

Cooiman, Franziska; Krzywdzinski, Martin; Christen, Svenja

**Working Paper**

## "Ich arbeite ganz anders und besser als früher": Praxis und Potentiale von Jobsharing in Unternehmen

WZB Discussion Paper, No. SP III 2019-301

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Cooiman, Franziska; Krzywdzinski, Martin; Christen, Svenja (2019) : "Ich arbeite ganz anders und besser als früher": Praxis und Potentiale von Jobsharing in Unternehmen, WZB Discussion Paper, No. SP III 2019-301, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/213435>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# WZB

Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



Franziska Cooman, Martin Krzywdzinski, Svenja Christen

**„Ich arbeite ganz anders und besser als früher“**

**Praxis und Potentiale von Jobsharing  
in Unternehmen**

Discussion Paper

SP III 2019–301

Oktober 2019

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Forschungsschwerpunkt  
Digitalisierung und gesellschaftlicher Wandel

Forschungsgruppe  
Globalisierung, Arbeit und Produktion

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH  
Reichpietschufer 50  
10785 Berlin  
www.wzb.eu

Das Urheberrecht liegt bei den Autoren.

Discussion Papers des WZB dienen der Verbreitung von Forschungsergebnissen aus laufenden Arbeiten. Sie sollen den Ideenaustausch und die akademische Debatte befördern. Die Zugänglichmachung von Forschungsergebnissen in einem WZB Discussion Paper ist nicht gleichzusetzen mit deren endgültiger Veröffentlichung und steht der Publikation an anderem Ort und in anderer Form ausdrücklich nicht entgegen.

Discussion Papers, die vom WZB herausgegeben werden, geben die Ansichten der jeweiligen Autoren wieder und nicht die der gesamten Institution WZB.

Franziska Cooman, Martin Krzywdzinski, Svenja Christen:

**„Ich arbeite ganz anders und besser als früher“.  
Praxis und Potentiale von Jobsharing in Unternehmen**

Discussion Paper SP III 2019-301

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (2019)

Affiliation der Autoren:

Franziska Cooman, WZB Berlin

E-Mail: Franziska.cooman@wzb.eu

Martin Krzywdzinski, WZB Berlin

E-Mail: martin.krzywdzinski@wzb.eu

Svenja Christen, The Jobsharing Hub, Berlin

E-Mail: svenja@jobsharing-hub.com

## Zusammenfassung

Der Begriff Jobsharing bezeichnet Arbeitsmodelle, in denen sich zwei in Teilzeit arbeitende Personen im Tandem einen Arbeitsplatz teilen. Der Fokus der hier vorliegenden Studie liegt dabei auf Positionen mit Führungsverantwortung bzw. mit anspruchsvollen Expertenaufgaben. Untersucht werden die Fragen: (1) Wie gestalten Unternehmen die Rahmenbedingungen und Regeln des Jobsharing? (2) Wie nehmen die Jobsharer\*innen die Arbeit im Tandem sowie die Auswirkungen auf Arbeitsorganisation, Karrierechancen und die Work-Life-Balance wahr? (3) Welche Typen von Jobsharingtandems gibt es und wie unterscheiden sie sich im Hinblick auf Funktionsweise und Arbeitsorganisation? Die Untersuchung beruht auf einer 2019 durchgeführten Befragung in zehn Unternehmen, in denen Jobsharing praktiziert wird, und kombiniert drei Arten der Datenerhebung und Analyse: Interviews mit Vertreter\*innen der Personalabteilungen, eine quantitative Onlinebefragung der Jobsharer\*innen und leitfadengestützte Interviews mit Jobsharer\*innen. Die Studie zeigt, dass die befragten Jobsharer\*innen ihre Arbeitssituation insgesamt sehr positiv bewerten. Am kritischsten werden die Karriereeffekte, also der Einfluss der Arbeit im Jobsharing auf ihre Chancen des beruflichen Fortkommens, sowie der Zeitdruck und Arbeitsstress wahrgenommen. Zugleich zeigt die Studie, dass es unterschiedliche Typen von Jobsharingtandems gibt, die sich im Hinblick auf Zustandekommen und auch Arbeitssituation unterscheiden: „symbiotische Karrieretandems“, „fremdbestimmte Tandems“, „Sparringpartner\*innen im höheren Management“ und „strategische Bündnisse im höheren Management“.

*Schlüsselwörter:* Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Teilzeit, Management, Gender

*JEL Klassifikation:* J29; M54

## Abstract

The term job sharing refers to work arrangements in which two people working part-time share a workplace in tandem. The focus of this study is on job sharing positions with leadership responsibility or demanding expert tasks. The following questions are examined: (1) How do companies shape the general conditions and rules of job sharing? (2) How do job sharers perceive the work in a tandem and its effects on work organization, career opportunities and work-life balance? (3) What types of job sharing tandems exist and how do they differ in terms of work organisation? The study was conducted in 2019 in ten companies which offer job sharing. It combines three types of data collection and analysis: interviews with HR representatives, a standardized online survey of job sharers and semi-structured in-depth interviews with job sharers. The study shows that job sharers assess their work situation very positively overall. Aspects which are seen more critically are the career effects, i.e. the influence of job sharing on their chances of career advancement, as well as time pressure and work stress. In addition, the study shows that there are four types of job-sharing tandems that differ in terms of how they come about and how the work situation is perceived: “symbiotic career tandems”, “involuntary tandems”, “sparring partners in senior management” and “strategic alliances in senior management”.

*Key words:* Work organization, working time, part-time work, management, gender

*JEL codes:* J29, M54



## Inhalt

I. Einleitung.....	7
II. Forschungsstand.....	8
III. Datengrundlage der Studie .....	12
IV. Unternehmenspolicies für Jobsharing.....	12
V. Quantitative Auswertung Jobsharing.....	14
VI. Qualitative Auswertung .....	25
A. Symbiotische Karrieretandems.....	30
B. Fremdbestimmte Tandems.....	37
C. Sparringspartner*innen im höheren Management.....	44
D. Strategische Bündnisse in höherem Management.....	50
E. Typenübergreifende Elemente der Arbeitssituation im Jobsharing .....	52
VII. Schlussfolgerungen.....	56
Literatur .....	60

## Tabellen und Abbildungen

Tabelle 1: Internationale Publikationen zum Thema Jobsharing.....	10
Tabelle 2: Befragungsteilnehmer*innen.....	14
Tabelle 3: Zusammensetzung der Tandems nach Regelarbeitszeit (in %, n=146).....	18
Tabelle 4: Jobsharingmodelle (nur Tandems mit Führungsaufgaben) und Aufteilung der Verantwortungsbereiche (in %, n=149).....	20
Tabelle 5: Qualitative, leitfadengestützte Interviews .....	26
Abbildung 1: Zusammensetzung der befragten Tandems nach Geschlecht (in %, n=149).....	15
Abbildung 2: Befragte Jobsharer*innen nach Alter (in %, n=149).....	16
Abbildung 3: Zusammensetzung der Befragten nach Hierarchieebene (in %, n=149).....	17
Abbildung 4: Seit wie vielen Jahren arbeiten Sie im Jobsharing? (in %, n=149).....	17
Abbildung 5: Befragte nach Form der Arbeitszeitgestaltung im Jobsharing (in %, n=149).....	18
Abbildung 6: Jobsharing-Situation der Befragten (in %, n=149) .....	19
Abbildung 7: Befragte nach Jobsharing-Modell (in %, n=149) .....	20
Abbildung 8: Rahmenbedingungen für Jobsharing (Angaben jeweils in % der Befragten, ausgenommen Antworten mit „keine Angabe“).....	22
Abbildung 9: Zusammenarbeit mit Tandem (Angaben in % der Befragten, ausgenommen Antworten mit „keine Angabe“).....	23
Abbildung 10: Zufriedenheit mit dem Jobsharing (Angaben in % der Befragten, ausgenommen Antworten mit „keine Angabe“).....	24
Abbildung 11: Stress bei der Arbeit (Angaben in % der Befragten, ausgenommen Antworten mit „keine Angabe“).....	25
Abbildung 12: Leitfadengestützte Interviews: Zusammensetzung der Interviewten nach Hierarchieebene (in %, n=35) .....	27
Abbildung 13: Leitfadengestützte Interviews: Zusammensetzung der Interviewten nach Anzahl an Jahren im Jobsharing (in %, n=35).....	27

## **Vorwort**

Die vorliegende Studie verfolgt zwei zentrale Ziele. Erstens wollen wir eine empirische Analyse der derzeitigen Entwicklung des Jobsharing in Deutschland vorlegen. Unsere Untersuchung beruht auf Interviews mit Personalverantwortlichen in Unternehmen, einer quantitativen Befragung von Jobsharer\*innen sowie leitfadengestützten Vertiefungsinterviews mit Jobsharingtandems. Sie bietet nach unserem Kenntnisstand einen bislang einzigartigen Einblick in die Praxis des Jobsharing. Zweitens wollen wir mit diesem Beitrag Impulse für die Entwicklung von Policies in Unternehmen geben, um die Verbreitung und Nutzung des Modells Jobsharing zu stärken und die Arbeitssituation der Jobsharer\*innen zu verbessern. Die Studie wurde in Zusammenarbeit zwischen dem Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (Martin Krzywdzinski, Franziska Cooman) und dem Jobsharing Hub (Svenja Christen) konzipiert und durchgeführt. Wir bedanken uns ganz herzlich bei allen beteiligten Unternehmen und Personen und insbesondere bei der Daimler AG und Angela Lechner, die uns bei der Konzeption der Studie beraten und bei der Kontaktaufnahme zu weiteren Unternehmen unterstützt hat. Bei der Codierung der Interviews wurden wir von Michelle Nagel unterstützt, bei der Anfertigung der Endversion des Textes half Barbara Schlüter. Bei beiden bedanken wir uns ebenfalls.

