subkategorien der Hauptkategorie „Bedeutung von Jobsharing“.....   | 84 |
| Abbildung 21: Zusammenfassung der Ergebnisse zu den Hauptkategorien für<br>die Beantwortung der Leitfrage zu den Erfolgsfaktoren und<br>Einflussgrößen von Jobsharing..... | 88 |
| Abbildung 22: Zusammenfassung der Ergebnisse zu der Hauptkategorie   |    |

|  |    |
|--|----|
| „Erwartungen an das Jobsharing“ .....  | 89 |
| Abbildung 23: Zusammenfassung der Ergebnisse zu der Hauptkategorie<br>„Bedeutung des Jobsharings“ .....  | 90 |
| Abbildung 24: 1. Phase der Auslöser von Jobsharing .....   | 96 |
| Abbildung 25: 2. Phase des Onboardings mit jobsharingrelevanten<br>Rahmenbedingungen .....               | 97 |
| Abbildung 26: 3. Phase der Zusammenarbeit mit jobsharingrelevanten<br>Rahmenbedingungen .....            | 98 |
| Abbildung 27: 4. Phase der beruflichen Veränderungen mit jobsharingrelevanten<br>Rahmenbedingungen ..... | 99 |

### **Tabellenverzeichnis**

|   |    |
|---|----|
| Tabelle 1: Überblick etwaiger Definitionen von Jobsharing ..... | 8  |
| Tabelle 2: Aufbau der Interviewleitfäden .....                  | 37 |

## 1 Einleitung

*Leben wir, um zu arbeiten oder arbeiten wir, um zu Leben?*

Mit dieser Fragestellung haben sich mit Sicherheit schon viele Berufstätige einmal auseinandergesetzt. Insbesondere seit dem 21. Jahrhundert, wo der Begriff „Work-Life-Balance“ die gesellschaftlichen Diskussionen prägt und für einen Wertewandel in der Arbeitswelt sorgt. So spielt vor allem die Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens durch flexible Arbeitszeitkonzepte eine wesentliche Rolle. Insbesondere die jüngeren Generationen zeigen dahingehend ein ausgeprägteres Interesse als noch die älteren Generationen vor ihnen.<sup>1</sup> So ergibt sich aus einer Umfrage des Bonner Instituts zur Zukunft der Arbeit und der Networking-Plattform Xing, dass in Deutschland jeder zweite Berufstätige gerne seine wöchentliche Arbeitszeit reduzieren würde.<sup>2</sup> Dies verdeutlicht die hohe Bedeutung der besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben aus der Perspektive von Berufstätigen. Aus diesem Grund haben viele Unternehmen für sich erkannt, dass es erforderlich ist, sich verstärkt an den Bedarfen der Arbeitnehmer bei der Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsorganisation zu orientieren.<sup>3</sup> Die Notwendigkeit der Mitarbeiterorientierung steigt insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels, wo sich bestimmte Unternehmen mit der Herausforderung konfrontiert sehen, überhaupt Talente für sich zu gewinnen.<sup>4</sup>

In diesem Kontext spielt aktuell die Teilzeitarbeit, als eine mögliche Form der Arbeitszeitmodelle, für die arbeitende Bevölkerung eine wesentliche Rolle. Es zeigt sich, dass in Deutschland der Anteil der Teilzeitbeschäftigten seit 1996 deutlich gestiegen ist. So lag die Teilzeitquote im Jahre 1996 noch bei 24,2 Prozent, während sie 2018 schon bei 39,2 Prozent lag. Dies stellt eine Steigerung von 15 Prozentpunkten dar.<sup>5</sup>

Während jedoch die Teilzeitarbeit seit vielen Jahren schon gelebt wird, befindet sich im Vergleich dazu das Jobsharing-Konzept noch in den Anfängen.<sup>6</sup> Unter Jobsharing wird, vereinfacht gesagt, die Teilung einer Position mit mindestens zwei Arbeitnehmern verstanden und stellt eine Alternative zur herkömmlichen Teilzeitarbeit dar.

An dieser Stelle kann die Frage aufkommen, aus welchen Gründen Jobsharing erforderlich ist, wenn sich die klassische Teilzeitarbeit bereits in der Praxis so gut etabliert hat? Die Antwort liegt in den entscheidenden Unterschieden zwischen den beiden Modellen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Krone-Germann / Guénette (2016), S. 24

<sup>2</sup> Vgl. XING SE (2019)

<sup>3</sup> Vgl. Heymann / Seiwert (1982), S. 21

<sup>4</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2019)

<sup>5</sup> Vgl. Statista GmbH (2017a)

<sup>6</sup> Vgl. Krone-Germann / Guénette (2016), S. 24

So bietet das Jobsharing den Nutzern eine viel höhere Zeitsouveränität und ermöglicht zudem eine flexiblere Arbeitsweise. Aus diesem Grund kann das Jobsharing auch für anspruchsvolle Tätigkeiten interessant sein, die seltener in Teilzeit angeboten werden. Kurzum das Jobsharing-Modell bietet viele Vorteile, welches zum einen dem Bedürfnis der Arbeitnehmer nach einer flexiblen Arbeit gerecht werden kann und zum anderen den Unternehmen eine strategische Lösung an die Hand gibt, mit der sie die derzeitigen arbeitsmarktpolitischen Herausforderungen bewerkstelligen können.

## 1.1 Problemstellung

Wie bereits eingangs erwähnt, stellt das Jobsharing-Modell eine gute Ergänzung der flexiblen Arbeitszeitmodelle dar. Jedoch nehmen aufgrund des gestiegenen Interesses an dem Konzept auch die Anzahl an Fragen zu, die sich mit den Kriterien für eine erfolgsversprechende Umsetzung befassen.<sup>7</sup> So stellen sich für Unternehmen und Jobsharing-Interessenten beispielsweise folgende Fragestellungen:

- *Sollten die Jobsharing-Paare sich gegenseitig ergänzende oder ähnliche Kompetenzen und Fähigkeiten haben?*
- *Was bedeutet das Eingehen einer Jobsharing-Partnerschaft für die Führungskraft?*
- *Welche Möglichkeiten der Weiterentwicklung im Rahmen des Jobsharings bieten sich an?*
- *Welche Positionen sind grundsätzlich teilbar?*

Entscheidet sich eine Organisation für die Einführung von Jobsharing, so bedarf es nicht selten eines Unternehmenskulturwandels. Insbesondere Organisationen mit einer bisweilen traditionell geprägten Präsenzkultur sind in dem Kontext aufgefordert, diese in eine Leistungskultur umzuwandeln.<sup>8</sup> Jedoch auch weitere Rahmenbedingungen können von Bedeutung sein, wie zum Beispiel die Führung, die Arbeitsorganisation und -abläufe sowie eine gut funktionierende Teamarbeit, die es zu berücksichtigen gilt.

Allein anhand der beispielhaft aufgeführten Fragestellungen und Rahmenbedingungen zeigt es sich, dass es einer Orientierungshilfe für die Unternehmen und die interessierten Beschäftigten bedarf, wenn es um die Etablierung von Jobsharing geht.

---

<sup>7</sup> Vgl. Krone-Germann / Guénette (2016), S. 24

<sup>8</sup> Vgl. Zeitverlag Gerd Bucerius GmbH & Co. KG (2016), S. 21

## 1.2 Zielsetzung der Arbeit

Nachdem sich das vorherige Kapitel mit der Problemstellung auseinandergesetzt hat, geht der nun folgende Abschnitt auf die Zielsetzung der Arbeit ein.

Seit geraumer Zeit wird zunehmend die Bedeutung von Jobsharing in Organisationen betont, welches ein spannendes Forschungsfeld mit noch offenen Fragen darstellt. So lassen sich bislang noch wenig hinreichend wissenschaftlich erforschte Informationen über die Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Jobsharing auf dem deutschen Arbeitsmarkt finden. Dies hat zur Folge, dass für viele Organisationen sowie Betroffene Fragen hinsichtlich erfolgsversprechender Rahmenbedingungen von Jobsharing ungeklärt sind.<sup>9</sup> Aus diesem Grund soll die Master-These dieser Fragestellung schwerpunktmäßig nachgehen, um die Ergebnisse weiter verwerten und plakative Situationen vermeiden zu können, wie im nachstehenden Cartoon angedeutet wird.



“Well, this isn't what  
I understood by a jobshare, either.”

Abbildung 1: Fehlende Rahmenbedingungen beim Jobsharing

Quelle: CartoonStock

Diese Arbeit hat jedoch nicht zum Ziel, sich detailliert mit den etwaigen Erfolgsfaktoren und Einflussgrößen aus dem sozialen Umfeld eines Jobsharing-Nutzers (z.B. der Akzeptanz des Modells auf Seiten von Familie und Freunden), des gesellschaftlichen Umfeldes (z.B. ein evtl. weiter stattfindender Wandel in dem Rollenverständnis der Frau, die den Wunsch nach einer Vereinbarkeit von Familie und Beruf hegt sowie einem Rollenverständnis des Mannes mit dem Wunsch nach vermehrten Eingebundenheit in die

<sup>9</sup> Vgl. Krone-Germann / Guénette (2016), S. 24

Kindererziehung) oder den Arbeitsmarktentwicklungen (z.B. des weiter voranschreitenden Fachkräftemangels) auseinanderzusetzen. Es werden also primär die unternehmensinternen Gestaltungsbedingungen betrachtet, während die unternehmensexternen Gegebenheiten im Rahmen der Untersuchung nicht weiter analysiert werden.

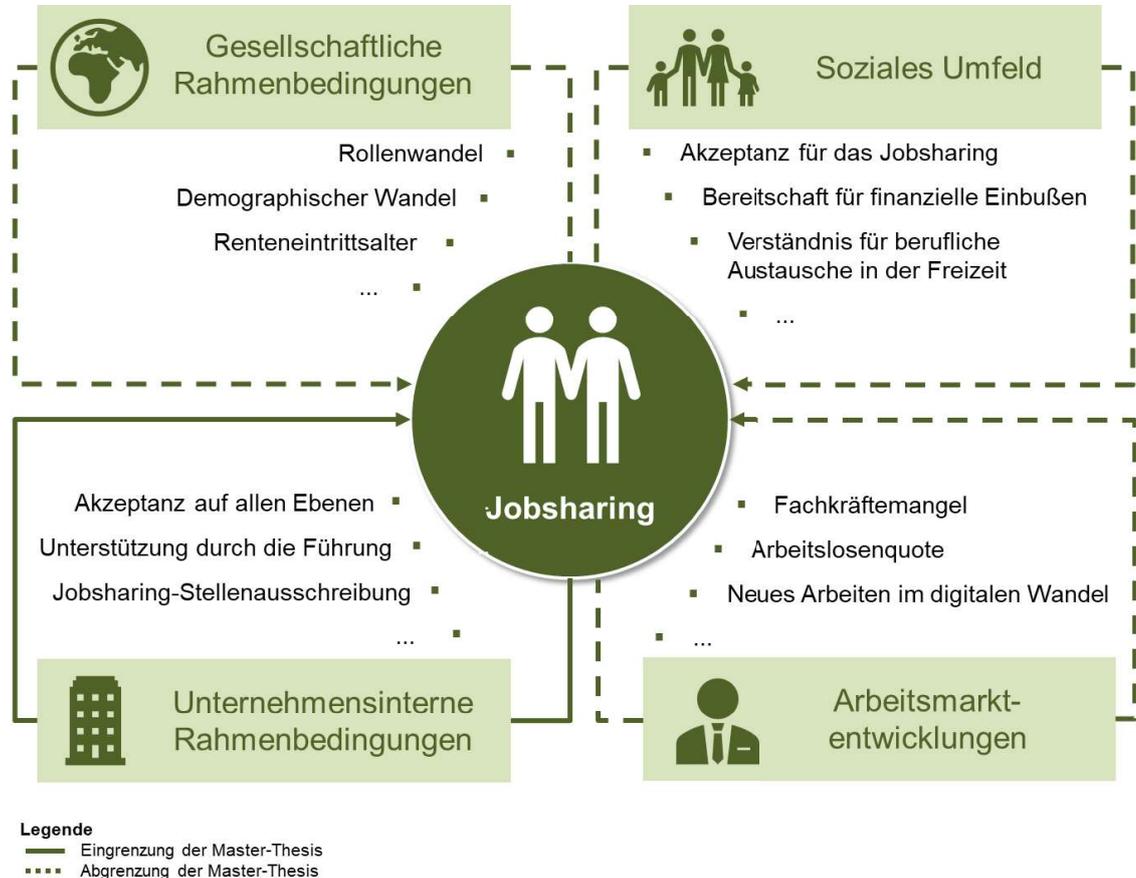


Abbildung 2: Inhaltliche Eingrenzung und Abgrenzung der Master-Thesis

Quelle: Eigene Darstellung

Die Master-Thesis hat des Weiteren das Ziel, die Beweggründe für das Jobsharing zu erforschen und darüber hinaus zu untersuchen, wofür die durch das Jobsharing gewonnene Zeit genutzt wird, um so einen ersten Schritt zur Schließung der bisherigen Forschungslücke zu ermöglichen.<sup>10</sup> In dem Kontext soll auch die Frage geklärt werden, welche Bedeutung das Jobsharing hat.

Um diese Aspekte zielgerichtet untersuchen zu können, wurden zu Beginn forschungsleitende Fragen aus den relevanten Theorien abgeleitet, die im Laufe der Forschung entsprechend konkretisiert wurden. Die Ableitung der Leitfragen wird im Kapitel 2.3 ausführlich dargestellt.

<sup>10</sup> Vgl. Kreysch / Vogel (2016), S. 300

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Zur Erreichung der gesetzten Ziele gliedert sich die Arbeit in die folgenden vier Kapitel mit den nachstehenden Schwerpunkten.

**Theoretische Grundlagen:** Nach einer Einleitung und Darstellung der Problemstellung beginnt die Arbeit mit einer theoretischen Einführung in das Thema „Jobsharing“. Hierfür findet eine begriffliche Einordnung von Jobsharing statt. Zudem werden die unterschiedlichen Formen vorgestellt und es wird kurz auf die Verbreitung von Jobsharing eingegangen. Im Anschluss findet eine Bewertung und Einordnung von Jobsharing in das Raster der Arbeitszeitmodelle statt. Danach folgt die Vorstellung des Konzepts zur Work-Life-Balance. Den Abschluss bildet noch eine Zusammenfassung der abgeleiteten untersuchungsrelevanten Fragestellungen auf Basis der vorhergehenden Ausführungen.

**Methode:** Das Kapitel geht auf die gewählte Untersuchungsmethode ein und beschreibt in kurzen Zügen die Interviewmethode. Anschließend folgt eine Darstellung der konzipierten Interviewleitfäden, um daraufhin die gewählte Stichprobe zu beschreiben. Daraufhin findet eine Beschreibung über die Durchführung der Interviews statt. Im Anschluss daran folgt eine Darstellung über die Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse, welche dabei auch auf die Entwicklung des Kategorienschemas eingeht.

**Kategorienbasierte Auswertung und Ergebnisdarstellung:** Dieses Kapitel befasst sich mit der kategorienbasierten Auswertung und Ergebnisdarstellung im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse, unter Berücksichtigung der zuvor formulierten zu untersuchenden Fragestellungen. Es werden also die durchgeführten Interviews deskriptiv dargestellt und mit der Theorie in Verbindung gesetzt sowie ausgewertet.

**Diskussion und Fazit:** Letztendlich erfolgt auf Basis der theoretischen Ausführungen eine Interpretation der gewonnenen Ergebnisse, gefolgt von einer kritischen Reflexion des gewählten Vorgehens. Im Anschluss daran werden etwaige Implikationen für die Praxis herausgearbeitet. Die Arbeit wird mit einem Ausblick und Hinweisen zu weiterführenden Hypothesen sowie einem zusammenfassenden Fazit abgeschlossen.

## 2 Theoretische Grundlagen

Das nachstehende Kapitel beginnt mit der Einführung in die theoretischen Grundlagen zum Thema „Jobsharing“. Hierfür geht die Arbeit zunächst auf einige Definitionen ein, um im Anschluss daran Formen von Jobsharing-Konstellationen sowie dessen bisherige Verbreitung aufzuzeigen. Danach werden die Vor- und Nachteile des Modells vorgestellt. Anschließend folgt die Vorstellung des Work-Life-Balance-Konzepts. Abschließend findet eine zusammenfassende Darstellung der untersuchungsrelevanten Leitfragen statt, die dieser Arbeit zugrunde liegen.

### 2.1 Jobsharing-Konzept

Das Jobsharing-Konzept fand seine Anfänge in den Vereinigten Staaten und entwickelte sich aus dem Wunsch einiger Beschäftigten, trotz Teilzeitarbeit, für die Bewältigung von herausfordernden und anspruchsvollen Aufgaben verantwortlich zu sein.<sup>11</sup> So führte dieser Wunsch dazu, dass Jobsharing sowohl für niedrig- als auch für hochqualifizierte Positionen einsetzbar wurde. Entsprechend gibt es Jobsharing unter dem Begriff „Topsharing“ auch für Führungskräfte.<sup>12</sup>

Heute kann davon ausgegangen werden, dass das Jobsharing vor allem in großen Organisationen, und zwar branchenunabhängig angeboten wird. Zu den typischen Jobsharing-Positionen zählen dabei unter anderem auch Stellen mit komplexen Tätigkeiten, die für eine klassische Form der Teilzeit weniger geeignet sind. Hierbei handelt es sich häufig um Wissensarbeiten und Führungsaufgaben. Es werden jedoch auch klassische Teilzeitpositionen, wie zum Beispiel die einer Assistenz, als Jobsharing-Position angeboten.<sup>13</sup>

Neben dem Wunsch für komplexe Aufgaben zuständig zu sein, diente das Jobsharing-Konzept auch zur Reduzierung der Arbeitslosenzahlen. In Deutschland hält das Konzept des Jobsharing seit den 80er Jahren Einzug. Ursächlich dafür war die immens gewachsene Zahl an Arbeitslosen. So betrug die Arbeitslosenzahl in Westdeutschland im Jahr 1985 insgesamt 2,3 Millionen, was ein neues Höchstniveau seit 1951 darstellte.<sup>14</sup> Daraufhin wurde von der Regierung mithilfe entsprechender Maßnahmen der Versuch

---

<sup>11</sup> Vgl. Nicolai (2009), S. 201

<sup>12</sup> Vgl. Gerdenitsch / Korunka (2019), S. 10

<sup>13</sup> Vgl. Tepe (2016), S. 73

<sup>14</sup> Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2019)

unternommen Jobsuchenden sowie jungen Müttern die Arbeitsaufnahme zu erleichtern. Eine dieser Maßnahmen stellte seiner Zeit das Jobsharing dar.

Das Jobsharing umfasst dabei insgesamt zwei Humanisierungsdimensionen. Es handelt sich zum einem um die Gestaltung der Arbeitsbedingungen in Form von Arbeitszeitflexibilisierung und zum anderen um die von Arbeitsabläufen in Form von Arbeitsstrukturierung und -organisation.<sup>15</sup> So bietet es größere Handlungsspielräume bei der zeitlichen Einteilung der Arbeit und bei der Aufgabenerledigung.<sup>16</sup> Somit stellt das Jobsharing ein arbeitsorganisatorisches Modell dar, welches das Ziel der Humanisierung der Arbeitswelt verfolgt und sich in der Regel durch eine Ausweitung des Arbeitsinhalts und eine Erweiterung des Handlungsspielraums auszeichnet.<sup>17</sup>

Doch was verbirgt sich im Konkreten hinter dem Begriff des Jobsharing? Dieser Fragestellung geht das folgende Kapitel nach.

### 2.1.1 Definition

Bereits eingangs wurde erwähnt, dass das Konzept des Jobsharing eine zunehmende Resonanz in Deutschland findet, die teilweise kontrovers diskutiert wird. Ursache dieser Kontroverse ist unter anderem die undurchsichtige terminologische Verwendbarkeit des Begriffs „Jobsharing“. Daher ist es für diese Arbeit unerlässlich, zunächst eine semantische Konkretisierung des Begriffs vorzunehmen, bevor auf die weiteren theoretischen Grundlagen Bezug genommen wird.

Eine Übersetzung von Jobsharing ins Deutsche findet sich in der Literatur eher selten. So werden vereinzelt Begriffe wie Arbeitszeit-Partnerschaft, Tandem-Arbeitsplatz und Partner-Teilzeitarbeit genannt.<sup>18</sup> Der Grund für die weite Verbreitung des fremdsprachigen Fachbegriffs ist unter anderem mit dem Ursprung dieses Modells aus den U.S.A. zu erklären, welcher zunehmend seine Verbreitung auch in Deutschland fand und daher auch als Terminus technicus angesehen werden kann.<sup>19</sup> Darüber hinaus reiht sich der Begriff „Jobsharing“ neben einiger weiterer seit Jahren etablierter Fachbegriffe, wie zum Beispiel dem Job Enlargement, Job Enrichment und Job Rotation ein und ergänzt diese.<sup>20</sup>

---

<sup>15</sup> Vgl. Seiwert (1982), S. 234

<sup>16</sup> Vgl. Seiwert (1982), S. 240

<sup>17</sup> Vgl. Seiwert (1982), S. 243

<sup>18</sup> Vgl. Müller (1986), S. 82

<sup>19</sup> Vgl. Müller (1986), S. 7 ff.

<sup>20</sup> Vgl. Futterknecht (1985), S. 7

| Nr. | Quelle                      | Definition  |
|-----|-----------------------------|---|
| 1   | Müller / Wex (1982), S. 200 | „Job Sharing bedeutet, daß sich mindestens zwei Arbeitskräfte Pflichten und Rechte eines bestimmten Vollzeitarbeitsplatzes teilen.“   |
| 2   | Futterknecht (1985), S. 11  | „Job Sharing ist eine Form der Arbeitsorganisation, bei der sich ein aus mindestens zwei Arbeitnehmern bestehendes Team freiwillig, autonom und unter gemeinsamer Übernahme der Verantwortung für die Erfüllung der Arbeitspflicht einen oder mehrere Vollzeitarbeitsplätze zeitlich und unter Umständen auch funktional dergestalt untereinander aufteilt, dass die Zahl der beteiligten Job Sharer stets grösser ist als die Zahl der geteilten Vollzeitarbeitsplätze, wobei sich die Job Sharer im Verhinderungsfalle gegenseitig zu vertreten haben.“ |
| 3   | Olmsted (1977), S. 78       | „A voluntary work arrangement in which two people hold responsibility for what was formerly one full-time position. Salary and fringe benefits are prorated according to ties worked.“  |
| 4   | Ley (1993), S. 97           | „...die Aufteilung eines Arbeitsplatzes auf mindestens zwei Personen (oder von drei Arbeitsplätzen auf fünf Personen usw.). Die beteiligten Arbeitnehmer/innen erfüllen ihre Aufgabe zeitlich und inhaltlich nach Absprache. Sie sind gemeinsam für die Erfüllung ihrer Aufgabe verantwortlich.“  |
| 5   | Kleiminger (2001), S 44     | „Beim Jobsharing werden ein oder mehrere Vollzeitarbeitsplätze auf eine Anzahl von Beschäftigten aufgeteilt, die grösser als die Anzahl dieser Arbeitsplätze ist.“  |

Tabelle 1: Überblick etwaiger Definitionen von Jobsharing

Quelle: Eigene Darstellung

Im Rahmen dieser Arbeit wird unter Jobsharing eine freiwillig vorübergehende oder dauernde Aufteilung einer Vollzeitposition auf mindestens zwei Personen mit gemeinsamer Zuständigkeit verstanden, die eine selbstbestimmte und somit besondere Form der Teilzeitarbeit darstellt.<sup>21,22</sup> Diese Definition umfasst die Möglichkeit der selbstbestimmten Aufteilung der Arbeit, welche sich entweder auf die Arbeitszeit (temporale Teilung) oder auf den Arbeitsinhalt (funktionale Teilung) bezieht.<sup>23</sup> Jobsharing beruht dabei auf dem Aspekt der Freiwilligkeit, der gemeinsamen Verantwortung und der Teilung einer Position auf ein Team von mindestens zwei Personen, den sogenannten Jobsharern oder Jobsharing-Partnern.<sup>24</sup>

An der Stelle sei kurz darauf hingewiesen, dass entgegen einiger Definitionen das Teilzeit- und Befristungsgesetz, kurz TzBfG, im § 13 Abs. 1 nicht vorsieht, dass eine Vertretungspflicht zwischen den Jobsharern bestehen muss. Eine solche Regelung bedarf je Vertretungsfall der Zustimmung des betreffenden Arbeitnehmers.<sup>25</sup>

### **2.1.2 Formen des Jobsharing**

Bevor im Folgenden die Formen des Jobsharing detailliert beschrieben werden, sei erwähnt, dass das Jobsharing theoretisch auf allen Hierarchiestufen, auch auf der Führungsebene, umsetzbar ist. In diesem Zusammenhang wird auch von einem sogenannten Topsharing gesprochen. Damit ist eine Position mit entsprechend hoher Verantwortung gemeint, die sich insbesondere auf die gemeinsame Führungsverantwortung erstreckt.<sup>26</sup>

Insgesamt lässt sich das Jobsharing-Konzept in die zwei Modelle Jobsplitting und Jobpairing differenzieren. Diese Konzepte unterscheiden sich im Umfang der erforderlichen Zusammenarbeit zwischen den Jobsharern. Im Rahmen des Jobpairing-Modells lassen sich zudem zwei Unterformen identifizieren. Hierbei handelt es sich zum einen um das sogenannte hybride Jobsharing und zum anderen um das pure Jobsharing.

---

<sup>21</sup> Vgl. Futterknecht (1985), S. 8

<sup>22</sup> Vgl. Wagner / Zander / Hauke (1992), S. 252

<sup>23</sup> Vgl. Bullinger (1995), S. 316

<sup>24</sup> Vgl. Olmsted, B. (1977), S. 78

<sup>25</sup> Vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2019)

<sup>26</sup> Vgl. Krone-Germann / Guénette (2016), S. 23

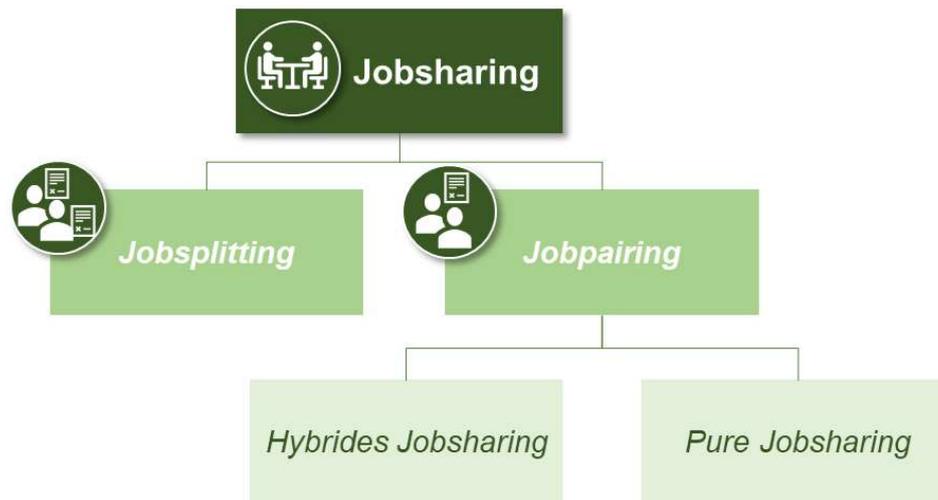


Abbildung 3: Formen des Jobsharing

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Wildhaber / Geiser (2016), S. 191

Beim **Jobsplitting** teilen die Jobsharer einen oder mehrere Arbeitsplätze und erfüllen ihre Arbeitsaufgaben weitestgehend eigenverantwortlich und unabhängig voneinander im Rahmen der zuvor definierten Arbeitszeitanteile.<sup>27,28</sup> Durch den Abschluss von zwei voneinander losgelösten Arbeitsverträgen wird letztendlich beim Jobsplitting nur eine Vollzeitposition in zwei voneinander unabhängige Teilzeitpositionen aufgeteilt.

Über die definierte Arbeitszeit hinaus geleistete Stunden werden als Überstunden angerechnet, für die es zu einer entsprechenden Entlohnung kommt. Hierfür erfolgt zunächst eine gemeinsame Planung und dann eine Aufteilung der Arbeit, in Abhängigkeit von beispielsweise eigenen Präferenzen, den jeweiligen Kenntnissen oder Fertigkeiten.<sup>29,30</sup> Dementsprechend trägt der jeweilige Jobsharing-Partner die Verantwortung für die von ihm erbrachte Leistung.<sup>31</sup> Diese Form des Jobsharing wird auch als Jobsharing im weiteren Sinne bezeichnet und kommt häufiger bei leichteren Tätigkeiten oder bei einem immer wieder zu vollziehenden Wechsel der Jobsharer vor.<sup>32</sup>

Unterdessen wird unter dem Begriff des **Jobpairing** eine Form des Jobsharings verstanden, bei der die Jobsharer zwar ebenfalls einen oder mehrere Arbeitsplätze miteinander teilen, der oder die jedoch eine deutlich höhere soziale Interaktion und ein hohes Maß an Vertrauen erfordert bzw. erfordern.<sup>33</sup> So tragen die Jobsharing-Partner eine gemeinsame

<sup>27</sup> Vgl. Bregnard-Lustenberger (2007), S. 290

<sup>28</sup> Vgl. Bregnard-Lustenberger (2007), S. 295

<sup>29</sup> Vgl. Wildhaber / Geiser (2016), S. 190

<sup>30</sup> Vgl. Wildhaber / Geiser (2016), S. 190

<sup>31</sup> Vgl. Wildhaber / Geiser (2016), S. 191

<sup>32</sup> Vgl. Schüren, (1983), S. 48 ff.

<sup>33</sup> Vgl. Wildhaber / Geiser (2016), S. 191

Verantwortung für die Aufgabenerfüllung und sind untereinander austauschbar. Die Austauschbarkeit bezieht sich darauf, dass es für den Arbeitgeber keinen bedeutenden Unterschied macht, ob er sich für die Erfüllung der Arbeitsaufgabe an den einen oder anderen Partner wendet. Diese gemeinsam getragene Verantwortung erfordert es unter anderem, sich gegenseitig zu informieren. Zudem werden nicht selten relevante Entscheidungen gemeinsam getroffen. Alles in allem wird diese Form daher auch als Jobsharing im engeren Sinne verstanden.<sup>34</sup>

Das **hybride Jobsharing** meint eine Unterform des Jobsharing, bei der jeder der Arbeitnehmer einen eigenen Teilzeitarbeitsvertrag erhält, der wiederum von dem des anderen Jobsharing-Partners unabhängig geschlossen wird und keine vertragliche Bindung untereinander regelt.<sup>35</sup> In diesem Fall sind die Jobsharing-Partner angehalten, sich hinsichtlich der Aufteilung der Arbeitszeit zu einigen, ohne dass es zu einer Weisung von Seiten des Arbeitgebers kommt.<sup>36</sup>

Beim sogenannten **reinen bzw. pure Jobsharing** erhalten die Jobsharing-Partner einen gemeinsamen Arbeitsvertrag. Hierdurch erweitert sich die klassische Arbeitsvertragskonstellation zwischen Arbeitgeber und einem Arbeitnehmer, um ein weiteres Vertragsverhältnis zwischen den Arbeitnehmern untereinander. Dadurch sind beide Partner gemeinschaftlich für die Erfüllung der vertraglich festgelegten Verpflichtungen verantwortlich. Dies hat auch zur Folge, dass die Jobsharing-Partner austauschbar sind, was wiederum eine entsprechende Betriebskontinuität sicherstellt.<sup>37</sup> Sollte es zu einer Kündigung des Arbeitsvertrages kommen, so ist jedoch gemäß des TzBfG eine darauf gestützte Kündigung des Arbeitsverhältnisses des anderen in die Arbeitsplatzteilung einbezogene Person nicht rechtswirksam.<sup>38</sup>

In der Fachliteratur umfasst der Begriff Jobsharing häufig sowohl das Jobsharing im engeren als auch im weiteren Sinne, sodass auch im Rahmen dieser Arbeit die Verwendung des Fachbegriffs Jobsharing beide Formen meint.<sup>39</sup>

---

<sup>34</sup> Vgl. Schüren, (1983), S. 48 ff.

<sup>35</sup> Vgl. Vischer / Müller (2014), S. 58

<sup>36</sup> Vgl. Wildhaber / Geiser (2016), S. 192

<sup>37</sup> Vgl. Krone-Germann / de Chambrier (2015), S. 4

<sup>38</sup> Vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2019)

<sup>39</sup> Vgl. Schüren, (1983), S. 96 f.

### 2.1.3 Verbreitung von Jobsharing

Bereits vor einigen Jahrzehnten nahm das Jobsharing-Konzept in der Bundesrepublik Deutschland seine Anfänge und gewann ab dem Jahre 1980 mit der zur Verfügungstellung des ersten Jobsharing-Musterarbeitsvertrags vom Arbeitsring der Arbeitgeberverbände der Deutschen Chemischen Industrie e.V. an Bekanntheit.<sup>40</sup> Bereits fünf Jahre danach wurde das Beschäftigungsförderungsgesetz umgesetzt, wodurch entscheidende Aspekte des Jobsharing, wie zum Beispiel die Kündigung, im Arbeitsvertrag der Jobsharer ausgearbeitet wurden.<sup>41</sup> Mit der Verankerung des Jobsharing im §13 des TzBfG wurde daraufhin der gesetzliche Rahmen gesteckt.<sup>42</sup>

Während jedoch mittlerweile flexible Arbeitsmodelle zu den heutigen Standards in deutschen Unternehmen zählen, ist das Jobsharing noch nicht weit verbreitet. Eine entscheidende Ursache für die schwerfällige Verbreitung des Jobsharing in deutschen Unternehmen liegt in dem damals fehlenden technologischen Fortschritt begründet. So geben Jobsharer aus den 80er Jahren an, dass insbesondere die Absprachen untereinander sich als aufwendig und kompliziert herausgestellt haben. Im heutigen Zeitalter der digitalen Kommunikation sind dem Jobsharing kaum noch Grenzen gesetzt.<sup>43</sup> Das Konzept stellt dennoch bis zum heutigen Tage vielmehr ein Zufallsprodukt dar.<sup>44</sup> Auch im Vergleich zum europäischen Markt ist Deutschland beim Thema „Jobsharing“ ein Schlusslicht. So bieten laut einer Umfrage von Robert Half aus dem Jahre 2014 mehr als drei Viertel der deutschen Unternehmen Teilzeitarbeit und 70 Prozent flexible Arbeitszeiten an. Damit stehen diese im Vergleich zum europäischen Markt auf einen der vordersten Plätze. Während sich Deutschland hier eine sehr gute Position erarbeitet hat, steht diese wiederum beim Thema „Jobsharing“ mit nur 15 Prozent, im Vergleich zum europäischen Markt mit 25 Prozent, an letzter Stelle. Demgegenüber ist Großbritannien mit 48 Prozent absoluter Spitzenreiter, was das Thema „Jobsharing“ betrifft. Gefolgt von Belgien und Niederlande mit je 23 Prozent.<sup>45</sup>

---

<sup>40</sup> Vgl. Heymann (1982), S. 51

<sup>41</sup> Vgl. Danne (1987), S. 35 f.

<sup>42</sup> Vgl. Tepe (2016), S. 71

<sup>43</sup> Vgl. Tepe (2016), S. 72

<sup>44</sup> Vgl. Tepe (2016), S. 71

<sup>45</sup> Vgl. Robert Half Inc. (2014)

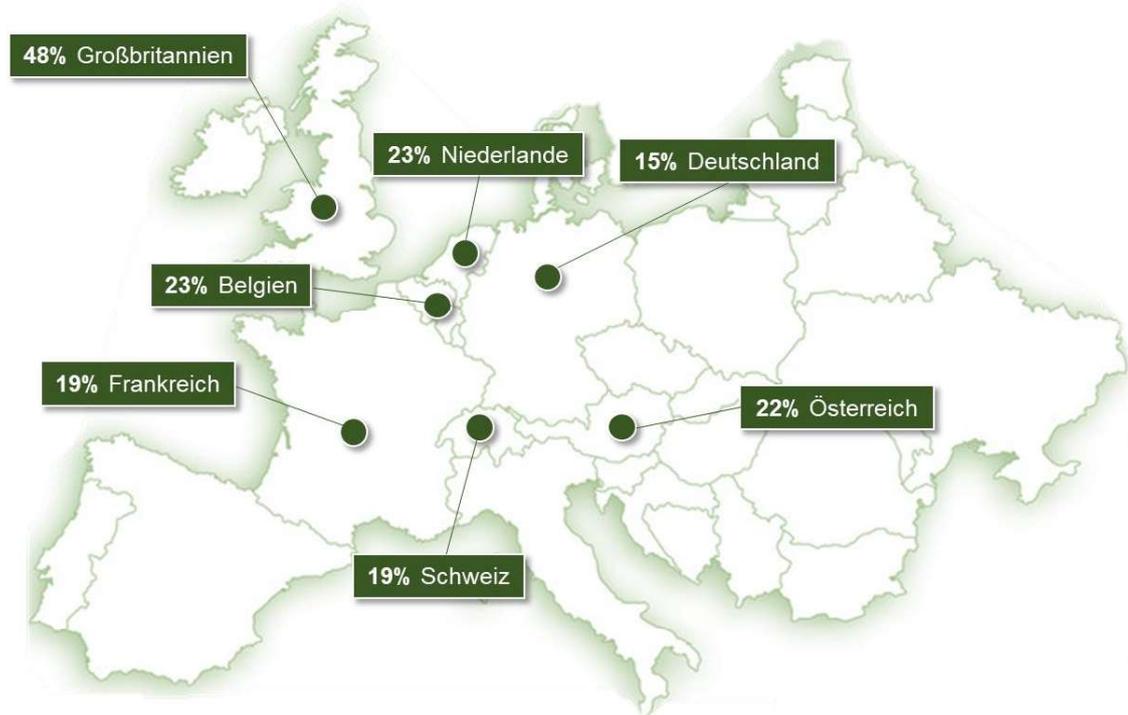


Abbildung 4: Verbreitung von Jobsharing in Europa

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Robert Half Inc. (2014)

Insgesamt werden im Rahmen einer Studie von den befragten HR-Managern fünf Hauptgründe angeführt, die eine geringere Umsetzung von Jobsharing in Deutschland erklären. So sehen über ein Drittel der Befragten, die das Jobsharing ablehnen, den Hauptgrund in der Ineffizienz dieses Konzepts im Kontext zu ihren geschäftlichen Anforderungen. Des Weiteren gehen 28 Prozent der Befragten von einer erschwerten Teamarbeit aus. Als weitere Ursachen werden die Rollenerwartung an eine physische Präsenz (26 Prozent), ein schwieriges Management (18 Prozent) und zu guter Letzt ein Mangel an erforderlichen Ressourcen (10 Prozent) als Ursache für deren Zurückhaltung genannt.<sup>46</sup>

<sup>46</sup> Vgl. Robert Half Inc. (2014)

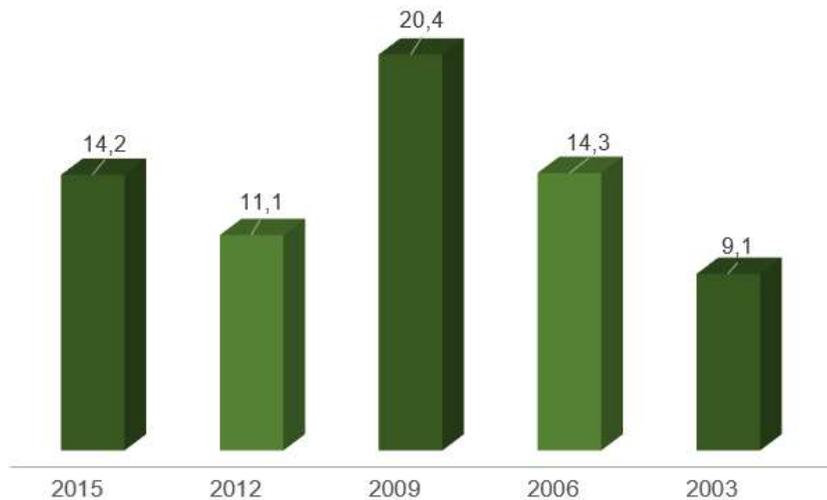


Abbildung 5: Anteil deutscher Unternehmen mit einem Jobsharing-Angebot in Prozent  
 Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2013), S. 10 und (2016), S. 31

Der obigen Abbildung kann die Entwicklung der Verbreitung des Jobsharing-Angebots in deutschen Unternehmen entnommen werden. Die Ergebnisse beruhen hierbei auf Studien des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln. So wurde, diesen Untersuchungen zufolge, im Jahre 2003 von nur insgesamt etwa 9 Prozent der deutschen Unternehmen Jobsharing angeboten. Bis zum Jahr 2009 stieg die Zahl sogar auf insgesamt 20,4 Prozent an. Jedoch konnte daraufhin bis zum Jahre 2012 nahezu eine Halbierung der Zahl festgestellt werden. Die möglichen Ursachen für diese Schwankungen werden vermutlich sehr vielfältig sein. Offen ist daher, ob eine steigende Verbreitung von Teilzeitarangebots für die Regression im Jahre 2012 verantwortlich ist.<sup>47</sup> Nach diesem Rückgang des Jobsharing im Jahre 2012 stieg die Zahl der Unternehmen, die Jobsharing anboten, bis 2015 wieder auf etwa 14 Prozent.<sup>48</sup>

Während das Jobsharing bislang insbesondere von einer großen Zahl an Frauen in Anspruch genommen wurde, lässt sich mittlerweile ein Wandel erkennen, bei dem sich zunehmend mehr Männer für das innovative Konzept interessieren. Letzten Endes ist das Jobsharing für alle Beschäftigten aller Generationen und jedes Geschlechts interessant.<sup>49</sup>

<sup>47</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2013), S. 15

<sup>48</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2013), S. 10, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2016), S. 31

<sup>49</sup> Vgl. Krone-Germann / Guénette (2016), S. 23

## 2.1.4 Vor- und Nachteile von Jobsharing

Es lassen sich im Kontext von Jobsharing Vor- und Nachteile sowohl für die Arbeitgeber als auch für die Jobsharer feststellen. Auf einige dieser Vor- und Nachteile gehen die nachfolgenden Kapitel ein. Zwar kann die Unterbreitung des Jobsharing-Angebots auch positive sowie negative Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Wirtschaft haben, diese werden jedoch im Rahmen der hier vorliegenden Arbeit nicht näher beleuchtet.

### 2.1.4.1 Vor- und Nachteile aus Arbeitgebersicht

Die nachfolgende Abbildung schafft zunächst einen Überblick über die Vor- und Nachteile aus Arbeitgebersicht, bevor im Anschluss daran zuerst die Vorteile und dann die Nachteile des Jobsharing im Detail vorgestellt werden.



Abbildung 6: Überblick zu einigen Vor- und Nachteile aus Arbeitgebersicht

Quelle: Eigene Darstellung

**Reduzierung von Personalengpässen:** Das Jobsharing-Angebot bietet Arbeitgebern die Chance, auf hochqualifiziertes Personal zurückzugreifen, die sich in dem klassischen

Teilzeitmodell nicht wiederfinden und sich ein hohes Maß an Flexibilität wünschen. Somit können etwaige Personalengpässe reduziert werden.<sup>50</sup> In Deutschland ist derzeit kein flächendeckender Fachkräftemangel zu verzeichnen, jedoch sind bestimmte Branchen spürbarer von einem Fachkräftemangel betroffen als andere.<sup>51</sup> Für die betroffenen Branchen wiederum kann das Konzept von besonderer Bedeutung sein.

**Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität:** Aufgrund des Angebots von flexibler Arbeitszeit und dem Einsatz innovativer Teilzeitmodelle, steigt die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens.<sup>52</sup> Dass dabei die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität an Bedeutung gewinnt, wird auch bei der Betrachtung des sich abzeichnenden Generationenwandels deutlich. So äußern junge Arbeitnehmer der Generation „Digital Natives“, wie sie in der sozialen Gerontologie genannt werden, insbesondere den Wunsch nach einer Work-Life-Balance und einer Flexibilität bei dem Arbeitsort sowie der Arbeitszeit.<sup>53</sup>

Demzufolge kann auch das Jobsharing, als eine besondere Form der Teilzeitarbeit, zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität beitragen. Schließlich zählen neben den Aspekten wie Gehalt und Arbeitsplatzsicherheit vor allem die Selbstständigkeit und Flexibilität in der Zeitplanung zu den entscheidendsten Kriterien bei der Wahl eines Arbeitsplatzes.<sup>54</sup>

**Sinkende Fluktuation:** Durch das Jobsharing-Angebot kann es einem Unternehmen gelingen, sehr gut qualifizierte Mitarbeiter zu halten, wenn diese sich dazu entschließen, keine Vollzeitstelle mehr besetzen zu wollen.<sup>55</sup> Dies zieht die positive Konsequenz nach sich, dass das interne Wissen über die Prozesse, Betriebsmittel und Kunden langfristig im Unternehmen erhalten bleiben kann.<sup>56</sup> Aufgrund der zugestandenen Zeitsouveränität kann auch die Fluktuationsrate gesenkt werden, was wiederum zu Kosteneinsparungen für Neueinstellungen und Einarbeitungen führt.<sup>57</sup>

**Sicherstellung der Betriebsbereitschaft:** Darüber hinaus besteht die Möglichkeit zu vereinbaren, dass bei Urlaub oder Krankheit eine Vertretung durch den Jobsharing-Partner greift.<sup>58</sup> Hierdurch wird eine Betriebsbereitschaft sichergestellt und der Bedarf an einer etwaigen Einarbeitung setzt nicht ein.<sup>59</sup>

---

<sup>50</sup> Vgl. Sabel (1982), S. 127

<sup>51</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2019)

<sup>52</sup> Vgl. Wildemann (1991), S. 44

<sup>53</sup> Vgl. Binninger / Mues / Schikora (2018), S. 39

<sup>54</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012), S. 2

<sup>55</sup> Vgl. Baillod, J. (2001), S. 294

<sup>56</sup> Vgl. Baillod, J. (2001), S. 294

<sup>57</sup> Vgl. Baillod, J. (2001), S. 294

<sup>58</sup> Vgl. Teschke-Bährle (2018), S. 86

<sup>59</sup> Vgl. Sabel (1982), S. 127

Das Modell unterstützt auch die Gewährleistung der Betriebsbereitschaft, wenn ein erfahrener Arbeitnehmer aus dem Berufsleben aussteigen will. So kann über ein Jobsharing frühzeitig die Einarbeitung eines neuen oder noch unerfahrenen Mitarbeiters gewährleistet werden, der wiederum nach Austritt seines Jobsharing-Partners die Stelle vollständig übernimmt.<sup>60</sup> Das Jobsharing bietet sich natürlich auch für diverse weitere Konstellationen an, wie zum Beispiel bei Arbeitnehmern, die eine längere Elternzeit planen. Alles in allem kann hierüber das Risiko eines Wissensverlustes reduziert werden, da das Wissen und die Erfahrung über den anderen Partner im Unternehmen erhalten bleibt.<sup>61</sup>

**Höhere Leistungen:** Jobsharing-Partner zeichnen sich unter anderem aufgrund der gegebenen Flexibilität durch eine höhere Leistungsbereitschaft aus und zeigen zudem nicht die typischen Ermüdungserscheinungen.<sup>62</sup> So wird bei den Beschäftigten nach einer Arbeitszeit von insgesamt vier bis fünf Stunden ein Leistungsabfall verzeichnet. Dies kann im Falle von Jobsharing jedoch verhindert werden, indem die tägliche Arbeitszeit diese Anzahl an Stunden nicht übersteigt.<sup>63</sup>

Damit jedoch im Jobsharing eine positive Grundstimmung und Motivation entstehen kann, ist es erforderlich, dass das Konzept auf Freiwilligkeit beruht. Darüber hinaus sollten Jobsharer keine Nachteile im Vergleich zu den Vollzeitbeschäftigten erfahren. Werden diese Aspekte berücksichtigt, so ist eine wesentliche Voraussetzung geschaffen, dass die Jobsharer eine höhere Motivation und zugleich auch Arbeitszufriedenheit erleben.<sup>64</sup> Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass Jobsharing-Nutzer eine höhere Produktivität als Vollzeitarbeitnehmer vorweisen, weil sie durch die kürzere Arbeitszeit und die bessere Work-Life-Balance mehr Energie aufbringen können und somit schlichtweg leistungsfähiger sind.

**Rückgang von Fehlzeiten:** Aufgrund der höheren Zeitsouveränität im Rahmen von flexiblen Arbeitszeitmodellen haben Beschäftigte die Chance, auch ihren außerbetrieblichen Verpflichtungen gerecht zu werden und fühlen sich weniger überlastet. Insgesamt ist zu verzeichnen, dass die Fehlzeiten aufgrund von Krankheit abnehmen.<sup>65</sup> Werden nun die durchschnittlichen Arbeitsunfähigkeitstage je Arbeitnehmer von 16,7 Tagen im Jahr 2017 zugrunde gelegt, so spart der Arbeitgeber insgesamt 113,67 EUR je Fehltag.<sup>66</sup> Den

---

<sup>60</sup> Vgl. Heider (1982), S. 160

<sup>61</sup> Vgl. Baillod, J. (2001), S. 294

<sup>62</sup> Vgl. Sabel (1982), S. 127

<sup>63</sup> Vgl. Sabel (1982), S. 127

<sup>64</sup> Vgl. Kleiminger (2001), S. 46 ff.

<sup>65</sup> Vgl. Sabel (1982), S. 129

<sup>66</sup> Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2019)

Organisationen entstehen geringere Kosten, da auf einen Zugriff auf die Personalreserve verzichtet werden kann und dadurch die Kosten für die mitbestimmungspflichtige sowie zuschlagspflichtige Mehrarbeit eingespart werden.<sup>67</sup>

**Größere Flexibilität:** Aus Unternehmenssicht ist die durch das Jobsharing-Angebot gewonnene Arbeitszeitflexibilität von besonderer Bedeutung. So kann die Arbeit je nach Bedarf sowie nach Arbeits- und Beschäftigungsschwankung angepasst und flexibel abgerufen werden.<sup>68</sup> Als Beispiel sei ein Jobsharing-Tandem erwähnt, das im Zuge eines saisonalen Hochs die Arbeit mit jeweils 70 Prozent Arbeitszeit vorsieht und bei einer saisonal abflachenden Phase mit 40 Prozent. In einer solch ruhigeren Phase können beispielsweise privat längere Reisen unternommen werden, welche vor allem von jüngeren Generationen nachgefragt werden.<sup>69</sup> Es kann somit auch eine Möglichkeit sein, die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen.

.....

**Höhere Kosten:** Im Rahmen von Jobsharing fallen höhere Kosten für die Einarbeitung und Ausbildung der Jobsharer sowie deren Personalverwaltung an.<sup>70</sup> Darüber hinaus können auch höhere Kosten aufgrund eines möglicherweise zugesagten Arbeitgeberanteils für eine Vermögensbildung entstehen.<sup>71</sup>

Sollten sich zudem die Jobsharer im Büro zeitlich überschneiden, so kann es erforderlich sein, dass mehrere Arbeitsplätze und -ausstattungen bereitgestellt werden. Hierdurch entstehen weitere Kosten.<sup>72</sup> Wird es darüber hinaus noch als erforderlich angesehen, dass alle Jobsharer an beispielsweise einer Sitzung teilnehmen, so entstehen neben den finanziellen Kosten auch höhere Zeitaufwendungen aufgrund der Kapazitätenbindung.<sup>73</sup>

**Herausforderungen im Austausch:** Zudem können mögliche Abstimmungsschwierigkeiten zwischen den Jobsharing-Partnern negative Auswirkungen auf die Arbeit haben.<sup>74</sup> So kann es zum Beispiel aufgrund einer mangelnden Kommunikation zu Fehlern in Entscheidungen kommen oder es werden Entscheidungen mehrfach getroffen, die im schlimmsten Fall voneinander abweichen oder sogar widersprüchlich sind.

**Erhöhter Führungsaufwand:** Insgesamt ist mit einer Mehrbelastung für die Führungskraft eines Jobsharing-Tandems zu rechnen, da nicht nur jeder Jobsharer geführt werden

---

<sup>67</sup> Vgl. Sabel (1982), S. 129

<sup>68</sup> Vgl. Sabel (1982), S. 128

<sup>69</sup> Vgl. Tepe (2016), S. 78

<sup>70</sup> Vgl. Sabel (1982), S. 128

<sup>71</sup> Vgl. Sabel (1982), S. 128

<sup>72</sup> Vgl. Hörburger (1985), S. 20

<sup>73</sup> Vgl. Baillod (2001), S. 297

<sup>74</sup> Vgl. Sabel (1982), S. 128

muss, sondern auch das Jobsharing-Paar an sich.<sup>75</sup> Im Rahmen der Zusammenarbeit mit einem solchen Tandem werden daher auch höhere soziale Anforderungen an die Führungskraft gestellt, um unter anderem etwaigen Kommunikations- oder Abstimmungsschwierigkeiten entgegenwirken zu können.<sup>76</sup>

**Erhöhter Aufwand in den Arbeitsabläufen:** Auch ist mit höheren Aufwänden bei den Arbeitsabläufen zu rechnen. Diese Aufwände ergeben sich, wenn aufgrund der Arbeitsaufgabe, der Kommunikationserfordernissen oder der Qualifikationen der Jobsharer die Arbeitsabläufe angepasst werden müssen.<sup>77</sup>

#### 2.1.4.2 Vor- und Nachteile aus Arbeitnehmersicht

Die nachfolgende Abbildung schafft zunächst einen Überblick über die Vor- und Nachteile aus Arbeitnehmersicht, bevor im Anschluss daran auch hier wieder zuerst die Vorteile und dann die Nachteile des Jobsharing im Detail vorgestellt werden.



Abbildung 7: Überblick zu einigen Vor- und Nachteile aus Arbeitnehmersicht

Quelle: Eigene Darstellung

**Flexiblere Arbeitszeit:** Durch die im Rahmen des Jobsharing zugestandene Flexibilität empfindet der Arbeitnehmer eine höhere Lebensqualität, bei gleichem Schutz wie bei

<sup>75</sup> Vgl. Baillod (2001), S. 297

<sup>76</sup> Vgl. Baillod (2001), S. 297

<sup>77</sup> Vgl. Baillod (2001), S. 297

Vollzeitbeschäftigten.<sup>78</sup> So gelten in diesem Arbeitsverhältnis zum Beispiel auch die sonstigen tariflichen Bestimmungen, sofern im Rahmen dieser besonderen Form der Teilzeitbeschäftigung nichts anderes vereinbart wird.<sup>79</sup> Die Arbeitnehmer können durch die zugestandene Zeitsouveränität innerhalb eines vorgegebenen Rahmens über die Länge und/oder Lage ihrer Arbeitszeit selbst bestimmen. Neben dieser Flexibilität wird mit dem Konzept zugleich die Möglichkeit eröffnet, private Lebensziele zu verfolgen.<sup>80</sup> Es kann somit zu einer verbesserten Balance zwischen dem Berufs- und Privatleben kommen, die maßgeblich dazu beiträgt, dass die Betroffenen sowohl den privaten als auch beruflichen Verpflichtungen gerecht werden können.<sup>81</sup> Diese Zeitsouveränität kann zudem den wahrgenommenen Handlungsspielraum erweitern, welche zu einem verminderten arbeitsbedingten Stress und zu einer verbesserten Gesundheit führen kann.<sup>82</sup>

**Flexiblere Arbeitsgestaltung:** Wird neben dem zeitlichen auch der inhaltliche Aspekt einer Arbeitsaufgabe geteilt, so können sich die Jobsharer die Aufgaben zuordnen, die ihren individuellen Fähigkeiten, Kenntnissen oder Erfahrungen sowie ihren Stärken und Schwächen entsprechen.<sup>83</sup> Somit erlangen die Mitarbeiter eine höhere Flexibilität in der Erfüllung ihrer Aufgaben, indem ihre Eigenverantwortung steigt.