Diese Studie erscheint inhaltsgleich und gleichzeitig in zwei Formen: als eine Publikation des WZB und des Jobsharing Hubs.

## **I. Einleitung**

In der gegenwärtigen Diskussion über die Zukunft der Arbeit gehören neue Modelle der Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsorganisation zu den Kernthemen. Dies spiegelt nicht zuletzt Veränderungen im Hinblick auf die gewünschte Länge der Arbeitszeiten, Balance zwischen Arbeitszeit, Familienzeit und freier Zeit für Erholung, Weiterbildung und andere Zwecke (Allmendinger, Haarbrücker, und Fliegner 2013; Bernhardt, Hipp, und Allmendinger 2016). Eines der Gestaltungsmodelle, mit denen betriebliche Anforderungen und individuelle Arbeitszeit- und Karrierewünsche unter einen Hut gebracht werden sollen, ist Jobsharing – auch bekannt unter den Bezeichnungen Topsharing, Co-Sharing oder Shared Leadership. Der Begriff Jobsharing bezeichnet Arbeitsmodelle, in denen sich zwei in Teilzeit arbeitende Personen im Tandem einen Arbeitsplatz teilen. Er ist nicht sehr scharf vom allgemeinen Begriff der Teilzeitarbeit abgegrenzt und wurde lange Zeit für alle Formen der Arbeitsteilung in Teilzeit benutzt. In letzter Zeit wird er primär auf Arbeitsmodelle für Positionen mit Führungsverantwortung bzw. mit anspruchsvollen Expertenaufgaben bezogen und in diesem Sinne wird Jobsharing auch in dieser Studie definiert. Auf diesen Positionen bedeutet die Teilung der Aufgaben eine besondere Herausforderung aufgrund des Verantwortungsumfangs, des Abstimmungsbedarfs, der Akzeptanz und weiterer Aspekte, die wir hier diskutieren werden.

In den letzten Jahren haben immer mehr Unternehmen das Thema Jobsharing entdeckt und begonnen, in Pilotprojekten entsprechende Arbeitsmodelle anzubieten und zu erproben – allerdings ist Jobsharing bislang nur in wenigen Unternehmen systematisch etabliert und in größerem Maßstab verbreitet. Das wachsende Interesse an Jobsharing stößt jedoch auf das Problem fehlender Forschung über die Verbreitung und die Funktionsweise des Modells. Wie erfolgreich ist Jobsharing wirklich? Was läuft im Jobsharing einfacher oder schwieriger als in klassischer



Vollzeit? Sind Jobsharer\*innen wirklich zufriedener oder sogar leistungsstärker? In einer Studie des Bundesministeriums für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSJ 2018) gaben 32% der befragten Unternehmen an, dass sie Jobsharing ermöglichen, allerdings blieb es unklar, wie verbreitet dieses Modell in den Unternehmen wirklich ist. So wussten beispielsweise nur 16% der in der gleichen Studie befragten Beschäftigten überhaupt von diesem Angebot.

Die vorliegende Studie zielt darauf ab, einen ersten Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke zu leisten. Die zentralen Fragestellungen sind:

- (1) Wie gestalten Unternehmen die Rahmenbedingungen und Regeln des Jobsharing?
- (2) Wie nehmen die Jobsharer\*innen die Arbeit im Tandem sowie die Auswirkungen auf Arbeitsorganisation, Karrierechancen und die Work-Life-Balance wahr?
- (3) Welche Typen von Jobsharingtandems gibt es und wie unterscheiden sie sich im Hinblick auf Funktionsweise und Arbeitsorganisation?

Die Untersuchung beruht auf einer 2019 durchgeführten Befragung in zehn Unternehmen, in denen Jobsharing praktiziert wird, und kombiniert drei Arten der Datenerhebung und Analyse: Erstens wurden Vertreter\*innen der Personalabteilungen über die Regeln und Praxis des Jobsharings im jeweiligen Unternehmen befragt. Zweitens wurde eine quantitative Onlinebefragung der Jobsharer\*innen in den Unternehmen durchgeführt, an der 149 Personen teilnahmen. Drittens wurde basierend auf der quantitativen Befragung ein qualitativer Interviewleitfaden entwickelt, mit dem die Funktionsweise und Arbeitsrealität der Jobsharingtandems in jeweils einstündigen Gesprächen mit 35 Jobsharer\*innen vertieft untersucht wurde.

Die Studie ist folgendermaßen gegliedert: nach einer kurzen Darstellung des Forschungsstandes (Abschnitt II) stellen wir die Methodologie vor (Abschnitt III). Im Abschnitt IV befassen wir uns auf der Basis der Interviews mit den Personalverantwortlichen mit der Praxis der Unternehmen bei der Gestaltung des Jobsharing. In Abschnitt V werden die Ergebnisse der quantitativen Befragung und in Abschnitt VI der qualitativen Leitfadeninterviews vorgestellt. Am Ende ziehen wir übergreifende Schlussfolgerungen, in denen wir auch die Bedarfe für die Weiterentwicklung des Jobsharingmodells identifizieren.

## II. Forschungsstand

Der Begriff „Jobsharing“ wurde bereits in den 1970er Jahren als Teil der Debatte um flexible Arbeitsformen geprägt. Als einer der ersten thematisierte der amerikanische Ökonom Barney Olmsted Jobsharing und wies auf eine Reihe sozio-ökonomischer Faktoren hin, die die Verbreitung dieses Modells befördern könnten, unter anderem eine hohe Arbeitslosigkeit, die zunehmende Beschäftigungsquote von Frauen, sowie veränderte Erwartungen an Arbeit (Olmsted 1979). Die in den folgenden Jahrzehnten durchgeführten Studien (Wood und Wattus 1987; Kane und Kartha 1992; Thornicroft und Strathdee 1992; Hall 1993; Harris 1997; Kane 1999; Branine 2004) fokussierten auf Großbritannien, die USA, Australien und Neuseeland. Darin wurde hervorgehoben, dass Jobsharing Vorteile für Unternehmen habe, weil sie „zwei Köpfe zum Preis von einem“ erhalten. Zwar kommt es durchaus zu Mehrkosten für Unternehmen, unter anderem durch Abstimmungszeiten, den erhöhten administrativen Aufwand, sowie eventuelle Sozialleistungen,

doch diese werden durch eine erhöhte Bindung der Beschäftigten (Kane 1999), Arbeitgeberattraktivität (Daniels 2011; Branine 2004), eine geringere Arbeitsbelastung (Harris 1997; Kane und Kartha 1992), sowie kreativere und produktivere Arbeit (Daniels 2011) ausgeglichen. In einer der wenigen aktuelleren deutschen Arbeiten fasst die Betriebswirtin Anja Karlshaus (2016) die Vor- und Nachteile der verschiedenen Modelle von Führung in Teilzeit zusammen. Zu den Mehrkosten des Jobsharing fügt sie Herausforderungen durch Reibungsverluste und Richtungskämpfe, sowie Probleme bei Wechseln in Tandems hinzu. Als Vorteile sieht sie zusätzlich bessere Vertretungsregelungen, einen permanenten Wissenstransfer durch enge Kommunikation, mehr Kapazitätsausgleichsmöglichkeiten bei gesteigerter Arbeitsbelastung, sowie bessere und vom Team eher akzeptierte Managemententscheidungen. Zudem weist sie darauf hin, dass Motivation und Zufriedenheit zunehmen, da die Aufgaben je nach Interesse auf die beiden Jobsharingpartner\*innen verteilt werden können. Allerdings differenziert Karlshaus nicht zwischen den unterschiedlichen Modellen des Jobsharing. Sie liefert auch keine empirische Analyse realer Entwicklungen, sondern vielmehr eine modellhafte Auflistung möglicher Auswirkungen des Jobsharing. Eine Auswahl relevanter Untersuchungen und ihrer Datengrundlagen wird in Tabelle 1 präsentiert.