**Verbindung von Berufs- und Familienleben:** Mithilfe des Jobsharing-Angebots kann die Chancengleichheit im Unternehmen gefördert werden. So erlangen Jobsharer jedes Geschlechts die Möglichkeit, sowohl privaten als auch beruflichen Anforderungen gleichermaßen gerecht zu werden. Dies bedeutet, auch in der Zeit der Familiengründung kann auf eine zeitweise Erwerbsunterbrechung verzichtet werden. Dies wiederum zieht den positiven Effekt nach sich, dass die Jobsharer ihre bereits erworbenen beruflichen Qualifikationen aufrechterhalten oder sogar ausbauen können.<sup>84</sup>

**Verbindung von Berufsleben und weiteren Tätigkeiten:** Es besteht die Möglichkeit über das Jobsharing beispielsweise einem sportlichen oder sozialen Engagement nachzukommen oder sich für etwaige Weiterentwicklungsangebote anzumelden.<sup>85</sup>

**Gleitender beruflicher Ausstieg:** Entscheidet sich ein älterer Angestellter dafür, sich in absehbarer Zeit in den Ruhestand zu verabschieden, so kann die Zeit im Rahmen des Jobsharing dafür genutzt werden, dass er sich auf seine Pensionierung vorbereitet.

---

<sup>78</sup> Vgl. Sabel (1982), S. 130

<sup>79</sup> Vgl. Sabel (1982), S. 130

<sup>80</sup> Vgl. Schuh / Schultes-Jaskolla / Stitzel (2001), S. 131

<sup>81</sup> Vgl. Krone-Germann / Guémette (2016), S. 30

<sup>82</sup> Vgl. Schuh / Schultes-Jaskolla / Stitzel (2001), S. 131

<sup>83</sup> Vgl. Baillod (1986), S. 159

<sup>84</sup> Vgl. Baillod (2001), S. 297

<sup>85</sup> Vgl. Baillod (2001), S. 298

Unterdessen kann sein Tandem-Partner Erfahrungen sammeln und zunehmend die Verantwortung übertragen bekommen.<sup>86</sup>

**Mindestverdienstgarantie:** Die Jobsharing-Partner erhalten im Zuge der vertraglichen Vereinbarung eines zuvor definierten Arbeitszeitanteils eine Mindestverdienstgarantie, wodurch wiederum eine finanzielle Planbarkeit ermöglicht wird.

.....

**Risiko des Arbeitsplatzverlustes:** Kann eine ganztägige Besetzung des Arbeitsplatzes von den Jobsharern nicht gewährleistet werden, welche zu einer Störung des Betriebsablaufs führt, so hat der Arbeitgeber ein Recht auf eine betriebsbedingte Kündigung.<sup>87</sup>

**Finanzielle Einbußen:** Jobsharing stellt eine besondere Form der Teilzeitarbeit dar und dementsprechend geht das Modell mit einer Reduzierung der Arbeitszeit einher, was wiederum ein geringeres Einkommen zur Folge hat. Neben dem geringeren Einkommen bedeutet dies jedoch auch eine geringere Beitragszahlung in die Sozialversicherungen, die wiederum, im Falle eines Leistungserhalts, bei der Ermittlung der finanziellen Höhe entscheidend ist.<sup>88</sup>

**Abhängigkeit vom Jobsharing Partner:** Die enge Zusammenarbeit zwischen den Jobsharing-Nutzern birgt das Risiko, dass es zu einer starken wechselseitigen Abhängigkeit kommt und Konflikte entstehen. Solche Konflikte können beispielsweise aufgrund einer unterschiedlichen Leistungsfähigkeit oder auch aufgrund einer nicht ausgewogenen Verteilung von Überstunden zwischen dem Tandem resultieren.<sup>89</sup> Um solche Ungleichgewichte vermeiden zu können, bedarf es einer guten Koordination unter den Jobsharing-Partnern, welche wiederum einen Mehraufwand für die Jobsharer darstellt und nicht selten auch in der Freizeit stattfindet.<sup>90</sup>

**Wechselseitige Vertretung:** Bei der Vertretung des jeweils anderen Partners aufgrund von kurzfristigen und ungeplanten sowie auch geplanten Abwesenheiten kommt es zu Einschränkungen der bisherigen Freizeitgestaltung, die wiederum zu einer Mehrarbeit und Belastung führen.<sup>91</sup>

**Fehlende Aufstiegs-/Weiterbildungschancen:** Aufgrund der reduzierten Arbeitszeit stufen einige Jobsharer ihre Karrierechancen als geringer ein, auch wenn dies im Vergleich zu klassischen Teilzeitmodellen nicht im gleichen Umfang festzustellen ist.<sup>92</sup>

---

<sup>86</sup> Vgl. Baillod (2001), S. 298

<sup>87</sup> Vgl. Sabel (1982), S. 131

<sup>88</sup> Vgl. Baillod (2001), S. 300

<sup>89</sup> Vgl. Baillod (2001), S. 300

<sup>90</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012), S. 4

<sup>91</sup> Vgl. Baillod (2001), S. 300

<sup>92</sup> Vgl. von Rosenstiel (1982), S. 292

Diese negative Bewertung lässt sich damit erklären, dass viele noch die Ansicht vertreten: Wer sich dafür entscheidet, Karriere machen zu wollen, der sollte die Arbeit in das Zentrum seines Interesses stellen. Hinzu kommt außerdem, dass im Zuge des Jobsharing-Modells die Jobsharer gemeinsam für die Erfüllung ihrer beruflichen Tätigkeiten eintreten und die eigene erbrachte Leistung für Außenstehende nicht unmittelbar erkennbar ist. Folglich sind die Unternehmen hinsichtlich der Unterstützung bei der Karriereplanung oder bei Weiterbildungswünschen im Jobsharing zurückhaltender.<sup>93</sup> Daher bietet das Jobsharing-Konzept wenige Möglichkeiten der Weiterbildung oder des beruflichen Aufstiegs. Zudem wird die berufliche Weiterentwicklung im Vergleich zu einer Vollzeitposition häufig erschwert.<sup>94</sup>

### 2.1.5 Jobsharing im Kontext zu weiteren Arbeitszeitmodellen

Während der Wunsch nach einer Arbeitszeitflexibilisierung und einer selbstbestimmten sowie individuellen Gestaltung der Arbeitszeit immer weiter zunimmt, verliert wiederum die sogenannte Normalarbeitszeit an Bedeutung.<sup>95</sup> Bei der Normalarbeitszeit handelt es sich um eine Vollzeitbeschäftigung, die auf insgesamt fünf Wochentage verteilt wird und einem stabilen Zeitverteilungsmuster unterliegt. Zudem umfasst diese keine Nacht- und Schichtarbeit, keine Samstags- Feiertags- oder Sonntagsarbeit.<sup>96</sup>

Flexibilisierte Arbeitsorganisationen und -formen sorgen zum einen für eine Beweglichkeit sowie Anpassungsfähigkeit in der Organisation und zum anderen erfüllen diese die Ansprüche der Mitarbeiter nach einer „Passung“ zwischen Berufs- und Privatleben. Durch solche flexible Arbeitszeitmodelle kann die Arbeitszeit an den betrieblichen Bedürfnissen bzw. an den Wünschen der Mitarbeiter ausgerichtet werden.<sup>97</sup> Jobsharing zählt hierbei, wie bereits erwähnt, mit zu den Ansätzen der flexiblen Arbeitszeitmodelle.<sup>98</sup>

Bei den flexiblen Arbeitszeitmodellen werden drei verschiedene Modelle unterschieden, abhängig vom Ausmaß der Flexibilität des Arbeitsvolumens oder Arbeitslage. Bei der **chronometrischen Arbeitszeitvariation** handelt es sich, zu der unter anderem auch die Teilzeitarbeit und das Jobsharing zählen, um eine Modifikation des Arbeitszeitvolumens.

---

<sup>93</sup> Vgl. Bürgisser (1998), S. 37

<sup>94</sup> Vgl. Sabel (1982), S. 132

<sup>95</sup> Vgl. Reuyß / Rauschnick / Kanamüller (2016), S. 4

<sup>96</sup> Vgl. Bauer / Gross / Schilling (1996), S. 52

<sup>97</sup> Vgl. Reuyß / Rauschnick / Kanamüller (2016), S. 5

<sup>98</sup> Vgl. Wörwag / Cloots (2018), S. 137

Daneben existiert noch das Modell der **chronologischen Arbeitszeitvariation**, bei der es zu einer Anpassung der Lage bzw. Verteilung des Arbeitszeitvolumens kommt. Der Einsatz von Arbeitszeitkonten stellt eine mögliche Form dar, um an der Stelle ein Beispiel für ein solches Modell zu nennen. Zu guter Letzt gibt es noch **Mischformen**, die sowohl eine Anpassung des Volumens als auch der Lage der Arbeitszeit vorsehen. Ein Beispiel für eine solche Mischform ist die Vertrauensarbeitszeit.<sup>99</sup> In der nachstehenden Abbildung sind ausgewählte Arbeitszeitmodelle im Vergleich zum Jobsharing aufgeführt.

| Formen flexibler Arbeitszeitgestaltung | Definition   | Dimension der Arbeitszeitflexibilisierung |
|--|--|---|
| Teilzeitarbeit                         | Einseitige Erweiterung des Rechts des Arbeitsgebers und Arbeitnehmers zu entscheiden, ob, für welchen Zeitraum und mit welcher Stundenzahl gearbeitet werden soll.   | Chronometrische Arbeitszeitvariation      |
| Jobsharing                             | Arbeitsplatzteilung als Variante der Teilzeitarbeit bei der mindestens zwei Teilzeitbeschäftigte eine Vollzeitstelle teilen.   | Chronometrische Arbeitszeitvariation      |
| Schicht-Systeme                        | Schichtmodelle führen zu einer Anpassung der Lage der Arbeitszeit im Rahmen eines i.d.R. vorgegebenen Rhythmus. Bei Wechselschichtsystemen sind Schichtzyklen vorgegeben.  | Chronologische Arbeitszeitvariation       |
| KAPOVAZ                                | Beim kapazitätsorientierten variablen Arbeitszeit kann der Arbeitgeber aufgrund eines Einzelarbeitsvertrages die Arbeitszeit der Mitarbeiter einseitig, abhängig von den aktuellen betrieblichen Anforderungen, abrufen. | Chronologische Arbeitszeitvariation       |
| Starre Gleitzeitmodelle                | Arbeitnehmer dürfen bei Gleitzeitmodellen binnen einer vorgegebenen Zeitspanne den Beginn und das Ende der täglichen Arbeitszeit bestimmen. Starre Gleitzeitmodelle fordern ein täglich festes Arbeitszeitvolumen.       | Chronologische Arbeitszeitvariation       |
| Flexible Gleitzeitmodelle              | Bei flexiblen Gleitzeitmodellen kann die tägliche Arbeitszeit und innerhalb eines vorgegebenen Bezugszeitraums die durchschnittliche Arbeitszeit wechseln.   | Mischform                                 |
| Gleitzeitkonten                        | Gleitzeitkonten dienen der Erfassung und somit als Nachweis über die geleistete Arbeitszeit.   | Mischform                                 |
| Vertrauensarbeitszeit                  | Bei der Vertrauensarbeitszeit trägt der Arbeitnehmer die Verantwortung, die Arbeitszeit autonom so zu gestalten, dass die anfallende Arbeit bewältigt werden kann.   | Mischform                                 |

Abbildung 8: Jobsharing im Vergleich zu weiteren ausgewählten Arbeitszeitmodellen

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Oechsler / Paul (2019), S. 254 ff.

Auf die Unterschiede zwischen Teilzeitarbeit und Jobsharing, welche jeweils zu den chronometrischen Arbeitszeitvariationen zählen, soll kurz im Folgenden eingegangen werden. Auch wenn das Jobsharing-Konzept Ähnlichkeiten mit der klassischen Teilzeitarbeit aufweist, wie zum Beispiel in Form einer kürzeren Arbeitszeit im Vergleich zu den sonst

<sup>99</sup> Vgl. Oechsler / Paul (2019), S. 257

betriebsüblichen Arbeitszeiten, dürfen diese nicht miteinander gleichgesetzt werden. So handelt es sich beim Jobsharing um eine modifizierte Art der Teilzeitarbeit, bei der der einzelne nur für einen Teil der betriebsüblichen Arbeitszeit seine Leistung erbringt.<sup>100</sup> Im Vergleich zu einem klassischen Teilzeitverhältnis handelt es sich beim Jobsharing zudem um eine Position, die in der betriebsüblichen Zeit besetzt ist und wo im Urlaubs- oder Krankheitsfall eine Vertretung vereinbart werden kann.<sup>101</sup>

### 2.1.6 Aktueller Forschungsstand

Nach der Darstellung der theoretischen Grundlagen wird in diesem Kapitel der aktuelle Forschungsstand zum Jobsharing zusammengefasst. Insgesamt lässt sich jedoch festhalten, dass derzeit wenige aktuelle Studien zum Thema „Jobsharing“ in Deutschland vorzufinden sind. So führte im Jahre 2013 Tandemploy eine Untersuchung durch, auf deren Ergebnisse jedoch aufgrund der fehlenden Repräsentativität sowie Aktualität nicht eingegangen werden soll. Bei Tandemploy handelt es sich um ein Unternehmen, welches namhafte Unternehmen dabei unterstützt, über eine innovative Software neues kollaboratives Arbeiten umzusetzen.<sup>102</sup> Auch eine Anfrage nach Zahlen an das Statistische Bundesamt führte nicht zum gewünschten Ergebnis, da auch dort die Zahlen nicht vorlagen.

So sei dennoch an dieser Stelle eine Studie aus dem Jahre 2016 erwähnt, welche von Joblift, einem Unternehmen mit einer Metajobsuchmaschine, durchgeführt wurde. Diese Studie hatte das Ziel, das Angebot von Jobsharing-Positionen auf dem deutschen Stellenmarkt auf joblift.de zu untersuchen. So konnte im Rahmen der Studie festgestellt werden, dass das Jobsharing-Angebot damals im Vergleich zu anderen flexiblen Arbeitszeitmodellen in Summe mit nur 0,01 Prozent als gering einzustufen war. Jedoch stieg diese Zahl von Monat zu Monat um rund 70 Prozent. 44 Prozent dieser Stellenausschreibungen richteten sich dabei an Branchen mit einem höherem Fachkräftemangel, wie Mediziner, Ingenieure und IT-Spezialisten sowie Verwaltungsangestellte. Dieser Studie zufolge waren außerdem auf dem Online-Jobportal insgesamt fünfzehnmal mehr ausgeschriebene Jobsharing-Stellen vorzufinden als noch im Vorjahresvergleich.<sup>103</sup> Dies verdeutlicht, dass die Bedeutung von Jobsharing zugenommen hat.

---

<sup>100</sup> Vgl. Müller / Wex (1982), S. 200

<sup>101</sup> Vgl. Oechsler (2011), S. 251

<sup>102</sup> Vgl. Tandemploy (2019)

<sup>103</sup> Vgl. Joblift (2016)

Die Studie konnte neben den bisherigen Erkenntnissen auch Branchenspezifika identifizieren. So zeigten sich insbesondere die Behörden und gemeinnützigen Einrichtungen, mit 20 Prozent der seinerseits ausgeschriebenen Stellen, sehr aufgeschlossen gegenüber dem Jobsharing-Konzept. Gefolgt wurde dies mit 14 Prozent im Handel und mit 11 Prozent im Gesundheits- und Sozialwesen.<sup>104</sup>

Neben dieser Studie wurde von Seiten Statista im Jahre 2017 eine Umfrage durchgeführt. Die Teilnehmer dieser Umfrage wurden gefragt, welche Arbeitszeitmodelle sie aus einer Liste verschiedener Arbeitszeitmodelle gerne in Anspruch nehmen würden. Das Ergebnis dieser Umfrage zeigt, dass aus insgesamt 12 aufgeführten Arbeitszeitmodellen sich 12 Prozent für das Jobsharing-Modell entschieden hätten. Damit liegt das Jobsharing auf Platz 11 mit einem Abstand von insgesamt 47 Prozentpunkten zur gleitenden Arbeitszeit, die den ersten Platz innehält.<sup>105</sup>

Im Rahmen dieser Erhebung aus dem Jahre 2017 wurde ebenfalls untersucht, welche der unterschiedlichen Arbeitszeitmodelle vom Arbeitgeber angeboten werden. Von insgesamt 12 Auswahlmöglichkeiten, exklusive der Antwortoption „Sonstiges“, stellt das Jobsharing mit lediglich 2 Prozent das Schlusslicht dieses Rankings dar.<sup>106</sup> Dies veranschaulicht, dass es im Jobsharing noch ein hohes Potenzial für Wachstum gibt.

Zu guter Letzt sei noch die Arbeitsmarktstudie des Beratungsunternehmens Robert Half aus dem Jahre 2014 erwähnt, dessen wesentlichen Ergebnisse jedoch bereits im Kapitel 2.1.3 vorgestellt wurden, sodass hier auf eine erneute Beschreibung verzichtet wird.

## **2.2 Work-Life-Balance Konzept**

In diesem Kapitel werden in kurzen Zügen das Konzept zur Work-Life-Balance sowie die verschiedenen Facetten des Modells vorgestellt. Im Anschluss daran wird die Work-Life-Balance sowohl in Bezug auf Organisationen als auch im Kontext auf den sich vollziehenden gesellschaftlichen Wandel wiedergegeben. Auf ein Kapitel zum gegenwärtigen Forschungsstand zur Work-Life-Balance wurde aufgrund der begrenzten Zahl an verfügbaren Seiten verzichtet.

---

<sup>104</sup> Vgl. Joblift (2016)

<sup>105</sup> Vgl. Statista GmbH (2017b)

<sup>106</sup> Vgl. Statista GmbH (2017c)

### 2.2.1 Definition

In den letzten Jahren gewann das Thema „Work-Life-Balance“, kurz WLB, zunehmend an Bedeutung. Das Konzept der WLB stellt eine interdisziplinäre Wissenschaft dar. Es wird unter anderem von der Soziologie, der Psychologie, unter den Gesichtspunkten der Zusammenhänge zwischen der Erwerbsarbeit sowie dem Privatleben und den Rollen eines Menschen dieser beiden Bereiche untersucht.<sup>107</sup> Darüber hinaus spielt die WLB auch für die Politikwissenschaft, zum Beispiel im Kontext der Gender-Forschung, der Arbeits- und Organisationspsychologie und der Betriebswirtschaftslehre eine Rolle.<sup>108</sup> Diese Ausführung verdeutlicht, dass es sich bei dem WLB um ein vielfältiges Thema handelt.<sup>109</sup> Der vielfältig verwendete Begriff führte jedoch dazu, dass sich bislang in der Literatur keine allgemeingültige Definition durchgesetzt hat.<sup>110</sup>

Bei näherer Betrachtung des Begriffes kann jedoch festgehalten werden, dass dieser sich aus den Begriffen „Work“ und „Life“ sowie „Balance“ zusammensetzt. Diese Betrachtungsweise kann zu der Annahme führen, dass das Berufsleben kein Bestandteil des Lebens ist. Um jedoch Sinn und Selbstverwirklichung zu erfahren, spielt die Arbeit selbstverständlich eine wesentliche Rolle und kann daher eben nicht nur als ökonomische Notwendigkeit oder Belastung betrachtet werden.<sup>111,112</sup>

Der nachstehenden Abbildung können die drei Komponenten der WLB und deren inhaltliche Zuordnungen entnommen werden.

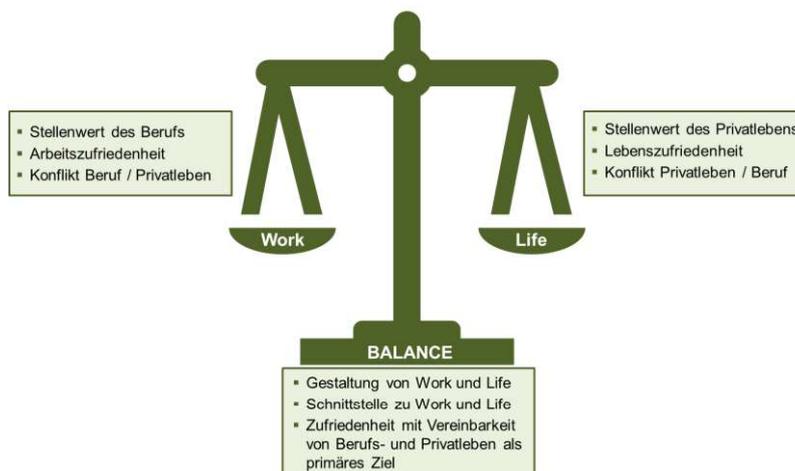


Abbildung 9: Komponenten der Work-Life-Balance

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Stock-Homburg (2007), S. 25 ff.

<sup>107</sup> Vgl. Schobert (2007), S. 19

<sup>108</sup> Vgl. Schobert (2007), S. 19

<sup>109</sup> Vgl. Kastner (2004), S. 68 ff.

<sup>110</sup> Vgl. Mohe / Dorniok / Kaiser (2010), S. 107

<sup>111</sup> Vgl. Hoff et al. (2005), S. 196

<sup>112</sup> Vgl. Wiese (2007), S. 246

Häufig wird mit der WLB auf der einen Seite die Belastung und Beanspruchung durch den Arbeitsalltag und auf der anderen Seite die Regenerationsphase und Erholung im Kontext des Privatlebens verstanden.<sup>113</sup> Aus diesem Verständnis heraus ließe sich der Begriff „WLB“ auch als Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben definieren. Jedoch würde diese Definition der tatsächlichen Bedeutung nicht gerecht werden. Schließlich meint der Begriff nicht den Ausgleich zwischen Beruf und Freizeit, sondern bezieht sich auf das Ausbalancieren von Belastungen und Erholungen in beiden Gebieten.<sup>114</sup> So umfassen sowohl das Berufs- als auch das Privatleben positive und negative Elemente.<sup>115</sup> Somit können zwischen dem beruflichen und den privaten Kontexten Rollenkonflikte entstehen, die bidirektionalen Dimensionen unterliegen. So kann die Arbeit das Privatleben stören, ein sogenannter work-to-family-conflict, und auf der anderen Seite kann das Privatleben die Arbeit beeinträchtigen, ein sogenannter family-to-work-conflict.<sup>116</sup> Unter Berücksichtigung dieser Ausführungen lässt sich WLB entsprechend des Vorschlags von Clutterbuck in dieser Arbeit definieren als ein Befinden, bei dem Konflikte zwischen verschiedenen Bedürfnissen, innerhalb der vorhandenen Zeit und der zur Verfügung stehenden Energie, in einer Weise bewältigt werden das zu Wohlbefinden und Selbstverwirklichung führen kann.<sup>117</sup>

### **2.2.2 Work-Life-Balance Maßnahmen im Kontext von Organisationen**

Seit den 80er Jahren ziehen Work-Life-Balance Maßnahmen in die Arbeitswelt ein und sind mittlerweile ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensstrategie. Insgesamt lassen sich in der Unternehmenspraxis eine Vielzahl an WLB Maßnahmen finden. Um über diese einen Überblick geben zu können, lassen sich die Maßnahmen in drei Cluster kategorisieren: primäre, sekundäre und tertiäre Maßnahmen. So zählen zu dem ersten Cluster die sogenannten primären Maßnahmen. Hierunter fallen diejenigen WLB Instrumente, die sich sowohl auf die Arbeitnehmer als auch auf ihre Arbeit beziehen und sich auf Aspekte von Arbeitszeit, -ort, -ablauf und -inhalt sowie -organisation in Richtung einer

---

<sup>113</sup> Vgl. Kastner (2010), S. 3

<sup>114</sup> Vgl. Kastner (2010), S. 3

<sup>115</sup> Vgl. Wiese (2007), S. 246

<sup>116</sup> Vgl. Schobert (2007), S. 20

<sup>117</sup> Vgl. Clutterbuck (2003), S. 8

WLB auswirken können. Zu den beispielhaften Maßnahmen zählen Jobsharing, Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen und Arbeitsorten in Form von Tele- und Heimarbeit.<sup>118</sup> Zu den wohl bekanntesten und verbreitetsten Work-Life-Balance Angeboten zählen die flexiblen Arbeitszeitmodelle. Aus diesem Grund werden diese auch in der Fachliteratur als „...das Fundament jeglicher Work-Life-Balance Maßnahmen“ bezeichnet.<sup>119</sup> Mithilfe des Jobsharings kann dabei eine Verbindung von Work-Life und der Teilzeit ermöglicht werden.<sup>120</sup>

Finanzielle und soziale Unterstützung von Arbeitnehmern sind WLB Instrumente, die die Arbeit nicht unmittelbar betreffen, jedoch einen Einfluss auf die von den Arbeitnehmern wahrgenommene WLB zum Ziel haben und so zu den sekundären Maßnahmen gehören. Es handelt sich hierbei zum Beispiel um ein Kinderbonusgeld, Kinderbetreuungsangebot, diverse Gesundheitsprogramme und ein Haushaltsservice.<sup>121</sup>

Zu guter Letzt fallen beispielsweise die unternehmerische Informations- und Kommunikationspolitik, die über die WLB Maßnahmen informieren oder die Unternehmens- und Führungsphilosophie, welche die Grundhaltung der Organisation gegenüber der WLB verdeutlicht, in das Cluster der tertiären Maßnahmen. Diese Instrumente begleiten wiederum die primären und sekundären Maßnahmen.<sup>122</sup>

### 2.2.3 Work-Life-Balance im Kontext des gesellschaftlichen Wandels

Seit vielen Generationen stellte die Verbindung von Berufs- und Familienleben eine Selbstverständlichkeit dar. So war es üblich, nach der Ausbildung in das Arbeitsleben einzusteigen, welche gefolgt war von der Familiengründung sowie der beruflichen Weiterentwicklung, bis irgendwann der Ruhestand einsetzte. Zu dieser Zeit waren vor allem die Frauen diejenigen, die von dieser Doppelbelastung von Arbeit und Familie betroffen waren. Doch diese Konstellation scheint nun mittlerweile ein Auslaufmodell zu sein.<sup>123</sup>

Schließlich haben sich in den vergangenen Jahren die traditionellen Rollenbilder von Mann und Frau stark gewandelt. So nehmen zunehmend mehr Frauen neben der Rolle als Mutter auch die Rolle als Berufstätige wahr. Heutzutage zeichnen sich Frauen

---

<sup>118</sup> Vgl. Mohe / Dorniok / Kaiser (2010), S. 109

<sup>119</sup> Vgl. Peplinski (2007), S.245

<sup>120</sup> Vgl. Wörwag / Cloots (2018), S. 172

<sup>121</sup> Vgl. Mohe / Dorniok / Kaiser (2010), S. 109

<sup>122</sup> Vgl. Mohe / Dorniok / Kaiser (2010), S. 109

<sup>123</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung (2013), S. 9

insbesondere durch ihre Emanzipation, eine gute Ausbildung sowie finanzielle Unabhängigkeit aus.<sup>124</sup> Jedoch auch das Rollenverständnis der Männer hat sich über die Jahre verändert. So wurde in der Vergangenheit von den Männern erwartet, die Ernährer der Familie zu sein, indem diese einer beruflichen Tätigkeit nachgingen und ihren Frauen die Erziehung der Kinder überließen. Heutzutage wünschen sich jedoch auch Männer, dass sie in ihrer Rolle als Vater in die Erziehung vielmehr eingebunden werden.<sup>125</sup> So äußern drei von vier Männern den Wunsch für diese Aufgabe beruflich kürzer treten zu wollen.<sup>126</sup> Jedoch sind die erforderlichen Rahmenbedingungen, um diesen Wunsch auch in die Tat umzusetzen, derzeit noch seltener vorzufinden. Dies lässt sich aufgrund der weiterhin zu verzeichnenden Verdienstunterschiede zwischen Mann und Frau und dem bislang noch geringeren Verständnis für Väter, die die Arbeitszeit für die Kindererziehung reduzieren wollen, erklären.<sup>127</sup>

Eine solche Situation stellt jedoch in der heutigen Zeit eine Herausforderung dar. Schließlich bleibt neben der Arbeit wenig Zeit für das Privatleben. Insbesondere Führungskräfte erleben seit Mitte der 90er eine um 50 Prozent höhere Arbeitsbelastung, was sich mittlerweile auch branchenübergreifend bei Arbeitnehmern ohne Führungsfunktion feststellen lässt.<sup>128</sup>

Diese herausfordernden Entwicklungen werden dabei noch von dem demografischen Wandel verschärft, was wiederum die Diskussionen über eine WLB verstärkt. Unter dem demografischen Wandel wird hier eine sinkende Geburtenrate bei einer gleichzeitigen Alterung der Gesellschaft verstanden.<sup>129</sup> So kann aus Sicht der Familienpolitik die WLB wesentlich dazu beitragen, einen Rückgang der benötigten Fachkräfte auf dem deutschen Arbeitsmarkt einzudämmen. Daher wird mithilfe von WLB Maßnahmen versucht, insbesondere Frauen für eine bzw. wieder für eine Erwerbstätigkeit zu gewinnen. Auf diesem Wege soll die eigene Wettbewerbsfähigkeit verbessert und zugleich auch eine höhere Geburtenrate über die Jahre erzielt werden.<sup>130</sup> Alles in allem lässt sich zusammenfassend festhalten, dass die hier beispielhaft aufgeführten Entwicklungen dazu beitragen, dass WLB Maßnahmen eine wichtige Rolle für die Gesellschaft spielen.

---

<sup>124</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung (2013), S. 9

<sup>125</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung (2013), S. 9

<sup>126</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung (2013), S. 16

<sup>127</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung (2013), S. 16

<sup>128</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung (2013), S. 9

<sup>129</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung (2013), S.11

<sup>130</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung (2013), S.11

### 2.3 Ableitung der untersuchungsrelevanten Leitfragen

Wie eingangs bereits erwähnt, hat die hier vorliegende Arbeit das primäre Ziel der Identifizierung von wissenschaftlich fundierten Erfolgsfaktoren und Einflussgrößen in Bezug auf das Jobsharing-Konzept. Das heißt, es soll festgestellt werden, welche Gelingensbedingungen zu beachten sind, um das Jobsharing zu einem Erfolgsmodell werden zu lassen. Daher sollen Orientierungshilfen für alldiejenigen erarbeitet werden, die sich für das Jobsharing-Modell interessieren und den Beteiligten helfen ein Verständnis dafür zu schaffen, wie sie einen Beitrag zum Gelingen leisten können.

Die zentrale Forschungsfrage „Welche Faktoren sind für die Umsetzung von Jobsharing als ein zukunftsweisendes Modell der modernen Arbeitswelt entscheidend, um der Forderung nach einer Work-Live-Balance gerecht zu werden?“ lässt sich anhand der folgenden Leitfragen präzisieren.

| Leitfragen |  |
|------------|--|
| <b>1</b>   | <b>Erfolgsfaktoren und Einflussgrößen des Jobsharings</b><br>Welche organisationalen Rahmenbedingungen sowie individuellen Dispositionen der Jobsharer können den Erfolg des Jobsharings wesentlich begünstigen? Von welchen Faktoren wird wiederum erwartet, dass diese wesentlich zu einem Misserfolg beitragen? |
| <b>2</b>   | <b>Erwartungen an das Jobsharing</b><br>Welche Erwartungen haben Jobsharing-Nutzer an das Jobsharing?<br>Welche Erwartungen haben Organisationen an das Jobsharing?<br>Welche Erwartungen haben Experten an das Jobsharing?  |
| <b>3</b>   | <b>Bedeutung des Jobsharings</b><br>Welche Bedeutung hat das Jobsharing aus Sicht der interviewten Jobsharing-Nutzer, Organisationen und Experten?   |

Abbildung 10: Drei Leitfragenkategorien der Master-Thesis

Quelle: Eigene Darstellung

Die offen gehaltenen Fragen stellen hierbei die Ausgangsbasis für die Durchführung einer qualitativen Interviewstudie dar, welche dieser Arbeit als Untersuchungsmethode zugrunde gelegt wurde.

Im Rahmen der Master-Thesis ist es nicht das Ziel, einen allgemeingültigen Leitfaden zur erfolgreichen Umsetzung des Jobsharing-Ansatzes zu liefern, sondern die Erkenntnisse

dienen dazu, eine Orientierung zu geben. Schließlich wird das Jobsharing unter anderem nur dann in der Praxis funktionieren können, wenn bei der Umsetzung die individuellen Anforderungen des betreffenden Unternehmens sowie der Beschäftigten ihre Berücksichtigung finden.

### **3 Methode**

In dem nachfolgenden Kapitel wird das methodische Vorgehen wiedergegeben und die Wahl der Untersuchungsmethode wird begründet. Die Transparenz zum Vorgehen und die Methodenkontrolle stellen dabei eine wesentliche Säule für die Durchführung von qualitativen Verfahren dar.<sup>131</sup> Demzufolge besteht das Ziel dieses Kapitels insbesondere darin, das Vorgehen im Forschungsprozess transparent zu machen, um die gewonnenen Erkenntnisse durch die Beschreibung der Ergebnisfindung nachvollziehbar werden zu lassen.<sup>132</sup>

#### **3.1 Begründete Wahl der Untersuchungsmethode**

In einem ersten Schritt war zunächst die Entscheidung zu treffen, ob die Daten qualitativ, quantitativ oder in Form eines Methodenmix gewonnen werden sollen. Im Vergleich der beiden erstgenannten Methoden lässt sich festhalten, dass das quantitative Vorgehen den Fokus hat, die Forschungsfragen objekt- statt subjektbezogen zu beantworten. Unterdessen liegt im Rahmen der qualitativen Forschung der Schwerpunkt auf das Verstehen und nicht auf das Erklären von Sachverhalten.<sup>133,134</sup>

Bei näherer Betrachtung der dieser Arbeit zugrundeliegenden zentralen Forschungsfrage „Welche Faktoren sind für die Umsetzung von Jobsharing als ein zukunftsweisendes Modell der modernen Arbeitswelt entscheidend, um der Forderung nach einer Work-Live-Balance gerecht zu werden?“ ist festzuhalten, dass zur Untersuchung dieser Fragestellung im ersten Schritt eine qualitative Erhebung sowie Auswertung naheliegend erscheint. Schließlich können darüber die interessierenden Variablen differenzierter erfasst werden,

---

<sup>131</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 24 ff.

<sup>132</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 29

<sup>133</sup> Vgl. Lamnek (2005), S. 245

<sup>134</sup> Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 14

die bislang unbekannt waren.<sup>135</sup> Hierdurch sollen die subjektiven Sichtweisen und auch entscheidenden Kontexte sowie Interaktionsprozesse im Rahmen eines Jobsharing-Modells erfasst werden. Aus diesem Grund wurde die qualitative Sozialforschung als Untersuchungsmethode dieser Arbeit zugrunde gelegt.

Da jedoch die qualitative Sozialforschung in der Wissenschaft, im Besonderen mit Blick auf die geringen Fallzahlen und die Subjektivität, kritisiert wird, gibt die Arbeit einen Ausblick auf eine künftig zu vollziehende quantitative Untersuchung.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die qualitativen Untersuchungen und Auswertungen durchzuführen, um auf dieser Basis die Vorbereitungen für eine künftige quantitative Erhebung vorzunehmen. Eine spätere quantitative Untersuchung dient dabei dem Zweck, die gewonnenen Erkenntnisse der qualitativen Forschung mit einer höheren Fallzahl zu überprüfen. Somit befindet sich am Ende dieser Arbeit ein quantitativer Fragebogen, der in einer Folgeuntersuchung angewendet werden kann. Dieser Fragebogen ist dabei das Ergebnis aus mehreren vollzogenen Pretests.

Nachdem die Entscheidung für die Durchführung einer qualitativen Untersuchung feststand, galt es in der Folge, diese weiter zu konkretisieren. So bestand unter anderem die Möglichkeit zur Durchführung eines Face-to-Face-Interviews, wodurch beispielsweise ein vollumfassendes Bild von der interviewten Person gewonnen werden kann. Alternativ dazu bot sich auch ein medienvermitteltes Interview an, um die Zielgruppen besser erreichen zu können.<sup>136</sup> In diesem Zusammenhang wurde als Erhebungsmethode das problemzentrierte leitfadengestützte Interview nach Witzel gewählt, welches telefonisch durchgeführt wurde. Das Telefoninterview bietet neben einer großen Reichweite zudem auch geringere Kosten, wie zum Beispiel im Falle von Reisekosten. Zudem können hierüber die Einflüsse sozialer Erwünschtheit reduziert werden, welches aufgrund der bisher geringeren Erfahrungen der Autorin als Interviewerin ein wesentliches Entscheidungskriterium bei der Wahl der Untersuchungsmethode darstellte.<sup>137</sup>

Beim problemzentrierten Interview wird auf ein Gleichgewicht zwischen zu starker und zu geringer Strukturierung geachtet, wodurch die Befragten möglichst frei zu Wort kommen können und zugleich auf die bestimmte Problemstellung durch den Interviewer zurückgeführt werden.<sup>138,139</sup> Dabei werden in der Regel offene Fragen gestellt, welche sich auf die zentrale Forschungsfrage beziehen und zudem den Interviewpartnern einen

---

<sup>135</sup> Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 21

<sup>136</sup> Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 68

<sup>137</sup> Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 387

<sup>138</sup> Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 387

<sup>139</sup> Vgl. Kurz et al. (2007), S. 465

Freiraum in den Antworten lassen. Hierbei unterstützt der Interviewleitfaden den Interviewer, indem dieser zum einen dafür Sorge trägt, das Erkenntnisinteresse zu verfolgen und zum anderen gleichzeitig einen offenen Gesprächsverlauf zu ermöglichen.<sup>140</sup> Diese Methode setzt jedoch voraus, dass bei der Erhebung, im Gegensatz zu einem narrativen Interview, der Forschende bereits ein theoretisch-wissenschaftliches Grundverständnis mitbringt.<sup>141</sup>

### 3.2 Entwicklung der Interviewleitfäden

Als Grundlage für die Ausarbeitung der Themenfelder für die Interviewleitfäden dienten die Erkenntnisse aus den verschiedenen theoretischen Grundlagen sowie die ex ante formulierten Leitfragen. Diese dienen als Grundlage dazu, unterschiedliche Fragestellungen für den Leitfaden abzuleiten. Da insgesamt drei verschiedene Erhebungseinheiten in Form von Jobsharing-Nutzern, Unternehmensvertretern und Experten definiert wurden, näheres hierzu im Kapitel 3.3, wurde je Einheit ein Interviewleitfaden entwickelt, der jedoch jeweils die gleichen folgenden fünf Themenbereiche umfasst:

- A** Bedeutung von Jobsharing
- B** Erwartungen an das Jobsharing
- C** Organisatorische Einflussgrößen
- D** Stellenbezogene Merkmale
- E** Einflussgrößen, resultierend aus der Tandem-Partnerschaft

Die Interviewleitfäden umfassen rund 30 Fragen. Die Fragen zu den obig aufgeführten Bereichen wurden so offen wie möglich und ohne suggestive Andeutungen formuliert. Zudem wurden die Leitfäden im Rahmen von empirischen Standard-Pretests weiter konkretisiert, welches das Folgekapitel detailliert näher beschreiben wird.

Der Leitfaden für die Experten ist als Experteninterview angelegt. Jedoch auch die Interviews mit den Unternehmensvertretern können als Experteninterviews gewertet werden, da sie aus dem „Erfahrungswissen... der alltäglichen Handlungsroutine“ entstammen.<sup>142</sup>

---

<sup>140</sup> Vgl. Kurz et al. (2007), S. 465

<sup>141</sup> Vgl. Lamnek (2005), S. 364

<sup>142</sup> Vgl. Meuser / Nagel (1997), S. 481

### 3.2.1 Empirischer Standard-Pretest

Die zuvor entwickelten Interviewleitfäden wurden im Anschluss einem Pretest unterzogen, um so die Funktionsfähigkeit der Leitfäden unter weitestgehend realen Bedingungen, wie in der Hauptuntersuchung, zu überprüfen. Im Rahmen eines Standard-Pretests kam es somit zur Durchführung des gesamten Interviews an einer kleinen Pretest-Stichprobe, wie sie in der eigentlichen Hauptuntersuchung vorgelegen hat.

Ziel dieses Standard-Pretests war es unter anderem, etwaige Unklarheiten oder Unstimmigkeiten in den formulierten Fragen zu identifizieren und bei Bedarf zu optimieren. Darüber hinaus sollte auch festgestellt werden, ob allen relevanten Themenfeldern ausreichend Raum gegeben wurde oder ob neue Erkenntnisse nachträglich in Frageform in den Leitfaden ergänzt werden sollten.

Ein ebenfalls nicht zu vernachlässigender Aspekt im Rahmen des Pretests stellte die Durchführung eines Probeinterviews dar, um neben einer „Schulung“ der Interviewerin auch ein Gespür für die Praktikabilität des Leitfadens zu erhalten. Von Bedeutung sind hierbei Kriterien wie die erwartete Dauer des Interviews, technische Sicherstellung der Audio-Aufzeichnung, die Verständlichkeit der Fragen und die bereits erwähnte Vollständigkeit der relevanten Themenfelder.<sup>143</sup>

Der Pretest umfasste jedoch nicht nur die bereits erwähnten Aspekte, sondern besteht aus insgesamt fünf Standard-Pretest-Dimensionen. So sah der Pretest auch die Erprobung des Anschreibens zur Einladung zum Interview und die Durchführung eines telefonischen Vorgesprächs mit den Interviewpartnern sowie den Versand einer Terminbestätigung vor. Darüber hinaus fand abschließend noch eine Erprobung des Inhalts zum Anschreiben im Nachgang zum Interview statt. Die beispielhaften Pretest-Kriterien können der nachstehenden Abbildung entnommen werden:

---

<sup>143</sup> Vgl. Diekmann (2007), S.415 f.



Abbildung 11: Relevante Bestandteile des Standard-Pretests in dieser Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung

Durch diese Vorgehensweise konnten auch die weiteren Bestandteile der Untersuchung konkretisiert und bei Bedarf inhaltlich ergänzt oder angepasst werden. Hierüber konnte eine ganzheitliche Überprüfung des Interviewprozesses von der Einladung bis hin zur E-Mail im Nachgang sichergestellt werden.

Von der angedachten Stichprobengrundgesamtheit in der Hauptuntersuchung wurden rund 17 Prozent als Pretest-Stichprobengröße definiert, was eine Anzahl von drei Pretest-Interviews ausmachte. Es wurde darauf geachtet, dass je Stichproben-Profil und damit je konzipierten Leitfaden ein Pretest durchgeführt wurde. Die Interviewten erfüllten hierbei alle fachlichen und ggf. weiteren Voraussetzungen wie die Personen in der Hauptuntersuchung. Eins der durchgeführten Pretest-Interviews wurde bei der späteren Auswertung mit einbezogen und entsprechend im Anhang kenntlich gemacht.

Im Rahmen der durchgeführten Pretests wurden die Leitfäden um eine weitere Frage ergänzt. So enthielten diese zunächst keine Frage zum Zielvereinbarungsprozess zwischen den Jobsharing-Nutzern und ihren Führungskräften. Gleichzeitig wurde im Leitfaden für die Jobsharing-Nutzer auf die Fragestellung „Inwieweit steht Ihre Ansicht zu einer ausgewogenen Work-Life-Balance in Verbindung mit Ihrer Entscheidung Jobsharing als eine besondere Form der Teilzeitarbeit zu nutzen?“ aufgrund der Bewertung der Fragestellung als Suggestivfrage vollständig verzichtet.

Zudem wurde im Rahmen des Pretests von den Probanden mitgeteilt, dass der ursprünglich erwartete Interview-Zeitrahmen von 45 Minuten auf eine durchschnittliche Interview-Dauer von rund 30-35 Minuten reduziert werden sollte. Dies schlossen die Probanden auf eine geringere Zeitverfügbarkeit der Erhebungseinheiten zurück.

Dementsprechend kam es zu einer Anpassung der angegebenen erwarteten Dauer und im Umkehrschluss zu einer Reduzierung der Anzahl an Fragen.

### **3.2.2 Aufbau der Interviewleitfäden**

Der Aufbau der Interviewleitfäden kann der nachfolgenden Tabelle entnommen werden. Die gesamten Interviewleitfäden für die Erhebungseinheiten befinden sich im Anhang 1.

| Beispielhafte Fragen   | Jobsharing-Partner  | Unternehmensvertreter   | Experten  |
|--|---|---|---|
| Einführung   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Begrüßung</li> <li>- Informationen zum Forschungsvorhaben und Interviewziel</li> <li>- Aufzeichnung des Interviews</li> <li>- Erfassung formaler Daten</li> </ul>  |   |   |
| Erfassung von biografischen Daten                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alter</li> <li>- Geschlecht</li> <li>- Dauer der Jobsharing-Nutzung ...</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alter</li> <li>- Geschlecht</li> <li>- Position ...</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alter</li> <li>- Geschlecht</li> <li>- Position ...</li> </ul>       |
| Eingangsfragen   | Bitte beschreiben Sie, was Sie unter einer ausgewogenen Work-Life-Balance verstehen.  | Inwieweit haben Sie selbst Erfahrungen mit dem Jobsharing- oder anderen Teilzeitarbeitmodellen machen können? | Inwieweit haben Sie selber Erfahrungen mit dem Jobsharing-Modell oder der Teilzeitarbeit machen können?       |
| <b>Beispielhafte Fragestellungen zum Erhebungsverlauf variierten</b> |   |   |   |
| Bedeutung von Jobsharing im Kontext einer Work-Life-Balance          | Wie sind Sie auf das Jobsharing-Modell aufmerksam geworden?   |   |   |
| Erwartungen an das Jobsharing  | Welche Gründe bewegen Sie für die Nutzung von Jobsharing?   | Welche Gründe bewegen Sie dazu, das Jobsharing-Modell in Ihrer Organisation anzubieten?                       | Welche Gründe bewegen Ihrer Ansicht nach Organisationen dazu, das Jobsharing-Modell anzubieten?               |
| Organisatorische Einflussgrößen                                      | Wie haben Sie Ihren Tandem-Partner gefunden?  | Wie unterstützen Sie die Suche nach einem potenziellen Jobsharing-Partner?                                    | Wie können Organisationen die Suche nach einem potenziellen Jobsharing-Partner unterstützen?                  |
| Stellenbezogene Merkmale   | Wie findet die Zielvereinbarung zwischen Ihrer Führungskraft, Ihrem Jobsharing-Partner und Ihnen statt?   | Wie findet die Zielvereinbarung zwischen der Führungskraft und den Jobsharing-Partnern statt?                 | Worauf sollte in der Zielvereinbarung zwischen der Führungskraft und den Jobsharing-Partnern geachtet werden? |
| Einflussgrößen, resultierend aus der Tandem-Partnerschaft            | Worauf ist während der Partnerschaft besonders zu achten?   |   |   |
| Abschließende Fragen / Hinweise                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jedoch möchte ich Ihnen noch gerne die Gelegenheit geben, die Aspekte anzusprechen, die bislang noch nicht zur Sprache gekommen sind bzw. die Sie gerne noch anführen würden.</li> <li>- Ausblick über die Arbeit hinaus mittels eines entwickelten Fragebogens für eine schriftliche Befragung</li> </ul> |   |   |

Tabelle 2: Aufbau der Interviewleitfäden

Quelle: Eigene Darstellung

### 3.3 Beschreibung der Stichprobe

Im Zuge der Durchführung einer Teilerhebung wurde im Vorfeld überlegt, anhand welcher Kriterien die Stichprobe definiert werden soll. Um dabei ein umfassendes Bild im Rahmen der Erhebung zu bekommen, wurden drei Erhebungseinheiten definiert: Jobsharing-Nutzer, Unternehmensvertreter und Experten. Das Ergebnis dieser Überlegungen ergibt sich aus der nachfolgenden Abbildung.

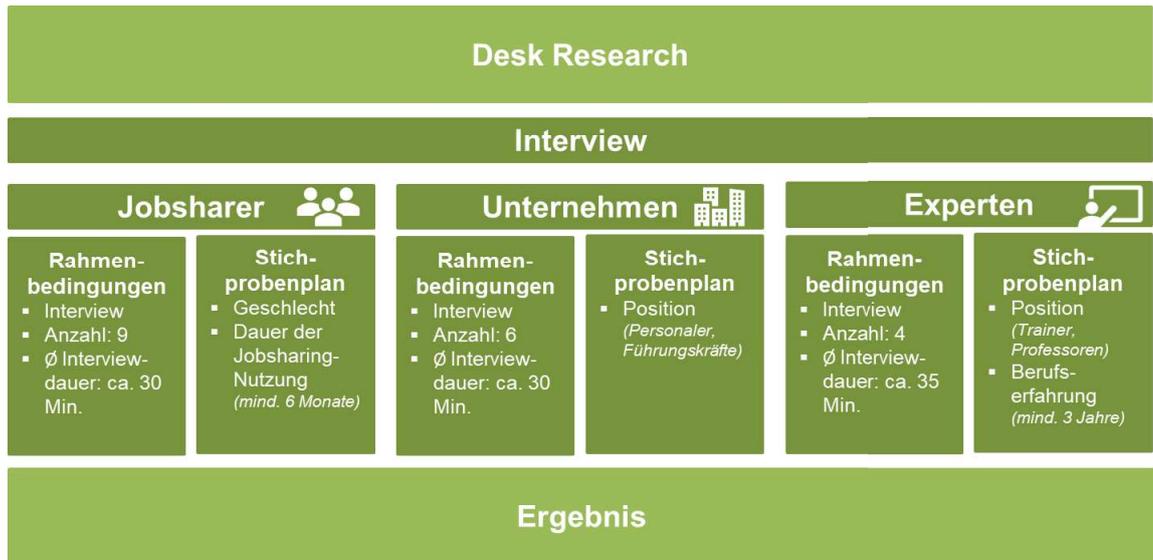


Abbildung 12: Merkmalsausprägungen der Stichprobe

Quelle: Eigene Darstellung

Wenn es um das Ziehen der Stichprobe bzw. um die Fallauswahl geht, so können zwei Vorgehensweisen voneinander unterschieden werden. So besteht die Möglichkeit, zu Beginn die Fallauswahl nach zuvor definierten Merkmalen festzulegen oder es kommt das Verfahren der theoretischen Stichprobenbildung zum Einsatz.<sup>144</sup> Im Rahmen der hier vorliegenden Arbeit wurden beide Vorgehensweisen zugrunde gelegt.

In der ersten Erhebungsphase wurde auf einen vorab festgelegten qualitativen Stichprobenplan zurückgegriffen. Dieser wurde so gestaltet, dass möglichst alle für die Erhebung entscheidenden Merkmale enthalten sind und daraus ein maximal theoretischer Erkenntniswert resultiert.<sup>145</sup> Die Kriterien für die Fallauswahl sind den nachfolgenden Kapiteln zu entnehmen.

Da jedoch ein maximaler theoretischer Erkenntniswert von besonderem Interesse war, wurde in einer zweiten Erhebungsphase auf das Verfahren der theoretischen

<sup>144</sup> Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 302 ff.

<sup>145</sup> Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 304

Stichprobenbildung zurückgegriffen. Die zweite Erhebungsphase begann, nachdem der zuvor in der ersten Erhebungsphase definierte Stichprobenumfang erreicht wurde. Die Interviews der ersten Erhebungsphase wurden daraufhin zunächst ausgewertet und es wurde auf Basis des Erkenntnisgewinns beurteilt, inwieweit es weiterer Interviewpartner bedarf. Die Ziehung der Stichprobe wurde dabei erst dann als abschließend gekennzeichnet, wenn die bereits erhaltenen Ergebnisse zu der Erkenntnis geführt haben, dass weitere Interviews keinen neuen Informationsgehalt für die Theorie nach sich ziehen würde. Dies entspricht hierbei dem Prinzip der theoretischen Sättigung.<sup>146</sup> Aufgrund dieses Vorgehens war im Vorfeld nicht bekannt, wie viele Interviews in der zweiten Erhebungsphase stattfinden würden.

### 3.3.1 Jobsharing-Nutzer

Als eine der drei Erhebungseinheiten wurden Jobsharing-Nutzer im Rahmen der Untersuchung einbezogen.

|  |
|--|
| <b>Jobsharing-Nutzer</b>   |
| <i>Beschreibung der Erhebungseinheit</i>   |
| Als Jobsharing-Nutzer wurden hierbei Personen definiert, die entweder männlich, weiblich oder divers waren und seit mindestens 6 Monaten Jobsharing für sich nutzen bzw. in der Vergangenheit genutzt haben.   |
| <i>Anzahl an Interviews der ersten Erhebungsphase</i>  |
| 1. Merkmal: Geschlecht (3 Ausprägungen: männlich, weiblich, divers)<br>2. Merkmal: Dauer der Nutzung (1 Ausprägung: $\geq 6$ Monate)<br>3*1 Ausprägungen = 3 Zellen<br>Jede Zelle wurde mit 2 Fällen besetzt, sodass in der ersten Erhebungsphase ein Stichprobenumfang von insgesamt 6 Interviewten vorgesehen wurde. An der Stelle sei kurz erwähnt, dass jedoch männliche Jobsharer bisweilen in der Praxis seltener anzutreffen sind und daher vermehrt Frauen als Interviewpartner gewonnen werden konnten. |
| <i>Anzahl an Interviews der zweiten Erhebungsphase</i>   |
| Im Rahmen der zweiten Erhebungsphase wurde auf Basis der vorhergehenden Erkenntnisse entschieden, nur noch sieben weitere Interviews mit Personen aus der Erhebungseinheit der Jobsharing-Nutzer durchzuführen.  |

<sup>146</sup> Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 302

*Rekrutierungsstrategie*

Über diverse Online-Artikel und Zeitungsberichte sowie Berichte in Büchern und Broschüren wurde die Autorin auf die potenziellen Interviewpartner aufmerksam und schrieb diese daraufhin an. Auch soziale Netzwerke, wie zum Beispiel XING, wurden versucht als Rekrutierungskanal nutzbar zu machen. Zudem nutzte die Autorin, im Nachgang zu den bereits durchgeführten Interviews, die Gelegenheit, die Interviewten um ihre Unterstützung bei der Suche nach weiteren Interviewpartnern zu bitten.

*Hintergrund zu den in den Telefoninterviews befragten Jobsharing-Nutzern*

Unter den Befragten sind 10 Personen weiblich und 3 männlich. Im Durchschnitt sind die Befragten 45 Jahre alt und bringen zusammen rund 51 Jahre Erfahrungen im Jobsharing mit. Es sind im Rahmen der Befragung die Branchen IT, Kosmetik, Finanzdienstleistung und kosmetische Chemie sowie Mobilität und Verkehr vertreten. Unter den Befragten war eine Person neben der Rolle als Jobsharing-Nutzer zugleich auch Unternehmensvertreter.

**3.3.2 Unternehmensvertreter**

Als eine weitere der drei Erhebungseinheiten wurden Unternehmensvertreter im Rahmen der Untersuchung einbezogen.

**Unternehmensvertreter***Beschreibung der Erhebungseinheit*

Als Unternehmensvertreter wurden Personen definiert, die entweder eine Position als Personaler oder Führungskraft innehaben und das Jobsharing-Konzept bei der Umsetzung in ihrer Organisation unterstützen oder ein Jobsharing-Tandem unter sich führen.

*Anzahl an Interviews*

1. Merkmal: Position (2 Ausprägungen = Personaler, Führungskräfte)
  2. Merkmal: Jobsharing-Bezug (2 Ausprägungen = Umsetzung, Tandem führen)
- 2\*2 Ausprägungen = 4 Zellen

Jede Zelle wurde mit einem Fall besetzt, sodass in der ersten Erhebungsphase ein Stichprobenumfang von insgesamt 4 Interviewten vorgesehen wurde.

*Anzahl an Interviews der zweiten Erhebungsphase*

Im Rahmen der zweiten Erhebungsphase wurde auf Basis der vorhergehenden Erkenntnisse entschieden, nur noch ein weiteres Interview mit einer Person aus der Erhebungseinheit der Unternehmensvertreter durchzuführen.

#### *Rekrutierungsstrategie*

Es wurde auf die gleichen Rekrutierungsstrategien wie bei den Jobsharing-Nutzern zurückgegriffen. Zudem wurden über Online-Jobportale nach ausgeschriebenen Positionen im Jobsharing-Modell gesucht, um die dort aufgeführten Ansprechpartner zu einem Interview einzuladen.

#### *Hintergrund zu den in den Telefoninterviews befragten Unternehmensvertretern*

Unter den Befragten sind 3 Personen weiblich und 2 männlich. Im Durchschnitt sind die Befragten 51 Jahre alt. Es sind im Rahmen der Befragung die Branchen Forschung & Entwicklung, Software und Automobil sowie Chemie vertreten mit einer Unternehmensgröße von 130 bis 140.000 Mitarbeitern. Unter den Befragten waren zwei Personen, die neben der Rolle als Unternehmensvertreter zugleich auch Jobsharing-Nutzer sind bzw. waren.

### 3.3.3 Experten

Als letzte der drei Erhebungseinheiten wurden Experten im Rahmen der Untersuchung einbezogen.

#### **Experten**

##### *Beschreibung der Erhebungseinheit*

Als Experten wurden Personen definiert, die entweder als Trainer über mindestens eine 3-jährige Berufserfahrung im Bereich Teilzeitarbeitsmodelle verfügen oder Professoren, die sich wissenschaftlich mit der Arbeitsteilzeit auseinandersetzen.

##### *Anzahl an Interviews*

1. Merkmal: Position (2 Ausprägungen = Trainer zum Jobsharing, Professoren mit Schwerpunkt Arbeitsteilzeit)

2. Merkmal: Berufserfahrung (1 Ausprägung =  $\geq 3$  Jahre)

2\*1 Ausprägungen = 2 Zellen

Jede Zelle wurde auch hier mit einem Fall besetzt, sodass in der ersten Erhebungsphase ein Stichprobenumfang von insgesamt 2 Interviewten vorgesehen wurde.

##### *Anzahl an Interviews der zweiten Erhebungsphase*

Im Rahmen der zweiten Erhebungsphase wurde auf Basis der vorhergehenden Erkenntnisse entschieden, noch ein weiteres Interview mit einer Person aus der Erhebungseinheit der Unternehmensvertreter durchzuführen.

#### *Rekrutierungsstrategie*

Es wurde auf die gleichen Rekrutierungsstrategien wie bei den Jobsharing-Nutzern zurückgegriffen. Zudem wurden über die Websites verschiedener Universitäten bzw. Fachhochschulen etwaige Professoren mit dem Schwerpunkt Arbeitsteilzeit gesucht bzw. über diverse Websites von Unternehmensberatungen mit Inhalten zum Thema Jobsharing Ansprechpartner gesucht und angeschrieben.

#### *Hintergrund zu den in den Telefoninterviews befragten Experten*

Unter den Befragten sind 3 Personen weiblich. Im Durchschnitt sind die Befragten 48 Jahre alt. Unter den Befragten waren zwei Personen, die neben der Expertenrolle zugleich auch Jobsharing-Nutzer sind bzw. waren.

### **3.4 Durchführung der Interviews**

Nachdem die potenziellen Interviewpartner angeschrieben wurden und diese ihre Bereitschaft für ein Interview bei der Autorin zurückgemeldet haben, wurde mit diesen im Vorfeld zum Interview ein kurzes telefonisches Vorgespräch geführt. Dieses Vorgespräch diente dem Zweck, etwaige bereits im Vorfeld aufkommende Fragen zur Interviewsituation zu besprechen. Darunter fällt zum Beispiel das Besprechen von technischen Voraussetzungen oder auch organisatorischen Fragen, wie beispielweise der zeitliche Rahmen. Die Gesprächsbestandteile können dem Anhang 2 entnommen werden. Über ein solches Vorgespräch lernen sich die Parteien bereits etwas kennen, was eine emotionale Distanz aufgrund des Fehlens der Möglichkeit des direkten persönlichen Kennenlernens vermindert und etwaige Kommunikationsblockaden vermeiden soll. Zudem lernt die Autorin bereits etwas über das Sprachniveau und die Sprachgeschwindigkeit ihrer Gesprächspartner kennen, an die sie sich während des Interviews zu orientieren hat. Ein solches Vorgespräch diente jedoch nicht dazu, bereits etwaige Fragen aus dem Interviewleitfaden zu verproben. Insgesamt nahm das Telefonat etwa 10 Minuten Zeit in Anspruch. Danach wurde ein Termin vereinbart, der dem Interviewpartner und der Autorin Zeit und Ruhe gaben, um das telefonische Interview durchzuführen.

Die daraufhin stattfindenden Interviews wurden im Zeitraum von Juni bis August 2019 telefonisch durchgeführt. Ein Interview nahm je nach Gesprächsverlauf zwischen 25 bis 35 Minuten Zeit in Anspruch und wurde mit der Einwilligung des Befragten aufgezeichnet sowie im Nachgang transkribiert.

Bei der Durchführung der Interviews wurden zunächst die Jobsharing-Nutzer interviewt, dann im Anschluss daran die Unternehmensvertreter und zu guter Letzt die Experten der ersten Erhebungsphase. Diese Reihenfolge gestattete es der Interviewerin, ihre bereits erlangten Kenntnisse vor den Interviews mit den Experten weiter auszubauen.

Alle Gespräche beinhalteten dabei im Wesentlichen drei Themenfelder. Zum ersten handelte es sich um allgemeine Fragen zum Einstieg in das Thema und zum zweiten um die Fragestellungen aus dem Leitfaden zum Erhebungsgegenstand. Zu guter Letzt handelt es sich noch um situativ formulierte Fragen, auf die die Interviewerin im Verlauf eines Gesprächs aufmerksam geworden ist und deren Inhalte nicht im Interviewleitfaden einbezogen waren, jedoch für das Gespräch bzw. das Thema von Bedeutung gewesen sind.

Bei der Durchführung der Interviews wurde auf die Leitfäden zurückgegriffen, um so gewährleisten zu können, dass trotz der freien Antwortmöglichkeiten keine relevanten Inhalte zur Forschungsfrage unberücksichtigt blieb. Jedoch wurde die Reihenfolge der Fragen und das Stellen von etwaigen Vertiefungsfragen situationsgerecht angepasst, beeinflusst unter anderem von den unterschiedlichen Hintergründen sowie Erfahrungen der Interviewten mit dem Jobsharing-Modell.

### **3.5 Auswertung der Interviews**

Die Transkriptionen der vorliegenden Audiodateien stellen mit einem Umfang von rund 293 Seiten (181 Seiten Jobsharing-Nutzer-Interviews, 68 Seiten Unternehmensvertreterinterviews, 44 Seiten Experteninterviews) das für die Auswertung benötigte Datenmaterial dar und sind ein weitverbreitetes Instrument zur Dokumentation von Interviews. Die vollumfassenden Transkriptionen und Transkriptionsregeln, welche insbesondere die Nachvollziehbarkeit der Verschriftlichung sicherstellen sollen, sind dem Anhang 3 und 4 zu entnehmen.<sup>147</sup>

Zur Auswertung des empirischen Datenmaterials aus den Interviews wird im Folgenden die qualitative Inhaltsanalyse nach Udo Kuckartz kurz vorgestellt, welche unter anderem

---

<sup>147</sup> Vgl. Gläser / Laudel (2010), S. 193

auch auf aus dem Forschungsprozess entstandene Dokumente, wie zum Beispiel Transkripte von Leitfadeninterviews, angewendet werden kann.<sup>148</sup>

Die Methode dient dabei nicht nur der Hypothesen- und Theoriebildung sowie Klassifizierung, sondern auch der Konkretisierung und Hypothesenüberprüfung.<sup>149</sup>

### 3.5.1 Vorstellung der qualitativen Inhaltsanalyse

In der Fachliteratur lassen sich verschiedene Definitionen zur qualitativen Inhaltsanalyse finden. Jedoch kann die Inhaltsanalyse nach Hussy, Schreier und Echterhoff als ein „...systematisches, datenreduzierendes Verfahren zur vergleichenden Analyse von bedeutungshaltigem Material...“ beschrieben werden.<sup>150</sup> Somit dient die qualitative Inhaltsanalyse dazu, bereits erhobene Daten auszuwerten.

Es lassen sich hierbei verschiedene Methoden der qualitativen Inhaltsanalyse unterscheiden. Im Rahmen dieser Arbeit liegt jedoch der Fokus auf der Methode der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse. Ziel der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse ist es, eine thematische Strukturierung und eine Beschreibung des zu untersuchenden Materials in Bezug auf ausgewählte Aspekte vorzunehmen. Die Aspekte wurden dabei mit der Formulierung der Leitfragen bestimmt sowie während der Analyse induktiv konkretisiert.<sup>151</sup> Der in dieser Arbeit durchgeführte Analyseprozess kann dem nachstehend abgebildeten Ablaufschema von Kuckartz entnommen werden.

---

<sup>148</sup> Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 542

<sup>149</sup> Vgl. Mayring (2010), S. 22 f.

<sup>150</sup> Vgl. Hussy / Schreier / Echterhoff (2013), S. 256

<sup>151</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 92 ff.

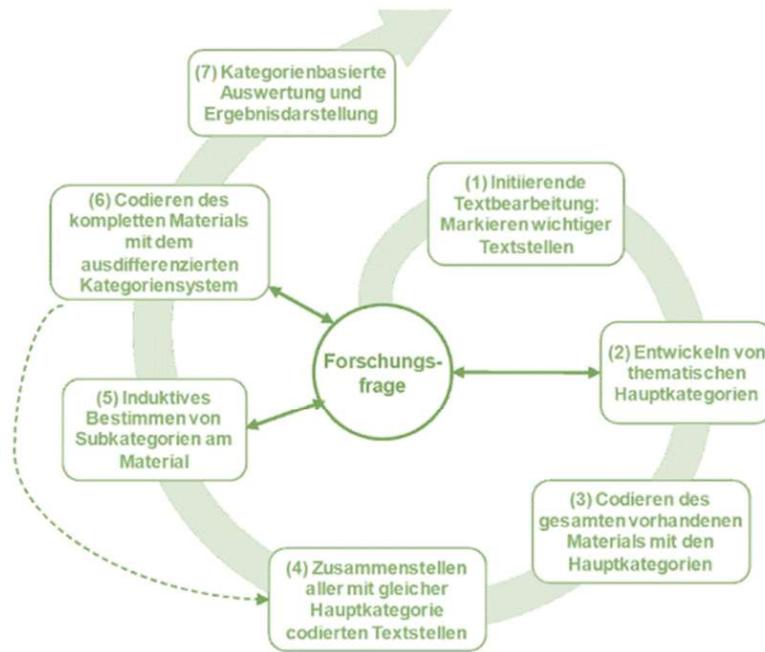


Abbildung 13: Sieben Phasenmodell einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse

Quelle: Kuckartz (2014), S. 78

Dieses Modell von Kuckartz umfasst für die Durchführung der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse insgesamt sieben Schritte. Auf diese geht das nachfolgende Kapitel jeweils kurz ein.

### 3.5.2 Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse

Im Rahmen dieser Arbeit werden die sieben Phasen des Phasenmodells der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz mit der Datenmanagementsoftware MAXQDA Analytics Pro 2018 (Release 18.2.0) durchgeführt.

**Phase 1 - Initiierende Textarbeit:** Innerhalb der Phase der initiierenden Textarbeit wurde das entsprechende Datenmaterial gewissenhaft gesichtet und es wurden relevante Inhalte markiert. Zudem wurden erste Gedanken, Ideen und Vermutungen sowie Hypothesen in Form von Memos festgehalten.<sup>152</sup>

Im Rahmen der Bestimmung des Ausgangsmaterials wurde zunächst bestimmt, welches Material im Folgenden analysiert werden soll. Bei dem in dieser Arbeit zugrunde liegenden Textmaterial handelt es sich um 293 Seiten von insgesamt 21 transkribierten Interviews. Zum Abschluss der ersten Phase folgte die Erstellung einer prägnanten

<sup>152</sup> Vgl. Kuckartz (2014), S. 51 ff.

Fallzusammenfassung, die wesentliche Aspekte zur Beantwortung der Leitfragen beinhaltet und in diesem Fall darüber hinaus kategoriengenerierend war.<sup>153</sup>

**Phase 2 – Entwicklung von thematischen Hauptkategorien:** Nach der initiierenden Textarbeit folgte die deduktive Entwicklung von thematischen Hauptkategorien. Das Thema ist „Jobsharing als ein zukunftsweisendes Modell der modernen Arbeitswelt – Analyse der Bedeutung und Ableitung wesentlicher Erfolgsfaktoren und Einflussgrößen“, sodass es, basierend auf der theoretischen Grundlagenforschung, naheliegend ist, zum Beispiel eine Hauptkategorie „Einflussgrößen der Personenebene“ zu bilden. Dieser Hauptkategorie wurden all diejenigen Einflussgrößen aus dem Text zugeordnet, die auf der Ebene der Jobsharing-Nutzer eine Rolle spielen. Hierzu zählen entsprechende Eigenschaften und Fähigkeiten der Jobsharing-Partner, die für das Funktionieren der Tandemschaft entscheidend sind sowie Aspekte, die sich auf das wechselseitige Kennen des jeweiligen Partners beziehen und gemeinsam geteilte mentale Modelle. Daraufhin wurde eine Analyse über einen Teil des Datenmaterials vorgenommen, um dadurch die Anwendbarkeit der entwickelten Kategorien zu überprüfen. Eine Übersicht zu den thematischen Hauptkategorien, die dieser Arbeit zur Beantwortung der Leitfragen zu Grunde liegen, befindet sich im Kapitel 4.

**Phase 3 – Durchführung des ersten Codierprozesses:** Nachdem die Hauptkategorien feststanden, wurde das gesamte Datenmaterial codiert.<sup>154</sup> Dafür arbeitete die Autorin das vorliegende Datenmaterial von Anfang bis zum Ende durch und ordnete den jeweiligen Passagen eine entsprechende Kategorie zu. In dem Zusammenhang wurden die Inhalte, die für die Leitfragen irrelevant sind, nicht codiert. Teils wurden ausgewählte Textpassagen zugleich mehreren Kategorien zugeordnet, wenn dies inhaltlich zutreffend war.<sup>155</sup>

**Phase 4 – Zusammenstellung aller mit der gleichen Hauptkategorie codierten Textstellen:** All diejenigen Textstellen, die mit der gleichen Hauptkategorie, wie zum Beispiel der Kategorie „Einflussgrößen der Personenebene“, codiert wurden, wurden zusammengestellt, um diese daraufhin im Rahmen der Folgephase weiter zu bearbeiten und den jeweiligen Kategorien entsprechende Subkategorien zuzuordnen.

**Phase 5 – Induktives bestimmen von Subkategorien:** Da nach der Durchführung des ersten Codierprozesses innerhalb der dritten Phase die identifizierten Hauptkategorien weitestgehend allgemein definiert wurden, wurde nun eine entsprechende Ausdifferenzierung vorgenommen. Dies bedeutet, dass für die jeweilige thematische Hauptkategorie

---

<sup>153</sup> Vgl. Kuckartz (2014), S. 55

<sup>154</sup> Vgl. Kuckartz (2014), S. 60 ff.

<sup>155</sup> Vgl. Kuckartz (2014), S. 80 f.

entsprechende Subkategorien am Material definiert wurden.<sup>156</sup> Das Ergebnis der gebildeten Subkategorien zur hier beispielhaft aufgeführten Hauptkategorie „Einflussgrößen der Personenebene“ kann der Abbildung 16 entnommen werden.

Im Zuge des Prozesses zur Ausdifferenzierung wurde anhand der Transkripte festgestellt, dass die Unterteilung in die vier Subkategorien: Soft Skills, Hard Skills, Wechselseitiges Kennen und Mentale Modelle zielführend ist. Somit kann unterschieden werden, ob sich die Einflussgrößen auf die Personenmerkmale bezieht (Subkategorie „Soft Skills“), auf die Qualifikationen (Subkategorie „Hard Skills“), darauf, dass sich die Partner im Vorfeld bereits kennenlernen können (Subkategorie „Wechselseitiges Kennen“) oder beispielsweise auf die gemeinsamen Wertvorstellungen (Subkategorie „Mentale Modelle“).

**Phase 6 – Durchführung des zweiten Codierprozesses:** Im Anschluss an die Ausdifferenzierung der Hauptkategorien folgte ein zweiter Codierprozess, bei der das Datenmaterial erneut bearbeitet wurde.<sup>157</sup> Dabei wurden die bereits entlang der Hauptkategorien codierten Textpassagen mit den definierten Subkategorien codiert.

**Phase 7 – Kategorienbasierte Auswertung und Ergebnisdarstellung:** Abschließend folgte in der letzten Phase die kategorienbasierte Auswertung und Ergebnisdarstellung. In dem Zuge werden von Kuckartz mögliche Verfahren der Auswertung und Ergebnisdarstellung differenziert, die der nachstehenden Abbildung entnommen werden können.



Abbildung 14: Übersicht zu den Verfahren zur Auswertung und Ergebnisdarstellung der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Kuckartz (2014), S. 94

In dieser Arbeit wurde auf das Verfahren der kategorienbasierten Auswertung entlang der Hauptkategorien zurückgegriffen. Bei diesem Vorgehen werden die Ergebnisse für jede thematische Hauptkategorie zusammengefasst dargestellt. Dabei wurde auf eine

<sup>156</sup> Vgl. Kuckartz (2014), S. 84

<sup>157</sup> Vgl. Kuckartz (2014), S. 88

verständliche Reihenfolge der Hauptkategorien entlang der Reihenfolge der Leitfragen geachtet. Dementsprechend wurde mit der für diese Arbeit bedeutendste Fragestellung zu den Erfolgsfaktoren und Einflussgrößen begonnen.<sup>158</sup>

#### 4 Kategorienbasierte Auswertung und Ergebnisdarstellung

Insgesamt wurden, basierend auf den formulierten Leitfragen, fünf Hauptkategorien deduktiv gebildet. Bei diesen fünf Hauptkategorien handelt es sich um die Einflussgrößen der Personenebene, der Prozessebene, der Systemebene, die Erwartungen an das Jobsharing und die Bedeutung von Jobsharing.



Abbildung 15: Fünf Hauptkategorien

Quelle: Eigene Darstellung

Die resultierenden Ergebnisse der empirischen Inhaltsanalyse werden daher nun, mithilfe der kategorienbasierten Auswertung entlang der Hauptkategorien, im Folgenden vorgestellt und erläutert. Diese sind dabei das Resultat der Auswertung der durchgeführten Interviews. An dieser Stelle sei kurz erwähnt, dass es mithilfe von Interviews nicht möglich ist, Wahrheiten zu ermitteln. Es kann lediglich erforscht werden, ob sich die verschiedenen Interviewpartner in ihrer Meinung bezüglich der gestellten Fragen einig sind oder nicht. Zudem erheben die Forschungsergebnisse nicht den Anspruch auf eine abschließende Vollständigkeit. Schließlich wurde die empirische Analyse in Form von qualitativen Interviews durchgeführt, sodass in der Folge daraus die Forschungsergebnisse ein Resultat der Interpretation von verbalem Material darstellen.<sup>159</sup>

Eine Übersicht zum zugrundeliegenden Kategoriensystem, die Definitionen der jeweiligen Kategorie und Ankerbeispiele sowie zu der Angabe über die Anzahl der Aussagen,

<sup>158</sup> Vgl. Kuckartz (2014), S. 94

<sup>159</sup> Vgl. Bortz / Döring (2006), S. 296

welche den Kategorien zugeordnet werden konnten, befindet sich in dem Anhang 5 dieser Arbeit.

#### 4.1 Hauptkategorie „Einflussgrößen der Personenebene“

Der Hauptkategorie „Einflussgrößen der Personenebene“ werden diejenigen Passagen aus dem Text zugeordnet, die sich mit den Einflussgrößen auf der Ebene der Jobsharing-Nutzer auseinandersetzen. Diese Hauptkategorie umfasst insgesamt vier Subkategorien. Hierbei handelt es sich um die Soft Skills, die Hard Skills, das wechselseitige Kennen und die mentalen Modelle.



Abbildung 16: Subkategorien der Hauptkategorie „Einflussgrößen der Personenebene“

Quelle: Eigene Darstellung

Hierzu zählen entsprechende Eigenschaften und Fähigkeiten der Jobsharing-Partner, die für das Funktionieren der Tandem-Partnerschaft entscheidend sind. Zudem fallen hierunter Aspekte, die sich auf das wechselseitige Kennen des jeweiligen Partners und auf gemeinsam geteilte Visionen sowie Wert- und Moralvorstellungen beziehen.

An der Stelle sei folgendes Ankerbeispiel aus der Erhebungseinheit der Jobsharing-Nutzer aufgeführt: "Also eine gewisse Sozialkompetenz sollte man mitbringen und ich denke, das ist vielleicht ein Punkt, meine Kollegin und ich, wir sind jetzt beide keine einsamen Wölfe, die sagen, wir wollen wirklich jeden Erfolg für uns alleine auch verbuchen. ... Es ist für uns schon immer klar gewesen, okay, Erfolg ist immer ein gemeinsamer Erfolg."<sup>160</sup>

<sup>160</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 204

### 4.1.1 Soft Skills

Aus den Interviews geht deutlich hervor, dass die Befragten erwarten, dass ein „Alpha-tier“ oder „Platzhirsch“ in der Rolle als Jobsharer nicht erfolgreich sein kann.<sup>161,162</sup> So gibt zum Beispiel einer der Interviewten an: „Was sich ein bisschen gezeigt hat ist, also es gibt ja diese Persönlichkeitsmerkmale, wenn beide eine sehr starke Dominanz aufweisen, funktioniert es nicht so gut.“<sup>163</sup> Es bedarf vielmehr „Leute, die sehr viel kooperationsfähiger, vielleicht auch kompromissfähiger sind...“.<sup>164</sup> So kann es zeitweise vorkommen, dass einer der beiden Tandem-Partner mehr leistet als der andere und dieser daher die Fähigkeit mitbringen sollte, solche „...Momente zu ertragen.“<sup>165</sup> So gab ein Unternehmensvertreter an, dass „...jemand, der sehr Sichtbar sein möchte und viel Wertschätzung braucht, der ist dann eher für Jobsharing nicht geeignet.“<sup>166</sup> Es bedarf eher „...jemanden mit einem anderen Mindset. Der auch von sich selber sagt, er kann auch Verantwortung und Macht abgeben und teilen.“, was auch dazu führt, dass „an der Stelle von das Ich tritt das Wir“ und ein „Erfolg ist immer ein gemeinsamer Erfolg“.<sup>167,168,169</sup>

Ein weiterer wichtiger Aspekt im Rahmen einer derartigen Partnerschaft ist aus Sicht eines Jobsharing-Nutzers das wechselseitige Entgegenbringen von Vertrauen: „Vertrauen muss da sein, weil man ja auch Entscheidungen des anderen jeweils mittragen muss, auch wenn man sie dann selbst nicht getroffen hat.“<sup>170</sup> Doch auch „Empathie“ sowie „Toleranz“ sind von besonderer Relevanz ebenso wie Kritikfähigkeit: „Ich bin kritikfähig, ich bin auch gewillt, mich selber mal wieder, immer mal wieder zu hinterfragen und überlegen, ist es so richtig, wie wir zusammenarbeiten? Ist meine Rolle darin die richtige? Also sehr viel mehr Selbstreflektion.“<sup>171,172</sup>

Als weiteren nicht zu vernachlässigenden Aspekt ist die Kommunikationsfähigkeit zu nennen: „Sie müssen auf jeden Fall in der Lage sein, gut zu kommunizieren. Also mit guter Kommunikation meine ich, sie müssen gut zuhören können und sie müssen in Ich-

---

<sup>161</sup> Vgl. 1. Interview Erhebungseinheit Experten und zugleich Jobsharing-Nutzer (2019), S. 375

<sup>162</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Experten und zugleich Jobsharing-Nutzer (2019), S. 384

<sup>163</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Experten (2019), S. 402

<sup>164</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 327

<sup>165</sup> Vgl. 1. Interview Erhebungseinheit Experten und zugleich Jobsharing-Nutzer (2019), S. 376

<sup>166</sup> Vgl. 4. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 346

<sup>167</sup> Vgl. 13. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer und Unternehmensvertreter (2019), S. 296

<sup>168</sup> Vgl. 4. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 346

<sup>169</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 204

<sup>170</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 178

<sup>171</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 360

<sup>172</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 329

Botschaften reden können.“<sup>173</sup> Diese Fähigkeit wurde hierbei von allen Erhebungseinheiten als entscheidend für den Erfolg der Partnerschaft erwähnt.

Weiterhin ist festzuhalten, dass es förderlich ist, wenn der jeweilige Jobsharing-Partner strukturiert agiert.<sup>174</sup> Es bedarf zudem einer zuverlässigen Leistungserbringung sowie einer gewissen „Selbstdisziplin“.<sup>175,176</sup>

#### 4.1.2 Hard Skills

Neben den bereits erwähnten Aspekten ist es zudem von Vorteil, wenn die Jobsharing-Partner ähnliche Qualifikationen und sich ergänzende Fähigkeiten mitbringen.<sup>177,178</sup> So bringt es aus Sicht mehrerer befragter Jobsharing-Nutzer Vorteile mit sich, wenn einer der beiden Partner bereits im Rahmen eines Jobsharing-Tandems gearbeitet hat: „Mein Partner hatte Tandem-Erfahrung, das war ganz gut, weil er wusste für sich schon relativ genau, was für ihn nicht geflogen ist vorher und konnte das dann auch mit einbringen.“ bzw. seine Erfahrungen auch anderweitig teilen kann: „Also die hatte vorher noch überhaupt noch keine Führungsverantwortung und die hat natürlich dann auch von meinen Erfahrungen auch ein bisschen profitieren können.“<sup>179,180</sup>

Um den kommunikativen Austausch zwischen den Jobsharing-Partnern zu unterstützen, werden „...digitale Werkzeuge...“ benötigt, die auch entsprechend beherrscht werden sollten.<sup>181</sup>

#### 4.1.3 Wechselseitiges Kennen

Das sich vor der Zusammenarbeit im Jobsharing gegenseitige Kennenlernen stellt für viele der Befragten aller Erhebungseinheiten eine wichtige Voraussetzung dar, um einschätzen zu können, ob eine Zusammenarbeit funktionieren kann: „Also mindestens

---

<sup>173</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 385

<sup>174</sup> Vgl. 12. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 286

<sup>175</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 165

<sup>176</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 182

<sup>177</sup> Vgl. 1. Interview aus der Erhebungseinheit der Unternehmensvertreter (2019), S. 312

<sup>178</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 164

<sup>179</sup> Vgl. 1. Pretest-Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 151

<sup>180</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 178

<sup>181</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 361

einmal treffen und gucken, sich beschnuppern, wie man so schön sagt. Passt es, oder passt es nicht.“<sup>182</sup>

Von Vorteil ist es natürlich, wenn sich die potenziellen Jobsharing-Paare im Vorfeld der Zusammenarbeit bereits kennen, sei es aus dem privaten Umfeld heraus oder sie haben ggf. sogar schon einmal miteinander gearbeitet.<sup>183,184</sup>

Grundsätzlich gilt „als erstes den Tandem-Partner gefunden zu haben und dann auf Jobsuche zu gehen. Weil, wenn eine Stelle ausgeschrieben ist, ..., dann ist die Stelle vier Wochen ausgeschrieben, dann wird es zugemacht und wenn sie jetzt als Teilzeitkraft eine interessante Stelle finden und einen Jobsharer suchen, dann haben sie maximal vier Wochen Zeit und dann rennt ihnen diese davon.“<sup>185</sup>

Um so eine Einschätzung treffen zu können, bieten manche Organisationen mittlerweile auf das Thema „Jobsharing“ zugeschnittene Assessment-Tage an, die kostenpflichtig sind.<sup>186</sup> Als weitere Alternative gibt es sogenannte Inside-Discovery-Angebote, um feststellen zu können, was für ein Typ der potenzielle Partner ist.<sup>187</sup> Solche Tests bieten die Gelegenheit, die Stärken im Rahmen des Bewerbungsprozesses hervorzuheben.<sup>188</sup> Alternativ können auch Persönlichkeitstests dazu beitragen, um zu „schauen, wie ist eure Wertstruktur, passt ihr auch wirklich so zusammen“.<sup>189</sup> Auch die Möglichkeit, das Tandem eine Zeitlang auszuprobieren, ist ein wertvolles Angebot und kann zum Beispiel in einem gemeinsamen Projekt ermöglicht werden.<sup>190</sup> Des Weiteren bietet auch eine Teambuilding-Maßnahme eine gute Gelegenheit, die Stärken des jeweiligen Partners zu identifizieren.<sup>191</sup>

#### 4.1.4 Mentale Modelle

Für die Zusammenarbeit ist es von hoher Bedeutung zu schauen, ob es „...eine Übereinstimmung in der Arbeitsmoral, in den Grundwerten...“ gibt.<sup>192</sup> So kann es durchaus sein,

---

<sup>182</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 388

<sup>183</sup> Vgl. 10. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 268

<sup>184</sup> Vgl. 11. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 279

<sup>185</sup> Vgl. 4. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 342

<sup>186</sup> Vgl. 1. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 376

<sup>187</sup> Vgl. 7. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 228

<sup>188</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 173

<sup>189</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Experten (2019), S. 399

<sup>190</sup> Vgl. 11. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 280

<sup>191</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 165

<sup>192</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 329

wenn sich die Zielvorstellungen unterschiedlich entwickeln, dass auch Jobsharing-Partnerschaften beendet werden: „...gab es halt schon Spannungen, weil sich da unsere Ziele verändert hatten. Weil wir dann halt festgestellt hatten, dass sie jetzt mehr für Familie da sein will und ich eigentlich mich weiterentwickeln wollte. Und da gab es natürlich bei uns dann auch Spannungen und dann haben wir uns ein Jahr später dann auch getrennt und sind dann unterschiedliche Wege weitergegangen.“<sup>193</sup> Schließlich können sich während der Partnerschaft „...Änderungen irgendwo ergeben, die das Tandem wieder in Frage stellen.“<sup>194</sup>

Eine gemeinsame Vorstellung über die Vorgehensweise und die zu erreichenden Ziele sind vor allem aus Sicht einiger Jobsharing-Nutzer von großer Bedeutung: „Und das ist halt eben ganz, ganz wichtig, dass man sich da im Vorfeld einig ist. Was will man eigentlich erreichen, wie will man das erreichen, welche man Ziele man hat, auf welchem Weg man die erreichen möchte.“<sup>195</sup> So spielt dies insbesondere in geteilten Führungspositionen eine wichtige Rolle, um so aus Sicht aller befragten Erhebungseinheiten zu vermeiden, dass es zu einem „Papa-Mama-Spiel kommt“.<sup>196</sup> Damit ist gemeint, dass wenn die eine Führungskraft eine Entscheidung entgegen den Vorstellungen des Mitarbeiters trifft, dass der Versuch von diesem unternommen wird über die zweite Führungskraft seine gewünschte Antwort zu erhalten. Ein solches Vorgehen birgt die Gefahr, dass sich die Führungskräfte gegeneinander ausspielen lassen.<sup>197</sup>

## 4.2 Hauptkategorie „Einflussgrößen der Prozessebene“

Der Hauptkategorie „Einflussgrößen der Prozessebene“ werden diejenigen Passagen aus dem Text zugeordnet, die sich damit auseinandersetzen, dass im Arbeitsgeschehen bestimmte Einflussfaktoren, insbesondere zwischen den Jobsharing-Partnern sowie etwaigen weiteren relevanten Stakeholdern.

Diese Hauptkategorie umfasst dabei insgesamt sieben Subkategorien: Vertretungsregelung, Regelung der Arbeitszeit, Prozess der Zielvereinbarung, Prozess der Entscheidungsfindung, klare Zuständigkeiten und Aufteilung des Arbeitsinhalts sowie die Interaktion und Kommunikation.

---

<sup>193</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Experten und zugleich Jobsharing-Nutzer (2019), S. 383

<sup>194</sup> Vgl. 6. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 211

<sup>195</sup> Vgl. 10. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 2687

<sup>196</sup> Vgl. 11. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 278

<sup>197</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Experten (2019), S. 399



Abbildung 17: Subkategorien der Hauptkategorie „Einflussgrößen der Prozessebene“

Quelle: Eigene Darstellung

Hierunter fallen Aspekte wie zum Beispiel die Themenübergabe zwischen dem Tandem oder auch die Verteilung von Entscheidungsbefugnissen. Als Ankerbeispiel sei an der Stelle aus der Erhebungseinheit der Jobsharing-Nutzer Folgendes angeführt: „Also es gibt immer mal Situationen, wo man dann einfach auch entscheiden muss. Und da war es für uns immer ganz, ganz wichtig, dass wir eine Linie haben. Das heißt, hat mein Kollege eine Entscheidung getroffen, die ich vielleicht persönlich in dem Sinne anders getroffen hätte, waren wir uns aber immer einige darüber, dass wir nach außen hin immer eine Einheit bilden. Dann haben wir vielleicht mal diskutiert kontrovers ... Haben wir das aber nie nach außen getragen.“<sup>198</sup>

#### 4.2.1 Vertretungsregelung

Als herausfordernd wurde die Klärung der Vertretungsregelung genannt, wenn einer der beiden Jobsharing-Partner im Urlaub sei und in dieser Zeit der andere Partner auf Vollzeit zu gehen habe. Jedoch entwickelte sich aus dieser Annahme eine neue Position: „Wobei ich dann gesagt habe, jede andere Führungskraft oder jeder andere Mitarbeiter hat auch sechs Wochen Urlaub im Jahr. Also da gibt es eine ganz normale Stellvertretungsregelung, die kann man natürlich im Team auch mit den Mitarbeitern regeln.“<sup>199</sup> Auch ein Unternehmensvertreter stellte in dem Zusammenhang fest: „Es war, ist auch interessant, dass die Jobsharer sich in der Regel nicht selber vertreten, sondern die bauen im Prinzip noch Mitarbeiter auf und entwickeln die weiter, im Sinne auch von einer Stellvertretung. Das fanden viele ganz toll.“<sup>200</sup>

Im Krankheitsfall bringt das Jobsharing aus Sicht eines befragten Nutzers einige Vorteile mit sich, denn der andere Partner konnte „somit einfach ganz viel auffangen, ohne dass

<sup>198</sup> Vgl. 10. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 265

<sup>199</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 332

<sup>200</sup> Vgl. 4. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 341

entweder die Stelle eine Zeit unbesetzt war...“.<sup>201</sup> Sollte es jedoch aufgrund von geplanten oder ungeplanten Abwesenheiten zu einer zeitweisen Aufstockung der Arbeitszeit kommen, so ist es aus Sicht eines weiteren Nutzers von Vorteil, „...wenn man so ein Jahresarbeitszeitkonto hat...“.<sup>202</sup>

#### 4.2.2 Regelung der Arbeitszeit

Im Rahmen der Regelung der Arbeitszeit bietet es sich entsprechend den Aussagen aller Erhebungseinheiten an, zugleich eine „...Überlappungszeit eben für die internen Absprachen...“ festzumachen.<sup>203</sup> Ein anderer Befragter gab wiederum an, dass diese für sich keinerlei Überlappungszeiten haben und sich über andere Wege jeweils informiert halten.<sup>204</sup> Bei der Regelung der Arbeitszeit sollte jedoch der Meinung nach eines Unternehmensvertreters darauf Wert gelegt werden, „...dass beide in etwa gleich arbeiten, sonst verrutscht das Thema Sichtbarkeit, wenn der eine 34 Stunden arbeitet und der andere nur 15 Stunden, dann ist es einfach ein Ungleichgewicht.“.<sup>205</sup>

#### 4.2.3 Prozess der Zielvereinbarung

Wer sich für die Umsetzung von Jobsharing entscheidet, hat aus Sicht eines befragten Experten und zugleich ehemaligen Jobsharing-Nutzers eine Zielvereinbarung mit beiden Partnern zu schließen: "Es gab Unternehmen, die haben uns immer gesagt, sie wollen noch die einzelnen Personen separat beurteilen. Und das haben wir Ihnen immer klar gesagt: „Wenn Sie das anfangen, zerstören Sie die Essenz von Jobsharing.“.<sup>206</sup>

Diese Vereinbarung und deren Evaluation sollten weitestgehend gleich sein und nur individuelle weiche Ziele sowie ggf. Ziele im jeweiligen „Spezialisationsgebiete“ beinhalten.<sup>207</sup> Schließlich bekommt eine Rolle im Team die jeweiligen Ziele zugeordnet und nicht eine Person. Folglich gelten nach Meinung eines Unternehmensvertreters und zugleich auch

---

<sup>201</sup> Vgl. 8. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 244

<sup>202</sup> Vgl. 4. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 194

<sup>203</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Experten (2019), S. 395

<sup>204</sup> Vgl. 10. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 264

<sup>205</sup> Vgl. 4. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 345

<sup>206</sup> Vgl. 1. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 373

<sup>207</sup> Vgl. 1. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 374

ehemaliger Jobsharing-Nutzer die Ziele für beide Jobsharing-Partner.<sup>208</sup> Trotz gemeinsamer Ziele findet in der Praxis neben dem gemeinsamen Zielvereinbarungsgespräch ein weiteres Gespräch statt: „Und dann hat nochmal jeder 20 Minuten persönlich gesprochen, da geht es ja eher um persönliche Entwicklung.“<sup>209</sup>

Ein anderer Experte gibt wiederum zu bedenken, dass das Vorgehen von der Jobsharing-Form abhängig ist: „Wenn es so eine Jobsplitting-Variante ist, dann mache ich es mit jedem ...der beiden Tandem-Partner. Wenn es eine Sharing-Variante und die haben das gemeinsam, dann muss ich gemeinsam mit den Partnern das machen. Und dann würde ich in solche Zielvereinbarungen gegebenenfalls auch zusätzliche Dinge hineinsetzen, die etwas mit der Zusammenarbeit der beiden Partner zu tun haben, ...“<sup>210</sup>

Steht ein solches Zielvereinbarungsgespräch an, so bietet es sich aus Sicht eines Jobsharing-Nutzers an, sich im Vorfeld mit dem Tandem-Partner darüber austauschen, welche Ziele beide als wünschenswert erachten: „...meistens tausche ich mich dann vorher mit meiner Arbeitsplatzpartnerin aus und wir überlegen, wer welche Themen fürs kommende Jahr dann übernimmt. Also, welche Projekte oder welche Prozesse, ja, wer was dann macht und das schlagen wir dann unserer Vorgesetzten vor.“<sup>211</sup>

Ein Jobsharing-Nutzer gibt wiederum an, dass sich die Zielvereinbarung in drei Teile aufgliedert: „Bei uns ist es so, dass wir ein dreiteiliges, eine dreiteilige Zielvereinbarung haben. Der erste Teil ist für mich persönlich, der zweite Teil ist für uns gemeinsam und der dritte Teil ist für das Team.“<sup>212</sup>

Wurden die vereinbarte Ziele übertroffen „...dann gibt es ein-, ich nenne es mal Incentive, das nennt sich Club Excellence, beziehungsweise Winner Circle, sozusagen, Winner Circle, und dann darf man nach Hawaii reisen.“<sup>213</sup> Ein solches Incentive richtet sich dann auch an beide Jobsharing-Partner.

Im Rahmen der Vereinbarung von etwaigen quantitativen Zielen ist mit Blick auf die Teamziele, nach Angabe eines Unternehmensvertreters, auf eine gerechte Verteilung zu achten: „Also, wenn ihr 50-50 arbeitet, seid ihr ein FTE. Da ihr aber 60-60 arbeitet, nämlich für die Übergabe sind die zehn Prozent gewesen, seid ihr 1,2 FTE und deswegen müsst ihr auch mehr Quote tragen.“<sup>214</sup>

---

<sup>208</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 331

<sup>209</sup> Vgl. 13. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer und Unternehmensvertreter (2019), S. 304

<sup>210</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Experten (2019), S. 404

<sup>211</sup> Vgl. 9. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 258

<sup>212</sup> Vgl. 7. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 233

<sup>213</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 319

<sup>214</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 319

#### 4.2.4 Prozess der Entscheidungsfindung

Das Treffen von Entscheidungen bedarf des unentwegten Hinterfragens: „Ist es in dem Fall genug, sie mit zu informieren und auf dem Laufenden zu halten oder muss ich sie involvieren?“.<sup>215</sup> In der Konsequenz ergibt sich daraus, dass laut den befragten Nutzern wichtige Entscheidungen in der Regel gemeinsam zu treffen sind. Da dies jedoch bei entsprechender Abwesenheit nicht stets sichergestellt werden kann, sollte das Tandem ein gemeinsames Verständnis dafür haben, dass die Entscheidung des jeweiligen Partners nach außen hin zu vertreten ist. Dies hat auch dann zu erfolgen, wenn der Partner von sich aus eine andere Entscheidung getroffen hätte: „Also es gibt immer mal Situationen, wo man dann einfach auch entscheiden muss. Und da war es für uns immer ganz, ganz wichtig, dass wir eine Linie haben. Das heißt, hat mein Kollege eine Entscheidung getroffen, die ich vielleicht persönlich in dem Sinne anders getroffen hätte, waren wir uns aber immer einig darüber, dass wir nach außen hin immer eine Einheit bilden. ...“.<sup>216</sup>

Trifft ein Partner „wichtige Entscheidungen“ so liegt es in seiner Verantwortung, „dass der andere auch darüber informiert ist...“.<sup>217</sup>

Werden jedoch viele Entscheidungen gemeinsam getragen, ist zu prüfen, wie effizient das Tandem an der Stelle noch unterwegs ist: „Wir treffen schon viele Entscheidungen gemeinsam. Was ich, wo ich mich manchmal frage, ob das effizient ist.“.<sup>218</sup>

#### 4.2.5 Klare Zuständigkeiten

Für die Zusammenarbeit ist aus Sicht der befragten Erhebungseinheiten ein wechselseitiges Verständnis für die Zuständigkeiten unerlässlich. So können Spielregeln helfen, eine Klarheit dahingehend zu bekommen, wer zum Beispiel bei einer gemeinsamen E-Mail-Postkorb die Verantwortung für die Bearbeitung trägt: „Und da gibt es beispielsweise eine Spielregel, die an dem Tag Dienst hat, ja, die bearbeitet die Mails und die andere lässt die Finger davon.“.<sup>219</sup> Eine weitere Regel kann lauten, dass derjenige, der mit einer Aufgabe „...angefangen hat, möglichst auch zu Ende...“ führt.<sup>220</sup> Solche vereinbarten

<sup>215</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 361

<sup>216</sup> Vgl. 10. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 265

<sup>217</sup> Vgl. 8. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 243

<sup>218</sup> Vgl. 7. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 229

<sup>219</sup> Vgl. 4. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 344

<sup>220</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 182

Zuständigkeiten sollten aus Sicht zweier Jobsharing-Nutzer auch dem Team und der Führungskraft vorgestellt werden, sodass diese Zuständigkeiten transparent werden.<sup>221,222</sup>

Ebenso sind auch Kunden über das Jobsharing zu informieren: „Und wir haben es überall ganz transparent..., ganz offen gespielt zu den Partnern, zu den Kunden. ...Wenn wir solche initialen Termine haben, stellen wir uns als Tandem auch vor.“<sup>223</sup>

#### 4.2.6 Aufteilung des Arbeitsinhalts

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, wie die Arbeit untereinander aufgeteilt werden kann. So kann dies „...nach fachlicher Kompetenz oder Neigung...“ erfolgen.<sup>224</sup> In einer geteilten Führungsposition bietet es sich aus Sicht eines Jobsharing-Nutzers an, die Mitarbeiter aufzuteilen: „Das ist etwas, das wäre eine einzige Sache, die wir in Führungszeichen aufgeteilt haben, und zwar haben wir 16 Direct Reports und wir haben die aufgeteilt hinsichtlich One-to-One-Feedback, nur Feedback keine Jour fixe, nach den unterschiedlichen Stärken und Schwächen, das heißt auf meine Stärken kommen Leute, die Schwächen auf meinem Stärkenfeld haben und umgekehrt, damit das Coaching intensiver ist, weil es einfacher ist acht als 16 zu coachen, trotzdem bekommen alle von uns beiden Feedback...“<sup>225</sup>

Aus Sicht eines Unternehmensvertreters und eines Jobsharing-Nutzers ist darauf zu achten, dass bei dem Prozess der Entscheidungsfindung nicht jede Aufgabe in Zusammenarbeit stattfindet, um effizienter arbeiten zu können: „Und die machen auch nicht alles zusammen, sondern dann ist ja der Effekt verpufft. Sondern der Vorteil ist ja beispielsweise, dass die eine zum Meeting A und die andere zum Meeting B geht.“<sup>226,227</sup> So ist auch zu schauen, ob es hin und wieder besser ist, wenn einer der beiden Jobsharing-Partner eine Aufgabe selbstständig bearbeitet, „...bevor man wieder kommunizieren muss, sich abstimmen muss.“<sup>228</sup>

---

<sup>221</sup> Vgl. 1. Pretest-Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 152

<sup>222</sup> Vgl. 4. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 193

<sup>223</sup> Vgl. 6. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 215

<sup>224</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 336

<sup>225</sup> Vgl. 12. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 293

<sup>226</sup> Vgl. 9. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 257

<sup>227</sup> Vgl. 4. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 344

<sup>228</sup> Vgl. 10. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 270

#### 4.2.7 Interaktion und Kommunikation

Ein enger Austausch mit dem Jobsharing-Partner ist „...das A und O.“<sup>229</sup> Dies stellt eine wesentliche Voraussetzung dafür dar, dass der andere Partner darüber informiert ist, wie der derzeitige Stand bei den Arbeitsinhalten ist. Fehlt dieses gemeinsame Verständnis, so birgt es die Gefahr, relevante Stakeholder zu verlieren: „Und die Kollegen, die mit uns zusammen auf einer Führungsebene waren, die haben das Ganze auch erstmal ein bisschen skeptisch betrachtet. Nachdem die dann aber gesehen haben, dass wir in vielen Themen eben auch drinsteckten und die Arbeit weiterhin gut läuft und sie von keiner von uns unterschiedliche Aussagen bekommen haben, war das dann nach einem halben Jahr dann auch wirklich so, dass das für alle akzeptabel war.“<sup>230</sup> Auch besteht die Gefahr, ausgespielt zu werden: „Das ist so wie bei Kindern. Aber die Mitarbeiter versuchen am Anfang die Jobsharer auszuspielen.“<sup>231</sup> Um ebenso ein gemeinsames Verständnis entwickeln zu können, „...sollte sich das Paar im Vorfeld darauf committen, wie sie sich austauschen wollen.“<sup>232</sup> Ein Jobsharing-Nutzer gibt in dem Zusammenhang an: „Das heißt, dann hat einer während seiner Arbeitszeit telefoniert, der andere halt in seiner Freizeit.“<sup>233</sup> Solche Kommunikationsregeln sind „...zu verschriftlichen und zu kommunizieren ins Team, an die Kollegen, an die Vorgesetzten, das Management, an die Kunden.“<sup>234</sup> So geht es hierbei auch um die Beantwortung der Fragestellungen „...wo speichert man was ab, wo findet man was, wie dokumentiert man was...“<sup>235</sup>

Jedoch auch Führungskräfte der Jobsharing-Partner können ihren Teil im Rahmen der Interaktion und Kommunikation beitragen, indem sie darauf achten, „...dass, wenn wichtige Termine, Teammeetings und so weiter, Partnermeetings, wenn die stattfinden, dass die immer vor 15 Uhr stattfinden...“, damit das Tandem auch die Möglichkeit hat, gemeinsam daran teilzunehmen.<sup>236</sup>

Für den Austausch kommen aus Sicht der befragten Nutzer unterschiedliche Vorgehensweisen in Frage, von E-Mail- oder OneNote-Übergaben, Telefonaten, bei längeren Abwesenheiten den anderen Partner frühzeitig in den E-Mail-Verteiler aufnehmen,

<sup>229</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 384

<sup>230</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 382

<sup>231</sup> Vgl. 4. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 345

<sup>232</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 385

<sup>233</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 179

<sup>234</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Experten (2019), S. 403

<sup>235</sup> Vgl. 9. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 275

<sup>236</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 202

Übergabemappen hin zu einem gemeinsamen Meeting.<sup>237,238,239,240</sup> Hierbei sollte darauf geachtet werden, dass „...komplexe Nachrichten und Botschaften... mehr im persönlichen Gespräch...“ übermittelt werden und grundsätzlich auf die Wahl des richtigen Mediums geachtet wird.<sup>241</sup> Hierfür finden auch Updates im Gespräch statt, um sich „...nicht erst stundenlang dann noch durchlesen...“ zu müssen, „...was hat denn der andere gemacht...“.<sup>242</sup> Daneben ist auch ein regelmäßiger Austausch „Wir-ziehen-uns-aus-dem-Geschäft-und-reden-mal-über-uns“ hilfreich.<sup>243</sup> Jedoch nicht nur der Austausch zwischen den Jobsharing-Partnern ist wichtig, sondern auch der Austausch mit weiteren relevanten Stakeholdern: „Und dann haben wir mit unseren Schlüsselexperten am Montag Termine, nämlich als erstes mit unserer Assistentin, mit der wir dann immer so die nächsten drei, vier Wochen des Kalenders durchgehen. Gucken: Sind die Termine noch okay, überschneidet sich etwas, müssen wir ein Hotelzimmer buchen? ... Und dann mit unserem Vertreter, denn wir haben einen Regelvertreter, wir sind ja nur eine Person. Mit dem haben wir einen Jour Fixe, damit der mit uns auf dem Laufenden bleibt. Dann mit unserem Personal-Controller, weil unser Unternehmen da extrem zahlenlastig ist.“<sup>244</sup>

Da jedoch aufgrund der Jobsharing-Thematik jeder Partner eine gewisse Zeit nicht räumlich im Büro anzutreffen ist, sollte überlegt werden, „...öfter mal im Büro zu sein und einfach nur Kaffee zu trinken, damit ich den Kontakt zu den Kollegen nicht verlieren.“<sup>245</sup>

Auch die Durchführung einer anonymen Umfrage zur Wahrnehmung der Zusammenarbeit kann diese fördern und daraus können Hinweise für eine Verbesserung resultieren: „Die wurde von uns initiiert, ...und haben das halt mit externen Partnern, mit Vorgesetzten und mit Teammitgliedern gemacht und es gab einen Fragebogen, den wir zusammen mit unserer Marktforschungsleitung entwickelt haben. Den hat jeder anonym sozusagen ausgewertet und ja. ...Wir wollten da so ein bisschen raushören, haben wir da ein Issue, wo müssen wir uns verbessern.“<sup>246</sup> Jedoch nicht nur das Feedback der Stakeholder ist von Bedeutung, sondern auch das des Partners: „Und dann haben wir jetzt zwei Mal so

---

<sup>237</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 362

<sup>238</sup> Vgl. 7. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 227

<sup>239</sup> Vgl. 8. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 243

<sup>240</sup> Vgl. 12. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 289

<sup>241</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Experten (2019), S. 402

<sup>242</sup> Vgl. 8. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 242

<sup>243</sup> Vgl. 13. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer und Unternehmensvertreter (2019), S. 300

<sup>244</sup> Vgl. 13. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer und Unternehmensvertreter (2019), S. 299

<sup>245</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 322

<sup>246</sup> Vgl. 12. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 290

Feedback-Runden gemacht, ...innerhalb der zwei Jahre, dass wir gesagt haben, ...was ich an dem anderen schätze und was ich mir wünsche und wo ich die Stärken sehe.“<sup>247</sup>

Auch der Austausch mit andern Jobsharing-Paaren bietet Gelegenheit zur Verbesserung der eigenen Zusammenarbeit: „Sicherlich, was wir selber versucht haben am Anfang tatsächlich, weil es da relativ wenig gibt, dass wir da versucht haben mit einem anderen Tandem-Konstrukt auszutauschen, mal zu hören, wie habt ihr euch organisiert, wie habt ihr das mit dem Team“ umgesetzt.<sup>248</sup>

### 4.3 Hauptkategorie „Einflussgrößen der Systemebene“

Der Hauptkategorie „Einflussgrößen der Systemebene“ werden die Passagen aus dem Text zugeordnet, die sich auf Seiten der Organisation auf das Jobsharing auswirken. Diese Hauptkategorie umfasst insgesamt neun Subkategorien: Unterstützung durch Vorgesetzte, flexibles Arbeiten, Qualifizierungsangebot zum Jobsharing, Karriereentwicklungspfade im Jobsharing etablieren, Angebot zum Austausch mit Jobsharing-Nutzern, Transparenz zum Jobsharing-Modell schaffen, Erfüllung Jobsharing-relevanter Arbeitsbedingungen und Bereitstellung der Technik sowie die Offenheit für das Jobsharing.