Jobsharing in Deutschland ist bislang empirisch kaum erforscht. Die verfügbaren Statistiken bieten keine Anhaltspunkte zur Verbreitung dieses Modells, was nicht zuletzt daran liegt, dass die vorhandenen Befragungen Teilzeitarbeit und Jobsharing nicht unterscheiden (z.B. Stuth und Hipp 2017). Eine Ausnahme ist eine vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2018 veröffentlichte Studie über familienfreundliche Unternehmenskulturen. In dieser repräsentativen Untersuchung wurden 300 Unternehmen und 1085 Beschäftigte über die Gestaltung familienfreundlicher HR-Praktiken befragt. Immerhin 55% der Unternehmen hielten Jobsharing für ein wichtiges Mittel zur Sicherung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen und 32% gaben an, Jobsharing-Modelle anzubieten, allerdings gab es keine Angaben darüber, wie diese Angebote ausgestaltet sind und wie viele Beschäftigte sie nutzen. Es zeigte sich, dass nur 16% der befragten Beschäftigten von den Angeboten überhaupt wussten (BMFSFJ 2018). Einen Indikator für die wirkliche Verbreitung des Modells Jobsharing gibt eine im Rahmen des Flexship-Projekts durchgeführte Untersuchung (Bessing, Gärtner, und Schiederig 2017), die 793 Manager\*innen zu Angeboten und eigener Nutzung von flexiblen Arbeitsmodellen befragt. Jobsharing wird zwar in 27% der Unternehmen der Befragten angeboten, doch nur 1% der Manager\*innen nutzt das Modell selber. Allerdings bleibt in der Studie unklar, ob die Unternehmen „nur“ die Möglichkeit von Jobsharing anbieten oder ob es auch in der Praxis Jobsharingtandems gibt. Ebenso offen ist, in welcher Form Jobsharing angeboten wird – gibt es dafür speziell geschulte Personalverantwortliche, Informations- und Beratungsangebote? Deutlich wird zudem, dass Jobsharing trotz eines wachsenden Bekanntheitsgrades noch nicht sehr verbreitet ist.

Empirische Analysen der tatsächlichen Arbeitssituation der Jobsharer\*innen fehlen vollkommen. In der Beratungspraxis von Svenja Christen (The Jobsharing Hub) werden von den Tandems oftmals die Vorteile dieses Arbeitsmodells betont: die Arbeitsbelastung ist zu zweit leichter zu stemmen, die Arbeit kann leichter mit den familiären Anforderungen ins Gleichgewicht gebracht werden. Systematische Forschungsarbeiten zu diesem Thema liegen bisher jedoch nicht vor.

Tabelle 1: Internationale Publikationen zum Thema Jobsharing

Veröffentlichung	Titel	Autor*in	Jahr	Datengrundlage	Land
Australian Journal of Management	The attitudes of professionals towards job sharing	Wood und Wattus	1987	Quantitative Studie, Befragung von 100 Ingenieur*innen, Medizintechniker*innen & Grundschullehrer*innen	AUS
Canadian Journal of Nursing Administration	Job sharing: impact on the general well-being of female nurses	Kane und Kartha	1992	Quantitative Studie, Befragung von 100 Krankenschwestern (Vollzeit, Teilzeit, Jobsharing)	CAN
British Medical Journal	Job share a consultant post	Thornicroft und Strathdee	1992	Basiert auf den Erfahrungen der Autor*innen, einem Jobsharing Tandem in der Psychiatrie	GBR
Australian Journal of Management	Job sharing: evidence from New Zealand	Hall	1993	Quantitative Studie, Befragung von 34 Jobsharer*innen	NZL
Higher Education	Is job sharing worthwhile? A cost-benefit analysis in UK universities	Harris	1997	Quantitative Studie, Befragung von Universitätsdirektor*innen, n=78	GBR
Canadian Journal of Nursing Leadership	Job sharing: a retention strategy for nurses	Kane	1999	Quantitative Studie, Befragung von 269 Krankenschwestern (Vollzeit, Teilzeit, Jobsharing)	CAN
International Journal of Public Sector Management	Job sharing and equal opportunities under the new public management in local authorities	Branine	2004	Mixed Methods, Interviews mit Leitungen lokaler Behörden, Befragung von 134 Jobsharer*innen	GBR
Consulting Report (Deloitte, centrica, DHL, Freshfields, Herbert Smith, KPMG, RBS)	Jobsharing at senior level – making it work	Daniels	2011	Mixed Methods, Befragung (n=303) von Jobsharer*innen, Manager*innen und Kolleg*innen	GBR

Einen ersten Ansatzpunkt für das Verständnis der Arbeitssituation im Jobsharing können Forschungsarbeiten zum Thema Führung in Teilzeit geben, auch wenn die Übertragbarkeit auf Jobsharing zu prüfen ist. Empirische Arbeiten zeigen, dass Führung in Teilzeit – wie auch Jobsharing

– in Deutschland noch immer wenig verbreitet ist. Während rund 30% aller Beschäftigten in Teilzeit arbeiten, liegt die Teilzeitquote von Führungskräften bei 9% (Stuth und Hipp 2017). Deutschland liegt damit im europäischen Mittelfeld. Den überwiegenden Anteil der in Teilzeit arbeitenden Führungskräfte stellen Frauen. In Deutschland arbeiten 26% der Frauen in Führungspositionen in Teilzeit, während dies nur für 3% der Männer gilt. Dabei steigt die Wahrscheinlichkeit eine Führungsposition in Teilzeit auszufüllen mit der Anzahl der Kinder, mit zunehmendem Alter und mit der Größe des Unternehmens (ebd.).

Für die relativ geringe Verbreitung von Teilzeitarbeit in Führungspositionen wird in der Literatur eine Reihe von Gründen diskutiert. Die Unternehmenskultur spielt eine wichtige Rolle (Hipp und Stuth 2013). Viele Unternehmen bilden eine sogenannte *Ideal Worker Norm* aus, die hohe Ansprüche an die Verfügbarkeit und Anwesenheit insbesondere hochqualifizierter Beschäftigter stellt (Bernhardt, Hipp und Allmendinger 2016). Die *Ideal Worker Norm* hängt auch mit dem sogenannte *Flexibility Stigma* zusammen (Williams, Blair-Loy, und Berdahl 2013). Demnach werden Teilzeitbeschäftigte schlechter entlohnt, schlechter bewertet und seltener befördert (Wharton, Chivers, und Blair-Loy 2008; Cohen und Single 2001), was ihre Karriereaussichten vermindert. Die *Ideal Worker Norm* findet sich eher in männlich dominierten Berufsgruppen wie Ärzt\*innen, Polizist\*innen, Wissenschaftler\*innen oder Ingenieur\*innen (Lott und Klenner 2016), wenngleich sich insgesamt durchaus ein langsamer Wandel der Geschlechterrollen und eine zunehmende Forderung nach mehr Gleichberechtigung beobachten lässt (ebd.).

Die Forschung zeigt, dass angesichts dieser Bedingungen, Beschäftigte, die von Voll- auf Teilzeitarbeit umsteigen, teilweise mit verstärktem Arbeitsdruck und Stress konfrontiert sind (Oechsle 2008). Die Auswirkungen hängen dabei erstens von der Organisation und der Unternehmenskultur ab. Falsch konstruierte Stellen mit übergroßen Verantwortungsbereichen und Teams, sowie fehlende Stellvertretungsregelungen erschweren die Arbeit in Teilzeit. Während Vollzeitbeschäftigte dies zum Teil durch Mehrarbeit kompensieren können, fällt das bei Teilzeitbeschäftigten mit Sorge- oder anderen Verpflichtungen schwerer (Stuth und Hipp 2017). Zweitens kommt es auf die Fähigkeit der Mitarbeiter\*innen an, Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben zu schaffen und einzuhalten (Clark 2000). Auch hier ist ein Gender-Effekt zu beobachten, da sich Frauen eher mit dem Zuhause identifizieren als Männer, mehr Verantwortung übernehmen und die „zweite Schicht“ arbeiten (Hochschild und Machung 2012).

Insgesamt erwarten wir im Hinblick auf Jobsharing teilweise ähnliche Problemlagen wie bei Führung in Teilzeit. Wichtige Faktoren für ein erfolgreiches Jobsharing könnten ein sinnvoller Zuschnitt von Aufgaben und eine förderliche Unternehmenskultur sein. Die Verbreitung von Jobsharing in Unternehmen könnte allerdings auch eine Kultur fördern, in der die *Ideal Worker Norm* in der aktuellen Form nicht mehr gilt, der Anwesenheitszwang also weniger ausgeprägt ist, und Work-Life-Balance und Vereinbarkeit im Vordergrund stehen, ohne dabei der Karriere zu schaden. Gerade für Unternehmen in traditionell sehr „männlich“ geprägten Branchen könnte also Jobsharing zu einem Motor des Kulturwandels werden und helfen, als attraktiver Arbeitgeber für Frauen wahrgenommen zu werden. Zugleich stellen sich bei Jobsharing auch viele Herausforderungen, die es bei Führung in Teilzeit nicht gibt. Das betrifft insbesondere die Abstimmung und Zusammenarbeit im Tandem, sowie den Umgang der Vorgesetzten und Mitarbeiter\*innen mit einem Führungstandem.

### III. Datengrundlage der Studie

Die vorliegende Studie konzentriert sich auf die Nutzung von Jobsharing in Großunternehmen. Diese gehören einerseits einem Netzwerk von DAX-30-Unternehmen zu Vereinbarkeits- und Flexibilitätsthemen an, bei dem auch ein Austausch über Jobsharing stattfindet. Angesprochen wurden hier Unternehmen, die Jobsharing anbieten. Andererseits wurden Unternehmen angefragt, die von The Jobsharing Hub beraten wurden. Wir gehen davon aus, dass wir damit viele, allerdings sicherlich nicht alle Unternehmen erfasst haben, die Jobsharing als Arbeitsmodell anbieten und praktizieren. Nicht berücksichtigt sind insbesondere kleinere Unternehmen, etwa Startups, die nicht in den Netzwerken der Großunternehmen vertreten sind.

Von den insgesamt 24 angefragten Unternehmen erklärten sich zehn bereit, an der Studie teilzunehmen, wobei die Absagen der anderen Unternehmen zumeist dadurch begründet wurden, dass zu wenige Jobsharingtandems im Unternehmen existieren. Bei den teilnehmenden Unternehmen handelt es sich um Beiersdorf, Bosch, Coca-Cola, Daimler, Deutsche Bahn, Evonik, Gewobag, SAP, Unilever, und Vodafone.

Aufgrund der Unternehmensauswahl kann die vorliegende Studie kein repräsentatives Bild des Jobsharing in Deutschland vermitteln, sondern ist vor allem auf besonders in diesem Themenbereich aktive Großunternehmen fokussiert. Die teilnehmenden Unternehmen gehören eher zu den Vorreitern beim Thema Jobsharing. In einigen Unternehmen ist das Modell Jobsharing allerdings bereits stärker entwickelt, diese sind hier besonders stark repräsentiert (Daimler, Beiersdorf, Bosch).

Der Umfang der Teilnahme an der Studie variierte zwischen den Unternehmen. Alle zehn Unternehmen stellten Kontakte zu Jobsharer\*innen im Unternehmen her, die wir zur Durchführung einer quantitativen Befragung mit insgesamt 149 Befragten genutzt haben (Januar bis März 2019). Basierend auf der Befragung haben wir in fünf Unternehmen einstündige leitfadengestützte Gespräche mit insgesamt 35 Jobsharer\*innen über ihre Arbeitssituation (Februar bis April 2019) sowie in vier Unternehmen ausführliche Interviews mit dem HR-Bereich über die Jobsharing-Policies durchgeführt (April und Mai 2019).

### IV. Unternehmenspolicies für Jobsharing

Einige der von uns befragten Unternehmen etablierten erste Tandems bereits in den 1980er bzw. 1990er Jahren – oft auf Sekretariatspositionen –, eine breitere und systematische Einführung erfolgte aber erst in den letzten zehn Jahren. So fördert beispielsweise Daimler seit 2011 Jobsharing für Führungskräfte auf der Basis festgelegter Rahmenbedingungen. Seither wächst dort die Zahl der Jobsharer\*innen und erreichte 2018 mehr als 250 Personen (Hentschel 2019).

In den Interviews mit Vertreter\*innen der Personalbereiche wurden fünf Kernthemen für die Gestaltung der Rahmenbedingungen für Jobsharing deutlich.

Erstens stellt sich die Frage nach der Definition der Arbeitszeit und damit der Kapazität für Abstimmung im Jobsharing. Ein Jobsharingtandem teilt sich nicht nur eine Vollzeitstelle, sondern benötigt darüber hinaus Zeit, um sich gegenseitig auf dem Laufenden zu halten und sich bei kritischen Fragen und in der Personalführung abzustimmen. Zwei der befragten Unternehmen setzen dafür 20% zusätzliche Kapazität als Minimum an – ein Jobsharingtandem wird also mit

mindestens 120% einer Vollzeitstelle angesetzt. Die Erfahrungen zeigen, dass es sinnvoll ist, eine solche Mindestpersonalausstattung für Jobsharingtandems in den betrieblichen Regularien festzuschreiben. Wenn Führungskräfte wissen, dass sie bei Jobsharingtandems die zusätzlichen 20% (oder mehr) einer Vollzeitstelle finanziert bekommen, wächst der Anreiz, Jobsharingtandems in ihrem Bereich zu ermöglichen oder gar zu fördern. Andere Unternehmen in unserem Sample regeln nur die maximale Ausstattung für Jobsharingstellen, üblicherweise zwischen 150% und 170% einer Vollzeitstelle. Wichtig ist hierbei, die Ausstattung an den Stellenumfang anzupassen, d.h. für komplexe und anspruchsvolle Positionen auch genügend Zeitkapazität vorzusehen.

Zweitens ist es für die Verbreitung und Akzeptanz des Jobsharing wichtig, gut erreichbare Informationsangebote zu etablieren. Neben im Intranet ausgestellten Leitfäden, FAQs und Checklisten, die anonym abrufbar und in allen von uns untersuchten Unternehmen in der einen oder anderen Form bereits vorhanden sind, wünschen sich viele Jobsharer\*innen persönliche Ansprech- und Vertrauenspersonen. Da Jobsharing noch immer wenig bekannt ist und mit Vorurteilen zu kämpfen hat, trauen sich manche Interessent\*innen nicht, direkt auf das HR oder ihre Vorgesetzten zuzugehen. Gut sichtbare und spezialisierte Jobsharing-Expert\*innen könnten hier hilfreich sein. Eines der befragten Unternehmen hat einen „Jobsharing-Ambassador“ etabliert, der für das Thema wirbt und ansprechbar ist.

Drittens erweist es sich für die Förderung des Jobsharing als wichtig, Möglichkeiten des persönlichen Austauschs und des Kennenlernens zu schaffen (Stammtische, Informationsveranstaltungen und „Partnerbörsen“). Reine Onlineplattformen zur Suche nach möglichen Tandempartner\*innen werden zwar manchmal genutzt, aber für die wirkliche Etablierung von Tandems ist auch ein persönliches Vertrauensverhältnis nötig, das nur in persönlichen Kontakten aufgebaut werden kann. Onlineplattformen erleichtern aber den allerersten Schritt in Richtung Jobsharing, insbesondere wenn sie einen anonymen Besuch ermöglichen.

Viertens wird in den Gesprächen mit HR-Vertreter\*innen (und auch den Beschäftigten selbst) die Gestaltung der Rekrutierungs- bzw. Ausschreibungsprozesse als ein wichtiger Punkt betont. Empfohlen wird hier die explizite Erwähnung der Möglichkeit von Jobsharing in Ausschreibungen von Stellen. Dies findet bislang nur vereinzelt statt und zudem in den meisten Unternehmen nur bei internen Stellenausschreibungen. Um dieses Arbeitsmodell zu verbreiten und zu normalisieren, empfehlen einige unserer Gesprächspartner\*innen in den Unternehmen, auch in externen Stellenausschreibungen systematisch auf diese Möglichkeit aufmerksam zu machen.

Schließlich wurde insbesondere in den Gesprächen mit Jobsharer\*innen die Unzulänglichkeit der IT-Systeme in den Unternehmen als ein Problem für Jobsharing betont. In den meisten Systemen kann für die Leitung einer Organisationseinheit oder für die Berechtigung zum Zugriff auf bestimmte Personal- oder Budgetdaten nur eine Person eingetragen werden. Das erschwert die gleichwertige Verantwortungsteilung, Abstimmung und gegenseitige Vertretung. Aus Unternehmensperspektive sind mit einer Anpassung der Systeme natürlich oft Kosten verbunden. Um flexible Arbeitsmodelle wie das Jobsharing zu etablieren, scheint die Umstellung der IT-Systeme jedoch eine lohnenswerte Investition zu sein.

Am Ende sei hier noch auf die mögliche Rolle der Betriebsräte verwiesen. In einigen Unternehmen wird das Thema Jobsharing in den Betriebsvereinbarungen über Teilzeitarbeit erwähnt, allerdings ohne auf die Besonderheiten des Jobsharing einzugehen. Einige Betriebsräte verhalten sich zudem skeptisch gegenüber Jobsharing, weil sie hier Gefahren der Überlastung der Beschäf-

tigten und Verlagerung von Flexibilitätslasten auf Beschäftigte sehen. An dieser Stelle ist es wichtig, die Interessen der Beschäftigten durch die Garantie von Rückkehrrechten in Vollzeit, durch Kapazitätsregelungen und durch Sicherstellung von Ansprechpersonen zu schützen. Unter Umständen könnte eine klare Regelung der Funktionsweise von Jobsharing und der Rechte der Jobsharer\*innen in Betriebsvereinbarungen die Verbreitung dieses Modells unterstützen.

## V. Quantitative Auswertung Jobsharing

Der erste Schritt der Analyse der Arbeitsbedingungen war eine Befragung der im Jobsharing arbeitenden Personen in den zehn Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben. Insgesamt wurden 200 Fragebögen ausgefüllt, wovon aber 51 unvollständig waren und aus der Analyse ausgeschlossen wurden, so dass 149 valide Datensätze entstanden. Das Ziel der Befragung war es, einen ersten Überblick über die Wahrnehmung des Jobsharing zu erhalten.