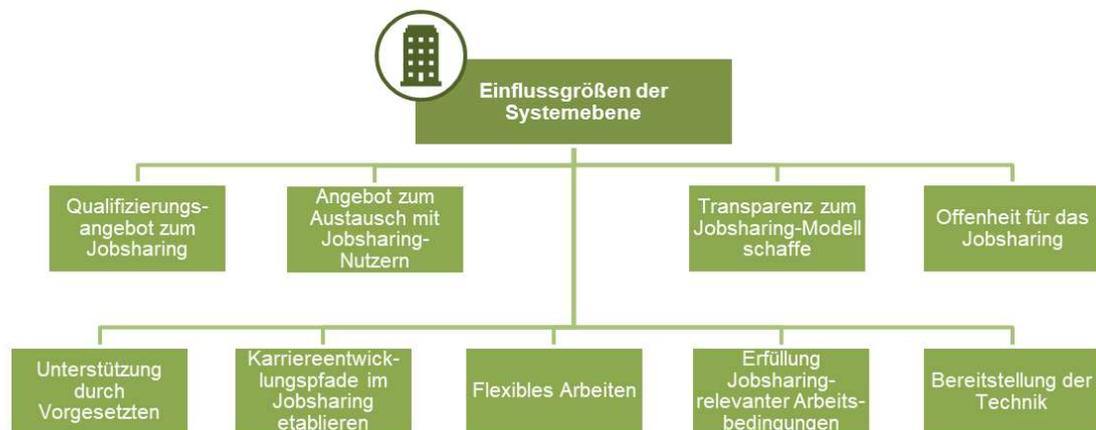


Abbildung 18: Subkategorien der Hauptkategorie „Einflussgrößen der Systemebene“

Quelle: Eigene Darstellung

An der Stelle sei folgendes Ankerbeispiel aus der Erhebungseinheit der Unternehmensvertreter aufgeführt: „Aber wie gesagt, die Akzeptanz der Vorgesetzten ist ein ganz wesentlicher Faktor. Wenn die nicht da ist, wird das auch auf Dauer nicht funktionieren.“<sup>249</sup>

<sup>247</sup> Vgl. 7. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 228

<sup>248</sup> Vgl. 1. Pretest-Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 156

<sup>249</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 177

### 4.3.1 Unterstützung durch Vorgesetzten

Einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren für das Jobsharing stellt die Unterstützung durch den Vorgesetzten dar: „Ich glaube, eins der wichtigsten oder einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren ist tatsächlich, dass die Führungskraft ganz klar dahintersteht“.<sup>250</sup> Dieser Aussage stimmt auch ein Jobsharing-Nutzer an der Stelle zu: „...der wesentliche Erfolgsfaktor ist natürlich immer, dass die Vorgesetzten das mittragen. Es gab halt ein Vorgesetztenwechsel und unsere Vorgesetzte, ..., die hat es nicht mehr so mitgetragen. Das haben wir gemerkt und dann haben wir auch gesagt, okay dann hat das einfach so in der Form keine Zukunft mehr“.<sup>251</sup> Eine Zusammenarbeit kann auch durch eine Führungskraft erst ins Leben gerufen werden.<sup>252</sup>

Die Führungskraft übernimmt aus Sicht eines Unternehmensvertreters und eines Experten die Aufgabe, den Jobsharing-Partnern den Rücken freizuhalten, das Modell an sich im beruflichen Umfeld bekannt zu machen und für eine gleichberechtigte Behandlung der Partner zu sorgen: „Die muss das in irgendeiner Form promoten und muss gucken. Und ich glaube, so die größten Herausforderungen sind, dass man beide gleichermaßen behandelt, mit Informationen versorgt, also dass da kein Ungleichgewicht stattfindet. Das ist die Gefahr, wenn man halt so ein Doppel, ein Tandem hat, einen Erfahrenen, einen Un-erfahrenen oder eine Führungskraft, eine Nachwuchsführungskraft beziehungsweise, wenn es zeitlich ungleichgewichtig ist.“<sup>253,254</sup> Dies bedeutet für eine Führungskraft auch, wenn das Jobsharing-Tandem sich eine Position teilt, dass sie trotzdem „...auch den einzelnen sehen und fördern und vielleicht auch einzelne Aufgabenpakete benennen, die dem jeweiligen Typ guttun.“<sup>255</sup>

Darüber hinaus sollte eine Führungskraft dem Tandem bei der arbeitsorganisatorischen Gestaltung ihren Freiraum lassen: „Meine Vorgesetzte sagt, das erwarte ich an Leistung oder das ist ein Ziel, .... Ich überlasse Euch erst mal die Organisation. Also..., wenn etwas aus einem selbst herauskommt, ist es in der Regel besser, als wenn es von oben irgendwo aufgesetzt wird.“

Neben der direkten Führungskraft sollten jedoch auch weitere Führungskräfte bzw. das Management das Modell weiter unterstützen, wie zum Beispiel durch eine budgetäre

---

<sup>250</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 329

<sup>251</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 182

<sup>252</sup> Vgl. 12. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 287

<sup>253</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Experten (2019), S. 397

<sup>254</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Experten (2019), S. 398

<sup>255</sup> Vgl. 7. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 231

Förderung: „Und wir haben damals auch beispielsweise gesagt, dass ein Überhang nach der Elternzeit erlaubt ist. Dass also der budgetiert ist vom Vorstand.“<sup>256</sup> Oder: „Und ich glaube, wir hätten von Anfang an mehr Schwung gehabt, ..., wenn die ersten zehn, zwölf, zwanzig Tandems vom Vorstand gesponsert worden wären.“<sup>257</sup>

### 4.3.2 Flexibles Arbeiten

Bei der Gestaltung der Zusammenarbeit hat aus Sicht eines Nutzers die Führungskraft den beiden Jobsharing-Partnern „...freie Hand gelassen...“<sup>258</sup> Eine Organisation kann an dieser Stelle nicht vorgegeben werden, da diese „...sehr, sehr individuell ist...“<sup>259</sup> Der Wunsch nach einer höheren Flexibilität bei wichtigen Terminen, wie zum Beispiel bei Entscheidungsmeetings, sodass beide Partner die Gelegenheit bekommen, an diesen teilzunehmen, ist für einen befragten Nutzer besonders wichtig: „Also ein bisschen Offenheit gegenüber Terminen. Das wäre wünschenswert, dass man die mögliche Zeit hat, wenn wichtige Termine sind, dass sie zum Beispiel nicht immer alle dienstags sind, dass sie vielleicht auch mal mittwochs und donnerstags wären, sodass jeder die Möglichkeit hat, mal Präsenz zu zeigen.“<sup>260</sup> Das flexible Arbeiten umfasst hierbei auch die Möglichkeit, von Zuhause mit einem Rechner zu agieren: „...also es ist jetzt nicht so, dass ich jeden Tag lange Tage mache, aber schaue, dass ich jeden Tag da bin, manchmal bisschen kürzer, manchmal bisschen länger, also wirklich flexibel je nach Bedarf. Also ich habe zuhause ja noch den Rechner, das hilft dann.“ bzw. durch ein „...Jahresarbeitszeitkonto...“ bei der Gestaltung der Arbeitszeit flexibel zu sein.<sup>261,262</sup>

### 4.3.3 Qualifizierungsangebot zum Jobsharing

Ein Angebot zur Qualifizierung rund um das Thema „Jobsharing“ kann sich sowohl an die Führungskräfte von Jobsharern, an Jobsharing-Nutzer als auch an Personaler richten

---

<sup>256</sup> Vgl. 4. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 399

<sup>257</sup> Vgl. 4. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 348

<sup>258</sup> Vgl. 13. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer und Unternehmensvertreter (2019), S. 298

<sup>259</sup> Vgl. 10. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 269

<sup>260</sup> Vgl. 12. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 288

<sup>261</sup> Vgl. 12. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 291

<sup>262</sup> Vgl. 4. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 194

bzw. im Falle einer geteilten Führungsposition auch an das Team, mit dem Ziel, eine effiziente Arbeitsweise zu vermitteln. So dient dies, der Ansicht nach von zwei Experten, den Jobsharern Empfehlungen zu geben, wie diese die Zusammenarbeit untereinander, vor allem den Informationsaustausch verbessern können.<sup>263,264</sup> Dadurch sollen aus Sicht eines Unternehmensvertreter die Jobsharing-Partner wegkommen „...von solchen Tools wie E-Mail hin zu kollaborativen Werkzeugen...“, wie zum Beispiel durch den geschulten Einsatz von OneNote.<sup>265</sup>

Jedoch stellt die Arbeit im Jobsharing eine besondere Anforderung an die Partner, dessen Umgang es zu trainieren gilt: „15 Uhr, alle anderen arbeiten mindestens noch zwei Stunden weiter, die Inbox läuft weiterhin voll und das mussten wir lernen auszuhalten. Und wir haben da auch ein Training diesbezüglich gemacht und das hat uns sehr, sehr geholfen.“<sup>266</sup>

Bevor es allerdings zu einem Jobsharing kommen kann, bedarf es einer Bewerbung. Um sich auf eine solche Bewerbung inkl. einem Interview und dessen Besonderheiten vorzubereiten, können auch Bewerbungstrainings für Jobsharing-Interessierte angeboten werden.<sup>267</sup> Solche Besonderheiten sind nach Ansicht eines Unternehmensvertreter zum Beispiel sich im Vorwege der Bewerbung mit dem Jobsharing-Partner Gedanken dazu zu machen, „...wer macht was, wer hat welche Stärken, wie decken wir das komplette Arbeitsjahr... und, und, und.“<sup>268</sup>

Wenn sich das Tandem neu findet, so bietet es sich der Meinung eines Nutzers nach an, im Vorfeld eine Art „...Inside-Discovery...“ durchzuführen.<sup>269</sup> Dieses „...Inside-Discovery...“ hat das Ziel, den Typus besser zu verstehen und somit unter anderem auch den Tandem-Partner besser einordnen zu können oder auch die „...Stärken-Schwächen...“ herauszuarbeiten.<sup>270</sup>

Solche Angebote können beispielsweise als Workshops, Coachings bzw. Eins-zu-eins-Coachings konzipiert werden.<sup>271,272</sup> Weitere Möglichkeiten bestehen darin, einen Tandem-Buddy-Partner dem Jobsharing-Partner zur Seite zu stellen oder diesen den Zugang

---

<sup>263</sup> Vgl. 1. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 376

<sup>264</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 385

<sup>265</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 361

<sup>266</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 206

<sup>267</sup> Vgl. 4. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 342

<sup>268</sup> Vgl. 4. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 343

<sup>269</sup> Vgl. 7. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 228

<sup>270</sup> Vgl. 7. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 228

<sup>271</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 334

<sup>272</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 380

zu einem Netzwerk für einen etwaigen Austausch zu ermöglichen und auch ein Mentoring-Programm kann in Betracht gezogen werden.<sup>273</sup>

Die Führungskräfte von Jobsharing-Tandems wiederum erhalten Hinweise darüber, „...wie man von oben Jobsharing-Paare führt.“<sup>274</sup> So besteht das Qualifizierungsangebots unter anderem daraus, zu überlegen, wie erforderliche Informationen von einem Partner, während der Abwesenheit des anderen Partners, von der Führungskraft eingeholt werden können oder wo die Führungskraft „...auch wissen muss, in welchen Momenten er sich früh einschalten müsste und wie das Paar auch funktioniert in ihrer Kommunikation.“<sup>275</sup> An der Stelle können auch „...Simulationsspiele...“ zum Einsatz kommen.<sup>276</sup>

#### 4.3.4 Karriereentwicklungspfade im Jobsharing

Es stellt sich die Frage, was geschieht mit einem Jobsharing-Nutzer, der ins Ausland gehen möchte. Hat dies zur Folge, dass auch der Partner ebenfalls ins Ausland gesandt wird? Dies wäre wiederum aus Sicht eines Unternehmensvertreters sehr kostspielig.<sup>277</sup> Diese und viele weitere Fragen werden gestellt, um „...Weiterentwicklungsmöglichkeiten oder Karrierezweige...“ bzw. „...einen Career-Pass...“ im Jobsharing zu etablieren.<sup>278,279</sup> So kann sich ein Jobsharing-Nutzer auch vorstellen, „...dass wir uns mal auf eine Führungsposition miteinander bewerben.“<sup>280</sup> Die Wahrnehmung der meisten Nutzer und auch der Experten ist jedoch, dass der nächste Schritt „...aus einem Jobsharing heraus, der ist im Moment noch etwas schwieriger.“, da die „...Sichtbarkeit der Einzelleistung...“ geringer ist.<sup>281</sup> Es wird sogar davon ausgegangen, dass im Jobsharing „...oft Doppeltes...“ geleistet werden muss, um „...überhaupt auf dem Niveau schon mitzuspielen.“<sup>282</sup>

Jobsharing-Positionen können jedoch aus Sicht einzelner Nutzer auch ein Sprungbrett zu einer höheren Position darstellen: „Ich glaube, da wird man doch eher eine Möglichkeit

<sup>273</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Experten (2019), S. 397

<sup>274</sup> Vgl. 1. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 378

<sup>275</sup> Vgl. 1. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 378

<sup>276</sup> Vgl. 1. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 378

<sup>277</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 362

<sup>278</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 334

<sup>279</sup> Vgl. 12. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 288

<sup>280</sup> Vgl. 4. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 199

<sup>281</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 333

<sup>282</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 172

geschafft für Frauen, die das aktiv vorantreiben, vielleicht bleiben, um Karriere zu machen und Chancen für sich zu entdecken, die sie sonst nicht hätten.“<sup>283</sup>

Neben eines Karriereaufstiegs durch das Jobsharing bietet sich aus Sicht eines Nutzers auch ein beruflicher Side-Step an: „Und jetzt wäre es ja doch nochmal ganz spannend, wenn man gemeinsam einen neuen Job machen würde und sich auch die Stakeholder neu erarbeiten müsste, die Mitarbeiter nochmal mitnehmen müsste. Das würde ja nochmal ein richtiger Neuanfang sein.“<sup>284</sup>

#### 4.3.5 Angebot zum Austausch mit Jobsharing-Nutzern

Auch ein Austausch im Rahmen von sogenannten „...Roundtables...“ mit anderen Jobsharing-Tandems kann einen positiven Einfluss auf die Zusammenarbeit im eigenen Tandem haben und dient auch anderen Tandems als Vorbild.<sup>285,286</sup> So werden Erfahrungen und Arbeitsweisen untereinander ausgetauscht, was zu der Erkenntnis führt, „...die können da unheimlich viel voneinander lernen.“<sup>287</sup>

Der Ansicht eines Unternehmensvertreters nach können über ein Forum wiederum neue Zielgruppen für das Jobsharing gewonnen werden: „Insbesondere dann für Rückkehrer aus Elternzeit beispielsweise, die dann Vollzeit rausgegangen sind und dann wieder in Teilzeit zurückkommen möchten. Dass die auch Anknüpfungspunkte haben und Menschen in ähnlicher Situation kennenlernen.“<sup>288</sup>

#### 4.3.6 Transparenz zum Jobsharing-Modell schaffen

Das Teilen von Informationen und Praxiserfahrungen zum Jobsharing schafft Transparenz. Die Gründung einer Community kann aus Sicht eines Unternehmensvertreters und zugleich Jobsharing-Nutzers sinnvoll sein, um über das Netzwerk unter anderem über neue Entwicklungen bei der Umsetzung von Jobsharing zu informieren: „Das heißt, wir haben eine Community zum Thema Jobsharing eingestellt und..., hier informieren wir

---

<sup>283</sup> Vgl. 4. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 197

<sup>284</sup> Vgl. 13. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer und Unternehmensvertreter (2019), S. 306

<sup>285</sup> Vgl. 11. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 280

<sup>286</sup> Vgl. 6. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 218

<sup>287</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 360

<sup>288</sup> Vgl. 4. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 343

über, wie es weiter verläuft, über die Updates. Wenn ihr Interesse habt, also bringt euch hier ein. Und so haben wir versucht, also, das zu kompensieren, damit wir die Leute nicht verlieren auf dem Weg.“<sup>289</sup> Durch ein solches Netzwerk wird der Austausch angeregt, denn „...häufig kennt jemand jemanden, der jemanden kennt, der vielleicht dann eventuell an so einer Stelle Interesse hätte.“<sup>290</sup> Sollte sich jemand daraufhin für eine Position im Jobsharing interessieren, so ist es von Vorteil, wenn die Beteiligten die Möglichkeit eingeräumt bekommen „...eine Jobsharing-Stelle über eine FTE...“ zu besetzen.<sup>291</sup> Hierbei geht es um das Aufbrechen von alten Gedankenstrukturen nach dem Motto „...eine Stelle ist ein FTE.“<sup>292</sup> Sollten Organisationen bislang mit Headcounts rechnen, so bedarf es einer Anpassung: „Bis vor kurzem wurden bei uns im Konzern die: das ganze Controlling noch mit Headcount betrieben und nicht mit FTE. Das ist natürlich tödlich, wenn man das jetzt: wenn man da ein Jobsharing einführen will.“<sup>293</sup>

Auch die Organisation eines Events, zu dem neben den Jobsharing-Nutzern auch deren „...Vorgesetzte als Multiplikatoren...“ eingeladen werden, kann für ein besseres Verständnis des Modells zuträglich sein.<sup>294</sup> Über solche beispielhaften Instrumente bietet sich die Chance, etwaige „...Berührungsängste...“ zu verringern und auch „...Vorurteilen...“ aufgrund von „...Unwissenheit...“ entgegenzuwirken.<sup>295,296</sup> Eine Kommunikation zum Thema Jobsharing bietet zudem auch dem Arbeitgeber die Chance, „...die Organisation bekannter...“ zu machen.<sup>297</sup>

#### 4.3.7 Erfüllung Jobsharing-relevanter Arbeitsbedingungen

Zu Beginn einer neuen Jobsharing-Partnerschaft steht eine Stellenausschreibung. Hier kann sich die Organisation bereits überlegen, wie sie sich am Markt positionieren möchte. So kann sie sich dazu bereiterklären, dass „...alle Stellen erst mal tandemfähig...“ ausgeschrieben werden „...und die, die es nicht sind, die sind geflaggt...“<sup>298</sup>

---

<sup>289</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 352

<sup>290</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 359

<sup>291</sup> Vgl. 1. Pretest-Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 155

<sup>292</sup> Vgl. 4. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 364

<sup>293</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 364

<sup>294</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 365

<sup>295</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 390

<sup>296</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 333

<sup>297</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 321

<sup>298</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 356

Kommt ein neues Tandem zustande, so wird die Frage nach der Vertragsgestaltung gestellt: „Im Zweifelsfall sind das weiterhin zwei individuelle Verträge, denn es kann ja auch sein, dass irgendwann ein Tandem-Partner sagt, ich mache jetzt was anderes.“<sup>299</sup>

Auch für Führungskräfte stellt die Führung eines Jobsharing-Tandems eine neue Situation dar, die mit einigen Fragen verbunden ist: „Muss ich jetzt zwei Mitarbeitergespräche machen oder müssten die nicht eigentlich zusammen? Oder ist nur die Zielerreichung mit beiden zusammen und das Mitarbeitergespräch doch wieder individuell, damit ich eine individuelle Weiterentwicklung machen kann?“<sup>300</sup> Die Führungskräfte sollten aus Sicht eines Unternehmensvertreters entsprechend bei der Beantwortung solcher Fragestellungen unterstützt werden, um so Sicherheit für die Zusammenarbeit mit dem Tandem zu schaffen.<sup>301</sup>

Hinsichtlich der Aussagen zu den Erwartungen an die räumlichen Gegebenheiten trafen die Befragten unterschiedliche Aussagen. So sehen viele Befragte aus allen Erhebungseinheiten die Notwendigkeit als gegeben an, dass sich die Partner ein gemeinsames Büro teilen: „Also, wenn die beiden gemeinsam im Büro sind, dann sollten sie nach Möglichkeit auch ein gemeinsames Büro haben. Das hat sich bei mir, also, aus meiner Erfahrung heraus bewährt, um mitzukriegen, was der andere so gerade macht.“<sup>302</sup> Unterdessen sehen es andere nicht als erforderlich, überhaupt fest zugeordnete Arbeitsplätze anzubieten: „Wir haben normalerweise keine fest zugeordneten Arbeitsplätze. Das heißt, hier steht einfach eine Anzahl Schreibtische und wenn man morgens kommt, setzt man sich an den Schreibtisch, der frei ist. Das machen die Tandems normalerweise genauso.“<sup>303</sup>

Wie in jeder guten Partnerschaft gibt es Zeiten, in denen Unstimmigkeiten aufkommen. Für diese Fälle sollten sich die Beteiligten die Frage stellen: „Wer ist dann derjenige, der da Mediator sein kann?“<sup>304</sup> Sollte sich jedoch ein Jobsharing-Nutzer dafür entschließen, die bisherige Zusammenarbeit zu beenden, so sollte das Unternehmen für sich im Vorfeld geklärt haben, wie mit dem verbliebenen Jobsharing-Partner umgegangen werden kann und wie diese den verbliebenen Jobsharer unterstützen können. So kann die Zusammenarbeit vollständig aufgelöst werden und der verbliebene Tandempartner kann gefragt werden, ob dieser „...sich verändern will und vielleicht auch auf Vollzeit gehen will

---

<sup>299</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 357

<sup>300</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 363

<sup>301</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 363

<sup>302</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 386

<sup>303</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 335

<sup>304</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 363

beispielsweise, wenn das jetzt ein Teilzeit-Tandem war.“<sup>305</sup> Als weitere Option kann über eine Matching-Plattform ein neuer potenzieller Jobsharing-Partner gefunden werden, indem „...eine Hälfte eines Tandems ihre Stelle oder seine Stelle“ ausschreibt.<sup>306</sup> Oder alternativ kann sich der verbliebene Partner „...auf eine andere Stelle entwickeln und auch gehen“.<sup>307</sup> Um als Jobsharing-Nutzer und auch als Organisation flexibel zu sein, werden nach Aussage eines Unternehmensvertreters „...völlig separate Teilzeitverträge...“ geschlossen, die „...in keiner Weise miteinander verknüpft oder abhängig voneinander...“ sind.<sup>308</sup>

#### 4.3.8 Bereitstellung von Technik

Alle der Befragten waren sich einig, dass „...so eine Art Matching-Plattform, wo Leute sich registrieren können... und dann basiert auf ihrem Profil ein Match bekommen, wer denn potentiell als Jobsharing-Partner geeignet wäre...“, sehr hilfreich sein kann.<sup>309</sup>

Als weitere unterstützende Technik wurde Microsoft Team erwähnt, als ein chatbasiertes Tool, mit dessen Hilfe es einem erleichtert wird „...den Anderen besser mit in Loop zu halten.“<sup>310</sup> Daneben spielen auch Skype-Sessions und auch ein internes soziales Unternehmensnetzwerk eine Rolle.<sup>311</sup> Des Weiteren wurden auch Asana und Trello erwähnt, um sich miteinander auszutauschen und darüber „...dann gleich auch schon zu sortieren, wo sind offene Sachen.“<sup>312</sup>

Was auch von einigen Jobsharing-Nutzern und einem Unternehmensvertreter angesprochen wurde, war der Wunsch, dass bestimmte Systeme in der Organisation auch auf mehrere Stelleninhaber teilbar sind: „Und so etwas, das meinte ich jetzt mit Systemen, ja. Unser CRM-System muss in der Lage sein, zwei Vertriebler aufnehmen zu können.“<sup>313</sup>

Auch wurde unter anderem der Erhalt eines Notebooks als sinnvoll erachtet: „Ja, es wäre gut, wenn sie technisch in der Lage sind, vielleicht einen Account für das Jobsharing-Paar auf die Beine zu stellen. Wenn sie natürlich über die Möglichkeit Laptop, Home-Office

---

<sup>305</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 358

<sup>306</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 358

<sup>307</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 331

<sup>308</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 331

<sup>309</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 351

<sup>310</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 362

<sup>311</sup> Vgl. 9. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 256

<sup>312</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 386

<sup>313</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 318

und so weiter verfügen. Vielleicht auch Diensthandy, je nachdem. Das, was im Moment möglich ist an Technik, sollte zur Verfügung gestellt werden, damit der Austausch jederzeit möglich ist.“<sup>314</sup> Viele der befragten Nutzer haben eine gemeinsame E-Mail-Adresse und sehen diese auch teils als erforderlich an: „Also, man muss ja eine gemeinsame E-Mail-Adresse haben und einen gemeinsamen Kalender...“<sup>315</sup> Jedoch ein anderer Nutzer gibt an: „Also, ich weiß, dass es einige machen, die haben ein gemeinsames E-Mail-Postfach. Das haben wir nicht, weil wir eben ja auch teilweise für Projekte getrennt da arbeiten und es einfach sonst eine wahnsinnige Flut ist an E-Mails.“<sup>316</sup>

### 4.3.9 Offenheit für das Jobsharing

Um Jobsharing im Unternehmen erfolgreich zu etablieren, bedarf es nach Ansicht eines Experten und zugleich auch Jobsharing-Nutzer eines top-down-Approach sowie eines down-to-the-top-Approach und „...es darf nie nur top-down gemacht werden. ...Und das sagen wir immer, ist der größte Fehler. Wie arrangierte Ehen in Indien. Hat sehr viele Risiken, man muss die Paare sich suchen lassen.“<sup>317</sup> Um so einen Approach jedoch erzielen zu können, sind die teils noch vorherrschenden traditionellen Denkweisen aufzubrechen: „Sie können sich vorstellen, dass trotzdem noch eine große Menge arbeitet ja noch unter dem Standard-, traditionell Modell. Das heißt eine ganz klare Hierarchie, ein Hierarchiedenken. An der Spitze oft Männer. ... Deshalb ist auch das Jobsharing-Modell umso wichtiger, weil das ermöglicht Frauen, mit Teilzeitarbeit raufzukommen, was es früher nicht so gab. Und diese Leute, die natürlich an der Spitze sind, entsprechen auch noch dem Modell, das man konservativ nennt. Das heißt, 100, 120 Prozent alleine auf einer Stelle.“<sup>318</sup> Einen ähnlichen Wandel bedarf es auch bei den Personalern, die das Thema Jobsharing, „...wenn eine neue Stelle geschaffen wird...nicht auf dem Radar...“ haben.<sup>319</sup> Die Offenheit ist dabei auch abhängig von der gelebten Unternehmenskultur: „Man kann nicht nur halbe Führungskraft sein. Und wahrscheinlich wird das dann assoziiert mit weniger Motivation, wenn einen andere Dinge Hobbys, Familie, Weiterbildung

---

<sup>314</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 386

<sup>315</sup> Vgl. 12. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 288

<sup>316</sup> Vgl. 8. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 243

<sup>317</sup> Vgl. 1. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 375

<sup>318</sup> Vgl. 1. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 369

<sup>319</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 364

gerade so wichtig sind. Unternehmenskulturell oder die Führungskultur geht ganz oft auch mit uneingeschränkter Präsenz und Kontrolle, Ansprechbarkeit einher.“<sup>320</sup>

So kommt es auf eine unternehmensweite Unterstützung an, begonnen beim obersten Management: „Ich muss mich dazu committen als Vorstand.“<sup>321</sup> Zudem spielt auch die Eigenverantwortung eine Rolle: „...die Organisationen haben sich schon dahingehend auch generell einmal geändert, dass die Eigenverantwortung in Unternehmen eigentlich etwas ist, was immer weiter ausgebaut und entwickelt wird und somit ja auch von der Seite schon viel mehr geteilt wird, wenn man jetzt von Führungsarbeit spricht.“<sup>322</sup>

Um eine Offenheit für das Jobsharing innerhalb einer Organisation zu erzielen, kann auch die Einbindung einer Community helfen, in der Mitglieder offen gefragt werden, was sie davon halten, „...wenn wir das systematisch bei der Organisation vorantreiben würden mit Unterstützung einer Plattform?“ und daraus Rückmeldungen, wie z.B. „Macht weiter! Das brauchen wir. Das ist wichtig für die Firma.“ erhalten.<sup>323</sup> Denn dadurch wird „...es eben auch für die Skeptiker schwieriger zu sagen, wir brauchen so was nicht.“<sup>324</sup>

Tatsache ist, dass das Jobsharing zu teilen auch aus der Notsituation heraus erst in Frage kommt: „...also, man hat niemanden Vollzeit aus der Bank gefunden, der das machen konnte oder wollte. Und insofern war das dann die einzige Alternative. Also aus der heutigen Sicht betrachtet, bin ich mir auch ziemlich sicher, hätte es jemand anderen gegeben, der gesagt hätte, er macht das in Vollzeit, wäre das überhaupt nie zum Tragen gekommen.“<sup>325</sup> Auch bei einem Unternehmensvertreter entstand das Jobsharing mehr aus der Situation heraus als dass es eine strategische Entscheidung war: „Na ja, das hat sich bei uns eigentlich ergeben, weil eine Dame eben Kinder bekommen hat, die eigentlich Führungskraft war und dann wieder zurückgekommen ist, inzwischen aber eine andere Führungskraft die Stelle eingenommen hat, die aber dann auch nicht mehr Vollzeit arbeiten wollte und dann sind wir auf diese Lösung gekommen.“<sup>326</sup>

Eine befragter Jobsharing-Nutzer und zugleich auch Unternehmensvertreter gab an, es zu schätzen, dass die eigene Führungskraft, eine Frau, in einer vergleichbaren Lebenslage war, denn aus ihrer Sicht ist es so, „...dass Frauen ja dieses Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf kennen. Und sie, wie auch ich, wir sind beide gleich alt und haben

---

<sup>320</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Experten (2019), S. 395

<sup>321</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Experten (2019), S. 396

<sup>322</sup> Vgl. 1. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 310

<sup>323</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), 351

<sup>324</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), 351

<sup>325</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 381

<sup>326</sup> Vgl. 1. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 308

beide große Kinder. Und wissen, wie wir uns zerrissen haben, als unsere Kinder klein waren.“.<sup>327</sup> Eine vergleichbare Aussage wurde auch auf Seiten eines weiteren Unternehmensvertreters getroffen, als er gefragt wurde, wie die Reaktion der Management-Kollegen auf die Einführung von Jobsharing war: „Also, ich sage einfach mal, ich würde jetzt mal fast sagen, Frauen haben positiver reagiert als Männer.“.<sup>328</sup> Noch ein weiterer Unternehmensvertreter unterstützt mit seiner Aussage diese Annahme: „Und was natürlich ein absoluter Vorteil war, ist dieses Vorleben von Life-Balance, ja. Weil die hatten natürlich Verständnis, wenn es darum ging Kind ist krank, was mache ich heute. ...Da haben natürlich Führungskräfte, die aus demselben oder ähnlichen Gründen jetzt ihre Arbeitszeit reduziert haben, mehr Verständnis, als welche, die noch nie in so einer Situation waren.“.<sup>329</sup> Dieser Aussage schließt sich auch einer der befragten Jobsharing-Nutzer an: „Also, der Vorgesetzte ist ein Schlüsselfaktor aus meiner Sicht. Am besten ist natürlich, wenn er selber auch in einer gewissen Lebenssituation lebt, wo er Dinge nachvollziehen kann, wie zum Beispiel, dass man viel Flexibilität braucht.“.<sup>330</sup> So gibt jedoch ein Jobsharing-Nutzer auch an, dass Männer, „...sich mit der Thematik nicht tiefer beschäftigt haben, weil sie zum Beispiel bei vielen Männern einfach, ja, gar nicht relevant waren, weil sie gar nicht überlegt haben, kann Teilzeit für mich ein Thema sein.“.<sup>331</sup> Unter Umständen liegt eine Zurückhaltung auf Seiten des Topmanagements gegenüber diesem Modell auch an der Erwartung nur eine Person zu haben, „...mit der sie den Erfolg beispielsweise verbinden können.“.<sup>332</sup>

#### 4.4 Hauptkategorie „Erwartungen an das Jobsharing“

In der Hauptkategorie „Erwartungen an das Jobsharing“ werden alldiejenigen Aussagen zusammengefasst, die sich an das Angebot und die Nutzung von Jobsharing richten. Diese Hauptkategorie umfasst insgesamt 12 Subkategorien: Höhere Kosten, Förderung der Unternehmensziele, Teilbarkeit der Position, lebensphasenbegründete Teilung der Arbeit, höhere Leistungsmotivation, Steigerung der Lebensqualität, Steigerung der Arbeitgebermarke, wechselseitige Vertretbarkeit, fundiertes Vorgehen bei der

---

<sup>327</sup> Vgl. 13. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer und Unternehmensvertreter (2019), S. 297

<sup>328</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 318

<sup>329</sup> Vgl. 4. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 341

<sup>330</sup> Vgl. 4. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 188

<sup>331</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 167

<sup>332</sup> Vgl. 12. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 289

Arbeitsbewältigung, Verfügen über ein Mehr an Fähigkeiten und Einnehmen einer bestimmten Funktion sowie höhere Flexibilität.



Abbildung 19: Subkategorien der Hauptkategorie „Erwartungen an das Jobsharing“

Quelle: Eigene Darstellung

An dieser Stelle sei folgendes Ankerbeispiel aus der Erhebungseinheit der Jobsharing-Nutzer aufgeführt: "Das ist für eine gewisse Zeit, eben in der Elternzeit oder vielleicht, wenn man jemanden pflegen muss oder wenn man sagt, man will beruflich aussteigen. Ich möchte jetzt in Rente gehen und die letzten zwei Jahre will ich vielleicht noch meinen Nachfolger richtig gut einarbeiten. Ich denke, für solche Szenarien ist das ein wunderbares Modell."<sup>333</sup>

#### 4.4.1 Höhere Kosten

Eine Vielzahl der Befragten geben an, dass das Thema „höhere Kosten“, im Sinne von Administrationskosten und finanziellen Kosten, eine häufige mit dem Jobsharing verbundene Erwartung und zugleich ein Gegenargument für eine Umsetzung darstellt: „Na ja, also das allererste Argument ist natürlich, dass die Befürchtung da ist, dass zwei Leute am Ende natürlich mehr kosten als eine Person“.<sup>334</sup> Dies spiegelt sich auch in der Theorie wieder, wo unterem anderem höhere Kosten für die Einarbeitung und Ausbildung genannt werden.<sup>335</sup> Um Einarbeitungs- und Ausbildungskosten geringer zu halten, kommt es laut eines Experten zu einer Einsparung, was schwerwiegende Konsequenzen mit sich zieht: „Oft ist es so, dass sowohl in Teilzeit-Führung als gerade auch in so einem Tandem Trainings eingeschränkt sind, denn als Arbeitgeber doppelte Anzahl Trainings bezahlen, doppelte Anzahl an Ausstattungen bezahlen. Das heißt, ich habe vielleicht weniger Trainings.

<sup>333</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 208

<sup>334</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 353

<sup>335</sup> Vgl. Sabel (1982), S. 128

Das führt zu einer schleichenden Abqualifizierung. Und ich weiß, als Karriereschritt ist es gar nicht so gut.“<sup>336</sup> Somit sehen einige Personen zunächst den erhöhten Aufwand, „...was so ein Tandem kostet... oder was für einen Aufwand das ist, wenn ich dann zwei Rücksprachen mit zwei Mitarbeitern führen muss.“<sup>337</sup> Um dies zu validieren, hat ein befragter Nutzer und zugleich auch Unternehmensvertreter Gespräche mit Führungskräften von Jobsharing-Paaren geführt und ist zu der Erkenntnis gekommen, dass „...es vor allem am Anfang natürlich einen gewissen erhöhten Abstimmungsaufwand“ gibt, „...aber der zahlt sich immer aus.“<sup>338</sup>

Auch ein Experte äußerte, dass die Umstellung von Vollzeit zu Jobsharing „...sehr komplex auch von den Strukturen, Prozessen...“ ist.<sup>339</sup> Dies wird auch von einem der Unternehmensvertreter bestätigt: „Also, Mehraufwand natürlich, ja, also, einmal, also, natürlich sage ich jetzt mal zeitlich, ja. Aber ich muss eben auch mehr in den Systemen pflegen und ich muss mehr reporten.... Das heißt, für die Stelle, normalerweise würde ich ein Personalgespräch pro Quartal führen. In diesem Falle führe ich halt zwei, ja.“ und dennoch teilte die Person mit, dass es trotz des Mehraufwands ein lohnendes Modell ist.<sup>340</sup>

#### 4.4.2 Förderung der Unternehmensziele

Auch die Verfügbarkeit eines Ansprechpartners kann aus Sicht eines Experten, in Zeiten von geplanten oder ungeplanten Abwesenheiten, bei den Kunden „...zu einer höheren Kundenzufriedenheit führen.“<sup>341</sup>

Auf der anderen Seite geht es auch darum, dass vorhandene Potenziale im Interesse des Unternehmens eingesetzt werden: „...meine Mitarbeiter, die sind so gute Vertriebler, dass ich gesagt habe: „Das kann doch nicht sein, das ist doch weggeworfenes Potenzial, wenn wir die woanders einsetzen...“<sup>342</sup> So sieht dies auch ein befragter Jobsharing-Nutzer: „Und gerade, ich empfinde es so, gerade viele Frauen, die aufgrund von dem Wunsch nach Familie oder dem Wunsch der Familie dann gerecht zu werden, die für eine gewisse

---

<sup>336</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Experten (2019), S. 395

<sup>337</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 330

<sup>338</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S: 332

<sup>339</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Experten (2019), S. 395

<sup>340</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 321

<sup>341</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Experten (2019), S. 400

<sup>342</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 316

Zeit dann zurückkommen,... , deren Potential wird oft nicht genutzt und ich glaube, das Jobsharing bietet das, indem es eine Stelle halt voll besetzt...“.<sup>343</sup>

Auf der anderen Seite können bereits vorhandene Potenziale weiter ausgebaut und für das Unternehmen eingesetzt werden: „...sprich also, dass ich in meiner eigentlichen fachlichen Tätigkeit arbeite plus noch zusätzlich Zeit habe, um Themen wie Mentoring, Coaching und Ausbildung noch weiterhin ausbreiten zu können.“.<sup>344</sup> Kommt es dazu, dass ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, so kann zudem ein Wissenstransfer innerhalb der Organisation sichergestellt werden und „Man spart Kosten... plus, man kriert dann auch viel mehr Stabilität im Wissen innerhalb des Unternehmens.“.<sup>345</sup>

Über das Angebot zum Jobsharing kann auch der Frauenanteil in einer Organisation gesteigert werden: „Und haben uns zum Ziel gesetzt, jedes Jahr unseren Frauenanteil zu steigern. Und da bringt natürlich Jobsharing enormen Rückenwind,... Und das ist auch für ein Unternehmen sehr förderlich und auch für die Kultur und für das Umfeld“.<sup>346</sup> So sieht es ebenfalls ein weiterer Unternehmensvertreter: „...wir haben Forschungsarbeit, funktioniert eben so, dass es sehr viele junge Leute machen und daher sozusagen das immer im Zeitraum ist, wo halt die Familiengründungen stattfinden und wo halt dann die, meistens sind es doch die Frauen natürlich, zurückkommen und dann Teilzeitarbeit machen und dann ergibt sich das...“.<sup>347</sup> Über das Modell können auch Restrukturierungsziele gefördert werden: „Und damals war unsere Bank in einer Restrukturierungsphase, das heißt, es durfte niemand extern eingestellt werden. Sie hatten also keinen. Wir haben beide gesagt, wir würden unsere Arbeitszeit reduzieren, was also dazu geführt hat, dass sie eine Kapazität quasi eingespart hat. Und daraufhin hat sich die Bank dann dazu committed“.<sup>348</sup> So ist es auch bei einem anderen Jobsharing-Nutzer der Fall gewesen: „Und wir hatten damals eine große Umstrukturierung und da ist das... an mich herangetragen und ziemlich schnell entschieden worden. Also, dass so eine Position nur möglich ist, eben in einem Jobsharing.“.<sup>349</sup>

---

<sup>343</sup> Vgl. 12. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 292

<sup>344</sup> Vgl. 11. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 274

<sup>345</sup> Vgl. 1. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 371

<sup>346</sup> Vgl. 4. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 340

<sup>347</sup> Vgl. 1. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 310

<sup>348</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 381

<sup>349</sup> Vgl. 8. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 239

#### 4.4.3 Teilbarkeit der Position

Auf der einen Seite steht es für einige Organisationsmitglieder fest, dass es einen Mitarbeiter geben muss, der das Sagen hat, was wiederum der Ansicht nach eines Unternehmensvertreters und zugleich auch Jobsharing-Nutzers schwieriger mit dem Jobsharing-Modell zu vereinbaren ist.<sup>350</sup> Auf der anderen Seite sind auch rechtliche Verantwortungen bei der Entscheidung, ob eine Position als Jobsharing möglich ist oder nicht, mit zu berücksichtigen: „Also wir haben zumindest sehr große Skepsis gehabt bei solchen Sachen wie Betriebsleiter. Warum? Betriebsleiter, da hängt immer auch eine rechtliche Verantwortung dran...“.<sup>351</sup> Assistenzstellen wiederum werden insbesondere als jobsharingfähig gesehen: „Waren aber weniger auf Leitungsposition, eher so auf Assistenzpositionen oder so was, haben wir sie gefunden.“<sup>352</sup> Jedoch nahezu alle Befragten vertreten wiederum die Ansicht, dass „...jede Position teilbar ist.“<sup>353</sup> Insbesondere „...Fachaufgaben sind deutlich leichter teilbar.“, währenddessen dies bei strategischen Arbeiten „...natürlich irgendwann immer schwieriger, weil um gute Entscheidungen zu treffen, muss man natürlich auch viel Wissen mitbringen.“<sup>354,355</sup>

An dieser Stelle gibt jedoch einer der Befragten zu bedenken, dass nicht jeder Beruf für ein Jobsharing geeignet sei: „Ist halt nur schwierig, wenn sie jetzt sagen, sie machen es in Teilzeit und sie teilen sich jetzt den Feuerwehr- oder Arztposten. Und sie würden dann sagen, so 12:00 Uhr ist bei mir Feierabend. Jetzt bist du dran. Geht natürlich nicht, wenn das Haus brennt oder sie mitten in einer Operation stecken.“<sup>356</sup>

#### 4.4.4 Lebensphasenbegründete Teilung der Arbeit

Nach Meinung einiger Befragten ist der Wunsch die Arbeitszeit zu reduzieren abhängig von der jeweiligen Lebensphase. So gibt zum Beispiel ein befragter Jobsharing-Nutzer an: „Das ist ein wunderbares Modell für eine bestimmte Zeit in einem bestimmten Lebensabschnitt.“<sup>357</sup> Ein Unternehmensvertreter und zugleich Jobsharing-Nutzer gibt in

---

<sup>350</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 353

<sup>351</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 356

<sup>352</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 357

<sup>353</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 386

<sup>354</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Experten (2019), S. 398

<sup>355</sup> Vgl. 7. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 235

<sup>356</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 386

<sup>357</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 207

dem Zusammenhang an: „Ich glaube aber trotzdem, dass es in vielen Fällen ein Phasenmodell bleibt. Das heißt, ein Modell des Arbeitnehmers für eine Phase, in der sie so eine Art Übergangslösung, noch nicht wieder voll einsteigen können oder in dem Maß, in dem sie so eine Rolle ausüben können...“.<sup>358</sup> Auch ein Experte äußert sich hierzu wie folgt: „Ich glaube schon, dass es dann eins von vielen Modellen ist, das halt in bestimmten Lebensphasen durchaus sehr, sehr hilfreich ist.“<sup>359</sup> So wünscht der eine „...mehr Zeit für seine Familie...“ zu haben, der andere um den „...Dokortitel ... oder... Masterarbeit...“ zu machen.<sup>360</sup> Wiederum ein anderer sieht darin die Möglichkeit, „...wo man vielleicht jemanden pflegen...“ kann.<sup>361</sup> Eine weitere Möglichkeit bietet sich an „...wenn man jetzt einen älteren Kollegen hat oder einen Senioren Kollegen hat und den man halt dann einen unerfahrenen Kollegen an die Seite setzt. Und hat man vielleicht dann so ein Mentoring. Also wo beide voneinander lernen.“<sup>362</sup> Eine solche Konstellation bietet sich auch an „zwischen älterer und jüngerer Generation, um Erfahrungsübergabe ein bisschen geschmeidiger zu organisieren“.<sup>363</sup> Des Weiteren ist das Jobsharing-Modell auch „...in Lebensphasen, wo es gesundheitliche Beeinträchtigungen gibt...“ geeignet.<sup>364</sup>

#### 4.4.5 Höhere Leistungsmotivation

Unter einer höheren Leistungsmotivation ist in dieser Arbeit nicht nur die Steigerung der Leistungsmotivation, sondern auch deren Erhaltung zu verstehen. Die heutige Arbeitswelt ist aus Sicht eines Unternehmensvertreter und zugleich auch Jobsharing-Nutzers geprägt von einer hohen Arbeitsbelastung und „...wenn ich die Vereinbarkeit ermögli- che, und zwar ohne dass psychische Erkrankungen heraus folgen, weil man versucht, alles unter einen Hut zu kriegen, halte ich natürlich langfristig meine Mitarbeiter auch arbeitsfähig und leistungsfähig.“<sup>365</sup> Dies wird von einigen Jobsharing-Nutzern bestätigt und so unter anderem auch durch folgende beispielhafte Aussagen von zwei Jobsharing-Nutzern bekräftigt: „Und war dadurch auch deutlich leistungsfähiger, als ich das vorher war.“ und „Das bedeutet eine unglaubliche Entlastung und aber auch eine unglaubliche

---

<sup>358</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 326

<sup>359</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Experten (2019), S. 393

<sup>360</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 354 f.

<sup>361</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 355

<sup>362</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 355

<sup>363</sup> Vgl. 6. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 218

<sup>364</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Experten (2019), S. 394

<sup>365</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 328

Motivation...“.<sup>366,367</sup> Aufgrund der zunehmenden Arbeitsanforderungen sieht ein Unternehmensvertreter die Notwendigkeit, Leitungspositionen zu teilen: „Weil die Firma ist gewachsen und weil sozusagen eine Führungskraft alleine sozusagen das fast nicht mehr bewältigen kann oder so in dem Ausmaß bewältigen kann, wie es vielleicht wir für gut erachten würden.“.<sup>368</sup>

Im Rahmen der Interviews wurde erkennbar, dass die Jobsharing-Paare das Modell unbedingt zum Erfolgsmodell machen wollen und dafür bereit sind, ein Mehr an Leistung zu erbringen: „Und alle Tandems, mit denen ich gesprochen habe, haben selber von sich gesagt, wir wollen aber, dass das fliegt. Wir machen alles dafür, um der Welt zu zeigen, der Organisations-Welt in dem Fall, dass es wunderbar funktioniert. Und dafür gehen sie eben auch ein paar Schritte mehr als es andere vielleicht tun.“.<sup>369</sup> Ein weiterer Experte stellte ebenfalls fest, dass „...die Leute, die im Jobsharing arbeiten, sind im höchsten Grade motiviert und machen schon extrem viel, um das System aufrechtzuerhalten“.<sup>370</sup>

Auch aus Sicht eines Unternehmensvertreters zeigen sich die Jobsharing-Tandems als äußerst motiviert: „Und natürlich freut es uns dann, wenn die Beschäftigten dann hochmotiviert und engagiert am Arbeitsplatz tätig sind...“.<sup>371</sup>

Trotz der positiven Aussagen stellte ein Unternehmensvertreter jedoch fest, „...und das ist jetzt der negative Punkt, der da vor allem rauskam, ist, dass komischerweise der Anspruch an ein Jobsharing-Tandem zum Beispiel was Präsenz, Erreichbarkeit oder Reaktionsschnelligkeit angeht, viel, viel höher ist, als wenn ich eine Person dasitzen hätte.“.<sup>372</sup>

Ein Unternehmensvertreter wieder sieht einen generationenabhängigen Wandel, was die Erwartungen an eine Arbeit betrifft: „...jüngeren Mitarbeiter, die kommen daher, dass sie nicht so arbeiten wollen, wie sie es vielleicht bei ihren Eltern, vor allem Vätern, eben noch gesehen haben. ... Und da ist der Freizeitanspruch, glaube ich, heute höher.“.<sup>373</sup>

Dies sieht unter anderem auch ein befragter Jobsharing-Nutzer und zugleich auch Unternehmensvertreter: „Ich habe einfach noch tausend andere Interessen, ich möchte mich einfach auch noch mit anderen Dingen beschäftigen und ich merkte einfach auch, wie meine Kraft nachließ.“.<sup>374</sup> Viele Jobsharing-Nutzer wiederum haben für sich durch das

---

<sup>366</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 175

<sup>367</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 208

<sup>368</sup> Vgl. 1. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 311

<sup>369</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 333

<sup>370</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 389

<sup>371</sup> Vgl. 4. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 340

<sup>372</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 322

<sup>373</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 327 f.