Die Befragung wurde online durchgeführt. Die Ansprechpersonen in den Personalabteilungen der beteiligten Unternehmen verschickten den Link zur Befragung an alle ihnen bekannten Jobsharingtandems. Allerdings wird nicht in allen Unternehmen die Nutzung von Jobsharing systematisch und vollständig erfasst, zudem können auch Kriterien der Erfassung abweichen – in diesen Fällen wurden nur die den Personalabteilungen bekannten Jobsharer\*innen angesprochen, ohne die Vollständigkeit sicherstellen zu können. In vier Unternehmen (Beiersdorf, Bosch, Daimler und Vodafone) war die Gesamtzahl der Jobsharer\*innen den Personalabteilungen im Unternehmen bekannt. Die Rücklaufquoten lagen hier jeweils bei 50%, 23%, 37% und 100% – ein insgesamt positives Ergebnis. Für diese vier Unternehmen (die 88% des Gesamtsamples ausmachen) liegen auch Angaben zur Zusammensetzung aller Jobsharer\*innen nach Geschlecht vor, die wir für einen Vergleich mit unserem Sample heranziehen.

Tabelle 2: Befragungsteilnehmer\*innen

Unternehmen	Befragungsteilnehmer*innen	Anzahl Jobsharer*innen im Unternehmen (Stand Ende 2018)
Daimler	93	250
Bosch	16	70
Beiersdorf	20	40
Vodafone	2	2
Unilever	6	k.A.
Deutsche Bahn	3	k.A.
Evonik	3	k.A.
SAP	2	k.A.
Coca Cola	2	k.A.
Gewobag	2	k.A.

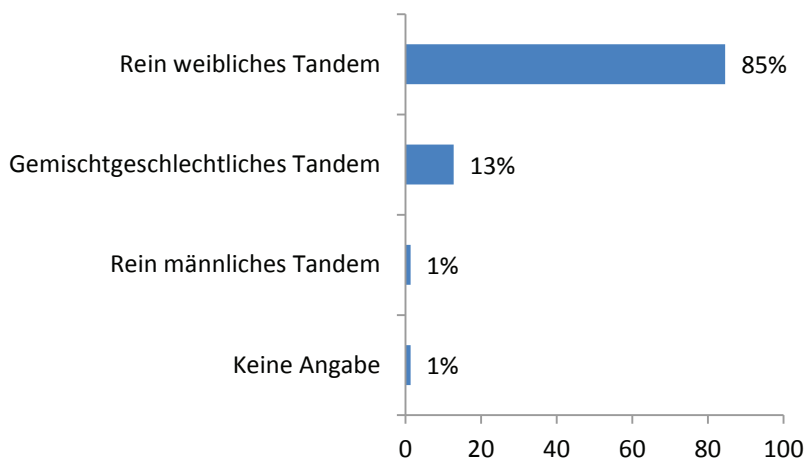


### Wer sind die Jobsharer\*innen?

Unter den Befragten dominieren Frauen: es haben 138 Frauen (92,6% des Samples) und 10 Männer (6,7%) teilgenommen, eine weitere Person hat keine Angaben zum Geschlecht gemacht. Dies entspricht weitgehend der Zusammensetzung der Jobsharer\*innen in den vier Unternehmen, für die Angaben über alle Jobsharer\*innen vorliegen: dort liegt der Anteil der Frauen an den Jobsharern insgesamt bei 91,3%, der Anteil der Männer bei 8,7%.

Dementsprechend sind die meisten Jobsharingtandems in den von uns untersuchten Unternehmen rein weiblich, gefolgt von gemischtgeschlechtlichen Tandems. Nur zwei Befragte arbeiten in einem rein männlichen Tandem.

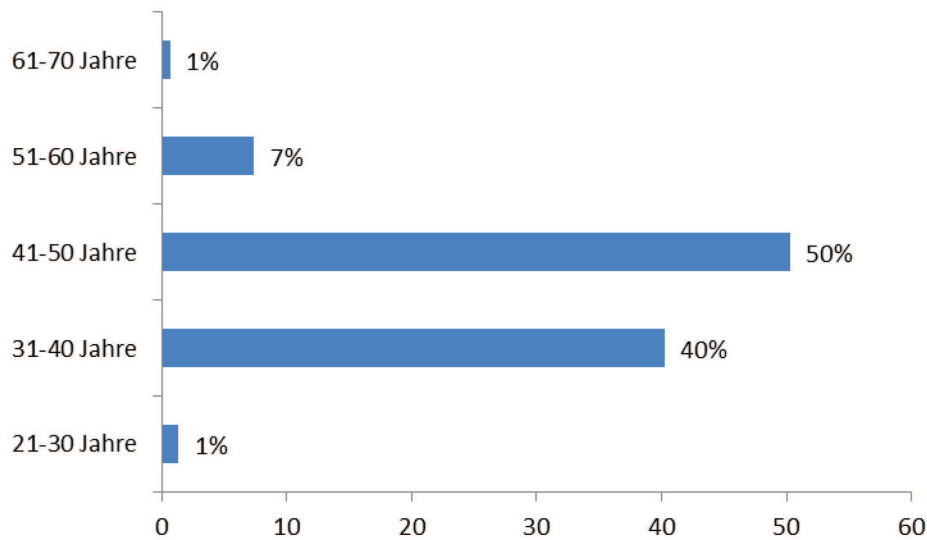
Abbildung 1: Zusammensetzung der befragten Tandems nach Geschlecht (in %, n=149)



Die Befragten befinden sich etwa in der Mitte ihrer beruflichen Karriere und sind überwiegend zwischen 30 und 50 Jahren alt (Abbildung 2). Berufsanfänger\*innen unter 30 Jahren oder auch Beschäftigte kurz vor der Rente sind in unserem Sample kaum vertreten und gehören in den untersuchten Unternehmen nicht zu der primären Gruppe, die Jobsharing nutzt. Für das Alter der Gesamtpopulation der Jobsharer\*innen in den an der Studie teilnehmenden Unternehmen konnte leider nur ein Unternehmen Aussagen machen, so dass wir hier keinen Vergleichswert haben, um die Qualität des Samples beurteilen zu können.



Abbildung 2: Befragte Jobsharer\*innen nach Alter (in %, n=149)

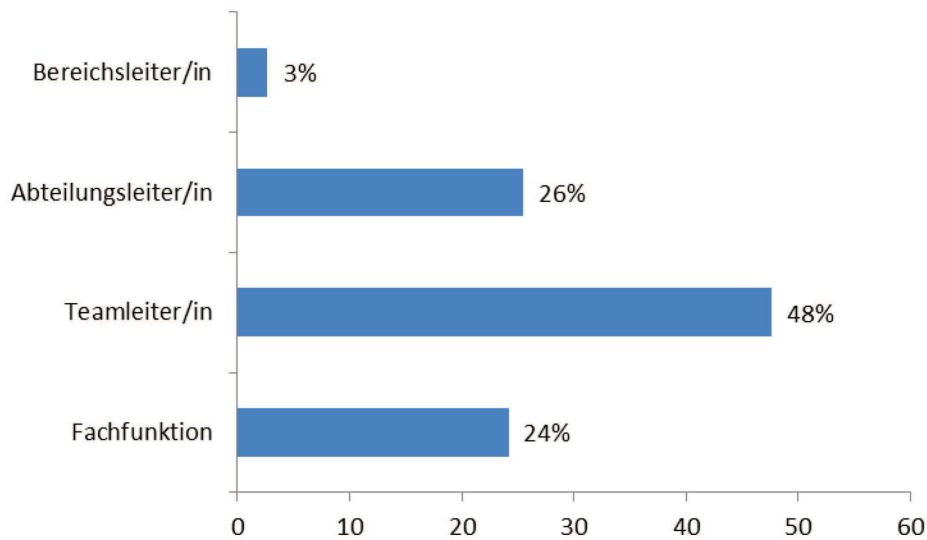


Von den Befragten leben 140 in Partnerschaft, während neun alleinstehend sind (eine Person ohne Angabe). Die Alleinstehenden sind ausschließlich Frauen mit Kindern. Im Hinblick auf das Gesamtsample haben 142 Personen Kinder. Offenbar ist Jobsharing derzeit ein Modell, das nur in Ausnahmefällen von Beschäftigten ohne Kinder gewählt wird. Dies sind beispielsweise Personen, die eine zweite Beschäftigung (etwa an der Universität) haben, oder sich in einer besonderen Karrieresituation für Jobsharing entscheiden. Wir gehen auf einzelne Beispiele in Abschnitt 6 ein.

In dieser Studie konzentrieren wir uns auf Jobsharer\*innen, die in Führungspositionen mit Personalverantwortung arbeiten (oftmals als Topsharing bezeichnet) oder auch in Jobsharing-tandems in verantwortlichen Fachfunktionen. Im Hinblick auf unser Sample machen Teamleiter\*innen den Großteil der Befragten aus, gefolgt von Abteilungsleiter\*innen. Das Sample beinhaltet auch vier Bereichsleiterinnen und 36 Personen, die sich eine Fachfunktion im Tandem teilen.