<sup>374</sup> Vgl. 13. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer und Unternehmensvertreter (2019), S. 295

Modell ein besseres Lebensgefühl erzielen können, welches eine „...finanzielle Einbuße... mehr als kompensiert.“<sup>375</sup> So äußerte sich ein Nutzer zum Beispiel: „Ich für meinen Teil kann nur sagen, ...dann hat sich mein Lebensgefühl deutlich verbessert. Ich hatte nicht mehr das Gefühl, dass ich so hin und her gerissen bin und eigentlich allen Seiten, Familie, Arbeitgeber auch eigenen Hobbys und so weiter nicht mehr so gerecht werden konnte.“<sup>376</sup>

So sieht ein Unternehmensvertreter im Modell auch die Chance für einen Jobsharing-Nutzer, sich mit gutem Gewissen arbeitstechnisch etwas zurückzunehmen: „...Sie sind auch vielleicht drei Tage nicht da und trotzdem sind alle Mails abgearbeitet und bearbeitet. Und Sie können wieder völlig entspannt Montag früh neu anfangen.“<sup>377</sup>

#### 4.4.6 Steigerung der Arbeitgebermarke

Sowohl in der Außen- als auch in der Innenwirkung können Arbeitgeber von dem Jobsharing profitieren: „Außerdem ist es ein super Marketing-Instrument, ... Die Firma ist nicht dafür bekannt, das innovativste Unternehmen zu sein. Und wenn du dich durchringst, uns das machen zu lassen, dann wird das auch marketing-technisch für das Unternehmen wirklich einen Nutzen haben.“<sup>378</sup> So dient das Modell aus Sicht eines Jobsharing-Nutzers der Gewinnung von Mitarbeitern und bietet zugleich die Chance, „...sich als modernes, flexibles Unternehmen darzustellen, als familienfreundlicher Arbeitgeber.“<sup>379</sup>

Das Jobsharing ist ein Instrument der Mitarbeiterbindung, sodass zum Beispiel jüngere Mitarbeiter, „...wenn sie in einer guten Struktur sind, wo sie den Eindruck haben, sie können parallel noch einiges machen, frei bleiben, dann bleiben sie oft auch länger.“<sup>380</sup>

Dies bestätigt sich auch in der Theorie, bei der davon ausgegangen wird, dass mithilfe von Jobsharing es Unternehmen gelingt sehr gut qualifizierte Mitarbeiter zu halten.<sup>381</sup>

Auch auf Seiten eines Experten wird von einer höheren Arbeitszufriedenheit aufgrund des Jobsharings ausgegangen, „...weil sie die Möglichkeit haben, eine sehr

---

<sup>375</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 180

<sup>376</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 175

<sup>377</sup> Vgl. 4. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 340

<sup>378</sup> Vgl. 13. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer und Unternehmensvertreter (2019), S. 297

<sup>379</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 167

<sup>380</sup> Vgl. 1. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 371

<sup>381</sup> Vgl. Baillod, J. (2001), S. 294

verantwortungsvolle Aufgabe und ihre Führungsverantwortung mit ihren persönlichen Interessen ... zu vereinbaren.“<sup>382</sup> Auch durch die Aussage eines Jobsharing-Nutzers wird dies unterstützt: „Das ist ein ganz, ganz wesentlicher Erfolgsfaktor für Unternehmen, ... also nur mit zufriedenen Mitarbeitern kann ein Unternehmen auch langfristig überleben und ja, entsprechend erfolgreich sein.“<sup>383</sup>

#### 4.4.7 Wechselseitige Vertretbarkeit

Mehrere befragte Unternehmensvertreter sehen in dem Modell den Vorteil, „...dass immer jemand Bescheid weiß.“<sup>384</sup> Ein weiterer Unternehmensvertreter sieht daneben auch den positiven Effekt, „...dass Probleme gelöst werden können, dass auch Informationen zeitgerecht weitergegeben werden, Mitarbeiter informiert werden und dergleichen.“<sup>385</sup> Ein Experte wiederum weiß, dass Menschen, die in Teilzeit arbeiten und „...rein formell eigentlich weniger Stunden haben, aber ganz selten ihre Arbeit auch angepasst...“ wird.<sup>386</sup> Anders schätzt dies wiederum der Experte beim Thema „Jobsharing“ ein, indem zwar „...die Arbeit bei 100 Prozent bleibt, aber sie noch einen zweiten Partner dabei haben, der mit ihnen diese Lücke dann auch auffüllen kann.“<sup>387</sup>

Auch aus Sicht eines Jobsharing-Nutzers wird die wechselseitige Vertretbarkeit positiv bewertet: „...das erleichtert das, wenn jetzt meine Kollegin mir schreibt, dass sie krank ist, morgens und ich bin zu Hause, da wähle ich mich dann, wenn ich Zeit habe, von zu Hause ein und gucke, ob was Wichtiges ist.“<sup>388</sup>

#### 4.4.8 Fundiertes Vorgehen bei der Arbeitsbewältigung

Nach Aussage eines Experten sind die Entscheidungen oft besser bedacht gewesen im Rahmen vom Jobsharing.<sup>389</sup> Dies bestätigt auch ein Unternehmensvertreter „Also viele haben erkannt, dass sie im Team erfolgreicher sind, weil einfach die Ergebnisse schon

---

<sup>382</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Experten (2019), S. 400

<sup>383</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 183

<sup>384</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 353

<sup>385</sup> Vgl. 1. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 311

<sup>386</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 381

<sup>387</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 381

<sup>388</sup> Vgl. 9. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 253

<sup>389</sup> Vgl. 1. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 378

mal geteilt wurden. ...Sie haben andere Blickwinkel noch drin. Und insofern sind die Ergebnisse auch besser, weil sie es einfach fundierter zusammengestellt haben.“<sup>390</sup> So sehen es auch mehrere der befragten Jobsharing-Nutzer und einer äußerte sich hierzu wie folgt: „Das ist aber auch ganz bereichernd, weil man dadurch ja nochmal auch einen anderen Aspekt manchmal in die Überlegung mit reinbekommt.“<sup>391</sup> So wird von dieser Erhebungseinheit häufig auch der Austausch untereinander sehr wertgeschätzt: „...oder ich suche nach einer Lösung und frage sie, ob sie nochmal andere Ideen hat oder einen anderen Lösungsweg sich aussuchen würde, also bei besonderen Themen sind wir da im Austausch, sage ich mal.“<sup>392</sup> Auch wurde es als Erleichterung „empfunden, weil ich gesagt habe, jetzt kann ich auch ein Stück der Verantwortung aus den Händen geben und ich muss auch schwierige Entscheidungen dann nicht immer ganz alleine treffen, sondern konnte man sich dann auch abstimmen.“<sup>393</sup> Nicht nur für Abstimmungen ist das Jobsharing hilfreich, sondern auch im Rahmen des Erhalts eines fundierten Feedbacks, denn „...durch so einen Tandempartner ist man ja auch sehr transparent. Ja, der kriegt ja wirklich viel mit... Also, durch den hat man ja auch unheimlich viele Feedbackmöglichkeiten.“<sup>394</sup>

Ein weiterer Experte äußerte auch, dass „auch viel kreatives Potenzial durch den Austausch“ entsteht.<sup>395</sup> Ein Jobsharing-Nutzer in einer Führungsposition sieht die Chance darin, immer einen Coach an der Seite zu haben, denn „...das haben Sie nie, in der Ebene sind Sie alleine.“<sup>396</sup>

#### 4.4.9 Verfügen über ein Mehr an Fähigkeiten

Ein Experte versteht unter einem Jobsharing, dass die Tandems „...mit einer doppelten Kompetenz...“ reinkommen.<sup>397</sup> Bestätigt wird dies unter anderem auch durch die Meinung eines Unternehmensvertreters, dass über Jobsharing auch „...ein viel größeres Wissensspektrum auf einer Stelle...“ zu haben ist.<sup>398</sup> Auch eine Vielzahl der befragten

---

<sup>390</sup> Vgl. 4. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 346

<sup>391</sup> Vgl. 7. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 229

<sup>392</sup> Vgl. 9. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 257

<sup>393</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 178

<sup>394</sup> Vgl. 6. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 221

<sup>395</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 178

<sup>396</sup> Vgl. 13. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer und Unternehmensvertreter (2019), S. 304

<sup>397</sup> Vgl. 1. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 372

<sup>398</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 353

Jobsharing-Nutzer stimmen dem zu und einer sprach in dem Kontext auch über ein „...geballtes Kompetenzbündel...“.<sup>399</sup> Ein Jobsharing-Nutzer sieht neben dem Mehr an Kompetenzen und Wissen zudem auch „...einen doppelten Erfahrungsschatz auf einer Stelle...“.<sup>400</sup>

Aufgrund des Wunsches nach einem Mehr an Kompetenzen auf Seiten des Unternehmens kam bei einem befragten Jobsharing-Nutzer das Modell überhaupt erst zum Tragen: „...die Führungskraft, die diese Stelle besetzen wollte, hat eigentlich jemanden für Vollzeit gesucht, hatte dann mehrere Bewerbungen, da waren auch Teilzeitkräfte dabei und hat sich dann überlegt, diesen Mix aus Kompetenzen, die er von zwei Teilzeitkräften kriegt, ist ihm mehr wert als eine Vollzeitkraft, die nie das alles abdecken kann.“.<sup>401</sup> So sieht es auch ein Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer, der die Ansicht vertritt, es werden „...unterschiedliche Kompetenzen gefragt, die teilweise eine Person gar nicht mehr abdecken kann.“.<sup>402</sup> Dem stimmt auch ein Jobsharing-Nutzer zu: „Ich kann in meinem Bewerbungsgespräch meine Stärken bringen. Und mein Partner kann die anderen Stärken einschätzen. Die können ja sehr unterschiedlich sein. Und das zusammen ist etwas, was eine andere Person fast nie leisten kann oder anbieten kann.“.<sup>403</sup>

#### 4.4.10 Einnehmen einer bestimmten Funktion

Mithilfe des Jobsharing-Konzepts erlangen laut eines Experten die Interessierten häufig erst „...einen Zugang zu interessanten Positionen, an den Sie vorher sicher nicht bewerben konnten.“.<sup>404</sup> So konnte bei einem Jobsharing-Nutzer darüber sogar „...die Karriere gepusht...“ werden.<sup>405</sup> Ein Unternehmensvertreter und zugleich auch Nutzer des Modells sieht darin auch die Chance, trotz einer Reduzierung der Arbeitszeit „...deswegen nicht komplett die Karriere aufs Spiel...“ setzen zu müssen oder einen „...weniger verantwortungsvollen Job...“ auszuüben.<sup>406</sup> Auch im Fall mehrerer Jobsharing-Nutzer bestätigt sich die Aussage des Unternehmensvertreters, denn schließlich „...geht auch Teilzeitarbeit, wie man sich sicherlich vorstellen kann, ohne im Jobsharing zu arbeiten. Aber in meinem

---

<sup>399</sup> Vgl. 4. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 187

<sup>400</sup> Vgl. 1. Pretest-Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 157

<sup>401</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 326

<sup>402</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 328

<sup>403</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 173

<sup>404</sup> Vgl. 1. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 372

<sup>405</sup> Vgl. 10. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 263

<sup>406</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 355

Fall ist es einfach so gewesen, dass es dann nicht die Möglichkeit war, ja in dieser Position zu arbeiten...“ oder „...meine beruflichen Dinge, die ich voranbringen wollte und meine Karriere, die ich machen wollte, dass ich die nicht aufgeben muss.“<sup>407,408</sup> Ein weiterer Nutzer gibt in dem Kontext an: „Ich möchte vielleicht eine Managementposition begleiten. Aber ich möchte dafür eigentlich gar nicht meine Fachkarriere aufgeben. ...Mir würde es auch gefallen, beide Dinge irgendwie zu tun.“<sup>409</sup>

#### 4.4.11 Höhere Flexibilität

Bei einem Jobsharing-Nutzer wird mit dem Modell folgende Vorstellung verbunden: „...“, dass ich eine ordentliche Work-Life-Balance hinbekomme, ist wichtig, dass ich sowohl in meinem beruflichen Kontext alles einbringen kann ohne Einschränkungen zeitlich, inhaltlich, was möglich ist unter den Rahmenbedingungen. Aber auch die Möglichkeit habe, mit einer hohen Flexibilität zu leben und auch der Familie gerecht zu werden.“<sup>410</sup> Für viele Nutzer ist „...die Flexibilität auch sehr relevant.“, die im Rahmen des Jobsharing möglich wird. Ein weiterer Nutzer drückt sich in dem Kontext wie folgt aus: „Für mich, wenn es um Work-Life-Balance geht, ist vor allen Dingen wichtig, dass ich flexibel arbeiten kann. Das ist für mich Thema Nummer eins“.<sup>411,412</sup>

### 4.5 Hauptkategorie „Bedeutung von Jobsharing“

Der Hauptkategorie „Bedeutung von Jobsharing“ werden diejenigen Passagen aus dem Text zugeordnet, die sich mit der Relevanz des Jobsharing-Modells im Kontext der sich heute und künftig veränderten Arbeitswelt auseinandersetzt.

Diese Hauptkategorie umfasst hierbei insgesamt drei Subkategorien. Hierbei handelt es sich um das Jobsharing als Randthema, das Verkennen der Potenziale des Jobsharing und die zunehmende Bedeutung aufgrund des Wandels in der Arbeitswelt.

---

<sup>407</sup> Vgl. 8. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 239

<sup>408</sup> Vgl. 10. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 263

<sup>409</sup> Vgl. 6. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 223

<sup>410</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 164

<sup>411</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 164

<sup>412</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 201



Abbildung 20: Subkategorien der Hauptkategorie „Bedeutung von Jobsharing“

Quelle: Eigene Darstellung

An der Stelle sei folgendes Ankerbeispiel aus der Erhebungseinheit der Unternehmensvertreter aufgeführt: „Insgesamt glaube ich schon, dass es deutlich an Wichtigkeit oder an Anteilen auch zunimmt.“<sup>413</sup>

#### 4.5.1 Jobsharing als Randthema

Für einen Experten und zugleich auch ehemaliger Jobsharing-Nutzer wird Jobsharing „...ein Nischenprodukt bleiben.“<sup>414</sup> Diese Annahme wird auch unter anderem von der Äußerung eines Jobsharing-Nutzers unterstützt: „Im Grunde genommen wird es aber wahrscheinlich sozusagen immer von der reinen Mengenzahl nur ein Randthema bleiben.“<sup>415</sup> Als mögliche Ursache führt ein Nutzer an: „...das wird jetzt nicht das Modell sein, was überall groß verbreitet sein wird, weil es eben doch nicht so einfach ist, ...den passenden Partner zu finden und auch die Unternehmen, dass die das, glaube ich, nicht wegen der ganzen Organisation, die damit verbunden ist.“<sup>416</sup>

#### 4.5.2 Verkennen der Potenziale des Jobsharing

Ein Unternehmensvertreter gibt an, dass es noch weitere Zielgruppen für das Jobsharing gibt, die jedoch im Angebot bislang noch nicht ausreichend berücksichtigt wurden:

<sup>413</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 326

<sup>414</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 389

<sup>415</sup> Vgl. 6. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 232

<sup>416</sup> Vgl. 4. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 197

„Zwischen zwei Montagemitarbeitern, auch da würde ich mir mehr Flexibilität wünschen. Und da gibt es, meiner Meinung nach, zu wenig Jobsharing...“<sup>417</sup>

Aus Sicht eines Jobsharing-Nutzers haben „...viele Firmen das vielleicht noch nicht so erkannt...“, was für ein Potenzial hinter dem Konzept steckt.<sup>418</sup> So sieht es auch ein weiterer Nutzer in Verbindung damit, dass es für die Organisationen aktuell einfacher ist auf eine klassische Teilzeitform zurückzugreifen: „Gründe, warum das nicht aktiv angeboten wird, ja, man ist vielleicht noch nicht soweit, die Vorteile zu sehen und auch das Potenzial zu erkennen in diesen Modellen, weil sich eben vieles über die Teilzeit dann einfach regeln lässt.“<sup>419</sup> Als mögliche Ursache dafür, dass das Jobsharing noch nicht vollumfänglich angeboten wird, wird von einem Experten und zugleich auch Nutzer des Modells genannt, dass „...es im Moment noch genug gibt, die in Vollzeit arbeiten. Und die das Modell jetzt gerade noch nicht für sich gefunden haben.“<sup>420</sup> Des Weiteren wird auch angegeben, dass die erwarteten Kosten den Einsatz von Jobsharing bremsen: „Und natürlich, dass es ein bisschen Berührungängste im Zweifelsfall gibt, weil, wenn Sie in Unternehmen nachfragen, wird ja häufig der Kostenfaktor immer ganz vorne angestellt...“ und aus Unternehmenssicht an der Sorge vor dem Scheitern des Tandems: „...Jobsharing-Partner hat, mit dem man gut zusammenarbeitet. Wenn das nicht funktioniert, ist das ganze Modell zum Scheitern verurteilt. ... Ich glaube tatsächlich, dass das schon auch ein Stück weit Beweggrund ist von Arbeitgebern insgesamt, dieses Modell weniger zu wählen...“<sup>421,422</sup>

### 4.5.3 Zunehmende Bedeutung aufgrund des Wandels in der Arbeitswelt

Eine Vielzahl der Befragten geht von einer weiter steigenden Relevanz von Jobsharing aus. So auch zum Beispiel die Aussage eines Nutzers: „Also ich glaube, dass das das Modell der Zukunft ist.“<sup>423</sup> Ein Unternehmensvertreter sieht darin ein hohes Potenzial, sowohl für Männer als auch für Frauen: „Ein großes. Ein richtig großes. Weil ich glaube tatsächlich, dass das eben auch nicht nur den Frauen vorbehalten ist,..., sondern

---

<sup>417</sup> Vgl. 4. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 348

<sup>418</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 183

<sup>419</sup> Vgl. 4. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 191

<sup>420</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 390

<sup>421</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 390

<sup>422</sup> Vgl. 1. Pretest-Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 150

<sup>423</sup> Vgl. 10. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 272

tatsächlich auch den Männern...“.<sup>424</sup> Eine solche Entwicklung bestätigt auch ein weiterer Unternehmensvertreter: „...,das wird in Zukunft noch mehr werden. Insbesondere haben wir beispielsweise jetzt die ersten reinen Männerpaare, was ich sehr spannend finde.“.<sup>425</sup> So gibt ein Experte an, „...dass es deutlich an Wichtigkeit oder an Anteilen auch zunimmt...“.<sup>426</sup> Ein weiterer Experte sieht einen möglichen Grund dafür in den Erwartungen der jüngeren Generationen an die Arbeit: „...Generationen, die natürlich ganz klar das äußern, dass sie wollen vielmehr Work-Life-Balance haben, oft nicht Vollzeit arbeiten. Und die Firmen sagen..., das Problem, das sie haben, bei Männern wie bei Frauen, sie kommen, werden eingestellt, aber wollen nicht mehr als 80 Prozent arbeiten.“.<sup>427</sup> Dieser Annahme stimmen auch diverse Jobsharing-Nutzer und Unternehmensvertreter zu. Jedoch nicht nur die jüngere Generation hat andere Anforderungen, sondern auch die ältere Generation, die mittlerweile auf „...ihre Zukunft jetzt bis zur Pensionierung auf eine andere Weise...“ schauen und mehr Freiheit anstreben.<sup>428</sup>

Der gleichen Ansicht ist auch ein Unternehmensvertreter: „...die Anforderung kommt von Bewerbern, von jüngeren Job-Interessenten, die eben offenbar dieses Thema Karriere und Privatleben nicht unbedingt getrennt angehen wollen...“.<sup>429</sup> Daher ist es auch in Zeiten, wo die „...Fachkräfte eben auch sehr, sehr knapp sind auf dem Markt, dann müssen wir einfach auch sagen, wie viel kann ich von deiner Kompetenz bekommen. Und dann sagt einer: „Sie können 20 Stunden haben.“ Und dann muss ich froh sein, diese 20 Stunden zu bekommen.“.<sup>430</sup>

Auch das Interesse der Gesellschaft an dem Thema scheint nach Aussage eines Jobsharing-Nutzers und zugleich auch Unternehmensvertreters deutlich zu wachsen: „Die Nachfrage ist riesig. Weniger im [anonymisiert]-Konzern..., aber sehr viel von außerhalb. Also in den vier freien Tagen, die ich habe, mache ich mindestens drei Tage morgens Netzwerktermine zu diesem Thema.“.<sup>431</sup>

---

<sup>424</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 317

<sup>425</sup> Vgl. 4. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 339

<sup>426</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 326

<sup>427</sup> Vgl. 1. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 368

<sup>428</sup> Vgl. 1. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 369

<sup>429</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 354

<sup>430</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 328

<sup>431</sup> Vgl. 13. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer und Unternehmensvertreter (2019), S. 303

## **4.6 Ergebnisse zur Beantwortung der Leitfragen**

In diesem Kapitel werden die im Kapitel 4 vorgestellten Inhalte kurz zusammengefasst und vermitteln so einen Überblick über die erhaltenen Ergebnisse sowie Erkenntnisse zur Beantwortung der Leitfragen.

### **4.6.1 Erfolgsfaktoren und Einflussgrößen des Jobsharings**

Die nachstehende Übersicht fasst die wesentlichen Ergebnisse zur Beantwortung der Leitfrage nach den Erfolgsfaktoren und Einflussgrößen des Jobsharings zusammen.

| Hauptkategorie                   | Leitfrage  | Ergebnisse   |
|----------------------------------|--|--|
| Einflussgrößen der Personenebene | Welche individuellen Dispositionen und Fähigkeiten der Jobsharer können den Erfolg des Jobsharings wesentlich begünstigen? | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fähigkeit, sich im Jobsharing zurückzunehmen und Verantwortung sowie Macht abzugeben, sodass an die Stelle von dem „Ich“ ein „Wir“ tritt</li> <li>▪ Sich zu reflektieren, kritikfähig zu sein ist ebenso von hoher Bedeutung wie eine strukturierte Arbeitsweise</li> <li>▪ Zusammenarbeit sollte von hoher Kooperations- und Kompromissfähigkeit sowie guter Kommunikation geprägt sein</li> <li>▪ Zwischen Jobsharing-Partnern sollte auf sich ergänzende Fähigkeiten gesetzt werden</li> <li>▪ Jobsharing-Partner sollten sich vor einer Zusammenarbeit kennenlernen, um zu prüfen, ob die „Chemie“ untereinander stimmt</li> <li>▪ Weitere Voraussetzungen für den Erfolg sind eine Übereinstimmung in der Arbeitsmoral, den Grundwerten und den angestrebten Zielen</li> <li>▪ Digitale Arbeitsinstrumente sollten beherrscht werden</li> </ul>  |
| Einflussgrößen der Prozessebene  | Welche organisationalen Rahmenbedingungen können den Erfolg des Jobsharings wesentlich begünstigen?                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Feste Vertretung auch bei Urlaub und Krankheit ist gewährleistet</li> <li>▪ Sich überschneidende Arbeitszeiten dienen den internen Absprachen – fehlt diese, dann findet ein Austausch über andere Wege statt</li> <li>▪ Arbeitszeiten sollten zwischen den Jobsharing-Partnern ausgewogen sein</li> <li>▪ Zielvereinbarung und Evaluation sollten weitestgehend gleich sein und nur individuelle, weiche Ziele sowie ggf. Ziele im jeweiligen Spezialisierungsgebiet beinhalten</li> <li>▪ Wichtige Entscheidungen sollten gemeinsam getroffen werden, sollte dies jedoch mal nicht möglich sein, so wird die Entscheidung nach außen hin als Einheit vertreten</li> <li>▪ Zuständigkeiten sind zu definieren und gegenüber relevanten Stakeholdern zu kommunizieren</li> <li>▪ Aufteilung der Arbeitsinhalte ist von Jobsharing zu Jobsharing unterschiedlich, sodass diese z.B. nach persönlichen Neigungen oder stärkenorientiert erfolgen kann</li> <li>▪ Austausche zwischen den Partnern untereinander sind von hoher Relevanz und bedürfen der Klärung, wie diese stattfinden haben</li> <li>▪ Teammeetings sind so zu terminieren, dass auch beide Jobsharing-Partner die Chance haben daran teilzunehmen</li> </ul>   |
| Einflussgrößen der Systemebene   | Welche organisationalen Rahmenbedingungen können den Erfolg des Jobsharings wesentlich begünstigen?                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Führungskraft als Unterstützer und Multiplikator von Jobsharing als wesentlicher Erfolgsfaktor</li> <li>▪ Positives Commitment von Seiten des Managements zur Umsetzung und Förderung von Jobsharing trägt zum Erfolg bei</li> <li>▪ Führungskraft der Jobsharing-Partner lässt dem Tandem Freiräume zur eigenverantwortlichen Gestaltung des Arbeitsablaufes und der Arbeitszeit</li> <li>▪ Gestaltung des Arbeitsablaufes ist nicht starr vorzugeben, sondern bedarf der Entwicklung durch das Tandem selbst</li> <li>▪ Angebote zur Qualifizierung im Rahmen von Jobsharing sollte sich an Jobsharer, Personal und Führungskräfte richten</li> <li>▪ Nächste mögliche Karriereschritte im Rahmen von Jobsharing häufig noch nicht definiert</li> <li>▪ Schaffen eines Forums zum Erfahrungsaustausch mit anderen Jobsharing-Paaren</li> <li>▪ Für Sichtbarkeit des Jobsharing-Angebots sorgen und Transparenz zum Modell schaffen z.B. durch Netzwerke, Communities und Veranstaltungen</li> <li>▪ Abschluss eines vom Jobsharing-Partner losgelösten Arbeitsvertrags und ein Jahresarbeitszeitkonto erhöht die Flexibilität</li> <li>▪ Organisationale Unterstützung bei der Suche eines Partners von der Ausschreibung als Jobsharing-Position bis hin u.a. zu einer Matching-Plattform</li> <li>▪ Bereitstellung entsprechender Technik, die ein flexibles Arbeiten fördert und den Jobsharing-Anforderungen gerecht wird</li> <li>▪ Ungleichbehandlung durch die Führungskraft führt zu einem Missverhältnis im Jobsharing</li> <li>▪ Headcount-Regelungen sind für die Umsetzung von Jobsharing nicht zuträglich und bedürfen einer vorherigen Anpassung</li> </ul> |

Abbildung 21: Zusammenfassung der Ergebnisse zu den Hauptkategorien für die Beantwortung der Leitfrage zu den Erfolgsfaktoren und Einflussgrößen von Jobsharing

Quelle: Eigene Darstellung

Die Übersicht verdeutlicht, dass es insbesondere auf der Personenebene entscheidend ist, dass die beiden Jobsharing-Partner sich gut untereinander verstehen und die entsprechende „Chemie“ gegeben ist. Auch bedarf es auf der Prozessebene eines gemeinsamen Verständnisses darüber, wie das Jobsharing-Tandem im Arbeitsalltag mit bestimmten Situationen, wie zum Beispiel beim Treffen von Entscheidungen, umgeht. Auf der Systemebene stellt die Führungskraft einen wesentlichen Erfolgsfaktor und zugleich auch potenziellen Misserfolgsfaktor dar. Wird ein Jobsharing-Tandem von der direkten Führungskraft unterstützt, so stellt dies ein wesentlicher Erfolgshebel für das Modell dar. Sollte die Führungskraft wiederum mit starker Zurückhaltung oder sogar Ablehnung reagieren oder nicht auf eine Gleichbehandlung des Tandems achten, so kann das Modell zum Scheitern verurteilt sein.

#### 4.6.2 Erwartungen an das Jobsharing

In der nachfolgenden Übersicht werden kurz die wesentlichen Ergebnisse zur Beantwortung der Leitfrage nach den Erwartungen an das Jobsharing zusammengefasst.

| Hauptkategorie                | Leitfrage  | Ergebnisse  |
|-------------------------------|--|---|
| Erwartungen an das Jobsharing | Welche Erwartungen haben Jobsharing-Nutzer, Organisationen und Experten an das Jobsharing? | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Höherer Administrations-, Schulungsaufwand sowie weitere Aufwände mit einhergehend höheren Kosten für ein Tandem werden erwartet</li> <li>▪ Potenziale können genutzt bzw. ausgebaut werden</li> <li>▪ Trotz eines Stellenabbaus können Mitarbeiter in der Organisation mithilfe des Jobsharings gehalten werden</li> <li>▪ Überwiegende Anteil der Befragten gehen von der Teilbarkeit jeder Position aus</li> <li>▪ Mit dem Jobsharing-Modell kann den Anforderungen unterschiedlicher Lebensphasen z.B. von der Elternzeit zur berufsbegleitenden Erlangung des Doktorgrades Rechnung getragen werden</li> <li>▪ Jobsharing sorgt für eine verbesserte Arbeitsbelastung, Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und fördert die Bereitschaft für Mehrleistungen</li> <li>▪ Jobsharing als Instrument zur Mitarbeitergewinnung und -bindung</li> <li>▪ Ansprechpartner stehen trotz etwaiger Abwesenheiten zur Verfügung und sorgen für einen reibungslosen Arbeitsablauf</li> <li>▪ Fundiertes Vorgehen bei der Arbeit wird durch sich ergänzende Fähigkeiten der Jobsharing-Paare unterstützt</li> <li>▪ Jobsharing ermöglicht häufig überhaupt die Erlangung einer interessanten Position</li> <li>▪ Mit Jobsharing zu einer höheren Flexibilität, welche für eine Work-Life-Balance sorgt</li> </ul> |

Abbildung 22: Zusammenfassung der Ergebnisse zu der Hauptkategorie „Erwartungen an das Jobsharing“

Quelle: Eigene Darstellung

Die Erwartungen an das Jobsharing waren aus Sicht der drei befragten Erhebungseinheiten insbesondere in einem Punkt verschieden. Hierbei handelt es sich um den Wunsch nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance, welches für viele Jobsharing-Nutzer das Hauptargument darstellt, um das Modell für sich zu nutzen. Dies stellt verständlicherweise nicht das Hauptargument der Unternehmensvertreter dar, die in dem Modell häufig zunächst noch einen höheren Aufwand für sich und die Organisation sehen. So erkennen auch die befragten Experten zwar faktisch einen höheren Aufwand, jedoch überwiegen ihrer Ansicht nach auch die Vorteile dieses Modells.

Für alle Erhebungseinheiten war jedoch klar, dass das Modell insbesondere die Chance, im Falle von Abwesenheiten bietet weiterhin einen fachlich-versierten Ansprechpartner zu haben, wodurch die Betriebsfähigkeit sichergestellt werden kann. Darüber hinaus spielen jedoch für Jobsharing-Nutzer neben dem Bedürfnis nach einer Work-Life-Balance auch weitere Gründe eine Rolle. So zum Beispiel der Wunsch, die Regelarbeitszeit zu reduzieren, ohne hierbei die wertgeschätzte Position und die damit einhergehend Verantwortung vollständig abgeben zu müssen sowie das erworbene Knowhow dafür nicht mehr nutzen zu können.

#### 4.6.3 Bedeutung des Jobsharings

Die nachstehende Übersicht gibt die wesentlichen Ergebnisse zur Beantwortung der Leitfrage nach der Bedeutung des Jobsharings wieder.

| Hauptkategorie           | Leitfrage  | Ergebnisse   |
|--------------------------|--|--|
| Bedeutung von Jobsharing | Welche Bedeutung hat das Jobsharing aus Sicht der interviewten Jobsharing-Nutzer, Organisationen und Experten? | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Steigende Bedeutung des Jobsharings wird erwartet, u.a. aufgrund des Generationenwandels, Fachkräftemangels und der Kindererziehung</li> <li>▪ Vielzahl der arbeitenden Bevölkerung und Organisationen sind mit den Vorteilen des Jobsharing-Angebots nicht vertraut</li> </ul> |

Abbildung 23: Zusammenfassung der Ergebnisse zu der Hauptkategorie „Bedeutung des Jobsharings“

Quelle: Eigene Darstellung

Die deutliche Mehrheit der Befragten geht ganz klar von einer steigenden Relevanz des Themas „Jobsharing“ aus. Begründet wird dies insbesondere mit den aktuell zu verzeichnenden gesellschaftlichen Veränderungen, wie zum Beispiel dem Generationenwandel, der für viele mit einer Änderung der Erwartungen von Angestellten an eine Tätigkeit

einhergeht. So hegen zum Beispiel jüngere Generationen den Wunsch, statt voll zu arbeiten lieber einen entsprechenden Freizeitausgleich hin zu bekommen.

Ein paar der Befragten sehen jedoch in dem Jobsharing ein Modell, welches auch in Zukunft weiterhin ein Randthema sein wird. Dies wird unter anderem damit begründet, dass vielen Arbeitgebern und Arbeitnehmern das Konzept zum Jobsharing nicht hinreichend bekannt ist, sodass eine Umsetzungsüberlegung mit einigen Fragezeichen begleitet wird, und so schnell die Nachteile des Modells als Hinderungsgründe herangezogen werden.

## **5 Diskussion und Fazit**

Im hier folgenden Kapitel werden die jeweiligen Ergebnisse kurz interpretiert. Anschließend folgt eine kritische Reflexion des Vorgehens sowie des Datenbestands. Zum Abschluss kommt es noch zu einer kurzen Zusammenfassung wesentlicher Erkenntnisse sowie einem Ausblick auf weiterführende Forschungsfragen.

### **5.1 Interpretation der Ergebnisse**

Die gesellschaftlichen Veränderungen, insbesondere der Wunsch nach einer besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben, tragen im Wesentlichen dazu bei, dass die Diskussionen rund um die Flexibilisierung der Arbeitszeit weiter zunehmen. So sind Organisationen angehalten, sich diesem Wandel zu stellen und daran zu partizipieren, um langfristig wettbewerbsfähig sein zu können. Schließlich stehen viele Unternehmen in einem harten Wettbewerb um Talente. In dem Kontext gehen einige der Befragten dieser Arbeit und auch die Theorie davon aus, dass sich über das Modell die Arbeitgeberattraktivität steigern lässt.<sup>432,433</sup>

In so einer herausfordernden Situation, wo Talente sehr gefragt sind, können es sich die Arbeitgeber nicht erlauben, Beschäftigte mit langjährig aufgebautem internen Wissen zu verlieren. Doch je nach Lebenslage der Arbeitnehmer wird der Wunsch nach einer Reduzierung der Arbeitszeit höher oder niedriger sein. So zeigt es sich, dass sich zunehmend mehr Männer eine Arbeitszeitreduktion wünschen, um sich beispielsweise

---

<sup>432</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012), S. 2

<sup>433</sup> Vgl. 2. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 167

mehr in die Kinderziehung einbringen zu können. Diese Entwicklung basiert auf einem Wandel der bisherigen Rollenbilder von Mann und Frau. Um solche Mitarbeiter daher langfristig halten zu können, ist es notwendig, ihnen diese gewünschte Flexibilität einzuräumen. Das Jobsharing stellt hierbei eine gute Lösung dar, um das betriebsinterne Potenzial zu fördern und das Wissen in der Organisation aufrechtzuerhalten. Entscheidet sich jemand für das Jobsharing, so ist es daher meist eine Partnerschaft auf Zeit und resultiert aus einer bestimmten Lebensphase, in der sich der jeweilige Jobsharing-Interessent befindet.

So geben in dem Kontext einige der Befragten dieser Arbeit an, dass das Modell sowohl für jüngere als auch für erfahrene Mitarbeiter von Interesse sein kann.<sup>434</sup> Diese Aussagen hierzu geben dabei den Inhalt aus der Theorie wieder, wo Jobsharing als Modell beschrieben wird, welches für alle Beschäftigten aller Generationen und jedes Geschlechts interessant sein kann.<sup>435</sup>

Bislang ist das Angebot, gemessen an der Zahl an Unternehmen mit Sitz in Deutschland, die das Modell bei sich bereits etabliert haben, überschaubar. Als mögliche Ursache dafür lassen sich zum Beispiel die bisher wenigen Unternehmen nennen, die Berührungspunkte und somit Erfahrungswerte mit dem Modell gemacht haben. Aufgrund dieser fehlenden Erfahrungen erfährt das Jobsharing von Unternehmensvertretern häufig Zurückhaltung und Skepsis. So werden schnell die Nachteile des Modells aufgezählt und mit der Vielzahl an positiven Effekten nicht mehr verglichen. Dies verdeutlicht, dass die Notwendigkeit gegeben ist, über das Modell eine größere Transparenz zu schaffen. Sei es durch die Bekanntmachung in der Öffentlichkeit, in sozialen Medien oder in der jeweiligen Organisation selbst. Hierbei spielen die Jobsharing-Interessierten eine wichtige Rolle. So sollten Interessierte sich proaktiv an die Personalabteilung und ihre Vorgesetzten wenden, um den Wunsch nach Jobsharing zu platzieren und dies als Gelegenheit nutzen das Modell vorzustellen, um so etwaigen Vorbehalten entgegenwirken zu können.

Der am häufigsten genannte Nachteil sind die zu erwartenden höheren Kosten. Es ist richtig, dass das Modell insgesamt mehr Kosten mit sich ziehen kann. So zum Beispiel für die Einarbeitung beider Tandem-Partner. Auf der anderen Seite bietet Jobsharing die Chance auf eine Position mit sich häufig ergänzenden Kompetenzen und einem doppelten Erfahrungsschatz zu besetzen. So spricht einer der Befragten auch von einem Kompetenzenbündel.<sup>436</sup> Dies steht in einem engen Kontext zum Theorieteil, wo

---

<sup>434</sup> Vgl. 5. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 358

<sup>435</sup> Vgl. Krone-Germann / Guénette (2016), S. 23

<sup>436</sup> Vgl. 4. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 187

beschrieben wird, dass sich die Qualität der Arbeit aufgrund der höheren Fachkompetenz verbessert.<sup>437</sup> Auch im Falle von Abwesenheiten kann die Betriebsfähigkeit über den weiteren Jobsharing-Partner sichergestellt werden. Mithilfe von Jobsharing kann auch eine Chancengleichheit im Unternehmen gefördert werden. So nutzen aktuell überwiegend Frauen Jobsharing, wodurch ihre Potenziale, zum Beispiel auf geteilten Führungspositionen, erst richtig genutzt werden können. Es zeigt sich jedoch auch hier eine langsame Veränderung mit Tendenz zu einer steigenden Nachfrage nach Jobsharing auf Seiten der Männer.

Noch viele weitere Vorteile bringt das Jobsharing mit sich, die sich sowohl für die Unternehmen als auch für die Beschäftigten lohnen. Daher ist es nicht verwunderlich, dass die Interviewten von einer weiter steigenden Bedeutung des Konzepts ausgehen.

Noch ist jedoch in einigen Organisationen eine starke Präsenzorientierung vorzufinden. Was auch eine der befragten Experten äußerte. So sind Vorgesetzte, die stets einen langen Arbeitstag vorleben, geneigt, Beschäftigte einzustellen, die es ihnen nachtun. Dies birgt allerdings das Risiko, dass das Potenzial von sehr guten Arbeitskräften, mit dem Wunsch nach einer ausgewogenen WLB, ungenutzt bleibt.<sup>438</sup>

Zudem sehen befragte Jobsharing-Nutzer in dem Modell die Chance, eine Position innezuhaben, die in Teilzeit nicht umsetzbar wäre. Dies spiegelt sich auch in der Theorie wieder, wo aufgezeigt wird, dass das Jobsharing die Option bietet auf hochqualifiziertes Personal zurückzugreifen, die sich eben nicht in dem klassischen Teilzeitmodell wiederfinden und dennoch ein hohes Maß an Flexibilität wünschen.<sup>439</sup> Dem stimmen auch einige der befragten Jobsharing-Nutzer zu.

Die Forderung nach Präsenz am Arbeitsplatz ist wiederum mit dem Jobsharing schwer vereinbar. Dies zeigt sich auch in dem Ergebnis einer im Theorieteil erwähnten Studie, bei der Unternehmen sich aufgrund der Erwartung an eine physische Präsenz gegen das Jobsharing entschieden haben.<sup>440</sup> Daher bedarf es in solchen Unternehmen einer unternehmenskulturellen Veränderung, wenn sich die Organisation für die Implementierung von Jobsharing entscheidet. Ziel sollte es sein, eine offene Unternehmenskultur zu leben, um eine zielführende Jobsharing-Politik umzusetzen. Im Rahmen einer solchen Umsetzung sollte auch geprüft werden, inwieweit Organisationsstrukturen anzupassen sind. Sollte zum Beispiel ein Unternehmen noch mit

---

<sup>437</sup> Vgl. Sabel (1982), S. 127

<sup>438</sup> Vgl. 13. Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer und Unternehmensvertreter (2019), S. 302

<sup>439</sup> Vgl. Sabel (1982), S. 127

<sup>440</sup> Vgl. Robert Half Inc. (2014)

Headcount rechnen, so ist es ratsam, vor der Etablierung von Jobsharing, diese Logik in eine FTE-Logik zu ändern. Solche Veränderungen sind allerdings sehr tiefgreifend. Daher kann davon ausgegangen werden, dass wenn es um die Implementierung von Jobsharing geht die Unternehmen zurückhaltender sind.

Die Etablierung des Jobsharing-Modells kann dabei entweder von den (potenziellen) Arbeitnehmern oder von der Personalabteilung aus angestoßen werden. Dabei sollte gewährleistet werden, dass das Konzept auf freiwilliger Basis beruht und Unterstützung auf allen Hierarchieebenen erfährt. In der Praxis wird jedoch deutlich erkennbar, dass die Jobsharing-Tandems häufig aus der Not heraus entstanden sind und weniger aufgrund einer strategischen Entscheidung. Dementsprechend sind aktuell Stellenausschreibungen mit der Kennzeichnung „Jobsharing“ seltener zu finden. Schließlich haben bislang nur wenige Unternehmen das Modell für sich vollständig etabliert.

Grundsätzlich ist Jobsharing in nahezu allen Branchen und Arbeitsbereichen umsetzbar. Jedoch bieten sich insbesondere Unternehmen im Dienstleistungssektor an, wie zum Beispiel Positionen in einer Bank. So ist im Dienstleistungsbereich aktuell die größte Zahl an Jobsharing-Paaren vorzufinden.<sup>441</sup> Insbesondere bei der Position als Grundschuldirektion ist der Frauenteil hoch und häufig mit einem zeitweisen beruflichen Ausstieg aufgrund von Familiengründungen verbunden.<sup>442</sup> Zudem zeigen sich Startups im IT-Bereich besonders offen für solche besonderen Formen an Arbeitszeitmodellen.<sup>443</sup> Auch Mediziner und Angestellte von Bauunternehmen sind nicht mehr bereit, in dem Umfang wie bisher zu arbeiten und wollen auf das Jobsharing aufsatteln, auch wenn in diesen Branchen Jobsharing-Tandems seltener anzutreffen sind.<sup>444,445</sup> Dies ist leicht nachzuvollziehen. So kann ein Tandem-Partner aus dem tertiären Sektor, wie zum Beispiel einer Bank, mithilfe von innovativen Technologien von nahezu überall seine Arbeit verrichten. Handelt es sich nun jedoch um ein Jobsharing-Tandem in einem Bauunternehmen und einer der beiden Partner muss für den anderen einspringen, so erfordert dies eine physische Präsenz. Daher stellt sich die Umsetzung des Jobsharings in dem hier gewählten Beispiel etwas komplexer dar, wenn jedoch auch nicht als unmöglich.<sup>446</sup> Dennoch kann festgestellt werden, dass in männerdominierten Industrien die Kultur tendenziell noch konservativer ist und demzufolge auch das Jobsharing dort

---

<sup>441</sup> Vgl. 1. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 370

<sup>442</sup> Vgl. 1. Interview Erhebungseinheit Unternehmensvertreter (2019), S. 310

<sup>443</sup> Vgl. 3. Interview Erhebungseinheit Experten (2019), S. 405

<sup>444</sup> Vgl. 1. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 368

<sup>445</sup> Vgl. 1. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 370

<sup>446</sup> Vgl. 1. Interview Erhebungseinheit Experten und Jobsharing-Nutzer (2019), S. 370

eher eine Seltenheit darstellt. Häufig steht bei der Entscheidung für oder gegen ein Jobsharing die Frage, ob die Position teilbar ist. An dieser Stelle äußern sich die Befragten ganz klar. Denn ihrer Ansicht nach ist jede Position teilbar, auch Führungspositionen. Dies spiegelt die Inhalte aus dem Theorieteil wieder. So steht beschrieben, dass neben den klassischen Teilzeitstellen sich auch Positionen mit komplexen Tätigkeiten als Jobsharing-Positionen anbieten.<sup>447</sup>

Allein die Etablierung von Jobsharing lässt das Modell jedoch nicht zum Erfolgsmodell werden. Der entscheidende Faktor für den Erfolg von Jobsharing ist die Unterstützung durch die direkte Führungskraft des Jobsharing-Tandems und ist eine Antwort auf die zentrale Forschungsfrage „Welche Faktoren sind für die Umsetzung von Jobsharing als ein zukunftsweisendes Modell der modernen Arbeitswelt entscheidend, um der Forderung nach einer Work-Live-Balance gerecht zu werden?“.

Aus diesem Grund ist es unerlässlich, dass die Führungskräfte für das Modell gewonnen werden und die Jobsharing-Partner die Unterstützung einfordern. So sollten sich die Führungskräfte von solchen Tandems darauf einstellen, dass eher ein partizipativer statt eines koordinierenden Führungsstils gefragt sein wird.

Daneben sollten sich Unternehmen Gedanken dazu machen, wie eine mögliche Karriereentwicklung für Jobsharing-Paare aussehen kann. So sind nach Meinung einiger Befragten die Karrierechancen im Rahmen des Jobsharing geringer einzustufen als auf einer Vollzeitstelle. Dies spiegelt die Inhalte aus dem Theorieteil wieder, wo beschrieben steht, dass eine berufliche Weiterentwicklung im Vergleich zu einer Vollzeitposition erschwerter ist.<sup>448</sup>

Das Jobsharing-Modell stellt alles in allem sowohl für Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer ein interessantes Teilzeitmodell dar, wenn bestimmte Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Das nun folgende Kapitel fasst daher die Erkenntnisse zusammen, die sich darauf beziehen, welche Bedingungen für das Jobsharing von hoher Bedeutung sind.

Abschließend sei an der Stelle noch kurz erwähnt, dass die theoretische Grundlagenforschung und die Ergebnisse aus der Inhaltsanalyse miteinander übereinstimmen bzw. ergänzt werden. So finden sich beispielsweise die deduktiv entwickelten Hauptkategorien auch inhaltlich im ausgewerteten Datenmaterial wieder und werden darüber hinaus weiter konkretisiert.

---

<sup>447</sup> Vgl. Tepe (2016), S. 73

<sup>448</sup> Vgl. Sabel (1982), S. 132

## 5.2 Handlungsempfehlungen für die Praxis

Bevor im Folgenden die Handlungsempfehlungen für die Praxis vorgestellt werden, sei darauf hingewiesen, dass jedes Unternehmen anders ist und es kein Patentrezept gibt, das für jede Situation im Rahmen des Jobsharing Gültigkeit hat. Doch die Eckpfeiler des nachstehenden Phasenmodells, mit den jobsharingrelevanten Rahmenbedingungen, bieten einen Orientierungsrahmen. Die nachstehenden Schaubilder befinden sich als ein Phasenmodell im Anhang 6 für eine bessere Lesbarkeit als größeren Druck.

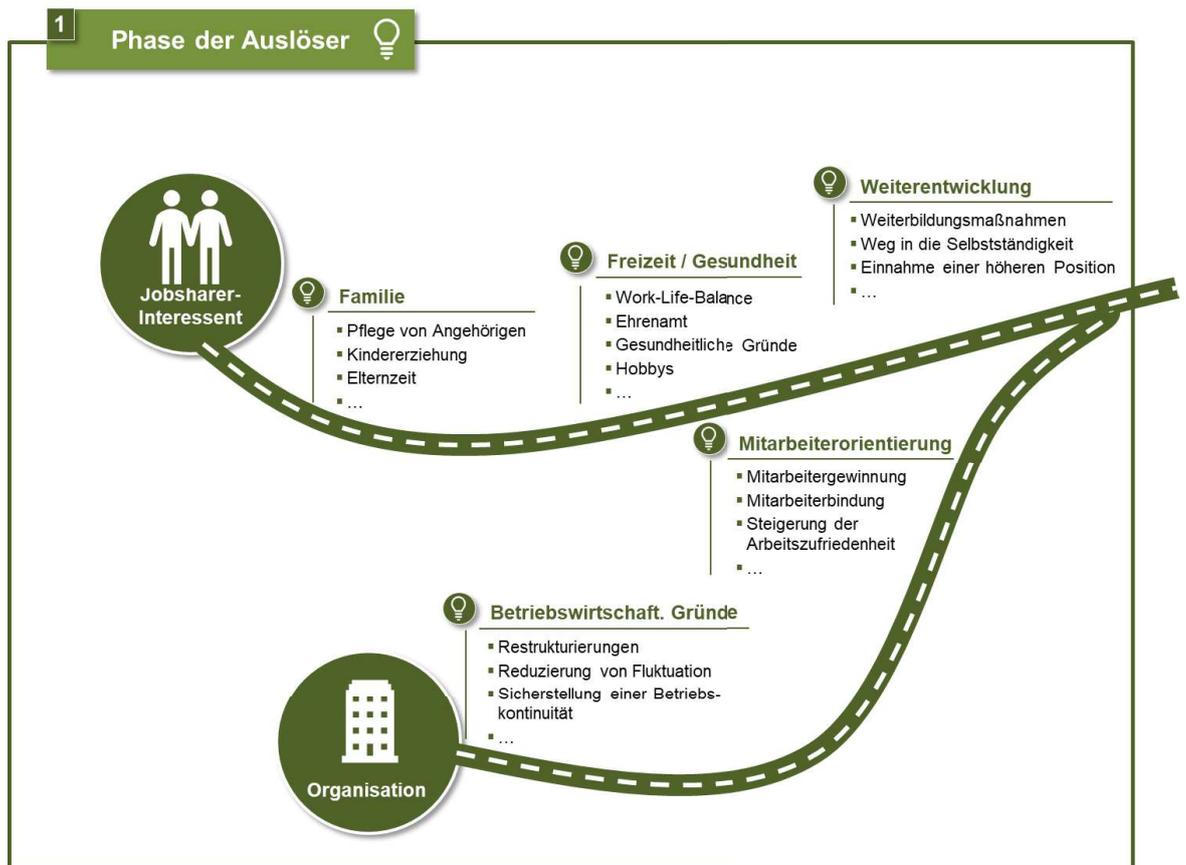


Abbildung 24: 1. Phase der Auslöser von Jobsharing

Quelle: Eigene Darstellung

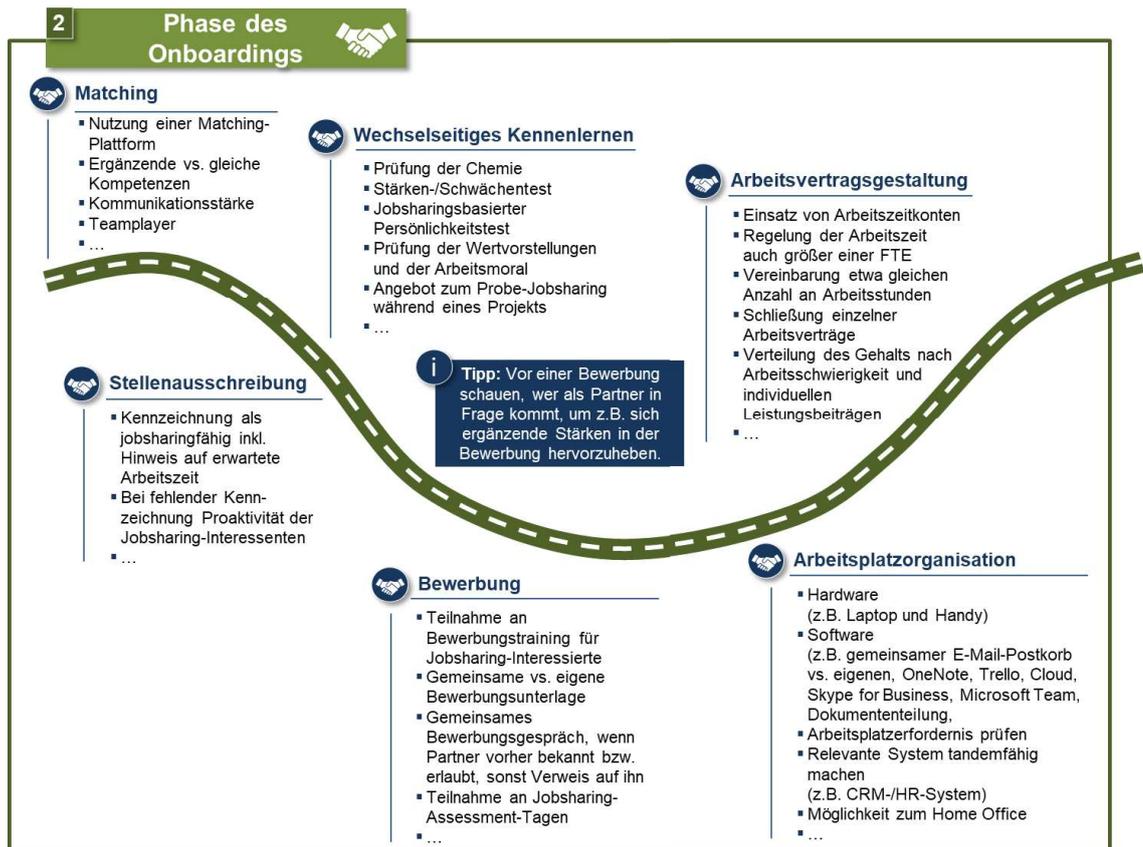


Abbildung 25: 2. Phase des Onboardings mit jobsharingrelevanten Rahmenbedingungen

Quelle: Eigene Darstellung

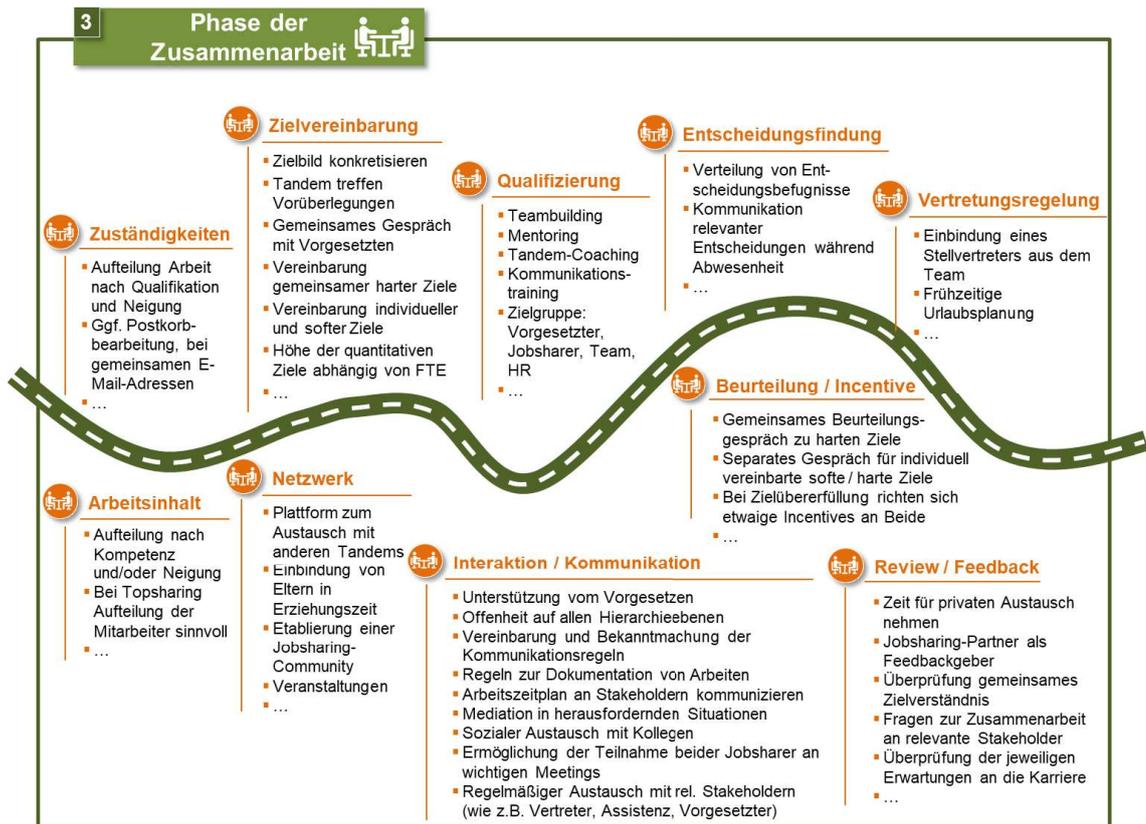


Abbildung 26: 3. Phase der Zusammenarbeit mit jobsharingrelevanten Rahmenbedingungen

Quelle: Eigene Darstellung

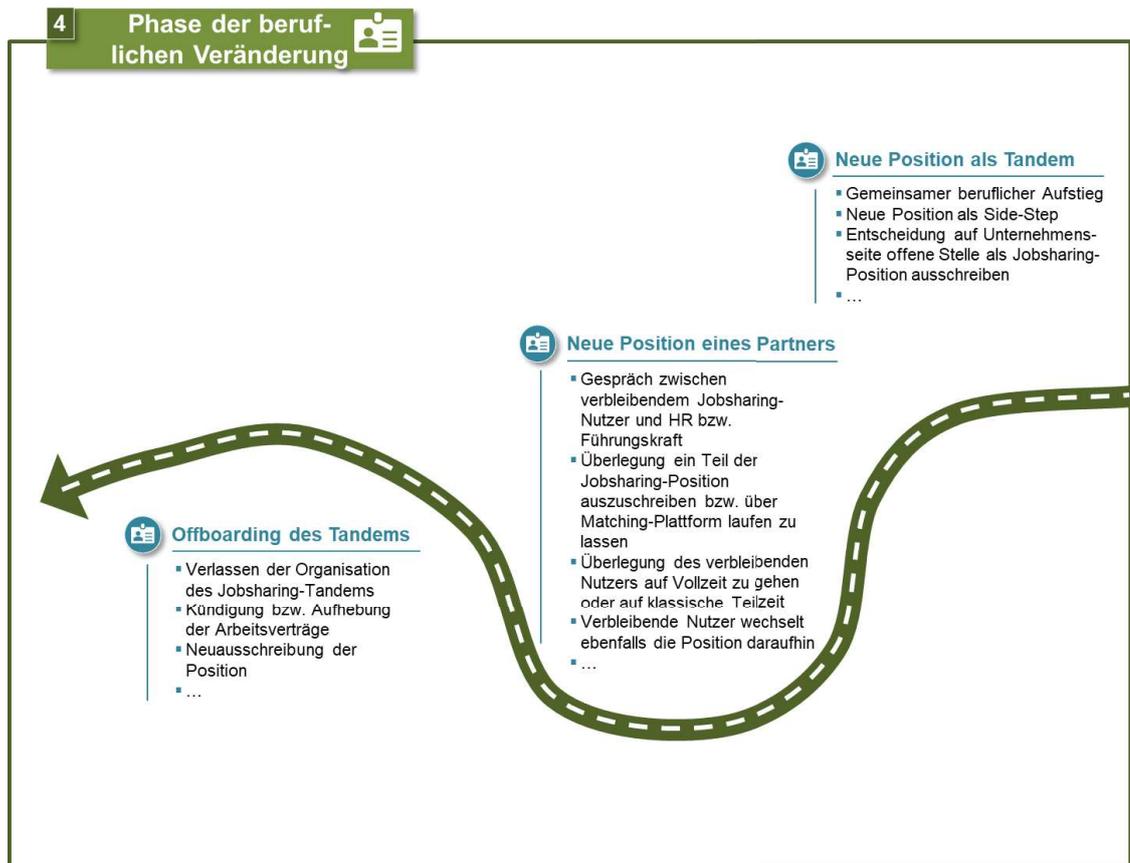


Abbildung 27: 4. Phase der beruflichen Veränderungen mit jobsharingrelevanten Rahmenbedingungen

Quelle: Eigene Darstellung

Es ist erkennbar, wenn sich die Beteiligten für die Nutzung von Jobsharing entscheiden, durchlaufen sie diese vier Phasen: Auslöser, Onboarding, Zusammenarbeit und berufliche Veränderung. In der Phase der Auslöser lässt sich entnehmen, dass die Gründe für das Jobsharing aus Arbeitnehmer- und Arbeitgebersicht sehr vielfältig sein können. In jeder der darauffolgenden Phasen können wesentliche jobsharingrelevante Rahmenbedingungen entnommen werden. Diese beginnen dabei beim Matching und enden bei der beruflichen Neuorientierung. Selbstverständlich haben diese Phasen jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit und können daher nur als Orientierungsrahmen dienen.

### 5.3 Kritische Reflexion

Im Folgenden sollen die Limitationen der gewählten Methode sowie des Vorgehens und die Relevanz der erhobenen Ergebnisse kurz kritisch diskutiert werden.