Alle vier befragten Bereichsleiterinnen (die höchste einbezogene Hierarchieebene) sind Frauen (2,9% aller befragten Frauen). Von den weiblichen Befragten sind weiterhin 34 Abteilungsleiterinnen (24,5%) und 67 Teamleiterinnen (48,5%), während 33 (23,9%) Fachfunktionen innehaben. Von den männlichen Befragten sind vier Abteilungsleiter (40,0% der befragten Männer), vier Teamleiter (40,0%) und zwei haben Fachfunktionen inne (20,0%).

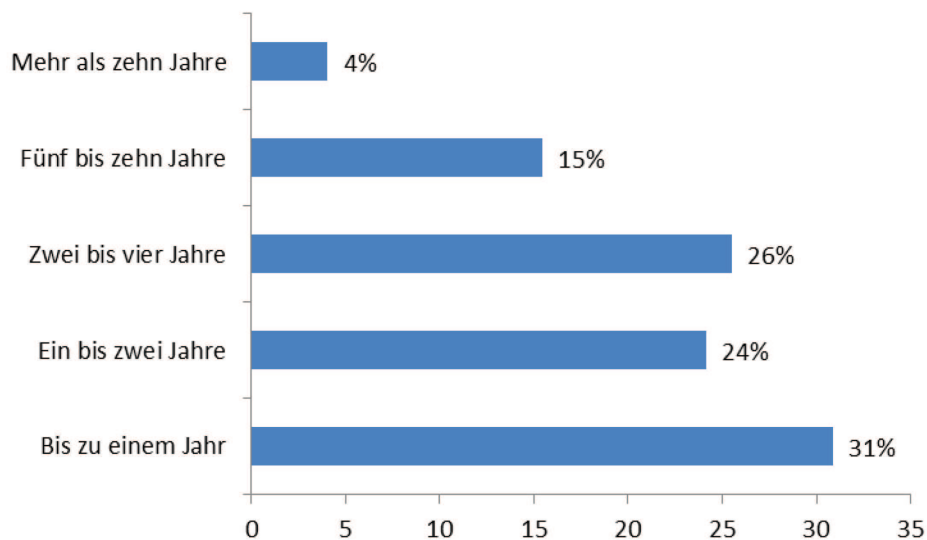
Abbildung 3: Zusammensetzung der Befragten nach Hierarchieebene (in %, n=149)



*Wie lange und mit welchen Arbeitszeitmodellen arbeiten die Befragten im Jobsharing?*

Die Hälfte der Befragten arbeitet erst seit maximal zwei Jahren im Jobsharingtandem, ein weiteres Viertel seit zwei bis vier Jahren. Dies liegt hauptsächlich an der kürzlichen Einführung, bzw. stärkeren Förderung von Jobsharing in den befragten Unternehmen. Wir vertiefen dies im Abschnitt 6.

Abbildung 4: Seit wie vielen Jahren arbeiten Sie im Jobsharing? (in %, n=149)



Im Hinblick auf die Arbeitszeit dominiert ein Modell, in dem beide Jobsharingpartner\*innen mit 21 bis 30 Stunden arbeiten. In 50 der befragten Tandems arbeiten beide Personen genau 30 Stunden.

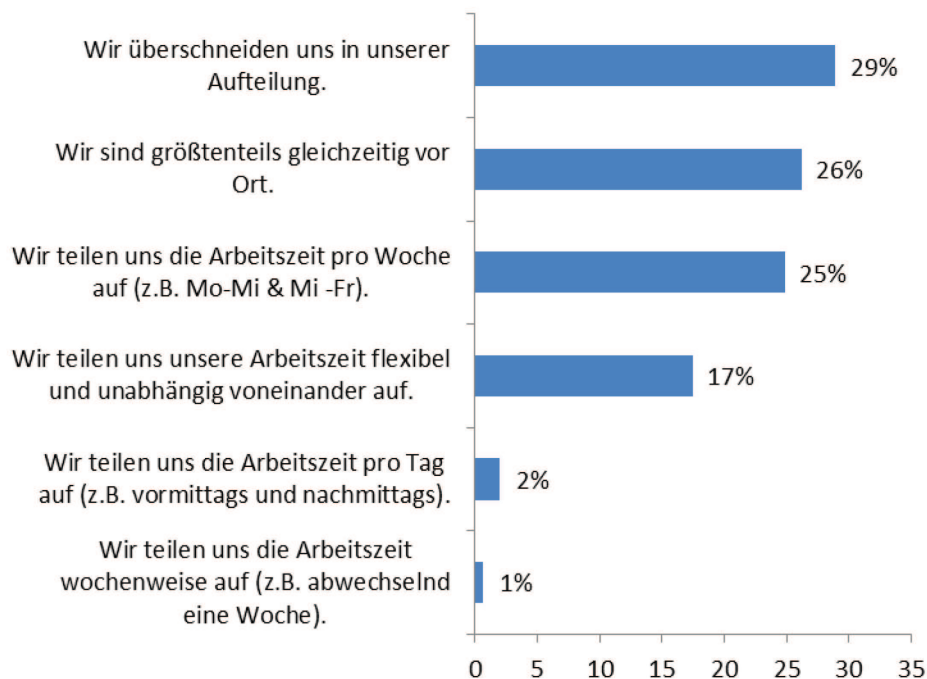
Tabelle 3: Zusammensetzung der Tandems nach Regelarbeitszeit (in %, n=146)

		Person 1		
Person 2		Bis 20 Stunden	21 bis 30 Stunden	31 bis 40 Stunden
	Bis 20 Stunden	4,1%	4,8%	0,7%
	21 bis 30 Stunden	6,2%	79,4%	2,0%
	31 bis 40 Stunden	0,7%	2,0%	0,0%

Für 3 Tandems lagen keine validen Angaben vor.

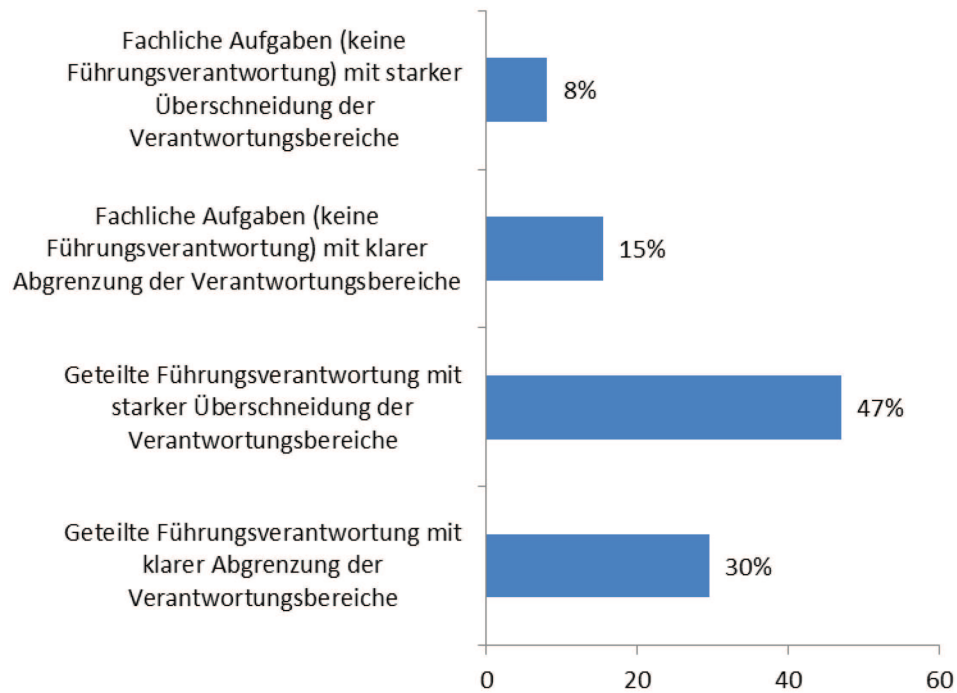
Die Arbeitszeiten der Beschäftigten in Jobsharingtandems deuten bereits darauf hin, dass es eine Überschneidung der Arbeitszeiten gibt. Eine solche Überschneidung bis hin zur gleichzeitiger Präsenz vor Ort ist sehr stark ausgeprägt (55% der Befragten; vgl. Abbildung 5). Eine klare Aufteilung der Tage pro Woche oder eine individuelle und unabhängige Arbeitszeitplanung praktizieren 42% der Befragten.