Mithilfe einer umfassenden Recherche und Auseinandersetzung mit der wissenschaftlichen Literatur und dem aktuellen Forschungsstand sowie der Analyse des vorliegenden Datenmaterials konnten die Bedeutung und die wesentlichen Einflussgrößen von Jobsharing sowie die Erwartungen an das Jobsharing detailliert betrachtet werden. Jedoch kann an dieser Stelle erwähnt werden, dass es keine Befragung gegeben hat, in der die Jobsharing-Partnerschaft nicht von Erfolg gekrönt war. Dies hat zur Folge, dass die Arbeit bei der Identifizierung der Misserfolgskriterien nicht alle Perspektiven hinreichend einbeziehen konnte. Schließlich war der Erfolg oder Misserfolg bei der Einladung zum Interview für die Autorin nicht erkennbar. So können Misserfolgskriterien häufig aus dem Umkehrschluss der genannten Erfolgskriterien festgestellt werden, wie zum Beispiel die fehlende Unterstützung durch den Vorgesetzten oder wurden von den Befragten genannt, wie zum Beispiel eine Ungleichbehandlung der Partner durch die Führungskraft.

**Untersuchungsmethode:** Jedoch sei an der Stelle festgehalten, dass die Durchführung von Interviews aus Sicht der Vertreter der quantitativen Forschung als „unstandardisiertes und unkontrollierbares Verfahren gilt, das für verzerrende Einflüsse aller Art offen ist“.<sup>449</sup> Schließlich beruhen die Ergebnisse auf den subjektiven Wahrnehmungen der interviewten Personen, mit dem Ziel, die Meinungen der Befragten zum Jobsharing in Erfahrung zu bringen. Es ist daher festzuhalten, dass sowohl die Zuverlässigkeit als auch die Gültigkeit der Ergebnisse dieser Untersuchung durch die eingeschränkte Standardisierbarkeit und einem möglichen Interviewer-Einfluss beeinträchtigt wird. Um jedoch den Interviewer-Einfluss gering zu halten, wurden unter anderem aus diesem Grund entschieden, die Interviews telefonisch durchzuführen. Im Gegenzug dafür konnten nonverbale Reaktionen nicht erfasst und auch die Interviewsituation nicht kontrolliert werden. So gab es zum Beispiel ein Interview, wo ein Wechsel des Interviewortes, zu einer kurzen Unterbrechung des Telefonats geführt hat.<sup>450</sup> Für weitere Informationen rund um die Bewertung der Methode und Begründung der Methodenwahl wird auf das Kapitel 3.1 verwiesen.

Die Interviews erlauben es zudem nicht, einen Aufschluss auf die Grundgesamtheit zu geben. Daher hat die Arbeit nicht den Anspruch auf Repräsentativität. Um so eine Repräsentativität jedoch herstellen zu können, bietet sich eine Folgeuntersuchung in Form einer quantitativen Studie an, was auch bereits im Kapitel 3.1 kurz vorgestellt wurde. Diese Untersuchung könnte die bisherigen Erkenntnisse verifizieren bzw. falsifizieren, um so zu einem noch weiter wissenschaftlich fundierten Erkenntnisgewinn zum Thema

---

<sup>449</sup> Vgl. Lamnek (1989), S.15

<sup>450</sup> Vgl. 1. Pretest-Interview Erhebungseinheit Jobsharing-Nutzer (2019), S. 149

„Jobsharing“ zu gelangen. Hierfür wurde im Rahmen dieser Arbeit bereits ein beispielhafter Fragebogen entwickelt, der von drei Personen der Interviewten einem Pretest unterzogen wurde. Auf der Basis der Rückmeldungen wurde der Fragebogen daraufhin weiter angepasst und konkretisiert. Dieser befindet sich im Anhang 7.

Die Entscheidung zum Einsatz von halbstrukturierten Leitfadeninterviews hat sich mit Blick auf den Untersuchungskontext bewährt und unterstützte die Befragten darin, offen über ihre Ansichten und Erwartungen sowie Erfahrungen zu erzählen. So brachten einige von ihnen viele Jahre Erfahrungen mit dem Jobsharing-Modell mit. Zudem hatten einige auch Erfahrungen darin, dass sie als Interviewten zu diesem Thema befragt werden.

Trotz der drei Erhebungseinheiten und der drei konzipierten Leitfadeninterviews wurde darauf geachtet, dass eine Vergleichbarkeit zwischen den Befragten ermöglicht wurde. Dennoch konnte zum Beispiel mit der gesonderten Frage an die Experten zu den branchenspezifischen Besonderheiten beim Jobsharing das Gesamtbild abgerundet werden.

**Auswertungsmethode:** Da die Ausgangsbasis zur Durchführung der Auswertung das transkribierte Datenmaterial darstellte, wurde im Rahmen der Transkription besonderes Augenmerk darauf gelegt, dass die Transkriptionsregeln stringent eingehalten wurden. Die Auswertung der Interviews fand mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse statt. Hierbei hat sich das Vorgehen nach Kuckartz als methodisch fundiert und retrospektiv betrachtet, als sehr geeignet erwiesen. Anhand welcher Gütekriterien die qualitative Inhaltsanalyse bewertet werden kann, wird in der Fachliteratur umstritten betrachtet. Im Rahmen dieser Arbeit erfolgt die kritische Reflexion anhand der von Lincoln und Guba entwickelten Gütekriterien, die sich an den Gütekriterien der quantitativen Forschung orientieren.<sup>451</sup>

Die *Verlässlichkeit* beschäftigt sich damit, inwieweit die gewählte Methode und die Ergebnisse wiederholbar sind. Hierfür wurde beispielsweise geprüft, inwieweit die Klassifizierung des Datenmaterials mit Blick auf das zugrundeliegende Kategorienschema konsistent ist. Andernfalls bestände das Risiko, dass Inhalte verloren gegangen wären, falls die Kategorien zu früh gebildet und noch nicht trennscharf genug definiert worden wäre. Bei dem Gütekriterium der *Bestätigbarkeit* wurde geprüft, inwieweit es zu einer inhaltlichen Kongruenz der Ergebnisse durch mehrere voneinander unabhängigen Forschern kommt. Um dies gewährleisten zu können, wurden die Ergebnisse hinsichtlich ihrer Quelle nachvollziehbar wiedergegeben und es wurde auf eine Plausibilität beim Forschungsprozess geachtet.

---

<sup>451</sup> Vgl. Döring / Bortz (2016), S. 108

Die *Glaubwürdigkeit* bezieht sich insbesondere auf die des Forschenden. An der Stelle sei darauf hingewiesen, dass sich die Autorin mithilfe diverser Literatur intensiv mit dem Vorgehen der qualitativen Inhaltsanalyse vertraut gemacht hat. Darüber hinaus wurde darauf Wert gelegt, dass eine entsprechende Dokumentation, zum Beispiel in Form von Memos und Fallzusammenfassungen unter Einsatz der Datenmanagementsoftware MAXQDA, der Glaubwürdigkeit zugute kommt.

Beim Gütekriterium der *Übertragbarkeit* ist die Frage zu beantworten, inwieweit sich die im Rahmen dieser Arbeit festgestellten Ergebnisse auf andere Kontexte übertragen lassen. Dieses Kriterium ist, wie bereits eingangs erwähnt, kritisch zu bewerten. Aufgrund des explorativen Charakters dieser Arbeit kann kein Anspruch auf repräsentative Aussagen erhoben werden und zieht folglich Einschränkungen in der Generalisierbarkeit der Ergebnisse mit sich. Nichtsdestotrotz konnten die untersuchungsrelevanten Leitfragen beantwortet und Handlungsempfehlungen für die Praxis definiert werden.

#### 5.4 Fazit und Ausblick

Das Jobsharing stellt eine geeignete Maßnahme zur Förderung der Work-Life-Balance dar und bietet allen Beteiligten einige Vorteile. Schließlich kann durch eine mangelnde Balance zwischen dem Berufs- und Privatleben das Wohlbefinden der Arbeitnehmer verringert werden, was wiederum eine Einschränkung der Leistungsfähigkeit zur Folge hat. Die geringere Leistung kann sich wiederum negativ auf die Qualität und Produktivität des Unternehmens auswirken. Daher sollte ein wechselseitiges Interesse bestehen, Jobsharing einzuführen, wodurch solchen negativen Entwicklungen entgegengewirkt werden kann und nach Ansicht einiger Befragten sogar zu einer höheren Leistungsfähigkeit beitragen kann. Auch auf diesen Aspekt wird im Theorieteil eingegangen, wo davon ausgegangen wird, dass mithilfe des Jobsharing und damit der höheren Zeitsouveränität sich weniger das Gefühl der Überlastung bei den Beschäftigten breit macht.<sup>452</sup> Geht es in die Umsetzung von Jobsharing, so sind die erfolgsrelevanten Kriterien zu berücksichtigen, denn dann genießt das Modell eine höhere Wahrscheinlichkeit des Erfolgs. Daher lag in dieser Arbeit auch der Fokus auf die Untersuchung dieser Kriterien.

Jedoch ergeben sich aus der durchgeführten Untersuchung und der Auseinandersetzung mit dem Thema weitergehende Forschungsfragen, die in der Folge untersucht werden

---

<sup>452</sup> Vgl. Sabel (1982), S. 129

könnten. An dieser Stelle sei zum Beispiel erwähnt, dass die Entwicklung eines Tandemability-Index bzw. Matching-Algorithmus ein spannendes Forschungsfeld darstellt. So könnte ein Jobsharing-Interessent über einen validierten Online-Test herausfinden, wie sein Tandemability-Index ist. Dabei gibt ein Tandemability-Index Auskunft darüber, ob ein Jobsharing-Interessent die erforderlichen Eigenschaften mitbringt, um im Tandem erfolgreich sein zu können. Unterdessen kann mithilfe eines Matching-Algorithmus festgestellt werden, ob anhand ausgewählter Angaben der Jobsharing-Interessenten diese im Jobsharing gut zusammenarbeiten können. Hierbei können beispielsweise eine ähnliche Wertvorstellung oder auch die Arbeitsmoral sowie die Stärken und Schwächen als entscheidende Kriterien herangezogen werden.

Zudem sei noch erwähnt, dass im Rahmen der hier vorliegenden Arbeit einige Einflussbereiche des Jobsharings bei der Untersuchung ausgeklammert wurden. So zum Beispiel auch die der außerorganisationalen Einflussgrößen. Jedoch stellt sich hier zum Beispiel die Frage, wie kann die Akzeptanz für das Jobsharing in der Öffentlichkeit erhöht werden. Schließlich bedeutet dies auch, sich von der Vorstellung eines klassischen Karrierewegs zu lösen, da dieser nicht mehr so linear verläuft, wie noch vor einigen Jahren. Darüber hinaus wäre auch zu prüfen, welche Rollen die Sozialpartner haben und wie es gelingen könnte, ihre Unterstützung dafür zu gewinnen.

Zudem kam es im Rahmen der hier vorliegenden Arbeit zu keiner differenzierten Betrachtung der Erfolgsfaktoren und Einflussgrößen je Jobsharing-Form, welche unter Umständen einer gesonderten Betrachtung bedarf.

Zusammenfassend kann daher festgehalten werden, dass sich noch einige interessante Forschungsfragen dieser Arbeit anschließen.

**Anhänge**

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| Anhang 1: | Interviewleitfäden je Erhebungseinheit.....                                 | 105 |
| Anhang 2: | Bestandteile des Intervieweinladungs- und<br>-nachbereitungsprozesses.....  | 129 |
| Anhang 3: | Transkriptionen.....  | 139 |
| Anhang 4: | Vereinfachtes Transkriptionssystem in Anlehnung an<br>Dresing und Pehl..... | 397 |
| Anhang 5: | Kategoriensystem.....   | 400 |
| Anhang 6: | Phasenmodell der jobsharingrelevanten Rahmenbedingungen .....               | 405 |
| Anhang 7: | Fragebogen und Strukturbaum.....  | 407 |

**Anhang 1: Interviewleitfäden je Erhebungseinheit**

Master-Thesis:

**Jobsharing als ein zukunftsweisendes Modell der modernen Arbeitswelt – Analyse der Bedeutung und Ableitung wesentlicher Erfolgsfaktoren und Einflussgrößen**

Interviewleitfäden je Erhebungseinheit

## **Interviewleitfaden für die Befragung von Jobsharing-Partnern**

### **Kurze Beschreibung der Struktur des Interviewleitfadens bzw. Interviews**

Im Rahmen dieser empirischen Arbeit wurden 13 Personen interviewt, die mindestens 6 Monaten in Jobsharing-Positionen aktiv sind oder waren. Der Interviewleitfaden für die Befragung ausgewählter Jobsharing-Partner umfasst rund 30 Fragen. Das Interview nahm je nach Gesprächsverlauf bis zu 35 Minuten Zeit in Anspruch.

### Interviewleitfaden für Jobsharer

| <b>Inhaltliche Ausgestaltung</b>                 |   |
|--|---|
| <b>Begrüßung</b>                                 | Liebe Frau/Herr .... (personalisiert),<br>allem vorangestellt danke ich Ihnen sehr für Ihre Bereitschaft und Ihr Vertrauen an diesem Interview teilzunehmen! Das Sie sich die Zeit dafür nehmen bedeutet mir viel und dafür nochmals vielen Dank.   |
| <b>Vorstellung<br/>Interviewer</b>               | Bevor wir mit dem Gespräch beginnen, möchte ich nochmal kurz erläutern, worum es im Rahmen des heutigen Gesprächs geht:<br>Derzeit absolviere ich mein berufsbegleitendes Master-Studium an der FernHochschule Riedlingen der Wirtschaftspsychologie & Leadership Management mit dem Schwerpunkt „Arbeits- und Organisationspsychologie“.   |
| <b>Informationen zum For-<br/>schungsvohaben</b> | Nun stehe ich kurz vor meinen Abschluss und habe mich dazu entschlossen das Thema „Jobsharing als ein zukunftsweisendes Modell der modernen Arbeitswelt – Analyse der Bedeutung und Ableitung wesentlicher Erfolgsfaktoren und Einflussgrößen“ zu untersuchen. Es wird zwar seit geraumer Zeit zunehmend die Bedeutung von Jobsharing in Organisationen betont, jedoch lassen sich derzeit noch wenig hinreichend wissenschaftlich erforschten Informationen über die Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Jobsharing finden. Dies hat zur Folge, dass für viele Organisationen sowie Betroffenen Fragen hinsichtlich erfolgreich- versprechender Rahmenbedingungen für ein Jobsharing offen sind. Aus diesem Grund soll die Master-Thesis der zentralen Forschungsfrage „Welche Faktoren sind für die Umsetzung von Jobsharing als ein zukunftsweisendes Modell der modernen Arbeitswelt entscheidend, um der Forderung nach einer Work-Live-Balance gerecht zu werden?“ nachgehen. |
| <b>Interviewziel</b>                             | Ziel dieses Gesprächs ist es daher auf explorative Art und Weise Ihre Sichtweise hierzu herauszuarbeiten. Im Verlauf des Interviews werde ich Ihnen diesbezüglich verschiedene Fragen stellen und möchte Sie bitten, mir alles zu erzählen, was Sie für bedeutsam halten.   |

|  |  |
|--|--|
| Aufnahme des Interviews  | <p>Wie ich Ihnen bereits im Rahmen unseres telefonischen Vorgesprächs mitgeteilt habe, möchte ich das Interview, welches etwa 30 Minuten dauern wird, gerne zu wissenschaftlichen Zwecken aufzeichnen und im Anschluss daran niederschreiben, um mich so völlig auf unser Gespräch und nicht auf das Mitnotieren Ihrer Aussagen konzentrieren zu können. Die Auswertung erfolgt im Nachgang dabei selbstverständlich anonym, also nicht in Verbindung mit Ihrem Namen oder Ihrer Firma. Sind Sie mit der Tonaufzeichnung einverstanden? [...] Prima, vielen Dank Ihnen. Dann fangen wir nun mit dem Gespräch an.</p> |
| Erfassung formaler Daten   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Datum</li> <li>▪ Uhrzeit bei Beginn</li> <li>▪ Uhrzeit des voraussichtlichen Endes</li> </ul>   |
| Erfassung von biografischen Daten  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alter</li> <li>▪ Geschlecht des Interviewten</li> <li>▪ Position in der Firma im Sinne von leitend angestellt oder angestellte Fachkraft</li> <li>▪ Branche</li> <li>▪ Dauer der Jobsharing-Nutzung</li> </ul>  |
| Eingangsfraage   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bitte beschreiben Sie, was Sie unter einer ausgewogenen Work-Life-Balance verstehen.<br/>(z.B. bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privateben, körperliche und seelische Gesundheit, höhere Lebensqualität...)</li> </ul>   |
| <p><b>Fragen zum Erhebungsgegenstand</b></p> <p>Bei den nachstehend aufgeführten Fragestellungen handelt es sich um beispielhafte Fragen, die in Abhängigkeit vom Gesprächsverlauf variierten.</p> |  |

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Bedeutung von Jobsharing im Kontext einer ausgewogenen Work-Life-Balance</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Wie sind Sie auf das Jobsharing-Modell aufmerksam geworden?</b><br/><i>(z.B. Stellenausschreibung, HR-Annonce, Literatur, von Bekannten...)</i></li> <li>▪ <b>Welche Bedeutung messen Sie dem Jobsharing-Modell für die Zukunft bei?</b><br/><i>(z.B. steigende, geringe, keine Bedeutung...)</i></li> <li>▪ <b>Welche Gründe sprechen aus Ihrer Sicht für diese Entwicklung?</b><br/><i>(z.B. höhere Generationserwartung an die WLB, demographischer Wandel, Mitarbeiterbindung und erhöhte Arbeitgeberattraktivität in Zeiten des War for Talent...)</i></li> </ul> |
| <p><b>Mitarbeiterbezogene Erwartungen an das Jobsharing</b></p>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Welche Gründe bewegen Sie für die Nutzung von Jobsharing?</b><br/><i>(z.B. als Phase für den fließenden Ausstieg aus dem Erwerbsleben, Verantwortung teilen, Austausch auf Augenhöhe, Zeit für die Familie und Freunde, Zeit für Weiterbildungen, Zeit für den Start in die Selbstständigkeit...)</i></li> <li>▪ <b>Welche Erwartungen, die Sie an die Nutzung von Jobsharing gestellt haben, wurden nicht erfüllt?</b><br/><i>(z.B. hoher Abstimmungsbedarf führt zu verlängerten Arbeitszeiten...)</i></li> </ul>  |

|  |   |
|--|---|
| <b>Organisatorische Einflussgrößen</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Wie haben Sie Ihren Tandem-Partner gefunden?</b><br/><i>(z.B. über ein Jobsharing-Partnervermittlungsportal, potenzieller Jobsharing-Partner war vorher bereits bekannt...)</i></li> <li>▪ <b>Inwieweit wurden Sie von Ihrem Arbeitgeber bei der Suche nach einem Jobsharing-Partner unterstützt?</b><br/><i>(z.B. Stellenbesetzungsprozess konnte von einem der Jobsharing-Partner begleitet werden...)</i></li> <li>▪ <b>Bitte versetzen Sie sich in die Zeit zurück als Sie Jobsharing für sich nutzen wollten. Wie hat Ihre Führungskraft auf Ihren Wunsch reagiert?</b><br/><i>(z.B. Reaktion war verhalten und skeptisch, Führungskraft war überzeugt und bot Unterstützung an, Führungskraft macht mich auf das Angebot erst aufmerksam...)</i></li> <li>▪ <b>Wie war die Reaktion Ihrer Teamkollegen?</b><br/><i>(z.B. Reaktion war verhalten und skeptisch, Reaktion war aufgeschlossen und interessiert...)</i></li> <li>▪ <b>Wie kann die Führungskraft Ihrer Ansicht nach zum Erfolg von Jobsharing beitragen?</b><br/><i>(z.B. intensive Führungsgespräche, leistungsorientiert und partizipativer Führungsstil, Wertschätzung der Tandem- und Einzelleistung, Besprechung etwaiger Karriereschritte, offene Informationspolitik, positive Grundhaltung, gerechte Verteilung von Leistungsprämien...)</i></li> <li>▪ <b>Inwieweit bietet Ihre Organisation zum Jobsharing unterstützende Maßnahmen an?</b><br/><i>(z.B. Coaching, Mentoring, Austausch zu anderen Jobsharing-Partnern, Informationsveranstaltung mit Hinweisen zur Organisation...)</i></li> <li>▪ <b>Für wie wichtig erachten Sie solche unterstützenden Maßnahmen?</b><br/><i>(z.B. fördert den Zusammenhalt, löst Missverständnisse untereinander auf, Chance für ein besseres wechselseitiges Verständnis...)</i></li> <li>▪ <b>Welche Maßnahmen würden Sie sich noch wünschen?</b></li> </ul> |
|--|---|

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Stellenbezogene Merkmale</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Wie findet die Zielvereinbarung zwischen Ihrer Führungskraft, Ihrem Jobsharing-Partner und Ihnen statt?</b><br/>(z.B. Vereinbarung von gemeinsamen Zielen, Vereinbarung von unterschiedlichen Zielen, Vereinbarung von gemeinsamen und unterschiedlichen Zielen...)</li> <li>▪ <b>Welche Bedeutung hat die Teilbarkeit Ihrer Position für das Jobsharing?</b><br/>(z.B. Chance auf klare Zuständigkeiten, hohe Bedeutung, geringe Bedeutung, keine Bedeutung...)</li> <li>▪ <b>Anhand welcher Kriterien haben Sie eine etwaige Teilbarkeit Ihrer Position festmachen können?</b><br/>(z.B. Funktion beinhaltet klar abgrenzbare Aufgaben, dringliche Entscheidungen können durch den einen als auch anderen Jobsharing-Partner wahrgenommen werden, geringe Komplexität, Wiederholungshäufigkeit von Einzelaktivitäten...)</li> <li>▪ <b>Was für ein Arbeitsvertrag wurde mit Ihnen und Ihrem Jobsharing-Partner geschlossen?</b><br/>(z.B. Einzelarbeitsvertrag, gemeinsamer Arbeitsvertrag...)</li> </ul> |
|--|---|

## Einflussgrößen resultierend aus der Tandem-Partnerschaft

- **Worauf ist bei der Suche nach einem geeigneten Jobsharing-Partner zu achten?**  
(z.B. potenziellen Partner sollte man im Vorfeld kennen, vergleichbare Qualifizierung...)
- **Worauf ist während der Partnerschaft besonders zu achten?**  
(z.B. gemeinsame Wertvorstellung und Zielvorstellung schaffen, regelmäßige Austauschrunden, arbeitszeitliche Überlappungen zur Übergabe, Vertretungsregelungen, gemeinsamer E-Mail-Postkorb, gemeinsame E-Mail-Signatur, gemeinsame Laufwerke...)
- **Welche persönlichen Fähigkeiten und Eigenschaften halten Sie für das Jobsharing für bedeutsam?**  
(z.B. Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit, Kommunikations- sowie Informationsbereitschaft und -fähigkeit, Konsens- und Kompromissbereitschaft, Selbstmanagement, Eigenständigkeit, Verantwortungsbewusstsein, homogene Fähigkeitsprofile, unterschiedliche aber sich ergänzende Fähigkeitsprofile...)
- **Welche Herausforderungen tauchten bei Ihnen im Rahmen des Jobsharings auf?**  
(z.B. Konflikte, Kommunikationsschwierigkeiten, fehlende Informationsweitergabe, inkongruente Zielvorstellungen, einseitige Arbeitsbelastung eines Tandem-Partners, unklare Zuständigkeiten...)
- **Wie sind Sie mit diesen umgegangen?**  
(z.B. Einführung von Zeiten, an denen sich die Partner arbeitszeittechnisch Überlappen und aktuelle Aufgaben besprechen bzw. übergeben können, Führen von Aufgabenliste inkl. Pflege des aktuellen Status...)
- **Wie teilen Sie die Arbeit untereinander auf?**  
(z.B. Absprachen, Projekt-/Kunden-/Produkt-/Regionszuständigkeiten etablieren, Führung delegiert an den Zuständigen...)
- **Treffen Sie Entscheidungen generell gemeinsam?**  
(z.B. Entscheidungen werden in der Regel gemeinsam getroffen...)
- **Existiert eine formelle Regelung des arbeitsbezogenen Informationsaustausches zwischen Ihnen und Ihrem Jobsharing-Partner?**  
(z.B. Wochenberichte, Telefonate, Pendinglisten, Mail, Meetings, gemeinsamer Speicherort...)

|              |  |
|--------------|--|
| Schlusfrage  | <p>Ich von meiner Seite bin mit meinen Fragen am Ende angelangt. Jedoch möchte ich Ihnen noch gerne die Gelegenheit geben, die Aspekte anzusprechen, die bislang noch nicht zur Sprache gekommen sind bzw. die Sie gerne noch anführen würden. [...] Prima, damit beende ich nun die Tonaufnahme. Ich bedanke mich ganz herzlich für das Interview mit Ihnen, Herr/Frau ... (personalisiert) und würde Sie bitten noch für ein kurzes Nachgespräch am Telefon zu bleiben.</p>  |
| Nachgespräch | <p>Sollten Sie in Ihrem Umfeld noch jemanden kennen, der mir ggf. ebenfalls als Interviewpartner zur Verfügung stehen könnte, so bin ich Ihnen über einen Kontakt sehr dankbar. [...]</p> <p>Nachdem wir das Interview durchgeführt und ich später die Ergebnisse aus allen Interviews zusammengetragen habe, würde ich gerne einen Ausblick über die Arbeit hinausgeben, indem ich einen Fragebogen für eine schriftliche Befragung entwickle. Diesen würde ich gerne im Rahmen meiner Arbeit bereits validieren und wollte Sie gerne noch dazu einladen mit Ihren Erfahrungen diesen zu prüfen. Hierfür würden Sie von mir einen vorbereiteten Feedbackbogen erhalten, um Ihre Anregungen notieren zu können. Würden Sie mich hierbei erneut unterstützen? [...]</p> <p>Toll, vielen Dank Ihnen für Ihre Unterstützung. Darf ich Ihnen diesen, sobald der Fragebogen vorliegt, an die bekannte E-Mail-Adresse zuschicken? [...]</p> <p>Erneut bedanke ich mich für das spannende Gespräch mit Ihnen und wünsche Ihnen einen schönen Tag.</p> |

## **Interviewleitfaden für die Befragung von Unternehmensvertretern**

### **Kurze Beschreibung der Struktur des Interviewleitfadens bzw. Interviews**

Im Rahmen dieser empirischen Arbeit wurden 5 Personen interviewt, die die Kriterien der Erhebungseinheit „Unternehmensvertreter“ erfüllen. Der Interviewleitfaden für die Befragung ausgewählter Unternehmensvertreter umfasst rund 30 Fragen. Das Interview nahm je nach Gesprächsverlauf bis zu 35 Minuten Zeit in Anspruch.

### Interviewleitfaden für Unternehmensvertreter

|   | <b>Inhaltliche Ausgestaltung</b>   |
|---|--|
| <b>Begrüßung</b>                                  | <p>Liebe Frau/Herr ... (personalisiert),<br/>           allem vorangestellt danke ich Ihnen sehr für Ihre Bereitschaft und Ihr Vertrauen an diesem Interview teilzunehmen! Das Sie sich die Zeit dafür nehmen bedeutet mir viel und dafür nochmals vielen Dank.</p>  |
| <b>Vorstellung<br/>Interviewer</b>                | <p>Bevor wir mit dem Gespräch beginnen, möchte ich nochmal kurz erläutern, warum es im Rahmen des heutigen Gesprächs geht: Derzeit absolviere ich mein berufsbegleitendes Master-Studium an der FernHochschule Riedlingen der Wirtschaftspsychologie &amp; Leadership Management mit dem Schwerpunkt „Arbeits- und Organisationspsychologie“.</p>  |
| <b>Informationen zum Forschungs-<br/>vorhaben</b> | <p>Nun stehe ich kurz vor meinen Abschluss und habe mich dazu entschlossen das Thema „Jobsharing als ein zukunftsweisendes Modell der modernen Arbeitswelt – Analyse der Bedeutung und Ableitung wesentlicher Erfolgsfaktoren und Einflussgrößen“ zu untersuchen. Es wird zwar seit geraumer Zeit zunehmend die Bedeutung von Jobsharing in Organisationen betont, jedoch lassen sich derzeit noch wenig hinreichend wissenschaftlich erforschten Informationen über die Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Jobsharing finden. Dies hat zur Folge, dass für viele Organisationen sowie Betroffenen Fragen hinsichtlich erfolgreicher Rahmenbedingungen für ein Jobsharing offen sind. Aus diesem Grund soll die Master-Thesis der zentralen Forschungsfrage „Welche Faktoren sind für die Umsetzung von Jobsharing als ein zukunftsweisendes Modell der modernen Arbeitswelt entscheidend, um der Forderung nach einer Work-Live-Balance gerecht zu werden?“ nachgehen.</p> |
| <b>Interviewziel</b>                              | <p>Ziel dieses Gesprächs ist es daher auf explorative Art und Weise Ihre Sichtweise hierzu herauszuarbeiten. Im Verlauf des Interviews werde ich Ihnen diesbezüglich verschiedene Fragen stellen und möchte Sie bitten, mir alles zu erzählen, was Sie für bedeutsam halten.</p>   |

|  |  |
|--|--|
| Aufnahme des Interviews  | <p>Wie ich Ihnen bereits im Rahmen unseres telefonischen Vorgesprächs mitgeteilt habe, möchte ich das Interview, welches etwa 30 Minuten dauern wird, gerne zu wissenschaftlichen Zwecken aufzeichnen und im Anschluss daran niederschreiben, um mich so völlig auf unser Gespräch und nicht auf das Mitnotieren Ihrer Aussagen konzentrieren zu können. Die Auswertung erfolgt im Nachgang dabei selbstverständlich anonym, also nicht in Verbindung mit Ihrem Namen oder Ihrer Firma. Sind Sie mit der Tonaufzeichnung einverstanden? [...] Prima, vielen Dank Ihnen. Dann fangen wir nun mit dem Gespräch an.</p> |
| Erfassung formaler Daten   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Datum</li> <li>▪ Uhrzeit bei Beginn</li> <li>▪ Uhrzeit des voraussichtlichen Endes</li> </ul>   |
| Erfassung von biografischen und weiteren Daten   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alter</li> <li>▪ Geschlecht des Interviewten</li> <li>▪ Position in der Firma im Sinne von leitend angestellt oder Personalreferent oder Geschäftsführung</li> <li>▪ Branche</li> <li>▪ Unternehmensgröße gemessen an der Zahl der Mitarbeiter</li> </ul>   |
| Eingangsfragen   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bitte beschreiben Sie, was Sie unter einer ausgewogenen Work-Life-Balance verstehen.<br/>(z.B. bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privateben, körperliche und seelische Gesundheit, höhere Lebensqualität...)</li> <li>▪ Inwieweit haben Sie selbst Erfahrungen mit dem Jobsharing- oder anderen Teilzeitarbeitsmodellen machen können?<br/>(z.B. bislang noch keine, aus meinem Bekanntenkreis wurde mir einiges zum Jobsharing berichtet, das Modell habe ich für mich mal genutzt...)</li> </ul>  |
| <p><b>Fragen zum Erhebungsgegenstand</b></p> <p>Bei den nachstehend aufgeführten Fragestellungen handelt es sich um beispielhafte Fragen, die in Abhängigkeit vom Gesprächsverlauf variierten.</p> |  |

|   |   |
|---|---|
| <p>Unternehmensbezogene Erwartungen an das</p> <p style="text-align: center;"><b>Jobsharing</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Wie sind Sie auf das Jobsharing-Modell aufmerksam geworden?</b><br/>(z.B. Stellenausschreibung, HR-Annonce, Literatur, von Bekannten...)</li> <li>▪ <b>Welche Bedeutung messen Sie dem Jobsharing-Modell für die Zukunft bei?</b><br/>(z.B. steigende, geringe, keine Bedeutung...)</li> <li>▪ <b>Welche Gründe sprechen aus Ihrer Sicht für diese Entwicklung?</b><br/>(z.B. höhere Generationserwartung an die WLB, demographischer Wandel, Mitarbeiterbindung und erhöhte Arbeitgeberattraktivität in Zeiten des War for Talent...)</li> <li>▪ <b>Inwieweit stellt aus Ihrer Sicht die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben eine Unternehmensaufgabe dar?</b><br/>(z.B. keine Aufgabe des Unternehmens, wesentliche Aufgabe des Unternehmens...)</li> <li>▪ <b>Wie hat sich die Nachfrage nach dem Jobsharing-Modell in Ihrer Organisation entwickelt?</b><br/>(z.B. schwankend, gestiegen, gesunken...)</li> </ul> |
| <p>text einer ausgewogenen Work-Life-Balance</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Welche Gründe bewegen Sie dazu das Jobsharing-Modell anzubieten?</b><br/>(z.B. bessere Mitarbeiterbindung und damit eine niedrigere Fluktuation, verbesserte wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität, bei älteren Mitarbeitern das Wissen und Erfahrungen an den jüngeren Nachfolger vor Ausscheiden vermitteln...)</li> <li>▪ <b>Welche Erwartungen, die Sie an die Einführung von Jobsharing im Unternehmen gestellt haben, wurden nicht erfüllt?</b><br/>(z.B. geringere Nutzung als anfänglich erwartet, der Wiedereinstieg von Elternzeitutzern konnte nicht gestiegen werden...)</li> </ul>  |

- **Wie unterstützen Sie die Suche nach einem potenziellen Jobsharing-Partner?**  
(z.B. durch die Bereitstellung eines Jobsharing-Partnervermittlungsportals, Stellenausschreibung sieht Jobsharing-Position explizit vor, Stellenbesetzungsprozess findet unter Einbindung des anderen Jobsharing-Partners statt...)
- **Bitte versetzen Sie sich in die Zeit zurück als Sie Jobsharing bei sich einführen wollten. Wie hat Ihr Management bzw. haben Ihre Management-Kollegen auf Ihr Vorhaben reagiert?**  
(z.B. Reaktion war verhalten und skeptisch, Führungskräfte waren überzeugt und boten Unterstützung an, Führungskräfte machten mich auf das Angebot erst aufmerksam...)
- **Wie war die Reaktion Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?**  
(z.B. Reaktion war verhalten und skeptisch, Reaktion war aufgeschlossen und interessiert...)
- **Wie kann die Führungskraft Ihrer Ansicht nach zum Erfolg von Jobsharing beitragen?**  
(z.B. intensive Einführungsgespräche, leistungsorientiert und partizipativer Führungsstil, Wertschätzung der Tandem- und Einzelleistung, Besprechung etwaiger Karriereschritte, offene Informationspolitik, positive Grundhaltung, gerechte Verteilung von Leistungsprämien...)
- **Inwieweit bietet Ihre Organisation zum Jobsharing unterstützende Maßnahmen an?**  
(z.B. Coaching, Mentoring, Austausch zu anderen Jobsharing-Partnern, Informationsveranstaltung mit Hinweisen zur Organisation...)
- **Was geschieht mit dem Jobsharing-Tandem, wenn einer der Jobsharing-Partner ausscheidet?**  
(z.B. verbliebener Jobsharing-Partner bekommt einen neuen Tandem-Partner, die Jobsharing-Position wird aufgelöst, der verbliebene Jobsharing-Partner wird bis zur Einstellung eines potenziellen neuen Tandem-Partners die Wochenarbeitszeit aufstocken...)
- **Existiert eine formelle Regelung des arbeitsbezogenen Informationsaustausches zwischen den Jobsharing-Partnern?**  
(z.B. Wochenberichte, Telefonate, Pendinglisten, Mail, Meetings, gemeinsamer Speicherort...)
- **Inwieweit gibt besondere systemische Voraussetzungen, die es beim Jobsharing im Besonderen zu beachten gilt?**  
(z.B. gemeinsamer E-Mail-Postkorb, Anpassungen im HR-System, Bereitstellung der Software OneNote...)

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Stellenbezogene Merkmale</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Wie findet die Zielvereinbarung zwischen der Führungskraft und den Jobsharing-Partnern statt?</b><br/>(z.B. Vereinbarung von gemeinsamen Zielen, Vereinbarung von unterschiedlichen Zielen, Vereinbarung von gemeinsamen und unterschiedlichen Zielen...)</li> <li>▪ <b>Welche Bedeutung hat die Teilbarkeit einer Position für das Jobsharing?</b><br/>(z.B. Chance auf klare Zuständigkeiten, hohe Bedeutung, geringe Bedeutung, keine Bedeutung...)</li> <li>▪ <b>Anhand welcher Kriterien haben Sie eine etwaige Teilbarkeit von Positionen festmachen können?</b><br/>(z.B. Funktion beinhaltet klar abgrenzbare Aufgaben, dringliche Entscheidungen können durch den einen als auch anderen Jobsharing-Partner wahrgenommen werden, geringe Komplexität, Wiederholungshäufigkeit von Einzelaktivitäten...)</li> <li>▪ <b>Welche Rolle spielt die Ausgestaltung des Arbeitsvertrages im Rahmen des Jobsharings?</b><br/>(z.B. hohe Relevanz für die Regelung der Vertretungen und Definition der Zuständigkeiten, keine Relevanz...)</li> <li>▪ <b>Was für ein Arbeitsvertrag wird mit den Jobsharing-Partnern geschlossen?</b><br/>(z.B. Einzelarbeitsvertrag, gemeinsamer Arbeitsvertrag...)</li> </ul> |
|--|--|

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Einflussgrößen resultierend aus der Tandem-Partnerschaft</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Worauf ist bei der Suche nach einem geeigneten Jobsharing-Partner zu achten?</b><br/>(z.B. potenziellen Partner sollte man im Vorfeld kennen, vergleichbare Qualifizierung...)</li> <li>▪ <b>Worauf ist während der Partnerschaft besonders zu achten?</b><br/>(z.B. gemeinsame Wertvorstellung und Zielvorstellung schaffen, regelmäßige Austauschrunden, arbeitszeitliche Überlappungen zur Übergabe, Vertretungsregelungen, gemeinsamer E-Mail-Postkorb, gemeinsame E-Mail-Signatur, gemeinsame Laufwerke...)</li> <li>▪ <b>Welche persönlichen Fähigkeiten und Eigenschaften halten Sie für das Jobsharing im Vergleich zu einer Ein-Mann-besetzten Position für besonders bedeutsam?</b><br/>(z.B. Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit, Kommunikations- sowie Informationsbereitschaft und -fähigkeit, Konsens- und Kompromissbereitschaft, Selbstmanagement, Eigenständigkeit, Verantwortungsbewusstsein, homogene Fähigkeitsprofile, unterschiedliche aber sich ergänzende Fähigkeitsprofile...)</li> <li>▪ <b>Welche Herausforderungen können Ihrer Ansicht nach im Rahmen des Jobsharings auftreten?</b><br/>(z.B. Konflikte, Kommunikationsschwierigkeiten, fehlende Informationsweitergabe, inkongruente Zielvorstellungen, einseitige Arbeitsbelastung eines Tandem-Partners, unklare Zuständigkeiten...)</li> <li>▪ <b>Wie sind Sie in der Organisation mit diesen umgegangen?</b><br/>(z.B. Einführung von Zeiten, an denen sich die Partner arbeitszeittechnisch überlappen und aktuelle Aufgaben besprechen bzw. übergeben können, Einführung von Vorgaben zum Austausch...)</li> <li>▪ <b>Wie wird die Arbeit untereinander aufgeteilt?</b><br/>(z.B. Absprachen, Projekt-/Kunden-/Produkt-/Regionszuständigkeiten etablieren, Führung delegiert an den Zuständigen...)</li> <li>▪ <b>Wie werden zwischen den Tandems Entscheidungen getroffen?</b><br/>(z.B. Entscheidungen werden in der Regel gemeinsam getroffen...)</li> </ul> |
| <p><b>Schlussfrage</b></p>   | <p>Ich von meiner Seite bin mit meinen Fragen am Ende angelangt. Jedoch möchte ich Ihnen noch gerne die Gelegenheit geben, die Aspekte anzusprechen, die bislang noch nicht zur Sprache gekommen sind bzw. die Sie gerne noch anführen würden. [...] Prima, damit beende ich nun die Tonaufnahme. Ich bedanke mich ganz herzlich für das Interview mit Ihnen, Herr/Frau ... (personalisiert) und würde Sie bitten noch für ein kurzes Nachgespräch am Telefon zu bleiben.</p>  |

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Nachgespräch</b> | <p>Sollten Sie in Ihrem Umfeld noch jemanden kennen, der mir ggf. ebenfalls als Interviewpartner zur Verfügung stehen könnte, so bin ich Ihnen über einen Kontakt sehr dankbar. [...]</p> <p>Nachdem wir das Interview durchgeführt und ich später die Ergebnisse aus allen Interviews zusammengetragen habe, würde ich gerne einen Ausblick über die Arbeit hinausgeben, indem ich einen Fragebogen für eine schriftliche Befragung entwickle. Diesen würde ich gerne im Rahmen meiner Arbeit bereits validieren und wollte Sie gerne noch dazu einladen mit Ihren Erfahrungen diesen zu prüfen. Hierfür würden Sie von mir einen vorbereiteten Feedbackbogen erhalten, um Ihre Anregungen notieren zu können. Würden Sie mich hierbei erneut unterstützen? [...]</p> <p>Toll, vielen Dank Ihnen für Ihre Unterstützung. Darf ich Ihnen diesen, sobald der Fragebogen vorliegt, an die bekannte E-Mail-Adresse zuschicken? [...]</p> <p>Erneut bedanke ich mich für das spannende Gespräch mit Ihnen und wünsche Ihnen einen schönen Tag.</p> |
|---------------------|--|

## **Interviewleitfaden für die Befragung von Experten**

### **Kurze Beschreibung der Struktur des Interviewleitfadens bzw. Interviews**

Im Rahmen dieser empirischen Arbeit wurden 3 Personen interviewt, die die Kriterien der Erhebungseinheit „Experten“ erfüllten. Der Interviewleitfaden für die Befragung ausgewählter Experten umfasst rund 30 Fragen. Das Interview nahm je nach Gesprächsverlauf bis zu 35 Minuten Zeit in Anspruch.

### Interviewleitfaden für Experten

| <b>Inhaltliche Ausgestaltung</b>                  |  |
|---|--|
| <b>Begrüßung</b>                                  | <p>Liebe Frau/Herr .... (personalisiert),<br/>           allem vorangestellt danke ich Ihnen sehr für Ihre Bereitschaft und Ihr Vertrauen an diesem Interview teilzunehmen! Das Sie sich die Zeit dafür nehmen bedeutet mir viel und dafür nochmals vielen Dank.</p>   |
| <b>Vorstellung<br/>Interviewer</b>                | <p>Bevor wir mit dem Gespräch beginnen, möchte ich nochmal kurz erläutern, warum es im Rahmen des heutigen Gesprächs geht:<br/>           Derzeit absolviere ich mein berufsbegleitendes Master-Studium an der FernHochschule Riedlingen der Wirtschaftspsychologie &amp; Leadership Management mit dem Schwerpunkt „Arbeits- und Organisationspsychologie“.</p>   |
| <b>Informationen zum For-<br/>schungsvorhaben</b> | <p>Nun stehe ich kurz vor meinen Abschluss und habe mich dazu entschlossen das Thema „Jobsharing als ein zukunftsweisendes Modell der modernen Arbeitswelt – Analyse der Bedeutung und Ableitung wesentlicher Erfolgsfaktoren und Einflussgrößen“ zu untersuchen. Es wird zwar seit geraumer Zeit zunehmend die Bedeutung von Jobsharing in Organisationen betont, jedoch lassen sich derzeit noch keine hinreichend wissenschaftlich erforschten Informationen über die Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Jobsharing finden. Dies hat zur Folge, dass für viele Organisationen sowie Betroffenen Fragen hinsichtlich erfolgsversprechender Rahmenbedingungen für ein Jobsharing offen sind. Aus diesem Grund soll die Master-Thesis der zentralen Forschungsfrage „Welche Faktoren sind für die Umsetzung von Jobsharing als ein zukunftsweisendes Modell der modernen Arbeitswelt entscheidend, um der Forderung nach einer Work-Live-Balance gerecht zu werden?“ nachgehen.</p> |
| <b>Interviewziel</b>                              | <p>Ziel dieses Gesprächs ist es daher auf explorative Art und Weise Ihre Sichtweise hierzu herauszuarbeiten. Im Verlauf des Interviews werde ich Ihnen diesbezüglich verschiedene Fragen stellen und möchte Sie bitten, mir alles zu erzählen, was Sie für bedeutsam halten.</p>   |

|  |  |
|--|--|
| Aufnahme des Interviews  | <p>Wie ich Ihnen bereits im Rahmen unseres telefonischen Vorgesprächs mitgeteilt habe, möchte ich das Interview, welches etwa 30 Minuten dauern wird, gerne zu wissenschaftlichen Zwecken aufzeichnen und im Anschluss daran niederschreiben, um mich so völlig auf unser Gespräch und nicht auf das Mitnotieren Ihrer Aussagen konzentrieren zu können. Die Auswertung erfolgt im Nachgang dabei selbstverständlich anonym, also nicht in Verbindung mit Ihrem Namen oder Ihrer Firma. Sind Sie mit der Tonaufzeichnung einverstanden? [...] Prima, vielen Dank Ihnen. Dann fangen wir nun mit dem Gespräch an.</p> |
| Erfassung formaler Daten   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Datum</li> <li>▪ Uhrzeit bei Beginn</li> <li>▪ Uhrzeit des voraussichtlichen Endes</li> </ul>   |
| Erfassung von biografischen Daten  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alter</li> <li>▪ Geschlecht des Interviewten</li> <li>▪ Position</li> <li>▪ Branche</li> </ul>  |
| Eingangsfragen   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inwieweit haben Sie selber Erfahrungen mit dem Jobsharing-Modell oder der Teilzeitarbeit machen können?<br/><i>(z.B. bislang noch keine, das Jobsharing-Modell habe ich für mich mal genutzt...)</i></li> <li>▪ Seit wann beschäftigten Sie sich mit dem Thema „Jobsharing“ als besondere Form der Teilzeitarbeit?</li> <li>▪ Was interessiert Sie an dem Thema „Jobsharing“ besonders?<br/><i>(z.B. vielfältigen Potenziale für Organisationen und Arbeitnehmer untersuchen...)</i></li> </ul>   |
| <p><b>Fragen zum Erhebungsgegenstand</b></p> <p>Bei den nachstehend aufgeführten Fragestellungen handelt es sich um beispielhafte Fragen, die in Abhängigkeit vom Gesprächsverlauf variierten.</p> |  |

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Bedeutung von Jobsharing im Kontext einer ausgewogenen Work-Life-Balance</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Wie sind Sie auf das Jobsharing-Modell aufmerksam geworden?</b><br/><i>(z.B. Fachtagung, im Rahmen eines ausgeschriebenen Wissenschaftsprojekts...)</i></li> <li>▪ <b>Welche Bedeutung messen Sie dem Jobsharing-Modell für die Zukunft bei?</b><br/><i>(z.B. steigende, geringe, keine Bedeutung...)</i></li> <li>▪ <b>Welche Gründe sprechen aus Ihrer Sicht für diese Entwicklung?</b><br/><i>(z.B. höhere Generationserwartung an die WLB, demographischer Wandel, Mitarbeiterbindung und erhöhte Arbeitgeberattraktivität in Zeiten des War for Talent...)</i></li> <li>▪ <b>Was sind die Gründe, dass das Modell in Organisationen noch nicht so weit verbreitet ist?</b><br/><i>(z.B. höheren Sozialversicherungskosten, Mehraufwand für die betreffende Führungskraft eines Jobsharing-Tandems...)</i></li> <li>▪ <b>Inwieweit gibt es Ihrer Ansicht nach branchenspezifischen Besonderheiten, die es im Rahmen des Jobsharings zu berücksichtigen gilt? Und wenn ja, welche?</b><br/><i>(z.B. der öffentliche Sektor als Vorreiter des Jobsharing-Modells, Relationship Manager als Dienstleister müssen offen gegenüber ihren Partnern über die Zuständigkeiten sprechen...)</i></li> </ul> |
| <p><b>Erwartungen an das Jobsharing</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Welche Gründe bewegen Ihrer Ansicht nach Organisationen dazu das Jobsharing-Modell anzubieten?</b><br/><i>(z.B. bessere Mitarbeiterbindung und damit eine niedrigere Fluktuation, verbesserte wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität, bei älteren Mitarbeitern das Wissen und Erfahrungen an den jüngeren Nachfolger vor Ausscheiden vermitteln...)</i></li> <li>▪ <b>Welche Gründe bewegen Beschäftigte für die Nutzung von Jobsharing?</b><br/><i>(z.B. als Phase für den fließenden Ausstieg aus dem Erwerbsleben, Verantwortung teilen, Austausch auf Augenhöhe, Zeit für die Familie und Freunde, Zeit für Weiterbildungen, Zeit für den Start in die Selbstständigkeit...)</i></li> </ul>   |

|   |  |
|---|--|
| <p style="text-align: center;"><b>Organisatorische Einflussgrößen</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Besonderheiten gibt Ihrer Ansicht nach zwischen Topsharing und Jobsharing auf einer Position ohne Mitarbeiterführung?<br/><i>(z.B. Klärung der Vorstellung des Führungsstils...)</i></li> <li>▪ Wie können Organisationen die Suche nach einem potenziellen Jobsharing-Partner unterstützen?<br/><i>(z.B. durch die Bereitstellung eines Jobsharing-Partnervermittlungsportals, Stellenausschreibung sieht Jobsharing-Position explizit vor, Stellenbesetzungsprozess findet unter Einbindung des anderen Jobsharing-Partners statt...)</i></li> <li>▪ Wie kann die Führungskraft Ihrer Ansicht nach zum Erfolg von Jobsharing beitragen?<br/><i>(z.B. intensive Einführungsgespräche, leistungsorientiert und partizipativer Führungsstil, Wertschätzung der Tandem- und Einzelleistung, Besprechung etwaiger Karriereschritte, offene Informationspolitik, positive Grundhaltung, gerechte Verteilung von Leistungsprämien...)</i></li> <li>▪ Welche unterstützenden Maßnahmen von der Organisation halten Sie für hilfreich für neu gefundene Jobsharing-Tandems?<br/><i>(z.B. Coaching, Mentoring, Austausch zu anderen Jobsharing-Partnern, Informationsveranstaltung mit Hinweisen zur Organisation...)</i></li> </ul> |
| <p style="text-align: center;"><b>Stellenbezogene Merkmale</b></p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Worauf sollte in der Zielvereinbarung zwischen der Führungskraft und den Jobsharing-Partnern geachtet werden?<br/><i>(z.B. Vereinbarung von gemeinsamen Zielen, Vereinbarung von unterschiedlichen Zielen, Vereinbarung von gemeinsamen und unterschiedlichen Zielen...)</i></li> <li>▪ Welche Bedeutung hat die Teilbarkeit einer Position für das Jobsharing?<br/><i>(z.B. Chance auf klare Zuständigkeiten, hohe Bedeutung, geringe Bedeutung, keine Bedeutung...)</i></li> <li>▪ Anhand welcher Kriterien lässt sich eine etwaige Teilbarkeit von Positionen festmachen?<br/><i>(z.B. Funktion beinhaltet klar abgrenzbare Aufgaben, dringliche Entscheidungen können durch den einen als auch anderen Jobsharing-Partner wahrgenommen werden, geringe Komplexität, Wiederholungshäufigkeit von Einzeltätigkeiten...)</i></li> <li>▪ Worauf ist bei der Ausgestaltung des Arbeitsvertrages im Rahmen des Jobsharings zu achten?<br/><i>(z.B. hohe Relevanz für die Regelung der Vertretungen und Definition der Zuständigkeiten, keine Relevanz...)</i></li> </ul>  |

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Einflussgrößen resultierend aus der Tandem-Partnerschaft</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Worauf ist bei der Suche nach einem geeigneten Jobsharing-Partner zu achten?</b><br/><i>(z.B. potenziellen Partner sollte man im Vorfeld kennen, vergleichbare Qualifizierung...)</i></li> <li>▪ <b>Worauf ist während der Partnerschaft besonders zu achten?</b><br/><i>(z.B. gemeinsame Wertvorstellung und Zielvorstellung schaffen, regelmäßige Austauschrunden, arbeitszeitliche Überlappungen zur Übergabe, Vertretungsregelungen, gemeinsamer E-Mail-Postkorb, gemeinsame E-Mail-Signatur, gemeinsame Laufwerke...)</i></li> <li>▪ <b>Welche persönlichen Fähigkeiten und Eigenschaften halten Sie für das Jobsharing für bedeutsam?</b><br/><i>(z.B. Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit, Kommunikations- sowie Informationsbereitschaft und -fähigkeit, Konsens- und Kompromissbereitschaft, Selbstmanagement, Eigenständigkeit, Verantwortungsbewusstsein, homogene Fähigkeitsprofile, unterschiedliche aber sich ergänzende Fähigkeitsprofile...)</i></li> <li>▪ <b>Welche Herausforderungen können Ihrer Ansicht nach im Rahmen des Jobsharings auftreten?</b><br/><i>(z.B. Konflikte, Kommunikationsschwierigkeiten, fehlende Informationsweitergabe, inkongruente Zielvorstellungen, einseitige Arbeitsbelastung eines Tandem-Partners, unklare Zuständigkeiten...)</i></li> <li>▪ <b>Wie kann mit diesen umgegangen werden?</b><br/><i>(z.B. Einführung von Zeiten, an denen sich die Partner arbeitszeittechnisch Überlappen und aktuelle Aufgaben besprechen bzw. übergeben können, Einführung von Vorgaben zum Austausch...)</i></li> <li>▪ <b>Wie kann die Arbeit untereinander aufgeteilt werden?</b><br/><i>(z.B. Absprachen, Projekt-/Kunden-/Produkt-/Regionszuständigkeiten etablieren, Führung delegiert an den Zuständigen...)</i></li> <li>▪ <b>Welche formelle Regelungen zum arbeitsbezogenen Informationsaustausches zwischen den Jobsharing-Partnern bieten sich an?</b><br/><i>(z.B. Wochenberichte, Telefonate, Pendinglisten, Mail, Meetings, gemeinsamer Speicherort...)</i></li> </ul> |
| <p><b>Schlussfrage</b></p>   | <p>Ich von meiner Seite bin mit meinen Fragen am Ende angelangt. Jedoch möchte ich Ihnen noch gerne die Gelegenheit geben, die Aspekte anzusprechen, die bislang noch nicht zur Sprache gekommen sind bzw. die Sie gerne noch anführen würden. [...] Prima, damit beende ich nun die Tonaufnahme. Ich bedanke mich ganz herzlich für das Interview mit Ihnen, Herr/Frau ... (personalisiert) und würde Sie bitten noch für ein kurzes Nachgespräch am Telefon zu bleiben.</p>  |

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Nachgespräch</b> | <p>Sollten Sie in Ihrem Umfeld noch jemanden kennen, der mir ggf. ebenfalls als Interviewpartner zur Verfügung stehen könnte, so bin ich Ihnen über einen Kontakt sehr dankbar. [...]</p> <p>Nachdem wir das Interview durchgeführt und ich später die Ergebnisse aus allen Interviews zusammengetragen habe, würde ich gerne einen Ausblick über die Arbeit hinausgeben, indem ich einen Fragebogen für eine schriftliche Befragung entwickle. Diesen würde ich gerne im Rahmen meiner Arbeit bereits validieren und wollte Sie gerne noch dazu einladen mit Ihren Erfahrungen diesen zu prüfen. Hierfür würden Sie von mir einen vorbereiteten Feedbackbogen erhalten, um Ihre Anregungen notieren zu können. Würden Sie mich hierbei erneut unterstützen? [...]</p> <p>Toll, vielen Dank Ihnen für Ihre Unterstützung. Darf ich Ihnen diesen, sobald der Fragebogen vorliegt, an die bekannte E-Mail-Adresse zuschicken? [...]</p> <p>Erneut bedanke ich mich für das spannende Gespräch mit Ihnen und wünsche Ihnen einen schönen Tag.</p> |
|---------------------|--|

**Anhang 2: Bestandteile des Intervieweinladungs- und -nachbereitungsprozesses**

Master-Thesis:

**Jobsharing als ein zukunftsweisendes Modell der modernen Arbeitswelt – Analyse  
der Bedeutung und Ableitung wesentlicher Erfolgsfaktoren und Einflussgrößen**

Bestandteile des Intervieweinladungs- und -nachbereitungsprozesses

## **Anschreiben zur Einladung zum Interview**

### **Kurze Beschreibung des Zwecks des Anschreibens**

Ausgewählte Personen der Zielgruppen „Jobsharer“, „Unternehmensvertreter“ und „Experten“ wurden mithilfe des nachstehenden Anschreibens für die Durchführung eines Interviews eingeladen.