Abbildung 5: Befragte nach Form der Arbeitszeitgestaltung im Jobsharing (in %, n=149)



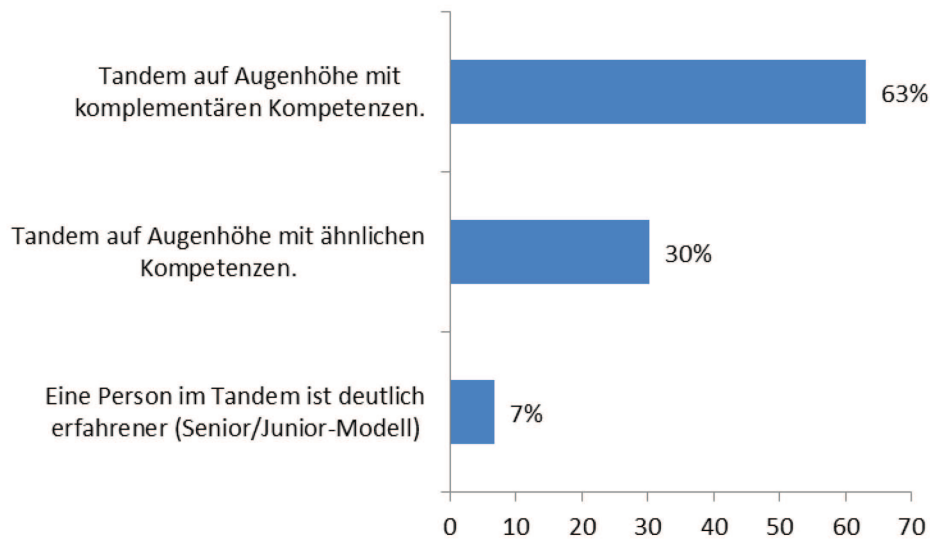
Nicht nur die Arbeitszeiten der Jobsharingpartner\*innen überschneiden sich. Insbesondere bei Jobsharingtandems mit Führungsaufgaben dominiert in einem überraschend starken Maße das Modell einer ausgeprägten Überschneidung von Verantwortungsbereichen. Nur etwa ein Drittel der Jobsharer\*innen mit Führungsaufgaben berichtet, dass in ihrem Tandem eine klare Abgrenzung der Verantwortungsbereiche praktiziert wird. Dies ist anders bei Tandems mit rein fachlichen Aufgaben und ohne Führungsverantwortung. Hier dominiert eine klare Abgrenzung der Verantwortungsbereiche.

Abbildung 6: Jobsharing-Situation der Befragten (in %, n=149)



Jobsharing-Tandems nach einem Senior-Junior-Modell sind selten. Unter den von uns Befragten arbeiten nur zehn Personen in einem solchen Modell. Normalerweise sehen sich die Jobsharingpartner\*innen auf Augenhöhe, wobei dies auch eine Frage der Selbsteinschätzung sein kann. Dabei dominieren unter den Befragten Tandems mit komplementären Kompetenzen und Qualifikationen (63% aller Befragten), eine Minderheit arbeitet in Tandems, in denen beide Personen sehr ähnliche Kompetenzen und Qualifikationen mitbringen.

Abbildung 7: Befragte nach Jobsharing-Modell (in %, n=149)



Mit Blick auf Tandems mit Führungsverantwortung, geht das (seltene) Senior-Junior-Modell überwiegend mit einer klaren Abgrenzung der Verantwortungsbereiche beider Personen einher (Tabelle 4) einher. Bei den Tandems, in denen sich beide Partner\*innen auf Augenhöhe sehen, dominiert eine starke Überschneidung der Verantwortungsbereiche, und zwar – durchaus überraschenderweise – sowohl in Konstellationen, in denen beide Personen ähnliche Kompetenzen und Qualifikationen haben, als auch in solchen mit komplementären Kompetenzen. Offenbar führen komplementäre Kompetenzen der Partner\*innen im Jobsharingtandem nicht automatisch zu einer klaren Abgrenzung von Verantwortlichkeiten. Eine Erklärung könnte darin liegen, dass die Zusammenarbeit von Personen mit komplementären Kompetenzen einen strategischen Mehrwert im Hinblick auf die Qualität der Entscheidungen erzeugt. Wir werden dies bei der Analyse der qualitativen Interviews mit Jobsharer\*innen vertiefen.

Tabelle 4: Jobsharingmodelle (nur Tandems mit Führungsaufgaben) und Aufteilung der Verantwortungsbereiche (in %, n=149)

	Senior-Junior-Modell	Augenhöhe mit ähnlichen Kompetenzen	Augenhöhe mit komplementären Kompetenzen
Führung mit starker Überschneidung der Verantwortungsbereiche	1,7%	17,5%	42,1%
Führung mit klarer Abgrenzung der Verantwortungsbereiche	4,4%	8,8%	25,4%

### Wie wird die Arbeitssituation im Jobsharing wahrgenommen?

Es ist bemerkenswert, dass die Rahmenbedingungen für Jobsharing in den untersuchten Unternehmen von den befragten Personen insgesamt sehr positiv beurteilt wurden (Abbildung 8). 80-90% der Befragten berichten eine hohe Akzeptanz und Unterstützung durch Vorgesetzte, Mitarbeiter\*innen und Kolleg\*innen.

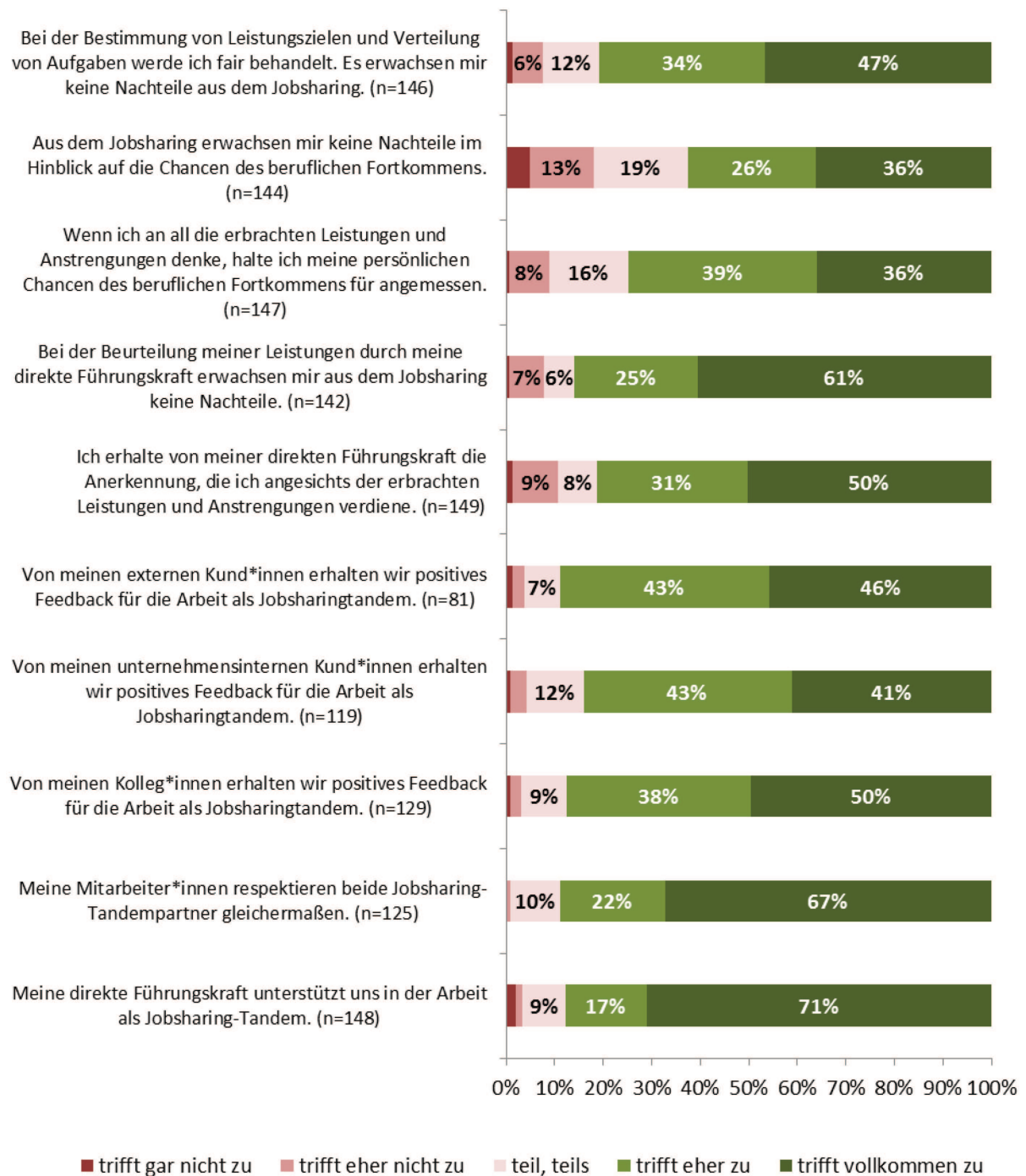
Etwas skeptischer wird das Jobsharing im Hinblick auf die Auswirkungen auf Karrierechancen beurteilt. Grundsätzlich ist ein zentrales Ziel des Jobsharing, auch solchen Personen den Weg in anspruchsvolle Führungs- und Fachpositionen zu eröffnen, die aus familiären oder anderen Gründen ihre Arbeitszeit reduzieren wollen. Durch die Teilung der entsprechenden Aufgabe wird es möglich, die eigene berufliche Karriere fortzusetzen. Zugleich setzt Jobsharing aber auch eine entsprechende Akzeptanz und Unternehmenskultur voraus, in der die Arbeit im Jobsharingtandem als gleichwertig mit einer Vollzeittätigkeit anerkannt wird. Dass dies in den befragten Unternehmen noch nicht ganz erreicht ist, zeigen die Antworten auf die Frage, ob aus dem Jobsharing keine Nachteile im beruflichen Fortkommen erwachsen. Zu betonen ist, dass sich auch hier 52% der Befragten positiv äußern und im Jobsharing eher oder gar keine Nachteile für die eigene Karriere sehen. 48% der Befragten sehen aber zumindest teilweise Nachteile.