### **Textliche Ausgestaltung des Anschreibens**

Betreff: Ihre Einladung für ein Interview zum Thema "Jobsharing" im Rahmen der Master-Thesis

Sehr geehrte(r) Herr/Frau... (personalisiert),

ich bin Tanja Schlosser und studiere derzeit an der FernHochschule SRH Riedlingen und stehe nun kurz vor meinem berufsbegleitenden Master-Abschluss in „Wirtschaftspsychologie & Leadership Management“.

Im Rahmen meiner Master-Thesis beschäftige ich mich mit dem „Jobsharing als ein zukunftsweisendes Modell der modernen Arbeitswelt – Analyse der Bedeutung und Ableitung wesentlicher Erfolgsfaktoren und Einflussgrößen“. Dafür suche ich derzeit Freiwillige, die sich dazu bereit erklären, mir als telefonische Interviewpartner zur Verfügung zu stehen und die eines der nachfolgenden Profile erfüllen:

- a.) Jobsharing-Partner:** Sie nutzen entweder aktuell das Jobsharing-Modell oder haben es in der Vergangenheit für mindestens 6 Monaten in Anspruch genommen.
- b.) Unternehmensvertreter:** Sie arbeiten im HR-Bereich eines Unternehmens, was Jobsharing bei sich in der Organisation implementiert hat oder sind Führungskraft, die aktuell oder in der Vergangenheit bereits Jobsharing-Tandems geführt hat.
- c.) Experten:** Sie arbeiten seit mindestens drei Jahren als Trainer, sind mit den flexiblen Arbeitszeiten vertraut und haben Erfahrungen bzw. Kenntnisse mit dem

Jobsharing-Modell gesammelt oder sind in der Wissenschaft, wo Sie sich auch mit dem Jobsharing-Modell auseinandergesetzt haben.

Im Zuge meiner ersten Rechercharbeiten bin ich dabei auf ... [z.B. den Zeitungsartikel, die online News] aufmerksam geworden, wo Sie von Ihren Erfahrungen mit dem Jobsharing-Modell berichten.

Dies hat mein Interesse geweckt und aus diesem Grund wollte ich Sie gerne fragen, ob Sie mich als Interviewpartner/in unterstützen wollen.

Sollte ich Ihr Interesse an einem Austausch geweckt haben, so würde ich mich über Ihre Antwort per E-Mail an [...] mit Ihren Kontaktdaten, wenn möglich bis zum tt.mm.jjjj, sehr freuen. Gerne stehe ich Ihnen dann, im Rahmen eines telefonischen Vorgesprächs, für Ihre Fragen zur Verfügung.

Mit den besten Grüßen aus Frankfurt,

Tanja Schlosser

[Kontaktdaten]

## **Telefonisches Vorgespräch mit den Interviewpartnern**

### **Kurze Beschreibung des Zwecks des Vorgesprächs**

Nachdem die potenziellen Interviewpartner angeschrieben wurden und diese sich für die Durchführung eines Interviews bereiterklärt haben, wurde mit diesen im Vorfeld ein kurzes telefonisches Vorgespräch geführt. Ein solches Vorgespräch diene dem Zweck im Vorfeld aufkommende Fragen zur Interviewsituation zu besprechen. Darunter fällt zum Beispiel das Besprechen von technischen Voraussetzungen oder auch von organisatorischen Fragen, wie zum Beispiel zum zeitlichen Rahmen. Über ein solches Vorgespräch lernen sich die Parteien bereits etwas kennen, was eine emotionale Distanz, aufgrund des Fehlens der Möglichkeit des direkten persönlichen Kennenlernens, vermindern und etwaige Kommunikationsblockaden vermeiden soll. Ein solches Vorgespräch diene jedoch nicht dazu Fragen aus dem Interviewleitfaden zu verproben. Insgesamt nahm das Telefonat etwa 10 Minuten Zeit in Anspruch und im Ergebnis daraus wurde ein Termin für die Durchführung des telefonischen Interviews vereinbart.

### **Grobstruktur für das Vorgespräch**

Guten Tag, Herr/Frau ... [personalisiert],

ich bin Tanja Schlosser. Vor kurzem hatten wir miteinander geschrieben bezüglich eines möglichen Interviews zum Thema „Jobsharing als ein zukunftsweisendes Modell der modernen Arbeitswelt – Analyse der Bedeutung und Ableitung wesentlicher Erfolgsfaktoren und Einflussgrößen“.

Vielen Dank Ihnen, dass Sie sich heute für ein kurzes telefonisches Vorgespräch von etwa 10 Minuten die Zeit nehmen. Dieses Telefonat dient dazu, dass ich mich und mein Forschungsvorhaben kurz vorstelle und wenn Sie mögen, sind Sie natürlich herzlich dazu eingeladen, auch ein paar Worte von sich zu erzählen. Im Anschluss daran hätten wir noch Zeit, um uns über Ihre Fragen sowie den Interviewverlauf auszutauschen.

Bevor ich jedoch mit einer kurzen Vorstellung zum Forschungsvorhaben und meiner Person anfangen wollte, wollte ich Sie kurz fragen, ob Ihnen noch Themen für das heutige Telefonat wichtig sind, die ich mit aufgreifen sollte? [...]

Okay, danke Ihnen. Dann komme ich gerne nun kurz zu meiner Person und zum geplanten Forschungsvorhaben. [...]

Nun stehe ich kurz vor meinem Abschluss und habe mir einige Gedanken zum Thema „Jobsharing“ gemacht. So wird zwar seit geraumer Zeit zunehmend die Bedeutung von Jobsharing in Organisationen betont, jedoch lassen sich derzeit noch wenig hinreichend wissenschaftlich erforschten Informationen über die Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Jobsharing finden. Dies hat zur Folge, dass für viele Organisationen sowie Betroffenen Fragen hinsichtlich erfolgsversprechender Rahmenbedingungen für ein Jobsharing offen sind. Aus diesem Grund soll die Master-Thesis der zentralen Forschungsfrage „Welche Faktoren sind für die Umsetzung von Jobsharing als ein zukunftsweisendes Modell der modernen Arbeitswelt entscheidend, um der Forderung nach einer Work-Live-Balance gerecht zu werden?“ schwerpunktmäßig nachgehen.

Haben Sie Fragen zu meiner Person? [...] Möchten Sie vlt. ein paar Worte zu sich sagen? [...] Vielen Dank Ihnen.

Dann würde ich nun noch einen kurzen Abriss zum Interviewverlauf geben. Das Interview wird telefonisch stattfinden und kann in Abhängigkeit vom Gesprächsverlauf etwa 30 Minuten Zeit in Anspruch nehmen. Das Interview würde ich gerne aufzeichnen wollen, damit ich mich zu 100% auf das Gespräch mit Ihnen konzentrieren kann. Wären Sie damit einverstanden? [...] Das ist prima. Danke Ihnen. Ich würde Ihnen im Nachgang zu unserem heutigen Telefonat dann gerne noch eine kurze Einverständniserklärung zukommen lassen und würde Sie bitten sich diese in Ruhe durchzulesen und mir unterschrieben, gerne auch per E-Mail, zurückzuschicken. Sollten Sie beim Durchlesen Fragen haben, dann kontaktieren Sie mich gerne. An welche E-Mail-Adresse darf ich diese Erklärung zuschicken? [...] Nun ist von meiner Seite aus nur noch die Frage zu klären, wann Sie es bei sich zeitlich einrichten können, damit wir unser Gespräch ungestört führen können? [...]

Sollten von Ihnen keine weiteren Fragen mehr offen sein, so wären wir mit dem heutigen Telefonat durch. [...] Dann freue ich mich schon auf unser Gespräch am tt.mm.jjjj um xx:xx Uhr. Gerne werde ich Sie unter der bekannte Telefonnr. anrufen.

Einen schönen Tag wünsche ich Ihnen und nochmals vielen Dank für Ihre Zeit und Bereitschaft zum Interview!

## **Terminbestätigung zum Interview**

### **Kurze Beschreibung des Zwecks der Terminbestätigung**

Nachdem mit den Interviewpartnern ein kurzes telefonisches Vorgespräch geführt wurde, erhalten diese im Nachgang per E-Mail die Einwilligungserklärung zur Aufzeichnung des telefonischen Interviews zugeschickt. Neben dieser Einwilligungserklärung werden zudem die jeweils vereinbarten Telefoninterviewtermine bestätigt. Da der Kontakt ausschließlich über das Telefon stattfindet, enthält die E-Mail an die Interviewpartner ein Foto von der Interviewerin, um der „Unbekannten“ ein Gesicht zu geben und auch eine mögliche Distanz oder Unsicherheit zu verringern.

### **Inhaltliche Ausgestaltung der Terminbestätigung**

Guten Tag, Herr/Frau ... [personalisiert],

vielen Dank Ihnen für das freundliche telefonische Vorgespräch und Ihre Bereitschaft mir als Interviewpartner/in am Wochentag, den tt.mm.jjjj um xx:xx Uhr zur Verfügung zu stehen.

Wie bereits am Telefon angesprochen, schicke ich Ihnen die im Anhang befindliche Einwilligungserklärung zur Durchführung und Aufzeichnung eines telefonischen Interviews.

Selbstverständlich werde ich sicherstellen, dass Ihre Anonymität gewahrt wird und somit keine Verbindung zu Ihrem Namen oder zur Firma in der Master-Thesis auftaucht. Sollte während des Gesprächs zum Beispiel die Firma erwähnt und somit aufgezeichnet sein, so werde ich diese im Rahmen der Transkription selbstverständlich anonymisieren!

Lesen Sie sich die Einwilligungserklärung in Ruhe durch und schicken Sie mir diese unterschrieben, gerne auch als Scan, zu.

Sollten Sie zu der Erklärung Fragen haben, so stehe ich Ihnen selbstverständlich gerne per E-Mail [...] oder Mobil unter [...] zur Verfügung.

Auf das Gespräch mit Ihnen freue ich mich sehr und rufe Sie gerne unter der Telefonnr. ... an.

Einen schönen Tag wünsche Ihnen.

Herzliche Grüße aus Frankfurt,

Tanja Schlosser

[Kontaktdaten]



## **Anschreiben an die Interviewpartner im Nachgang zum Interview**

### **Kurze Beschreibung des Zwecks des Anschreibens**

Im Nachgang zu den durchgeführten Interviews mit den Erhebungseinheiten der Jobsharing-Nutzer, Unternehmensvertreter und Experten erhielten diese von der Autorin ein weiteres Anschreiben. Das nachträgliche Anschreiben diente insbesondere dem Zweck die Interviewten für den Pretest eines bereits erstellten Fragebogens für eine künftige quantitative Folgeuntersuchung zu gewinnen.

### **Textliche Ausgestaltung des Anschreibens**

Sehr geehrte(r) Herr/Frau... (personalisiert),

im Nachgang danke ich Ihnen nochmals sehr, dass Sie mir als Interviewpartner/in für meine Master-Thesis „Jobsharing als ein zukunftsweisendes Modell der modernen Arbeitswelt – Analyse der Bedeutung und Ableitung wesentlicher Erfolgsfaktoren und Einflussgrößen“ an der SRH Fernhochschule Riedlingen zur Verfügung gestanden haben.

Ihre Sichtweise war für die Ergebnisse eine wertvolle Bereicherung. Inzwischen sind alle Interviews durchgeführt und ausgewertet. Die ersten Ergebnisse erhalten Sie gerne in Kurzform in der beigefügten Anlage.

Mir ist es an der Stelle wichtig, dass die bereits gewonnenen Ergebnisse gegebenenfalls künftig weiter untersucht werden und möchte Bereiche, die unter Umständen vertieft werden sollen bzw. noch fehlen, durch einen Fragebogen absichern sowie vervollständigen. Deshalb bitte ich Sie, die Zusammenfassung und den Fragebogen durchzusehen und nachfolgende Fragen zu beantworten:

- Wie beurteilen Sie den Fragebogen in Hinblick auf die Struktur, den Zeitumfang und die Verständlichkeit der Fragen sowie der Antwortkategorien?
- Wurden alle aus Ihrer Sicht relevanten Aspekte erfasst?
- Welche Bereiche fehlen Ihrer Meinung nach?
- Welche Aussagen sollten durch weitere Fragen im Fragebogen konkretisiert werden?

- Gibt es sonstige Fragestellungen, die auf jeden Fall in den Fragebogen aufgenommen werden sollten?

Zur Beantwortung der obig aufgeführten Fragen nutzen Sie bitte das beigefügte Antwortformular.

Über Ihre Rückmeldung bis zum tt.mm.jjjj freue ich mich sehr und stehe Ihnen selbstverständlich für etwaige Rückfragen gerne zur Verfügung. Erneut danke ich Ihnen für Ihre Unterstützung und wünsche Ihnen einen schönen Tag.

Mit den besten Grüßen aus Frankfurt,

Tanja Schlosser

[Kontaktdaten]

## Antwortformular zur Bewertung des Fragebogens „Jobsharing als ein zukunftsweisendes Modell der modernen Arbeitswelt“

### Kurze Beschreibung des Vorgehens beim Antwortformular

Bitte lesen Sie sich in Ruhe den beigefügten Fragebogen zum Thema „Jobsharing als ein zukunftsweisendes Modell der modernen Arbeitswelt – Analyse der Bedeutung und Ableitung wesentlicher Erfolgsfaktoren und Einflussgrößen“ durch und geben Sie gerne Ihre Bewertung zum Fragebogen ab. Geben Sie hierfür Ihre Bewertung in der dafür vorgesehenen Spalte „Bewertungen“ ab, indem Sie an der zutreffenden Stelle ein Kreuz setzen. Gerne können Sie auch noch persönliche Anmerkungen in der Spalte „Anmerkungen“ im beschreibbaren Formular vornehmen. Auf Ihre Rückmeldung bis zum **tt.mm.jjjj** per E-Mail an [...] freue ich mich sehr.

| Nr. | Bewertungskriterien  | Bewertungen  | Anmerkungen                                       |
|-----|--|--|---|
| 1   | Ist der Fragebogen für Sie logisch aufgebaut?  | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nein<br>Falls nein, so notieren Sie gerne Ihre Anregungen unter Anmerkungen.   | Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben. |
| 2   | Wie beurteilen Sie den Fragebogen in Hinblick auf den Zeitumfang?  | <input type="checkbox"/> Angemessen<br><input type="checkbox"/> Zu lang<br>Falls zu lang, so notieren Sie gerne unter Anmerkungen, auf welche Fragen verzichtet werden kann.       | Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben. |
| 3   | Wie beurteilen Sie den Fragebogen in Hinblick auf die Verständlichkeit der Fragen sowie der Antwortkategorien? | <input type="checkbox"/> Verständlich<br><input type="checkbox"/> Teils missverständlich<br>Falls teils missverständlich, so notieren Sie Ihre Anregungen gerne unter Anmerkungen. | Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben. |
| 4   | Wurden alle aus Ihrer Sicht relevanten Aspekte erfasst?  | <input type="checkbox"/> Ja<br><input type="checkbox"/> Nein<br>Falls nein, dann notieren Sie gerne unter Anmerkungen, welche Fragen im Fragebogen ergänzt werden sollten.         | Klicken oder tippen Sie hier, um Text einzugeben. |

### **Anhang 3: Transkriptionen**

Master-Thesis:

**Jobsharing als ein zukunftsweisendes Modell der modernen Arbeitswelt – Analyse der Bedeutung und Ableitung wesentlicher Erfolgsfaktoren und Einflussgrößen**

Transkriptionen

- Keine digitale Bereitstellung bis S. 396 -

**Anhang 4: Vereinfachtes Transkriptionssystem in Anlehnung an  
Dresing und Pehl**

Master-Thesis:

**Jobsharing als ein zukunftsweisendes Modell der modernen Arbeitswelt – Analyse  
der Bedeutung und Ableitung wesentlicher Erfolgsfaktoren und Einflussgrößen**

Vereinfachtes Transkriptionssystem in Anlehnung an  
Dresing und Pehl

## Vereinfachtes Transkriptionssystem in Anlehnung an Dresing und Pehl

Nachstehend werden kurz die angewandten Transkriptionsregeln in Anlehnung an Dresing und Pehl vorgestellt:<sup>453</sup>

### 1. Wörtliche Transkription

Die Transkription wird wörtlich vorgenommen und es erfolgt ein Verzicht auf eine lautsprachliche oder zusammenfassende Transkription. Dabei werden Dialekte ins Hochdeutsche umgewandelt. Sollte allerdings für bestimmte Begrifflichkeiten keine exakte Übersetzung sichergestellt werden können, so wird das Wort eins zu eins in der Transkription übernommen.

### 2. Beachtung von Glättungen und Auslassungen

Finden sich in der Audiodatei mögliche Wort- oder Satzabbrüche sowie Stottern wieder, so werden diese entweder geglättet oder ausgelassen. Darüber hinaus werden Wortdoppelungen nicht übernommen, es sei denn sie dienen der Betonung einer Aussage.

### 3. Umgang mit ganzen Halbsätzen

Kommt es während der Transkription vor, dass ein ganzer Halbsatz vorliegt, bei dem aber nur die Vollendung fehlt, so wird dieser mit übernommen und mithilfe eines Abbruchzeichens markiert.

### 4. Umgang mit Wortschleifen und syntaktischen Fehlern

Im Rahmen der Transkription erfolgt ein expliziter Verzicht auf Wortschleifen. Mögliche syntaktische Fehler werden jedoch nicht korrigiert.

### 5. Umgang mit Interpunktion

Wird im Rahmen des Interviewverlaufs zwischenzeitlich die Stimme kurz gesenkt oder eine mögliche Betonung ist nicht deutlich, so wird an der Stelle ein Punkt statt ein Komma verwendet.

---

<sup>453</sup> Vgl. Dresing, T. / Pehl, T.: 2013, S.15ff

## **6. Umgang mit Verständnissignalen**

Gibt der nicht Sprechende Signale des Verständnisses von sich, wie z.B. „mhm, aha, ja, genau, ähm“ etc, so finden diese keine Berücksichtigung in der Transkription. Es sei denn, das Signal stellt die Antwort auf etwas dar, ohne dabei auf weitere Details einzugehen.

## **7. Umgang mit Betonungen**

Werden bestimmte Wörter oder Aussagen in besonderer Weise betont, so werden diese durch Großschreibung gekennzeichnet.

## **8. Umgang mit Gesprächsbeiträgen**

Grundsätzlich bekommt jeder Beitrag im Gespräch einen Absatz, indem zwischen den Gesprächsteilnehmern eine freie bzw. leere Zeile eingebaut wird. Kurze Einwürfe erhalten jedoch keinen Absatz in der Transkription. Bei einem Absatz wird darauf geachtet, dass am Ende eines Absatzes die jeweiligen Zeitmarken stehen.

## **9. Umgang mit nonverbaler Kommunikation**

Kommt es während des Interviews zu gefühlsbetonten nonverbalen Stellungnahmen, so werden diese in Klammern berücksichtigt. Dies ist allerdings nur dann der Fall, wenn die Aussagen dazu dienen, die Ausführungen zu verdeutlichen bzw. zu unterstützen. Hierbei kann es sich beispielsweise um ein Lachen handeln.

## **10. Umgang mit Unverständlichkeiten**

Fallen während der Transkription unverständliche Wörter auf, so erhalten sie die Markierung ... #Zeitmarke#. Sind allerdings auch nicht zu verstehende Passagen dabei, so wird versucht diese mit der Markierung (unv.) und dem Grund für die Unverständlichkeit gekennzeichnet. Wird ein bestimmter Wortlaut während des Transkribierens mit einer gewissen Unsicherheit angenommen, dann wird das Wort oder der Satzteil mit einem Fragezeichen in einer Klammern versehen.

## **11. Kennzeichnung der Gesprächsteilnehmer**

Bei der Transkription wird die interviewende Person durch ein „I:“ gekennzeichnet und die befragte Person durch ein „B:“.

## Anhang 5: Kategoriensystem

Master-Thesis:

**Jobsharing als ein zukunftsweisendes Modell der modernen Arbeitswelt – Analyse der Bedeutung und Ableitung wesentlicher Erfolgsfaktoren und Einflussgrößen**

Kategoriensystem

| Liste der Kategorien bzw. Codes | Definition   | Ankerbeispiel  | Codings |
|---------------------------------|--|--|---------|
| 1. Kategorieebene               | <p>Einflussgrößen der Personenebene</p> <p>Unter der Hauptkategorie "Einflussgrößen der Personenebene" werden all diejenigen Einflussgrößen zusammengefasst, die auf der Ebene der Jobsharing-Nutzer eine Rolle spielen. Hierzu zählen entsprechende Eigenschaften und Fähigkeiten der Jobsharing-Partner, die für das Funktionieren der Tandemschaft entscheidend sind sowie Aspekte, die sich auf das wechselseitige Kennen des jeweiligen Partners beziehen und gemeinsam geteilte mentale Modelle.</p> | <p>"Also eine gewisse Sozialkompetenz sollte man mitbringen und ich denke, das ist vielleicht ein Punkt, meine Kollegin und ich, wir sind jetzt beide keine einsamen Wölfe, die, sagen wir, wollen wirklich jeden Erfolg für uns alleine auch verbuchen. Wir wollen alleine auf der Bühne stehen und da den großen Applaus dafür entgegennehmen, dass der große Deal gekommen ist oder so. Es ist für uns schon immer klar gewesen, okay, Erfolg ist immer ein gemeinsamer Erfolg."</p>  | 101     |
| 1. Kategorieebene               | <p>Soft Skills</p> <p>Unter Soft Skills werden all diejenigen fachübergreifenden Kompetenzen verstanden, die sich auf die Persönlichkeit des Jobsharing-Nutzers beziehen und einen entscheidenden Einfluss darauf nehmen, ob jemand als Jobsharing-Partner geeignet ist oder nicht.</p>  | <p>"Man muss sehr offen denken können, sehr flexibel denken können. Man kann kein Alphaer sein, man kann nicht ein egozentrischer Mensch sein für Jobshare. ... Und man muss auch großzügig sein können. ... Und es kann sein, dass Sie vielleicht ein paar Monate einfach viel mehr leisten müssen, und man sieht es im Resultat nicht, dass Sie mehr geleistet haben. ..."</p>   | 46      |
| 2. Kategorieebene               | <p>Hard Skills</p> <p>Unter Hard Skills werden diejenigen Fachkompetenzen verstanden, die für die Bewältigung der beruflichen Anforderungen erforderlich sind und für den Arbeitgeber messbar sind im Gegensatz zu den Soft Skills, welche auch als weiche Faktoren bezeichnet werden.</p>   | <p>"Also, das ist glaube ich genau wie bei einer guten Teamarbeit, bringt es nur etwas, wenn 8 man ergänzende Kompetenzen hat."</p>  | 8       |
| 2. Kategorieebene               | <p>Wechselseitiges Kennen</p> <p>Die Hauptkategorie "Wechselseitiges Kennen" umfasst Aspekte, die sich darauf beziehen, welche Bedeutung es hat, dass sich die Jobsharing-Partner im Vorfeld miteinander vertraut machen.</p>  | <p>"Also, ich glaube ganz, ganz wichtig ist es, sich im Zweifel auch vorher in Gesprächen schon mal ein wenig kennenzulernen."</p>   | 22      |
| 2. Kategorieebene               | <p>Mentale Modelle</p> <p>Die Hauptkategorie "Mentale Modelle" setzt sich mit den Aspekten auseinander, die sich damit beschäftigen, inwieweit es sich bei einer geteilten Vision, Wert- und Moralvorstellung zwischen den Jobsharing-Partnern um relevante Einflussgrößen des Jobsharing-Modells handelt.</p>   | <p>"Ich glaube, dass so eine Übereinstimmung in der Arbeitsmoral, in den Grundwerten, die muss existieren."</p>  | 25      |
| 1. Kategorieebene               | <p>Einflussgrößen der Prozessebene</p> <p>Der Hauptkategorie „Einflussgrößen der Prozessebene“ werden diejenigen Passagen aus dem Text zugeordnet, die sich damit auseinandersetzen, dass im Arbeitsgeschehen bestimmte Einflussfaktoren, insbesondere zwischen den Jobsharing-Partnern sowie etwaigen weiteren relevanten Stakeholdern, von Bedeutung sind.</p>   | <p>„Also es gibt immer mal Situationen, wo man dann einfach auch entscheiden muss. Und da war es für uns immer ganz, ganz wichtig, dass wir eine Linie haben. Das heißt, hat mein Kollege eine Entscheidung getroffen, die ich vielleicht persönlich in dem Sinne anders getroffen hätte, waren wir uns aber immer einige darüber, dass wir nach außen hin immer eine Einheit bilden. Dann haben wir vielleicht mal diskutiert kontrovers und haben gesagt, du hör mal, ich hätte das jetzt aber vielleicht anders entschieden. Haben wir das aber nie nach außen getragen.“</p> | 162     |
| 1. Kategorieebene               | <p>Vertretungsregelung</p> <p>Unter der Vertretungsregelung werden all diejenigen Aspekte verstanden, die sich mit den Absprachen der Jobsharing-Nutzer im Falle von Abwesenheiten eines Tandem-Partners auseinandersetzen.</p>  | <p>"Oder auch im Urlaub, wir haben halt im Sommer zum Beispiel drei Wochen jeder Urlaub und dann macht der andere die Vertretung. Also im Krankheitsfall, Urlaub et cetera haben wir eine Vertretung."</p>   | 7       |
| 1. Kategorieebene               | <p>Regelung der Arbeitszeit</p> <p>Unter der Regelung der Arbeitszeit fallen alldiejenigen Absprachen rund um die Aufteilung der Arbeitszeit zwischen den Jobsharing-Nutzern.</p>  | <p>"Das heißt, wir haben einen gemeinsamen Arbeitsplan, wo sich Zeiten überwiegend überschneiden."</p>   | 8       |
| 1. Kategorieebene               | <p>Prozess der Zielvereinbarung</p> <p>Unter dem Prozess der Zielvereinbarung werden in diesem Fall alle Themen zusammengefasst, die sich auf die Vereinbarung von Zielen zwischen der Führungskraft und den jeweiligen Jobsharing-Partnern beziehen.</p>  | <p>"Die messen dann halt die Leistung, die gemeinsamen Ziele als Produkt, was sie erreichen müssen. Und am Schluss haben sie immer noch separat, das gehört dann in jede Evaluation rein, für jeden einzeln. Und dann haben sie noch einen Unterschied zwischen den Hard-Faktoren und Soft-Faktoren. Bei den Hard-Faktoren wird sogar ein Ziel, das zum Beispiel dann nur der eine Jobsharer hat, weil er in dem Bereich nämlich fast alleine arbeitet."</p>   | 29      |
| 2. Kategorieebene               | <p>Prozess der Entscheidungsfindung</p> <p>Das Treffen einer Entscheidung setzt zuvor einen Entscheidungsprozess voraus, der im Rahmen des Jobsharings unterschiedlich stattfinden kann. Daher umfasst der Prozess der Entscheidungsfindung alldiejenigen Absprachen zwischen den Jobsharern, die sich darauf beziehen, wie in der Partnerschaft Entscheidungen getroffen werden können.</p>   | <p>"Wichtige Entscheidungen sollten, wenn möglich natürlich, vorher zwischen den Tandem-Partnern besprochen und dann gemeinsam entschieden werden. Es ist aber natürlich so, gerade wenn beide nicht 100 Prozent verfügbar sind, dass es eine Regel gibt für Tandems und die ist ganz klar, wenn nur einer von beiden in einem Meeting oder verfügbar ist zu einem bestimmten Zeitpunkt, wo eine Entscheidung getroffen werden muss, dann ist die Entscheidung dieses Tandem-Partners gesetzt und die ist richtig, egal ob der andere das genau so entschieden hätte."</p>       | 18      |
| 2. Kategorieebene               | <p>Klare Zuständigkeiten</p> <p>Unter der Festlegung von Zuständigkeiten fallen alle Aspekte, die sich mit der Klärung von Verantwortlichkeiten auseinandersetzen und darauf eingehen, diese wiederum transparent für etwaige Stakeholder zu vermitteln.</p>   | <p>"Und wir haben es überall ganz transparent gespielt, ganz offen gespielt zu den Partnern, zu den Kunden. Wir stellen uns gemeinsam vor. Wenn wir solche initialen Termine haben, stellen wir uns als Tandem auch vor. Die Kunden wissen, dass wir zu zweit sind."</p>   | 9       |

| 1. Kategoriebene  | Liste der Kategorien bzw. Codes                   | Definition  | Ankerbeispiel   | Codings |
|-------------------|---|---|---|---------|
|                   | Aufteilung des Arbeitsinhalts                     | Im Rahmen der Aufteilung des Arbeitsinhalts werden all diejenigen Aussagen zusammengefasst, die sich mit dem Vorgehen und den Regelungen zur Aufteilung für die Ausführung einer Aufgabe notwendigen Tätigkeiten zwischen den Jobsharing-Partnern befassen.   | "Und wir haben im Vorfeld Schwerpunkte festgelegt. Wer hat welche Schwerpunkte. Das war so ein bisschen neigungsgerichtet auch. Wer wollte sich um welche Dinge kümmern. Und ansonsten gab es natürlich Dinge, wo sich jeder drum gekümmert hat."   | 27      |
|                   | Interaktion und Kommunikation                     | Zur Interaktion und Kommunikation zählen die Regelungen mit den Jobsharing-Nutzern, die sich mit dem wechselseitigen Informationsaustausch beschäftigen.  | "Und wir waren eben, wir haben im Grunde ein kontinuierliches Working-out-loud gelebt untereinander, also dass jeder immer wusste, was der andere gerade macht, zumindest, was die wichtigen Sachen angeht."  | 64      |
|                   | Einflussgrößen der Systemebene                    | Zu den Einflussgrößen der Systemebene zählen die Parameter, die sich auf Seiten der Organisation entsprechend auf das Jobsharing auswirken.   | "Ich glaube, eins der wichtigsten oder einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren ist tatsächlich, dass die Führungskraft ganz klar dahintersteht..."  | 223     |
| 1. Kategoriebene  | Unterstützung durch Vorgesetzten                  | Zur Unterstützung durch den Vorgesetzten zählen all diejenigen Aspekte, die die Relevanz des Supports durch die Führungskraft der Jobsharing-Partner betonen.   | "Ich glaube, eins der wichtigsten oder einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren ist tatsächlich, dass die Führungskraft ganz klar dahintersteht und auch bereit ist, unter Umständen, einen Schritt näher zu gehen oder eine Argumentation mehr einzugehen, eine Diskussion mehr einzugehen, um seinen Jobsharing-Tandem zu verteidigen. Klingt schon gleich so negativ, zu promoten und zu fördern und zu unterstützen."  | 24      |
|                   | Flexibles Arbeiten                                | Unter flexibles Arbeiten werden die Inhalte zusammengefasst, die sich auf mehr Bewegungsspielräume in der Gestaltung der Arbeitszeit und bei der Wahl des Arbeitsorts beziehen.   | "Wir hatten da einfach auch viel Freiheit es so zu gestalten, dass wir wirklich die absoluten Benefits rausziehen können."  | 9       |
|                   | Qualifizierungsangebot zum Jobsharing             | Zum Qualifizierungsangebot zum Jobsharing werden die Maßnahmen zum Aufbau, zur Aufrechterhaltung und zum Ausbau von Fähigkeiten sowie Fertigkeiten verstanden, die dazu dienen, berufliche Anforderungen im Rahmen einer Jobsharing-Partnerschaft bewältigen zu können.   | "Also, ganz klar, das sage ich auch immer den Firmen, die kaufen auch bei uns immer das gleiche Produkt ein, die kaufen so eine Konferenz ein, damit wir informieren, wie das funktioniert. Dann machen wir sogenannte Workshops bei Kadern, also, bei Kaderebene, bei Jobsharer, bei HR, das sind die drei wichtigsten Ebenen in Unternehmen. Und danach haben wir noch Coaching."   | 17      |
|                   | Karriereentwicklungspfade im Jobsharing           | Bei der Etablierung von Karriereentwicklungspfade geht es um den Bedarf der Entwicklung von Situationen, die Mitarbeiter in einem Jobsharing-Modell auf ihrem Weg zu einer höher angesiedelten Position durchlaufen sollten.  | "Was natürlich Spitze wäre, also das ist sowohl für den Einzelmitarbeiter als auch im Jobsharing, dass man so einen Career-Pass, so ein Development auch speziell auf ein Jobsharing schnürt. Das wäre ganz cool. Also dass man Jobsharing akzeptiert als eine Möglichkeit, Karriere voranzutreiben."   | 11      |
| 2. Kategorieebene | Angebot zum Austausch mit Jobsharing-Nutzern      | Zum Angebot zum Austausch mit Jobsharing-Nutzern zählen all diejenigen Aspekte, die sich darauf beziehen, dass die Jobsharing-Partner oder etwaige Interessenten sich mit anderen Jobsharing-Tandems über ihre Erfahrungen und Herausforderungen sowie weiteren Aspekten rund um das Jobsharing unterhalten können.       | "...das war ein Wunsch, den wir geäußert haben unserer Chefin gegenüber. Ach, uns fehlen so ein bisschen die Vorbilder. Oder gibt es eigentlich andere Leute, die das noch machen, wir würden uns gerne vernetzen. Und unsere Chefin hat dann Kontakt zur HR aufgenommen und tatsächlich gab es da eine Jobsharing-Runde sozusagen. Wir sind, glaube ich, jetzt 13 Paare in unserer Firma und wir treffen uns regelmäßig und tauschen uns aus zu Herausforderungen, aktuellen Themen. Es gibt auch weitere Möglichkeiten zur Vernetzung, wo wir uns manchmal vorstellen. Wir haben ein Forum"   | 14      |
|                   | Transparenz zum Jobsharing-Modell schaffen        | Unter Transparenz zum Jobsharing-Modell werden die Inhalte zusammengefasst, die sich darauf beziehen, das Jobsharing und dessen Rahmenbedingungen insbesondere innerhalb der Organisation bekannt zu machen.  | "Wo wir gerade dabei sind ist, dass wir tatsächlich Leute, die aktuell oder Tandems, die aktuell zusammenarbeiten, dazu motivieren und eben Kommunikationsunterstützung dazu bieten, um die als Role-Modell tatsächlich standortübergreifend zu verteilen, um deren Geschichte zu erzählen und zu sagen, guck mal, die sehen alle ganz unterschiedlich aus. Das sind ganz unterschiedliche Tandems, die haben sich auf unterschiedlichen Wegen gefunden. Die arbeiten in ganz unterschiedlichen Funktionen oder auch Hierarchieebenen und die berichten aus ihrer eigenen Erfahrung, um das so ein bisschen normaler zu machen und erfahrbarer" | 25      |
|                   | Erfüllung jobsharingrelevanter Arbeitsbedingungen | Bei der Erfüllung jobsharingrelevanter Arbeitsbedingungen geht es um besondere Anforderungen an die Arbeit im Rahmen des Jobsharings, die sich auf den Arbeitsplatz, die Arbeitszeit, auf wesentliche Aspekte im Zuge des Zustandekommens einer Jobsharing-Partnerschaft oder den Einfluss weiterer Stakeholder beziehen. | "Ja, macht euch da jetzt gar nicht mal groß Gedanken um den Vertrag, im Zweifelsfall sind das weiterhin zwei individuelle Verträge, denn es kann ja auch sein, dass irgendwann ein Tandem-Partner sagt, ich mache jetzt was anderes."   | 36      |

| Liste der Kategorien bzw. Codes           | Definition   | Ankerbeispiel   | Codings |
|---|--|---|---------|
| Bereitstellung von Technik                | Zur Bereitstellung der Technik zählen all diejenigen Aspekte, die sich auf besondere Anforderungen an die technische Ausstattung im Rahmen des Jobsharing-Modells beziehen.  | "Wir haben natürlich auch bei uns Tandems entdeckt, die seit Jahren schon im Tandem zusammen arbeiten, aber zum Beispiel nicht mal ein Notebook haben, sondern im Grunde jeder nur so einen Desktop-Rechner haben. Das heißt, sie können auch nichts mit nach Hause nehmen oder irgendwie. Die können auch nicht von zu Hause aus arbeiten, im Homeoffice. Und das ist natürlich dann schwierig."   | 38      |
| Offenheit für das Jobsharing              | Zur Offenheit für das Jobsharing zählen die Inhalte, die sich damit auseinandersetzen, dass sich die Organisation und damit relevante Stakeholder innerhalb der Organisation gegenüber dem Jobsharing-Modell aufgeschlossen zeigen.  | "Und wir kommen nachher zu den Rahmenbedingungen, weil es einfach sehr wichtig ist, es muss, wenn es umgesetzt werden will, muss von zwei Ebenen kommen. Immer vom Unternehmen und dann auch von den Angestellten. Also, beide müssen Verständnis haben, worum es geht. Über das Modell klare Verständnis haben. Und dann können Bewerbungen stattfinden und dann eben die Umsetzungsmodalitäten. Aber es braucht diesen top-down-Approach, wie diesen down-to-the-top-Approach." | 49      |
| Erwartungen an das Jobsharing             | Zu den Erwartungen an das Jobsharing werden all diejenigen Anliegen zusammengefasst, die sich an das Angebot und die Nutzung von Jobsharing richten.   | "Das ist für eine gewisse Zeit, eben in der Elternzeit oder vielleicht, wenn man jemanden pflegen muss oder wenn man sagt, man will beruflich aussteigen. Ich möchte jetzt in Rente gehen und die letzten zwei Jahre will ich vielleicht noch meinen Nachfolger richtig gut einarbeiten. Ich denke, für solche Szenarien ist das ein wunderbares Modell."   | 139     |
| 1. Kategoriebene                          | Höhere Kosten  | Zu dem Aspekt höhere Kosten fallen all diejenigen Aussagen, die sich darauf beziehen, dass im Rahmen des Jobsharings von höheren Administrationskosten und finanziellen Kosten ausgegangen wird.  | 5       |
| Förderung der Unternehmensziele           | Unter Förderung der Unternehmensziele werden Aspekte zusammengefasst, wo davon ausgegangen wird, dass mithilfe des Angebots zum Jobsharing die Organisation zugleich auch eine Förderung für die von ihr gesetzten Ziele erfahren kann.  | "Na ja, also das allererste Argument ist natürlich, dass die Befürchtung da ist, dass zwei Leute am Ende natürlich mehr kosten als eine Person, weil sie haben ja natürlich die ganzen Administrationskosten dann auch noch mit dabei."   | 7       |
| Teilbarkeit der Position                  | Unter der Teilbarkeit der Position werden die Erwartungen verstanden, die sich mit der Fragestellung auseinandersetzen, ob eine Position teilbar ist oder nicht.   | "Also meine Meinung ist, dass jede Position teilbar ist."   | 15      |
| Lebensphasenbegründete Teilung der Arbeit | Zu der lebensphasenbegründeten Teilung der Arbeit zählen all die genannten Anlässe im Leben, die den Wunsch zur Teilung der Arbeit auslösen können.  | "Das kann sein, der Vater, der mehr Zeit für seine Familie haben will. Das kann aber auch jemand sein, eine Kollegin, die einen Dokortitel vielleicht noch machen will oder ihre Masterarbeit, wie ja auch, zwischendurch."   | 18      |
| Höhere Leistungsmotivation                | Unter einer höheren Leistungsmotivation werden die Aspekte zusammengefasst, die sich mit einer Steigerung bzw. Erhaltung der treibenden Kraft bei den Tandem-Partnern auseinandersetzen, welche durch die Jobsharing-Nutzung ausgelöst wird.   | "Und natürlich freut es uns dann, wenn die Beschäftigten dann hochmotiviert und engagiert am Arbeitsplatz tätig sind und über die positiven Aspekte berichten."   | 9       |
| Steigerung der Lebensqualität             | Unter der Steigerung der Lebensqualität werden die Aussagen zusammengefasst, die sich darauf beziehen, dass das Jobsharing-Modell den Grad des subjektiv wahrgenommenen Wohlbefindens eines Jobsharing-Nutzers verbessern kann.  | "Ich für meinen Teil kann nur sagen, dass ich, dass ich dann deutlich mehr Freizeiteilteil, dann hat sich mein Lebensgefühl deutlich verbessert. Ich hatte nicht mehr das Gefühl, dass ich so hin und her gerissen bin und eigentlich allen Seiten, Familie, Arbeitgeber auch eigenen Hobbys und so weiter nicht mehr so gerecht werden konnte."  | 11      |
| Steigerung der Arbeitgebermarke           | Bei der Steigerung der Arbeitgebermarke werden die Inhalte verstanden, die sich damit beschäftigen, dass mithilfe des Jobsharing-Angebots sich die Unternehmen als flexible und familienfreundliche Arbeitgeber präsentieren können, wodurch zum einen potenzielle Mitarbeiter am Arbeitsmarkt gewonnen werden können und bei der Belegschaft eine höhere Zufriedenheit ausgelöst werden kann. | "Und dann muss man auch sagen, die Loyalität. Das heißt, man merkt denn schon, dass 7 junge Menschen vor allem, die etwas tendenziell schneller wechseln von einem Job zum anderen, wenn sie in einer guten Struktur sind, wo sie den Eindruck haben, sie können parallel noch einiges machen, frei bleiben, dann bleiben sie oft auch länger."   | 7       |
| Wechselseitige Vertretbarkeit             | Unter der wechselseitigen Vertretbarkeit fallen all diejenigen Aspekte, die sich darauf beziehen, dass im Falle einer geplanten oder ungeplanten Abwesenheit eines Tandem-Partners der verbliebene Tandem-Partner die Aufgaben des anderen zeitweise übernimmt und somit durch das Jobsharing eine bessere Erreichbarkeit gewährleistet wird.  | "Also, ich meine, was sind denn die positiven Effekte, wenn sich zwei Leute so etwas teilen mit der Wahrscheinlichkeit, dass Einer erreichbar ist, dass Probleme gelöst werden können, dass auch Informationen zeitgerecht weitergegeben werden, Mitarbeiter informiert werden und dergleichen."  | 6       |

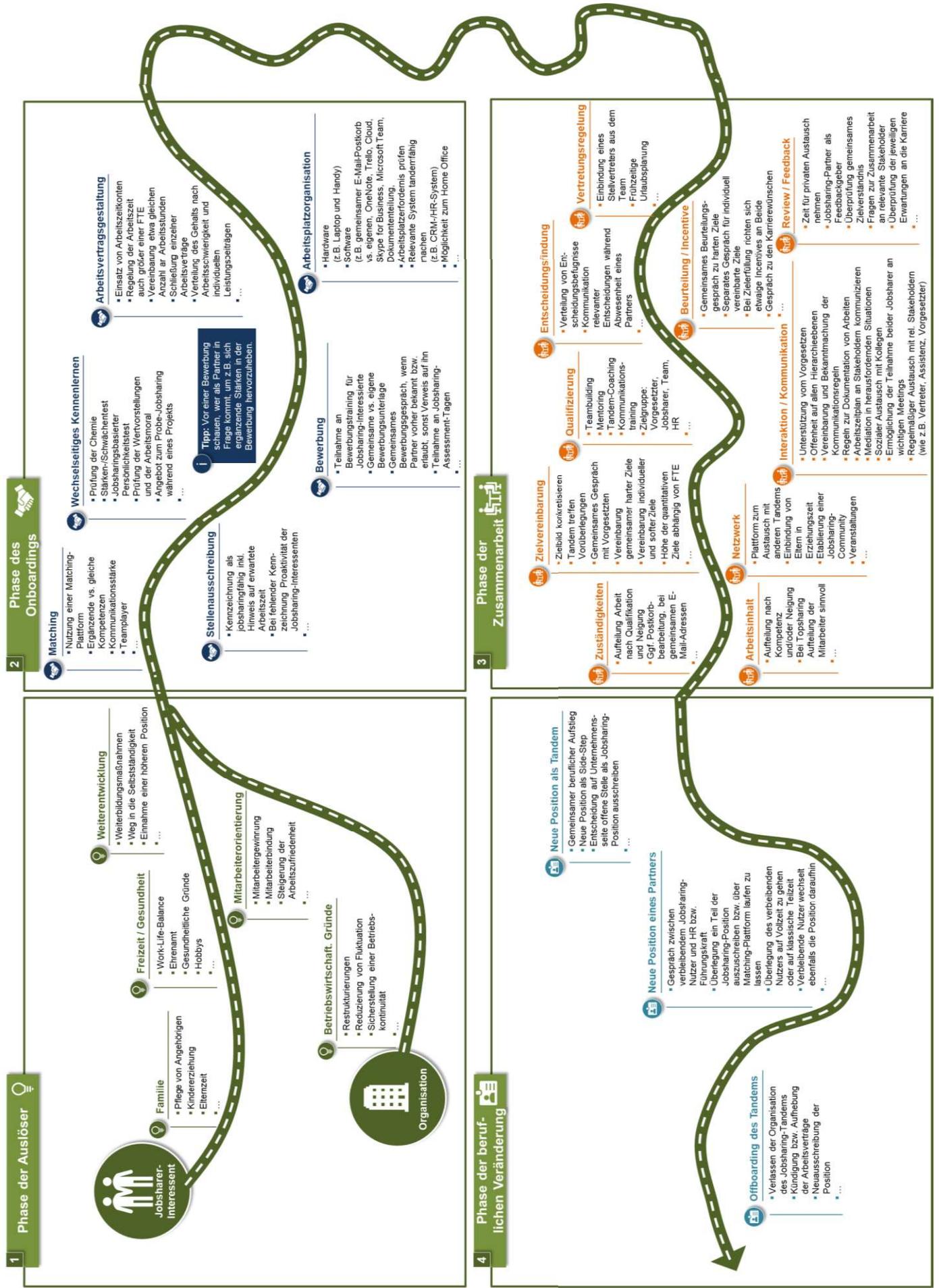
| Liste der Kategorien bzw. Codes                              | Definition   | Ankerbeispiel   | Codings |
|--|--|---|---------|
| Fundierteres Vorgehen bei der Arbeitsbewältigung             | Unter dem fundierten Vorgehen bei der Arbeitsbewältigung zählen all diejenigen Aussagen, die sich damit auseinandersetzen, dass sich durch den erforderlichen Austausch unter den Jobsharing-Partnern fundiertere Entscheidungen treffen lassen und der Austausch zudem auch ein wechselseitiges Feedback unter den Tandem-Partnern beinhaltet.  | "Und wenn man komplexe Situationen vor sich hat und die Welt wird immer komplexer und auch das Thema Führung und die Aufgaben werden immer komplexer, da ist es einfach sehr von Vorteil, wenn man Dinge einfach miteinander auch nochmal beleuchten kann und sagen kann: Geh mal links rum, geh mal rechts rum. Da ist sicherlich auch das Fundament für eine gute Entscheidung, auch nochmal unter Umständen, auch nochmal, ja, gefestigter unter Umständen." | 17      |
| Verfügen über ein Mehr an Fähigkeiten                        | Unter dem Verfügen über ein Mehr an Fähigkeiten fallen alle Inhalte, die sich darauf beziehen, dass im Vergleich zu einer Ein-Mann-besetzten-Position die Tandem-Partner im Rahmen des Jobsharing-Modells mehr Kompetenzen, Kenntnisse und Erfahrungen, die neben der Motivation zur Leistungserbringung erforderlich sind, einbringen.  | "Man arbeitet ganz viel interdisziplinär in Projektteams zusammen, in internationalen Teams, fachbereichsübergreifenden Teams. Da sind einfach auch unterschiedliche Kompetenzen gefragt, die teilweise eine Person gar nicht mehr abdecken kann."  | 17      |
| Einnehmen einer bestimmten Funktion                          | Unter dem Einnehmen einer bestimmten Position werden diejenigen Aspekte verstanden, die sich damit beschäftigen, dass die Tandem-Partner mithilfe des Jobsharing die Möglichkeit erhalten, eine bestimmte Position inne zu haben, welche ihnen aufgrund ihres Wunsches nach Teilzeit oder einer nicht vollständigen Erfüllung des geforderten Profils der ausgeschriebenen Position verwehrt geblieben wäre. | "Und für mich war immer wichtig, dass ich auf der einen Seite Zeit für mein Kind habe. Aber auch auf der anderen Seite letztendlich meine beruflichen Dinge, die ich voranbringen wollte und meine Karriere, die ich machen wollte, dass ich die nicht aufgeben muss."  | 21      |
| Höhere Flexibilität  | Unter der höheren Flexibilität fallen all diejenigen Aspekte, die sich darauf beziehen, dass mit dem Jobsharing-Modell dem Wunsch der Tandem-Partner nach einer situationsbedingten Anpassungsfähigkeit der Arbeitszeit, dem Arbeitsort oder der Gestaltung des Arbeitsinhalts Rechnung getragen wird.   | "Für mich ist eben auch die Flexibilität auch sehr relevant. Weil ich eben auch Familie und private Verpflichtungen habe. Und ja, dass für mich wichtig ist und das muss eben auch kompatibel sein. Und im Jobsharing ist das oft eher, oder eben auch in der Teilzeit insgesamt ist es eher kompatibel als bei einem starren Job"  | 6       |
| Bedeutung von Jobsharing                                     | Unter der Bedeutung von Jobsharing werden all diejenigen Inhalte zusammengetragen, die sich mit der Relevanz des Jobsharing-Modells im Kontext der heutigen und sich künftig verändernden Arbeitswelt auseinandersetzt.  | "Insgesamt glaube ich schon, dass es deutlich an Wichtigkeit oder an Anteilen auch zunimmt."  | 47      |
| 1. Kategorieebene  | Jobsharing als Randthema   | Das Jobsharing als Randthema meint, dass das Jobsharing als alleiniges Modell des flexiblen Arbeiters perspektivisch eher von geringerer Bedeutung sein wird.   | 3       |
| 2. Kategorieebene  | Verkennen der Potenziale des Jobsharing  | Das Verkennen der Potenziale durch das Jobsharing meint, dass einige Arbeitgeber sich noch nicht tiefergehend mit dem Jobsharing-Modell und dessen Vorzügen auseinandergesetzt haben und aus diesem Grund das Modell in Summe noch nicht weit verbreitet ist.   | 6       |
| Zunehmende Bedeutung aufgrund des Wandels in der Arbeitswelt | Unter der zunehmenden Bedeutung aufgrund des Wandels in der Arbeitswelt werden die Inhalte verstanden, die sich damit auseinandersetzen, dass aufgrund der sich vollziehenden Veränderungen im Berufsleben, wie zum Beispiel dem sich abzeichnenden Fachkräftemangel, von einer steigenden Relevanz des Jobsharing-Modells ausgegangen werden kann.  | "Insgesamt glaube ich schon, dass es deutlich an Wichtigkeit oder an Anteilen auch zunimmt."  | 38      |

**Anhang 6: Phasenmodell der jobsharingrelevanten Rahmenbedingungen**

Master-Thesis:

**Jobsharing als ein zukunftsweisendes Modell der modernen Arbeitswelt – Analyse der Bedeutung und Ableitung wesentlicher Erfolgsfaktoren und Einflussgrößen**

Phasenmodell der jobsharingrelevanten Rahmenbedingungen



**Anhang 7: Fragebogen und Strukturbaum**

Master-Thesis:

**Jobsharing als ein zukunftsweisendes Modell der modernen Arbeitswelt – Analyse  
der Bedeutung und Ableitung wesentlicher Erfolgsfaktoren und Einflussgrößen**

Fragebogen und Strukturbaum

## Fragebogen „Jobsharing als ein zukunftsweisendes Modell der modernen Arbeitswelt“

*Herzlich Willkommen zur Umfrage - Wesentliche Einflussgrößen und Erfolgsfaktoren für das Jobsharing und die Betrachtung, die mit dem Modell verbundenen Erwartungen sowie dessen Bedeutung*

Sehr geehrte Damen und Herren,

zunehmend mehr Beschäftigte setzen sich mit der Frage auseinander, wie sie eine aus ihrer Sicht ausgewogene Work-Life-Balance in einer stetig schneller werdenden Gesellschaft und Arbeitswelt umsetzen können. Auf der anderen Seite sehen sich Arbeitgeber Teils der Herausforderung gegenübergestellt Mitarbeiter für Vollzeitpositionen zu gewinnen.

In diesem Zusammenhang kann das Jobsharing eine interessante Möglichkeit darstellen, damit Beschäftigte ihr Privat- und Berufsleben erfolgreich unter einen Hut bekommen können. Den Arbeitgebern bietet dieses Modell zudem die Gelegenheit diese Mitarbeiter für Ihr Unternehmen zu gewinnen und auch langfristig zu binden.

Doch mit der Entscheidung Jobsharing nutzen bzw. im Unternehmen einführen zu wollen, ist es längst nicht getan. Sowohl auf Seiten der Jobsharing-Interessenten als auch auf Seiten der Arbeitgeber bedarf es eines gut durchdachten Konzepts, um Jobsharing erfolgreich umzusetzen.

Im Rahmen dieser Umfrage wird unter Jobsharing eine freiwillig vorübergehende oder dauerhafte Aufteilung einer Vollzeitstelle auf mindestens zwei Personen mit gemeinsamer Verantwortung verstanden, die eine selbstbestimmte und somit besondere Form der Teilzeitarbeit darstellt.

Ziel dieser Umfrage ist es daher festzustellen, welche wesentlichen Einflussgrößen und Erfolgsfaktoren für das Jobsharing von Bedeutung sind. Daher freue ich mich, wenn Sie sich etwa 15 Minuten Zeit nehmen und an dieser Befragung bis zum **tt.mm.jjjj** teilnehmen könnten.

Selbstverständlich sind Ihre Antworten gänzlich anonym und werden streng vertraulich behandelt. Gerne finden Sie über diesen [Link](#) noch weitergehende Informationen zum Forschungsvorhaben und zum Datenschutz.

Der Fragebogen enthält Fragen zu den folgenden vier Kategorien:

1. *Allgemeine Angaben*
2. *Wesentliche Einflussgrößen und Erfolgsfaktoren*
3. *Erwartungen an das Jobsharing*
4. *Bedeutung von Jobsharing*

Für Rückfragen stehe ich Ihnen gerne unter der folgenden E-Mail-Adresse [...] oder per Telefon unter +49[...] zur Verfügung.

Ihre Tanja Schlosser

## 1. Allgemeine Angaben

In diesem Abschnitt fragen wir Sie nach Angaben zu Ihrer Person und zu Ihrer Organisation. Selbstverständlich werden wir Ihre Antworten anonym und vertraulich behandelt.

Hinweis: Bei den Fragen mit der Kennzeichnung (\*) handelt es sich um Pflichtangaben.

### Geschlecht\*

- divers
- männlich
- weiblich

### Alter\*

[        ] Jahre

### Funktion\*

- Führungskraft eines Jobsharing-Tandems
- Geschäftsführer/in
- Jobsharing-Nutzer/in
- Personaler/in
- Topsharing-Nutzer/in
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

**Sollten Sie ein Jobsharing-Nutzer/in oder Topsharing-Nutzer/in sein, so teilen Sie bitte mit, welche Jobsharing-Form Sie für sich nutzen.**

#### ***Jobsplitting***

Definition: Beim Jobsplitting teilen die Jobsharer einen oder mehrere Arbeitsplätze und erfüllen ihre Arbeitsaufgaben weitestgehend eigenverantwortlich und unabhängig voneinander.

#### ***Jobpairing***

Definition: Beim Jobpairing teilen sich die Jobsharer zwar ebenfalls einen oder mehrere Arbeitsplätze miteinander, jedoch tragen die Jobsharing-Partner eine gemeinsame Verantwortung für die Aufgabenerfüllung.

o ***Hybride Jobsharing***

Definition: Beim hybride Jobsharing erhält jeder der Arbeitnehmer einen eigenen Teilzeitarbeitsvertrag, der wiederum von dem des anderen Jobsharing-Partners unabhängig geschlossen wird und keine vertragliche Bindung untereinander regelt. In diesem Fall sind die Jobsharing-Partner angehalten, sich hinsichtlich der Aufteilung der Arbeitszeit zu einigen, ohne dass es zu einer Weisung von Seiten des Arbeitgebers kommt.

o ***Pure Jobsharing***

Definition: Beim sogenannten pure Jobsharing erhalten die Jobsharer einen gemeinsamen Arbeitsvertrag. Hierdurch erweitert sich die klassische Arbeitsvertragskonstellation, um ein weiteres Vertragsverhältnis zwischen den Arbeitnehmern untereinander. Dadurch sind beide Partner gemeinschaftlich für die Erfüllung der vertraglich festgelegten Verpflichtungen verantwortlich.

**Wie lange nutzen bzw. beschäftigen Sie sich mit dem Thema „Jobsharing“?\***

- o bis zu 5 Monate
- o 6 bis 12 Monate
- o 13 bis 24 Monate
- o 24 bis 48 Monate
- o über 48 Monate

**Haben Sie selber schon einmal im Jobsharing oder in einer anderen Teilzeitform gearbeitet?\***

- o Ja
- o Nein

**In welcher Branche sind Sie tätig?\***

- o Baugewerbe
- o Energieversorgung
- o Erziehung und Unterricht
- o Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
- o Freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen

- Gastgewerbe
- Gesundheits- und Sozialwesen
- Grundstücks- und Wohnungswesen
- Handel
- Information, Kommunikation
- Kunst, Unterhaltung und Erholung
- Verarbeitendes Gewerbe
- Verkehr und Lagerei
- Wasserversorgung
- Sonstige

**Wie viele Mitarbeiter/innen beschäftigt Ihr Unternehmen?\***

[     ]

**Wie viele Jobsharing-Tandems gibt es aktuell in Ihrem Unternehmen?**

[     ]

## 2. Wesentliche Einflussgrößen und Erfolgsfaktoren

In diesem Abschnitt fragen wir Sie nach den aus Ihrer Sicht entscheidenden Aspekten im Rahmen des Jobsharing, die zu einem Erfolg beitragen können.

**Was ist Ihrer Ansicht nach, der erfolgskritische Prozess im Jobsharing, welcher einer besonderen Beachtung bedarf?**

o **a.) Findungsprozess**

Definition: In diesem Prozess geht es um die Auseinandersetzung mit dem Thema „Jobsharing“ und den Überlegungen, ob das Jobsharing für einen in Frage kommt. Es umfasst hierbei zum Beispiel Aspekte wie die Unterstützung durch den/die Lebensgefährten/in.

o **b.) Einstellungsprozess**

Definition: In diesem Prozess geht es um das Onboarding eines neuen Jobsharing-Tandems und beginnt beim Matching, das wechselseitige Kennenlernen bis hin zur Klärung der Bedarfe an die Arbeitsplatzorganisation.

o **c.) Prozess der Zusammenarbeit**

Definition: In diesem Prozess geht es um die Gestaltung der Zusammenarbeit mit dem Jobsharing-Partner und auch weiteren relevanten Stakeholdern. Dieser beginnt bei der Klärung von Zuständigkeiten, die Interaktion und Kommunikation bis hin zum Review- und Feedbackgespräch.

o **d.) Prozess der beruflichen Veränderung**

Definition: In diesem Prozess geht es um die Entscheidung eines Jobsharing-Partners oder des Tandems gemeinsam sich beruflich zu verändern. Diese Entscheidung beinhaltet eine Veränderung für einen Partner oder beide Partner.

**a.) Findungsprozess**

In diesem Abschnitt fragen wir Sie nach den aus Ihrer Sicht entscheidenden Stellhebeln im Findungsprozess. In diesem Prozess geht es um die Auseinandersetzung mit dem Thema „Jobsharing“ und den Überlegungen, ob das Jobsharing für einen in Frage kommt.

**Was würde bei der Entscheidung, ob das Jobsharing überhaupt in Frage kommt**

|  | Sehr hilfreich | Hilfreich | Teils/teils | Weniger hilfreich | Nicht hilfreich |
|--|----------------|-----------|-------------|-------------------|-----------------|
| Finanzielle Sicherheit<br>(z.B. über den/die Lebensgefährten/in) | o              | o         | o           | o                 | o               |

|  |                       |                       |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Unterstützung durch den/die Lebensgefährten/in | <input type="radio"/> |
| Verständnis auf Seiten der Familie             | <input type="radio"/> |
| Verständnis auf Seiten der Freunde             | <input type="radio"/> |
| Sonstiges:<br>_____                            | <input type="radio"/> |

### b.) Einstellungsprozess

In diesem Abschnitt fragen wir Sie nach den aus Ihrer Sicht entscheidenden Stellhebeln in der Phase des Einstellungsprozesses, um Jobsharing erfolgreich zu unterstützen.

**Worauf sollte beim Matching bzw. bei der Suche nach einem potenziellen Jobsharing-Partner besonders geachtet werden?**

|  | Sehr wichtig          | Wichtig               | Teils/teils           | Weniger wichtig       | Unwichtig             |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Fokus auf komplementäre Kompetenzen  | <input type="radio"/> |
| Fokus auf sich ergänzende Kompetenzen  | <input type="radio"/> |
| Fokus auf Vergleichbare berufliche Qualifikation                               | <input type="radio"/> |
| Gute Kritikfähigkeit auf Seiten des potenziellen Jobsharing-Partners           | <input type="radio"/> |
| Hohe Kooperationsbereitschaft auf Seiten des potenziellen Jobsharing-Partners  | <input type="radio"/> |
| Hohe Teamfähigkeit auf Seiten des potenziellen Jobsharing-Partners             | <input type="radio"/> |
| Nutzung einer Matching-Plattform   | <input type="radio"/> |
| Starke Kommunikationsfähigkeit auf Seiten des potenziellen Jobsharing-Partners | <input type="radio"/> |
| Strukturierte Arbeitsweise auf Seiten des potenziellen Jobsharing-Partners     | <input type="radio"/> |
| Vertraut im Umgang mit digitalen Medien für die                                | <input type="radio"/> |

|   |                       |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Arbeitsstrukturierung<br>(z.B. OneNote) |                       |                       |                       |                       |                       |
| Sonstiges:<br>_____                     | <input type="radio"/> |

**Worauf sollten Arbeitgeber und Jobsharing-Interessenten bei der Stellenausschreibung achten?**

|   | Sehr wichtig          | Wichtig               | Teils/teils           | Weniger wichtig       | Unwichtig             |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Kennzeichnung der Position als jobsharingfähig  | <input type="radio"/> |
| Stellenausschreibung enthält einen Hinweis auf die erwartete Arbeitszeit                  | <input type="radio"/> |
| Bei fehlender Kennzeichnung bedarf es der Proaktivität durch die Jobsharing-Interessenten | <input type="radio"/> |
| Sonstiges:<br>_____   | <input type="radio"/> |

**Für wie wichtig erachten Sie es, dass sich die Jobsharing-Partner vor der Entscheidung für eine Zusammenarbeit wechselseitig einmal kennenlernen?**

- Sehr wichtig
- Wichtig
- Teils/teils
- Weniger wichtig
- Unwichtig

**Worauf sollten Jobsharing-Interessenten achten, wenn sie sich kennenlernen?**

|  | Sehr wichtig          | Wichtig               | Teils/teils           | Weniger wichtig       | Unwichtig             |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Angebot zunächst eine Jobsharing-Verprobung mit dem potenziellen Partner durchzuführen | <input type="radio"/> |

|   |                       |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <i>(z.B. im Rahmen eines gemeinsamen Projekts)</i>  |                       |                       |                       |                       |                       |
| Ähnliche Wertvorstellung und Arbeitsmoral   | <input type="radio"/> |
| Durchführung eines Stärken-/Schwächentests für ein wechselseitiges Verständnis für die Einordnung des Typus | <input type="radio"/> |
| Durchführung eines jobsharingbasierten Persönlichkeitstests   | <input type="radio"/> |
| Prüfung, ob die „Chemie“ passt  | <input type="radio"/> |
| Sonstiges:<br>_____   | <input type="radio"/> |

**Worauf sollten Jobsharing-Interessierte achten, wenn sie für sich die Entscheidung getroffen haben, sich auf eine Position im Rahmen des Jobsharing zu bewerben?**

|  | Sehr wichtig          | Wichtig               | Teils/teils           | Weniger wichtig       | Unwichtig             |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Durchführung eines gemeinsamen Bewerbungsgesprächs, sofern der Jobsharing-Partner vorher bekannt ist bzw. der potenzielle Arbeitgeber gegenüber einem Bewerbungsgespräch mit mehreren Gesprächspartnern aufgeschlossen ist | <input type="radio"/> |
| Teilnahme an einem Bewerbungstraining für Jobsharing-Interessierte   | <input type="radio"/> |
| Teilnahme an Jobsharing-Assessment-Tagen   | <input type="radio"/> |
| Versand einer gemeinsamen Bewerbungsunterlage inkl. der Hervorhebung, der sich ergänzenden Stärken   | <input type="radio"/> |
| Sonstiges:<br>_____  | <input type="radio"/> |

**Welche Aspekte sind bei der Ausgestaltung des Arbeitsvertrags von besonderer Bedeutung?**

|  | Sehr wichtig          | Wichtig               | Teils/teils           | Weniger wichtig       | Unwichtig             |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Einsatz von Jahresarbeitszeitkonten  | <input type="radio"/> |
| Möglichkeit zur Vereinbarung einer Arbeitszeit auch über eine Full Time Equivalent hinaus      | <input type="radio"/> |
| Schließung einzelner Arbeitsverträge   | <input type="radio"/> |
| Vereinbarung einer in etwa gleiche Anzahl an Arbeitsstunden                                    | <input type="radio"/> |
| Verteilung des Gehalts nach Arbeitsschwierigkeit und individuell erwarteten Leistungsbeiträgen | <input type="radio"/> |
| Sonstiges:<br>_____  | <input type="radio"/> |

**Welche der nachfolgenden Optionen sind bei der Arbeitsplatzorganisation von hoher Relevanz?**

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Sicherstellung Hardware | <input type="radio"/> Handy<br><input type="radio"/> Laptop<br><input type="radio"/> Sonstiges: _____   |
| Software                | <input type="radio"/> Gemeinsamer E-Mail-Postkorb<br><input type="radio"/> OneNote<br><input type="radio"/> Trello<br><input type="radio"/> Cloud<br><input type="radio"/> Skype for business<br><input type="radio"/> Microsoft Team<br><input type="radio"/> Sonstiges: _____ |
| Tandemfähige Systeme    | <input type="radio"/> HR-Systeme<br><input type="radio"/> CRM-Systeme<br><input type="radio"/> Jahresarbeitszeitkonto<br><input type="radio"/> Sonstiges: _____   |

|                        |  |
|------------------------|--|
| Arbeitsplatzgestaltung | <input type="checkbox"/> Eigenen Arbeitsplatz<br><input type="checkbox"/> Nähe zum Arbeitsplatz des anderen Jobsharing-Partners<br><input type="checkbox"/> Home-Office Möglichkeit<br><input type="checkbox"/> Sonstiges: _____ |
| Sonstiges              | _____<br>_____<br>_____<br>_____   |

### c.) Prozess der Zusammenarbeit

In diesem Abschnitt fragen wir Sie nach den aus Ihrer Sicht entscheidenden Stellhebeln während der Jobsharing-Partnerschaft, um diese zum Erfolg zu führen.

#### Was ist bei der Regelung der Arbeitszeit und der Vertretung zu beachten?

|  | Sehr wichtig             | Wichtig                  | Teils/teils              | Weniger wichtig          | Unwichtig                |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Arbeitsplan mit zeitlicher Überschneidung für Übergaben einplanen                              | <input type="checkbox"/> |
| Beachtung eines ungefähren Gleichgewichts an Arbeitsstunden                                    | <input type="checkbox"/> |
| Benennung bzw. Entwicklung eines Stellvertreters aus dem Team                                  | <input type="checkbox"/> |
| Frühzeitige Besprechung der Urlaubsplanung   | <input type="checkbox"/> |
| Möglichkeit der Planung der gemeinsamen Arbeitszeit auch über eine Full Time Equivalent hinaus | <input type="checkbox"/> |
| Sonstiges:<br>_____  | <input type="checkbox"/> |

**Worauf sollte bei der Zielvereinbarung und Beurteilung Wert gelegt werden?**

|   | Sehr wichtig          | Wichtig               | Teils/teils           | Weniger wichtig       | Unwichtig             |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Bei Zielerreichung richten sich Incentives an beide Jobsharer   | <input type="radio"/> |
| Führen eines gemeinsamen Beurteilungsgesprächs zwischen Führungskraft und Jobsharern zu gemeinsam vereinbarten Zielen | <input type="radio"/> |
| Führen eines separaten Gesprächs für die Beurteilung von individuell vereinbarten Zielen                              | <input type="radio"/> |
| Austausch unter den Jobsharern zu den jeweiligen Karrierewünschen   | <input type="radio"/> |
| Gemeinsame Zielvereinbarung von quantitativen Zielen  | <input type="radio"/> |
| Gemeinsame Zielvereinbarung von qualitativen Zielen   | <input type="radio"/> |
| Jobsharer treffen gemeinsam Vorüberlegungen zur Zielvereinbarung  | <input type="radio"/> |
| Vereinbarung von quantitativen Zielen in Abhängigkeit von der Höhe des Full Time Equivalent                           | <input type="radio"/> |
| Zielbild mit Jobsharing-Partner konkretisieren  | <input type="radio"/> |
| Sonstiges:<br>_____   | <input type="radio"/> |

**Wenn Entscheidungen zu treffen sind, welche Regeln sollten hierfür gelten?**

|  | Sehr wichtig          | Wichtig               | Teils/teils           | Weniger wichtig       | Unwichtig             |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Bei Abwesenheit eines Partners liegt die Entscheidungsbefugnis beim verbliebenen Partner | <input type="radio"/> |

|  |                       |                       |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Getroffene Entscheidungen eines Partners werden durch den anderen nach außen vertreten | <input type="radio"/> |
| Kommunikation relevanter Entscheidungen während der Abwesenheit eines Jobsharers       | <input type="radio"/> |
| Verteilung von Entscheidungsbefugnissen  | <input type="radio"/> |
| Wichtige Entscheidungen werden, wenn möglich, gemeinsam getroffen                      | <input type="radio"/> |
| Sonstiges:<br>_____  | <input type="radio"/> |

**Was ist bei der Regelung der Zuständigkeiten und der Aufteilung von Arbeitsaufgaben entscheidend?**

|   | Sehr wichtig          | Wichtig               | Teils/teils           | Weniger wichtig       | Unwichtig             |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Aufgaben, wenn möglich, innerhalb der eigenen Arbeitszeit fallabschließend bearbeiten | <input type="radio"/> |
| Aufteilung von Aufgaben nach Kompetenz / Qualifikationen                              | <input type="radio"/> |
| Aufteilung von Aufgaben nach Neigung / Präferenzen                                    | <input type="radio"/> |
| Führungskraft der Jobsharer verteilt Aufgaben   | <input type="radio"/> |
| Entwicklung eigene Arbeitsorganisation durch die Jobsharer                            | <input type="radio"/> |
| Projekte werden gemeinsam umgesetzt   | <input type="radio"/> |
| Zuständigkeiten im Team, den Vorgesetzten und weiteren Stakeholdern kommunizieren     | <input type="radio"/> |
| Sonstiges:<br>_____   | <input type="radio"/> |

**Welche Qualifizierungsangebote und Karrieremöglichkeiten sollten Jobsharing-Paaren angeboten werden?**

|  | Sehr wichtig          | Wichtig               | Teils/teils           | Weniger wichtig       | Unwichtig             |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Angebot zum gemeinsamen beruflichen Aufstieg | <input type="radio"/> |
| Angebot zum gemeinsam beruflichen Side-Step  | <input type="radio"/> |
| Kommunikationstraining                       | <input type="radio"/> |
| Mentoring                                    | <input type="radio"/> |
| Tandem-Coaching                              | <input type="radio"/> |
| Teambuilding-Maßnahme                        | <input type="radio"/> |
| Sonstiges:<br>_____                          | <input type="radio"/> |

**Was für ein Netzwerkangebot zum Thema „Jobsharing“ halten Sie für wichtig um mehr Transparenz für das Modell zu schaffen?**

|   | Sehr wichtig          | Wichtig               | Teils/teils           | Weniger wichtig       | Unwichtig             |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Angebot zur Nutzung einer Matching-Plattform                      | <input type="radio"/> |
| Bereitstellung von Jobsharing-Richtlinien und -Handlungshinweisen | <input type="radio"/> |
| Einbindung von Eltern in Erziehungszeit in das Netzwerk           | <input type="radio"/> |
| Etablierung einer Jobsharing-Community                            | <input type="radio"/> |
| Schaffen einer Plattform zum Austausch mit anderen Tandems        | <input type="radio"/> |
| Veranstaltungen   | <input type="radio"/> |
| Sonstiges:<br>_____   | <input type="radio"/> |

**Was ist in der Interaktion und Kommunikation zwischen den Jobsharern und auch weiteren Stakeholdern entscheidend?**

|  | Sehr wichtig          | Wichtig               | Teils/teils           | Weniger wichtig       | Unwichtig             |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Angebot für eine Mediation in herausfordernden Situationen | <input type="radio"/> |

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| Durchführung einer Befragung zur Zusammenarbeit aus Sicht relevanter Stakeholder                 | o | o | o | o | o |
| Ermöglichung der Teilnahme beider Jobsharer an wichtigen Meetings                                | o | o | o | o | o |
| Jobsharing-Partner als Feedbackgeber nutzen  | o | o | o | o | o |
| Offenheit für das Jobsharing auf allen Hierarchieebenen  | o | o | o | o | o |
| Regelung der Dokumentation und Ablage von Arbeiten zwischen den Jobsharern                       | o | o | o | o | o |
| Regelmäßiger Austausch mit relevanten Stakeholdern (wie z.B. Vertreter, Assistenz, Vorgesetzter) | o | o | o | o | o |
| Regelmäßige Überprüfung der jeweiligen Erwartungen an die Karriere                               | o | o | o | o | o |
| Regelmäßige Überprüfung des gemeinsamen Zielverständnisses                                       | o | o | o | o | o |
| Sozialer Austausch mit Kollegen trotz einer Arbeitszeitreduktion                                 | o | o | o | o | o |
| Unterstützung vom Vorgesetzten der Jobsharer   | o | o | o | o | o |
| Vereinbarung und Bekanntmachung der Kommunikationsregeln der Jobsharer                           | o | o | o | o | o |
| Zeit für einen privaten Austausch mit Jobsharing-Partner   | o | o | o | o | o |
| Sonstiges:<br>_____  | o | o | o | o | o |

#### d.) Prozess der beruflichen Veränderung

In diesem Abschnitt fragen wir Sie nach den aus Ihrer Sicht entscheidenden Stellhebeln im Rahmen einer beruflichen Veränderung während der Jobsharing-Partnerschaft, um die Auflösung des Jobsharing erfolgreich zu unterstützen.

**Worauf sollte geachtet werden, wenn das Jobsharing-Tandem aufgrund einer beruflichen Veränderung eines Jobsharers aufgelöst wird?**

|  | Sehr wichtig          | Wichtig               | Teils/teils           | Weniger wichtig       | Unwichtig             |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Angebotsunterbreitung auf klassische Teilzeit zu gehen   | <input type="radio"/> |
| Angebotsunterbreitung einen Teil der Jobsharing-Position auszu-schreiben                                       | <input type="radio"/> |
| Angebotsunterbreitung zum Positionswechsel, wenn Position nicht alleine in Teilzeit ausgeübt werden kann       | <input type="radio"/> |
| Angebotsunterbreitung auf Vollzeit zu gehen  | <input type="radio"/> |
| Durchführung eines gemeinsamen Reflexionsgesprächs mit der Führungskraft und den Jobsharern                    | <input type="radio"/> |
| Führen eines Gesprächs zwischen verbleibendem Jobsharer und Personaler bzw. Führungskraft zu den Möglichkeiten | <input type="radio"/> |
| Sonstiges:<br>_____  | <input type="radio"/> |

### 3. Erwartungen an das Jobsharing

In diesem Abschnitt fragen wir Sie insbesondere nach den Gründen für die Nutzung bzw. Implementierung des Jobsharing-Modells.

**Was sind die Gründe dafür, dass Sie sich als Jobsharer/in bzw. Topsharer/in für die Nutzung von Jobsharing entschieden haben? (Mehrfachnennungen sind möglich)**

- Beruflicher Aufstieg
- Besondere Form des Austauschs ermöglichen (z.B. aufgrund von ergänzenden Kompetenzen, unterschiedliche Sichtweisen auf das Arbeitsgeschehen)
- Einnahme einer Position, die in der klassischen Teilzeit nicht ermöglicht werden kann
- Höhere Flexibilität bei der Arbeitsorganisation/-ort
- Phase für einen fließenden Ausstieg aus dem Erwerbsleben
- Reduzierung der Arbeitsbelastung
- Übernahme von Coaching-/Mentoring-Funktionen
- Verantwortung mit jemand weiteres teilen
- Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben
- Wechselseitige Vertretbarkeit
- Weiterbildung (z.B. Studium, Doktoranden-Stelle)
- Zeit für einen selber
- Zeit für die Familie und Freunde
- Zeit für die Kindererziehung
- Zeit für den Start in die Selbstständigkeit
- Zeit für die Übernahme der Pflege von Angehörigen
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

**Was waren die Gründe, dass Sie sich für die Einführung von Jobsharing in Ihrer Organisation entschieden haben? (Mehrfachnennungen sind möglich)**

- Bindung von Mitarbeitern

- o Einarbeitung eines neuen und/oder jungen Mitarbeiters für einen gleitenden Ausstieg eines älteren Mitarbeiters
- o Förderung der Chancengleichheit
- o Fundiertere Arbeitsergebnisse
- o Gewinnung von zwei Kompetenzen für eine Position
- o Höhere Arbeitszufriedenheit der Jobsharer
- o Höhere Leistungsmotivation der Jobsharer
- o Höhere Produktivität durch die Arbeitszeitverkürzung
- o Jobsharing als Lösung für zu hohe Anforderungen an einen einzigen Stelleninhaber
- o Reduzierung von Fehlzeiten
- o Steigerung der Arbeitgeberattraktivität
- o Verbesserte Mitarbeiterbindung
- o Verfügbarkeit eines fachlichen Ansprechpartners trotz z.B. etwaigen Urlauben
- o Sonstiges: \_\_\_\_\_

**Was sind aus Ihrer Sicht die bedeutendsten Nachteile des Jobsharing-Modells aus Arbeitnehmersicht? (Mehrfachnennungen sind möglich)**

- o Abhängigkeit vom Jobsharing-Partner
- o Berufliche Austausche während der Freizeit üblich
- o Effizienzverlust aufgrund von Absprachen unter den Jobsharern
- o Gehaltseinbußen im Vergleich zu einer Vollzeitposition
- o Geringere Karrierechancen als auf einer Vollzeitposition
- o Höhere gestellte Anforderungen an die Leistungen der Jobsharer
- o Weniger Qualifizierungsangebote für Jobsharer
- o Sonstiges: \_\_\_\_\_

**Was sind aus Ihrer Sicht die fünf bedeutendsten Nachteile des Jobsharing-Modells aus Arbeitgebersicht? (Mehrfachnennungen sind möglich)**

- o Höhere Kosten (z.B. Arbeitsplatzkosten, technische Ausstattung)

- o Höhere Komplexität im Vergleich zur klassischen Teilzeit  
(z.B. bei der Frage, welche Lösungen sich für einen verbliebenen Jobsharer anbieten, wenn der andere sich beruflich verändern will)
- o Höherer Führungsaufwand
- o Höherer Aufwand in den Arbeitsabläufen
- o Mögliche Herausforderungen beim kommunikativen Austausch
- o Negative Folgen für den Betrieb bei einer gescheiterten Jobsharing-Partnerschaft
- o Sonstiges: \_\_\_\_\_

#### 4. Bedeutung von Jobsharing

In diesem Abschnitt fragen wir Sie nach der Bedeutung des Jobsharing-Modells in der Arbeitswelt aus Ihrer Sicht.

##### Welche Bedeutung hat das Jobsharing-Modell im arbeitsbezogenen Kontext?

|                   | Sehr hohe Bedeutung   | Hohe Bedeutung        | Teils/teils           | Geringere Bedeutung   | Keine Bedeutung       |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Heutige Bedeutung | <input type="radio"/> |

|                        | Sehr hohe Bedeutung   | Hohe Bedeutung        | Gleichbleibende Bedeutung | Geringere Bedeutung   | Keine Bedeutung       |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Bedeutung in 10 Jahren | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

##### Welche Gründe sprechen aus Ihrer Sicht für diese Entwicklung?

|   | Sehr hohen Einfluss   | Hohen Einfluss        | Teils/teils           | Geringeren Einfluss   | Keinen Einfluss       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Förderung des beruflichen Wiedereinstiegs nach einer Elternzeit | <input type="radio"/> |
| Jobsharing als attraktives Instrument im Kampf um Talente       | <input type="radio"/> |
| Veränderte Erwartungen an eine Work-Life-Balance                | <input type="radio"/> |
| Verbesserte Karrierechancen als in der klassischen Teilzeit     | <input type="radio"/> |
| Zunehmender demographischer Wandel                              | <input type="radio"/> |
| Sonstiges:<br>_____   | <input type="radio"/> |

**Würden Sie das Jobsharing-Modell zur Nutzung bzw. Implementierung als besondere Form der Teilzeitarbeiter weiterempfehlen?**

- Ja
- Nein
- Vielleicht

## Operationalisierung des Fragebogens "Wesentliche Einflussgrößen und Erfolgsfaktoren für das Jobsharing und die Betrachtung, die mit dem Modell verbundenen Erwartungen sowie dessen Bedeutung"

| Konstrukt   | Dimensionen                             | Kategorien  | Indikatoren  | Beispielhafte Stichworte        |
|---|---|---|--|---------------------------------|
| <b>Dimension:<br/>Einflussgrößen und Erfolgsfaktoren</b>              | <b>Einflussgrößen der Personenebene</b> | <b>Soft Skills</b>  | o Kooperationsbereitschaft   | <b>Beispielhafte Stichworte</b> |
|   |   |   | o Kommunikationsfähigkeit  |                                 |
|   |   |   | o Vergleichbare berufliche Qualifikationen   |                                 |
|   |   |   | o Beherrschten von digitalen Medien  |                                 |
|   |   |   | o Prüfung der Chemie   |                                 |
|   |   |   | o Prüfung der Wertvorstellungen und der Arbeitsmoral                               |                                 |
|   |   |   | o Gemeinsame Zielvorstellung   |                                 |
|   | o Ähnliches Werteverständnis            |   |  |                                 |
|   | <b>Einflussgrößen der Prozessebene</b>  | <b>Vertretungsregelung</b>                                | o Zeitliche Absprache von Urlaubsplanungen   | <b>Beispielhafte Stichworte</b> |
|   |   |   | o Benennung eines regulären Stellvertreters außerhalb der Jobsharing-Partnerschaft |                                 |
|   |   |   | o Zeitliche Überschneidungen   |                                 |
|   |   |   | o Planung der Arbeitszeit über eine FTE  |                                 |
|   |   |   | o Vorüberlegungen zur Zielvereinbarung zwischen Jobsharing-Tandem                  |                                 |
|   |   |   | o Gemeinsames Zielvereinbarungsgespräch  |                                 |
| o Treffen von Entscheidungen  |   |   |  |                                 |
| o Austausch über getroffene Entscheidungen                            |   |   |  |                                 |
| <b>Einflussgrößen der Prozessebene</b>                                | <b>Prozess der Zielvereinbarung</b>     | o Kommunikation der Zuständigkeiten                       | <b>Beispielhafte Stichworte</b>  |                                 |
|   |   | o Gegenseitig über wichtige Arbeitsstände informieren     |  |                                 |
|   |   | o Aufteilung nach Kompetenzen                             |  |                                 |
|   |   | o Aufteilung nach Neigung / Präferenz                     |  |                                 |
|   |   | o Austausch mit anderen Tandems                           |  |                                 |
|   |   | o Jobsharing-Community, Veranstaltungen                   |  |                                 |
|   |   | o Führungskraft als Multiplikator für Jobsharing          |  |                                 |
| o Verständnis für pünktlichen Feierabend, partizipativer Führungsstil |   |   |  |                                 |
| <b>Einflussgrößen der Prozessebene</b>                                | <b>Prozess der Entscheidungsfindung</b> | o Unterstützung durch Vorgesetzten                        | <b>Beispielhafte Stichworte</b>  |                                 |
|   |   | o Flexibles Arbeiten                                      |  |                                 |
|   |   | o Möglichkeit zum Home Office                             |  |                                 |
|   |   | o Entwicklung eigene Arbeitsorganisation durch das Tandem |  |                                 |
|   |   | o Klare Zuständigkeiten                                   |  |                                 |
|   |   | o Aufteilung des Arbeitsinhalts                           |  |                                 |
|   |   | o Interaktion und Kommunikation                           |  |                                 |

**Operationalisierung des Fragebogens "Wesentliche Einflussgrößen und Erfolgsfaktoren für das Jobsharing und die Betrachtung, die mit dem Modell verbundenen Erwartungen sowie dessen Bedeutung"**

| Konstrukt   | Dimensionen  | Kategorien                     | Indikatoren                                       | Beispielhafte Stichworte   |
|---|--|--------------------------------|---|--|
|   |  | Einflussgrößen der Systemebene | Qualifizierungsangebot zum Jobsharing             | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Angebot an Jobsharer / Führungskraft / Team</li> <li>o Coaching</li> </ul>                                      |
|   |  |                                | Karriereentwicklungspfade im Jobsharing           | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Beruflicher Aufstieg</li> <li>o Beruflicher Side-Step</li> </ul>  |
|   |  |                                | Angebot zum Austausch mit Jobsharing-Nutzern      | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Jobsharing-Community</li> <li>o Roundtables mit anderen Jobsharern</li> </ul>                                   |
|   |  |                                | Transparenz zum Jobsharing-Modell schaffen        | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Jobsharing-Richtlinien bereitstellen</li> <li>o Angebot zur Nutzung einer Matching-Plattform</li> </ul>         |
|   |  |                                | Erfüllung jobsharingrelevanter Arbeitsbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Arbeitsvertrag</li> <li>o Arbeitsplatzzerfordernis</li> </ul>   |
|   |  |                                | Bereitstellung von Technik                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Hardware</li> <li>o Matching-Plattform</li> </ul>   |
|   |  |                                | Offenheit für das Jobsharing                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Positives Commitment für das Jobsharing auf den Führungsebenen</li> <li>o Offenheit im Kollegenkreis</li> </ul> |
|   |  |                                | <b>Konstrukt:<br/>Jobsharing-Modell</b>           |  |
| Steigerung der Lebensqualität                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Zeit für einen selber</li> <li>o Bessere Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben</li> </ul>                         |                                |   |  |
| Wechselseitige Vertretbarkeit                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Vertretungsmöglichkeit</li> <li>o Teilung von Verantwortung</li> </ul>  |                                |   |  |
| Fundrierteres Vorgehen bei der Arbeitsbewältigung | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Feedback vom Jobsharing-Partner</li> <li>o Neue Perspektiven durch den Jobsharing-Partner</li> </ul>                  |                                |   |  |
| Einnehmen einer bestimmten Funktion               | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Beruflicher Aufstieg</li> <li>o Aufrechterhaltung der Position trotz reduzierter Arbeitszeit</li> </ul>               |                                |   |  |
| Höhere Flexibilität                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Flexibilität bei der Entwicklung einer eigenen Arbeitsorganisation</li> <li>o Flexibilität beim Arbeitsort</li> </ul> |                                |   |  |

## Operationalisierung des Fragebogens "Wesentliche Einflussgrößen und Erfolgsfaktoren für das Jobsharing und die Betrachtung, die mit dem Modell verbundenen Erwartungen sowie dessen Bedeutung"

| Konstrukt   | Dimensionen  | Kategorien  | Indikatoren   | Beispielhafte Stichworte   |
|---|--|---|---|--|
| <b>Dimensionen:</b><br><b>Erwartungen</b>                   |  |   | Abhängigkeit vom Jobsharing-Partner                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Ungeplante Vertretung im Falle von Krankheit</li> <li>o Ausscheiden eines Jobsharing-Partners mit Auswirkung auf den verbleibenden Jobsharer</li> </ul>   |
|   |  |   | Kariereeinbußen   | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Geringere Karrierechancen als auf einer Vollzeitposition</li> <li>o Weniger Weiterbildungsangebote</li> </ul>   |
|   |  |   | Austausche in der Freizeit                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Übergaben in der Freizeit eines Jobsharers</li> <li>o Spontane Austausche bei fehlenden Informationen des aktuell auf der Arbeit befindlichen Jobsharers</li> </ul>   |
|   |  |   | Hohe Anforderungen von Dritten an das Jobsharing                | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Höhere Erwartungen an die Leistungen von Jobsharer</li> <li>o Bessere Erreichbarkeit wird unterstellt</li> </ul>  |
|   |  |   | Effizienzverlust aufgrund von Absprachen mit Jobsharing-Partner | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Schmalere Grad zwischen eingebunden sein und effizienter Arbeitsweise</li> </ul>  |
|   |  |   | Förderung der Unternehmensziele                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Übergaben beanspruchen beidseitig zeitliche Kapazitäten</li> <li>o Wiedereinstieg nach Elternzeit erleichtern</li> <li>o Intergenerationeller Austausch zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern</li> </ul> |
|   |  |   | Höhere Leistungsmotivation                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Höhere Leistungsbereitschaft der Jobsharer</li> <li>o Höhere Motivation der Jobsharer</li> </ul>  |
|   |  |   | Steigerung der Arbeitszufriedenheit                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Höhere Arbeitszufriedenheit durch die gewährleistete Zeitsouveränität</li> </ul>  |
|   |  |   | Steigerung der Arbeitgebermarke                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Höhere Zufriedenheit durch das Mehr an verfügbarer Freizeit</li> <li>o Höhere Arbeitgeberattraktivität</li> <li>o Gewinnung neuer Mitarbeiter</li> </ul>  |
|   |  |   | Verfügen über ein Mehr an Fähigkeiten                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Zwei Kompetenzen für eine Position</li> <li>o Ein Mehr an Erfahrungen und Fähigkeiten führen zu fundierteren Arbeitsergebnissen</li> </ul>  |
| Höhere Kosten   | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Kosten für das Vorhalten von ggf. zwei Arbeitsplätzen</li> <li>o Kosten für die doppelte technische Ausstattung</li> </ul>                                      |   |   |  |
| Höhere Komplexität im Vergleich zur klassischen Teilzeit    | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Frage nach dem Umgang mit Jobsharern nach einer beruflichen Veränderung durch einen der Partner</li> <li>o Frage nach den jeweiligen Zuständigkeiten</li> </ul> |   |   |  |
| Höherer Führungsaufwand                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Führung von mind. zwei Jobsharern</li> <li>o Differenzierte Entwicklungsgespräche je Jobsharer</li> </ul>   |   |   |  |
| Argumente gegen das Jobsharing-Modell aus Arbeitnehmersicht | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Argumente gegen das Jobsharing-Modell aus Arbeitnehmersicht</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Argumente gegen das Jobsharing-Modell aus Arbeitnehmersicht</li> </ul> |   |  |

**Operationalisierung des Fragebogens "Wesentliche Einflussgrößen und Erfolgsfaktoren für das Jobsharing und die Betrachtung, die mit dem Modell verbundenen Erwartungen sowie dessen Bedeutung"**

| Konstrukt                   | Dimensionen                | Kategorien | Indikatoren                             | Beispielhafte Stichworte   |
|-----------------------------|----------------------------|------------|---|--|
|                             |                            |            | Höherer Aufwand in den Arbeitsabläufen  | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Systeme tandemfähig gestalten</li> <li>o Gemeinsamer Postkorb bedarf klarer Regelungen für dessen Bearbeitung</li> </ul>        |
|                             |                            |            | Herausforderungen im Austausch          | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Fehlende Weitergabe von Informationen</li> <li>o Risiko des Treffens von Fehlentscheidungen</li> </ul>                          |
| <b>Dimension: Bedeutung</b> | Entwicklung von Jobsharing |            | Aktuelle Relevanz des Jobsharing        | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Hohe Bedeutung</li> <li>o Geringere Bedeutung</li> </ul>  |
|                             |                            |            | Perspektivische Relevanz des Jobsharing | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Steigende Bedeutung,</li> <li>o Gleichbleibende Bedeutung</li> </ul>  |
|                             | Gründe für die Entwicklung |            | Gesellschaftlicher Wandel               | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Höhere Erwartungen an eine Work-Life-Balance</li> <li>o Kampf um Talente</li> </ul>   |
|                             |                            |            | Personenindividuelle Bedarfe            | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Erleichterung des beruflichen Wiedereinstiegs</li> <li>o Verbesserte Karrierechancen als in der klassischen Teilzeit</li> </ul> |

## Literaturverzeichnis

### Bücher

Baillod, J. (2001), Teilzeitarbeit und Job Sharing in Führungspositionen, In: Ulich, E. (Hrsg.), Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle, Zürich, S. 287 – 330

Baillod, J. (1986), Arbeitszeit – Humanisierung der Arbeit durch Arbeitszeitgestaltung, Stuttgart

Bauer, F. / Gross, H. / Schilling, G. (1996), Arbeitszeit 95. Arbeitszeitstrukturen, Arbeitszeitwünsche und Zeitverwendung der abhängig Beschäftigten in West- und Ostdeutschland. Resultate einer aktuellen Repräsentativbefragung von abhängig Beschäftigten in West- und Ostdeutschland durch das Institut zur Erforschung sozialer Chancen, Köln

Binnering, F. / Mues, A. / Schikora, C. (2018), Moderne Personalpolitik in Handel und Vertrieb, Band 12, München

Bregnard-Lustenberger, J. (2007), Überstunden- und Überzeitarbeit, 2. Auflage, Bern

Bullinger, H. (1995), Arbeitsgestaltung – Personalorientierte Gestaltung marktgerechter Arbeitssysteme, Wiesbaden

Bürgisser, M. (1998), Wie du mir, so ich Dir... Bedingungen und Grenzen egalitärer Rollenteilung in der Familie, Zürich

Clutterbuck, D. (2003), Managing Work-Life-Balance, A guide for HR in achieving organisational and individual change, London

Diekmann, A. (2007), Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Reinbek

Döring, N. / Bortz, J. (2016), Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Auflage, Heidelberg

Döring, N. / Bortz, J. (2006), *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, 4. Auflage, Heidelberg

Dresing, T. / Pehl, T. (2013), *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse*, 5. Auflage, Marburg

Futterknecht, J. (1985), *Job Sharing*, Bern

Gerdenitsch, C. / Korunka, C. (2019), *Digitale Transformation der Arbeitswelt – Psychologische Erkenntnisse zur Gestaltung von aktuellen und zukünftigen Arbeitswelten*, Berlin

Gläser, J. / Laudel, G. (2010), *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*, 4. Auflage, Wiesbaden

Heider, E. (1982), *Job Sharing – Eine neue Möglichkeit der Arbeitsorganisation auch für höher und hoch qualifizierte Tätigkeiten?*, In: Heymann, H. / Seiwert, L. (Hrsg.), *Job Sharing – Flexible Arbeitszeit durch Arbeitsplatzteilung*, Grafenau, S. 154 - 161

Heymann, H. (1982), *Job Sharing und traditionelle Teilzeitarbeit – Ein allgemeines Raster vergleichender Betrachtungen*, In: Heymann, H. / Seiwert, L. (Hrsg.), *Job Sharing – Flexible Arbeitszeit durch Arbeitsplatzteilung*, Grafenau, S. 51 - 65

Heymann, H. / Seiwert, L. (1982), *Job Sharing – Eine Herausforderung an die heutige betriebliche Unternehmens- und Personalpolitik*, In: Heymann, H. / Seiwert, L. (Hrsg.), *Job Sharing – Flexible Arbeitszeit durch Arbeitsplatzteilung*, Grafenau, S. 15 – 27

Hörburger, H. (1985), *Job-Sharing: Probleme und Möglichkeiten*, Luxemburg

Hussy, W. / Schreier, M. / Echterhoff, G. (2013), *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*, *Forschungsmethoden: kompakt, verständlich, unterhaltsam*, Heidelberg

Kastner, M. (2010), Work Life Balance als Zukunftsthema, In: Kastner, M. (Hrsg.), Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren?, 3. Auflage, Kröning, S. 1 – 65

Kastner, M. (2004), Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren?, Kröning

Kleiminger, K. (2001), Arbeitszeit und Arbeitsverhalten – Eine empirische Untersuchung bei Fach- und Führungskräften, 1. Auflage, Wiesbaden

Krone-Germann, I. / Guénette, A. (2016), Die Arbeit mittels Jobsharing überdenken, In: Krone-Germann, I. / Guénette, A. (Hrsg.), Job sharing: neue Chancen und Herausforderungen der Arbeit, Paris, S. 13 – 44

Kurz, A. / Stockhammer, C. / Fuchs, S. / Meinhard, D. (2007), Das problemzentrierte Interview, In: Buber, R. / Holzmüller, H. (Hrsg.) Qualitative Marktforschung, Wiesbaden, S. 463 - 476

Kreysch, M. / Vogel, R. (2016), Motive von Jobsharern: Eine latente Klassenanalyse, In: Krone-Germann, I. / Guénette, A. (Hrsg.), Job sharing: neue Chancen und Herausforderungen der Arbeit, Paris, S. 289 – 302

Kuckartz, U. (2014), Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung, 2. Auflage, Weinheim

Lamnek, S. (2005), Qualitative Sozialforschung – Lehrbuch, Basel

Lamnek, S. (1989), Qualitative Sozialforschung - Methoden und Techniken, Band 2, München

Ley, K. (1993), Job Sharing – eine spezielle Form von Teilzeitarbeit, In: Baillod, J. (Hrsg.), Handbuch Arbeitszeit – Perspektiven, Probleme, Praxisbeispiele, Zürich, S. 97 – 106

Mayring, P. (2015), *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, 12. Auflage, Weinheim

Mayring, P. (2010), *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, Weinheim

Mayring, P. (2002), *Einführung in die Qualitative Sozialforschung*, Basel

Meuser, M. / Nagel, U. (1997), *Das ExpertInneninterview – Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung*, In: Friebertshäuser, B. / Prengel, A. (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*, München, S. 481 – 491

Müller, A. / Wex, H. (1982), *Job Sharing in der politischen und gewerkschaftlichen Diskussion*, In: Heymann, H. / Seiwert, L. (Hrsg.), *Job Sharing – Flexible Arbeitszeit durch Arbeitsplatzteilung*, Grafenau, S. 200 - 205

Müller, C. (1986), *Organisatorische Gestaltung des Job Sharing in der Unternehmung: Ein Konzept zur Strukturierung von Job-Sharing-Arbeitsplätzen in der Bundesrepublik*, Köln

Nicolai, C. (2009), *Personalmanagement*, 2. Auflage, Stuttgart

Oechsler, W. / Paul, C. (2019), *Personal und Arbeit – Einführung in das Personalmanagement*, 11. Auflage, Berlin

Oechsler, W. (2011), *Personal und Arbeit – Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen*, 9. Auflage, München

Peplinski, K. (2007), *Arbeitszeitflexibilisierung – das Fundament jeglicher Work Life Balance Maßnahmen*, In: Esslinger, A. / Schobert, D. (Hrsg.), *Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life Balance in Organisationen. Strategien, Konzepte, Maßnahmen*, Wiesbaden, S. 245 – 256

Sabel, H. (1982), Job Sharing – Beurteilung der Anwendungsmöglichkeiten und Auswirkungen im Betrieb, In: Heymann, H. / Seiwert, L. (Hrsg.), Job Sharing – Flexible Arbeitszeit durch Arbeitsplatzteilung, Grafenau, S. 122 - 134

Schobert, D. (2007), Grundlagen zum Verständnis von Work-Life Balance, In: Esslinger, A. / Schobert, D. (Hrsg.), Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life Balance in Organisationen. Strategien, Konzepte, Maßnahmen, Wiesbaden, S. 19 – 33

Schuh, S. / Schultes-Jaskolla, G. / Stitzel, M. (2001), Alternative Arbeitszeitstrukturen, In: Marr, R. (Hrsg.), Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme, 3. Auflage, Berlin, S. 118 - 140

Schüren, P. (1983), Job Sharing - Arbeitsrechtliche Gestaltung unter Berücksichtigung amerikanischer Erfahrungen, Heidelberg

Seiwert, L. (1982), Job Sharing als arbeitsorganisatorisches Modell zur Humanisierung der Arbeitswelt, In: Heymann, H. / Seiwert, L. (Hrsg.), Job Sharing – Flexible Arbeitszeit durch Arbeitsplatzteilung, Grafenau, S. 231 - 251

Stock-Homburg, R. (2010), Personalmanagement: Theorien – Konzepte - Instrumente, 2. Auflage, Wiesbaden

Tepe, J. (2016), Vom Zufallsprodukt zur strategischen Lösung: Jobsharing in Deutschland, In: Krone-Germann, I. / Guénette, A. (Hrsg.), Job sharing: neue Chancen und Herausforderungen der Arbeit, Paris, S. 69 – 84

Teschke-Bährle, U. (2018), Arbeitsrecht – Schnell erfasst, 8. Auflage, Berlin

Vischer, F. / Müller, R. (2014), Der Arbeitsvertrag, 4. Auflage, Basel

von Rosenstiel, L. (1982), Motivationsänderung in Organisationen, In: Schuler, H. / Stehle, W. (Hrsg.), Psychologie in Wirtschaft und Verwaltung - Praktische Erfahrungen mit organisationspsychologischen Konzepten, Stuttgart, S. 289 – 305

Wagner, D. / Zander, E. / Hauke, C. (1992), Handbuch der Personalleitung: Funktionen und Konzeptionen der Personalarbeit im Unternehmen, München

Wiese, B. (2007), Work-Life-Balance, In: Moser, K. (Hrsg.), Wirtschaftspsychologie, Berlin, S. 227 – 241

Wildemann, H. (1991), Flexible Arbeits- und Betriebszeiten – wettbewerbs- und mitarbeiterorientiert, Leitfaden zur Einführung, München

Wildhaber, I. / Geiser, T. (2016), Plädoyer für ein Jobsharing ohne rechtliche Sorgen, In: Krone-Germann, I. / Guénette, A. (Hrsg.), Job sharing: neue Chancen und Herausforderungen der Arbeit, Paris, S. 187 – 198

Wörwag, S. / Cloots, A. (2018), Flexible Arbeitsmodelle für die Generation 50+ - Wirkungsvolle Maßnahmen gegen den vorzeitigen Austritt aus der späten Erwerbsphase, Wiesbaden

### **Artikel aus wissenschaftlichen Zeitschriften**

Danne, H. (1987), Job-sharing - Grundform flexibler Arbeitszeiten: Neue Chancen für Betriebe und Arbeitnehmer, Spiegel der Forschung, 2. Jg., Nr. 3, S. 35 – 36

Hoff, E. / Grote, S. / Dettmer, S. / Hohner, H. / Olos, L. (2005), Work-Life-Balance: Berufliche und private Lebensgestaltung von Frauen und Männern in hochqualifizierten Berufen, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 49. Jg., Nr. 4, S. 196 – 207

Mohe, M. / Dorniok, D. / Kaiser, S. (2010), Auswirkungen von betrieblichen Work-Life-Balance Maßnahmen auf Unternehmen: Stand der empirischen Forschung, Zeitschrift für Management, 5. Jg., Nr. 2, S. 105 – 139.

Olmsted, B. (1977), Job-Sharing – A new way to work, In: Personnel Journal, Jg. 56, Nr. o.A., o.A., S. 78 – 81

Stock-Homburg, R. / Bauer, E. (2007), Work-Life-Balance im Topmanagement, In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.), Entgrenzung von Arbeit und Leben, Aus Politik und Zeitgeschichte, Jg. 2007, Nr. 34, S. 25 – 32

### **Broschüren von Institutionen/Firmen/Verbänden**

Bertelsmann Stiftung (2013), Work-Life-Balance – Meilenstein für eine zukunftsfähige Gesellschaft, Gütersloh

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2016), Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016, Berlin

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2013), Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013, Berlin

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012), Fachkräfte sichern – Flexible Arbeitszeitmodelle, Berlin

Reuyß, S. / Rauschnick, L. / Kanamüller, A. (2016), Arbeitszeit – Qualitative Ergebnisse für Deutschland, Düsseldorf

Zeitverlag Gerd Bucerius GmbH & Co. KG (2016), Chefsache: Wandel gestalten – für Frauen und Männer, Hamburg

### **Artikel aus dem Internet**

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2019), Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (Teilzeit- und Befristungsgesetz - TzBfG) § 13 Arbeitsplatzteilung, Zugriff am 25.07.2019, Verfügbar unter [http://www.gesetze-im-internet.de/tzbfsg/\\_\\_13.html](http://www.gesetze-im-internet.de/tzbfsg/__13.html)

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2019), Volkswirtschaftliche Kosten durch Arbeitsunfähigkeit 2017, Zugriff am 24.06.2019, Verfügbar unter [https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitswelt-und-Arbeitsschutz-im-Wandel/Arbeitsweltberichterstattung/Kosten-der-AU/pdf/Kosten-2017.pdf?\\_\\_blob=publication-File&v=4](https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitswelt-und-Arbeitsschutz-im-Wandel/Arbeitsweltberichterstattung/Kosten-der-AU/pdf/Kosten-2017.pdf?__blob=publication-File&v=4)

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2019), Fachkräfte für Deutschland, Zugriff am 06.09.2019, Verfügbar unter <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/fachkraeftesicherung.html>

Bundeszentrale für politische Bildung (2019), Arbeitslose und Arbeitslosenquote. Die soziale Situation in Deutschland, Zugriff am 04.08.2019, Verfügbar unter <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61718/arbeitslose-und-arbeitslosenquote>

CartoonStock Ltd. (2019), „Well, this isn't what I understood by a jobshare, either.“, Zugriff am 02.03.2019, Verfügbar unter <https://www.cartoonstock.com>

Joblift (2016), Jobsharing: 15-mal mehr Stellenanzeigen innerhalb eines Jahres, Zugriff am 19.05.2019, Verfügbar unter [https://joblift.de/Presse/Jobsharing\\_15-mal-mehr-Stellenanzeigen-innerhalb-eines-Jahres](https://joblift.de/Presse/Jobsharing_15-mal-mehr-Stellenanzeigen-innerhalb-eines-Jahres)

Krone-Germann, I. / de Chambrier, A. (2015), Jobsharing – Zwei Kompetenzen zum Preis von einer, Praktischer Ratgeber, Zugriff am 13.06.2019, Verfügbar unter <http://www.go-for-jobsharing.ch/images/files/Ratgeber-Jobsharing.pdf>

Robert Half Inc. (2014), Jobsharing: Deutschland in Europa Schlusslicht, Zugriff am 05.04.2019, Verfügbar unter [https://www.roberthalf.de/presse/jobsharing-deutschland-europa-schlusslicht?utm\\_source=blog&utm\\_medium=jobsharing&utm\\_campaign=presse-meldung](https://www.roberthalf.de/presse/jobsharing-deutschland-europa-schlusslicht?utm_source=blog&utm_medium=jobsharing&utm_campaign=presse-meldung)

Statista GmbH (2017a), Voll- und Teilzeitarbeit in Deutschland, Zugriff am 06.09.2019, Verfügbar unter <https://de.statista.com/infografik/10330/arbeitnehmer-in-voll--und-teilzeit-und-durchschnittliche-jahresarbeitszeit/>

Statista GmbH (2017b), Welche der folgenden Arbeitszeitmodelle würden Sie gerne in Anspruch nehmen?, Zugriff am 19.05.2019, Verfügbar unter <https://de.statista.com/prognosen/1016673/umfrage-in-deutschland-zur-attraktivitaet-von-arbeitszeitmodellen>

Statista GmbH (2017c), Welche dieser Arbeitszeitmodelle gibt es bei Ihrer jetzigen Arbeit?, Zugriff am 19.05.2019, Verfügbar unter <https://de.statista.com/prognosen/1016682/umfrage-in-deutschland-zur-verfuegbarkeit-von-arbeitszeitmodellen>

Tandemploy (2019), Tandemploy – Arbeit. Anders., Zugriff am 24.06.2019, Verfügbar unter <https://www.tandemploy.com/de/>

XING SE (2019), Jeder zweite Beschäftigte würde gerne weniger arbeiten, Zugriff am 04.09.2019, Verfügbar unter <https://corporate.xing.com/de/newsroom/pressemitteilungen/meldung/jeder-zweite-beschaeftigte-wuerde-gerne-weniger-arbeiten/>