Die grundlegend positiven Antworten auf die Fragen nach den Rahmenbedingungen für Jobsharing zeigen keinen Zusammenhang mit dem Geschlecht der Befragten, mit der Art des Jobsharingtandems (Führungsverantwortung oder rein fachliche Funktion), dem Unternehmen und auch nicht mit der Länge der Arbeitszeit der Befragten (auf eine Dokumentation der entsprechenden Ergebnisse des T-Tests und der Korrelationsrechnungen verzichten wir hier aus Platzgründen).

Statistisch signifikante Unterschiede zwischen Befragtengruppen zeigten sich jedoch im Hinblick auf zwei Fragen. Die Fragen nach den potentiellen Nachteilen des Jobsharing für das berufliche Fortkommen sowie nach der fairen Behandlung bei der Bestimmung von Leistungszielen und Verteilung von Aufgaben wurden von den Männern pessimistischer als von den Frauen beantwortet (T-Test jeweils auf dem 0,1-Niveau signifikant). 64% der befragten Frauen sahen durch das Jobsharing keine Nachteile für das berufliche Fortkommen, im Falle der befragten Männer waren es 44% (jeweils antworten mit „trifft vollkommen zu“ und „trifft eher zu“). Die Bestimmung von Leistungszielen bezeichneten 81% der befragten weiblichen Jobsharerinnen als fair, im Falle der Männer waren es 70%.

Dies deutet darauf hin, dass es auch in den untersuchten Unternehmen noch eine geschlechter-spezifische Präsenzkultur gibt, dass also die Erwartungen einer permanenten Präsenz im Unternehmen gegenüber Männern stärker als gegenüber Frauen ausgeprägt sind. Dementsprechend sind bei Männern die Befürchtungen, Jobsharing könnte der eigenen Karriere schaden, stärker als bei Frauen. Dies drückt sich auch darin aus, dass Männer eine Minderheit der Jobsharer\*innen bilden. Auch die Unternehmenspolicies fokussieren oftmals auf Frauen als Zielgruppe, um so die Rückkehr aus der Elternzeit zu gestalten und Führungsquoten einzuhalten.

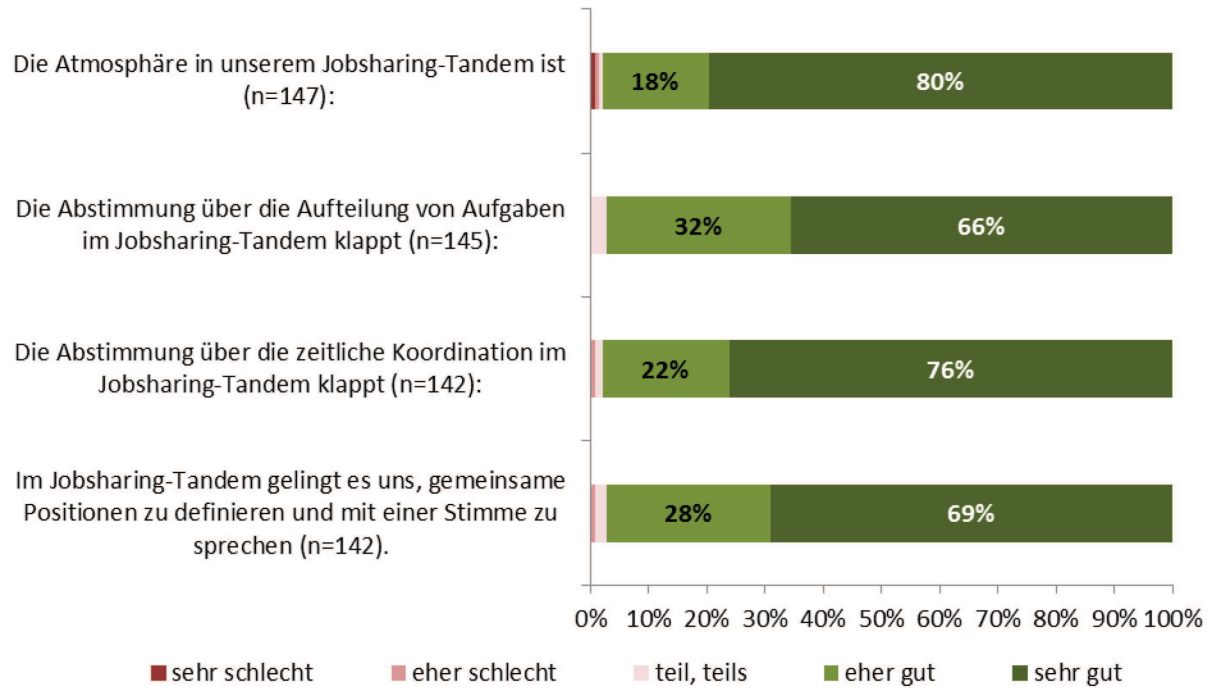
Abbildung 8: Rahmenbedingungen für Jobsharing (Angaben jeweils in % der Befragten, ausgenommen Antworten mit „keine Angabe“)



Die Zusammenarbeit in den Jobsharingtandems wird von allen Befragten in einem überraschend hohen Maß positiv beurteilt (Abbildung 9). Über 95% der Befragten äußern sich über die Atmosphäre und Abstimmung in den Tandems positiv. Es zeigen sich dabei keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen den Geschlechtern, der Art der Tandems, der Länge der Arbeitszeiten und auch den Unternehmen. Unsere qualitativen Gespräche mit den Jobsharer\*innen deuten allerdings daraufhin, dass diese um ein möglichst positives Bild dieses Modells bemüht

waren, um die Vorbehalte gegenüber Jobsharing abzubauen. Dies könnte zu einer Verzerrung der Antworten über die Zusammenarbeit im Tandem führen.

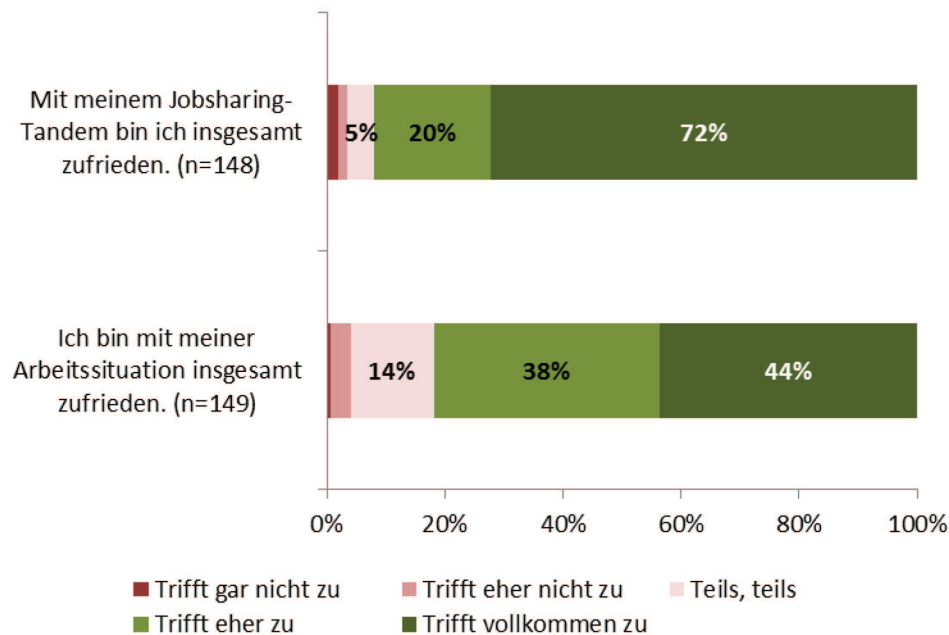
Abbildung 9: Zusammenarbeit mit Tandem (Angaben in % der Befragten, ausgenommen Antworten mit „keine Angabe“)



Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass die befragten Personen die Arbeit in den Jobsharingtandems insgesamt sehr positiv beurteilen: 92% sind eher oder sehr zufrieden. Die Zufriedenheit mit dem Jobsharingtandem ist dabei statistisch signifikant höher als mit der Arbeitssituation insgesamt (hier sind 82% eher oder sehr zufrieden). Anzumerken ist, dass sich Frauen etwas zufriedener mit dem Jobsharing zeigen als Männer (signifikant auf dem 0,1-Niveau): 93% der Frauen sind eher oder sehr zufrieden, im Falle der Männer sind es 80%.

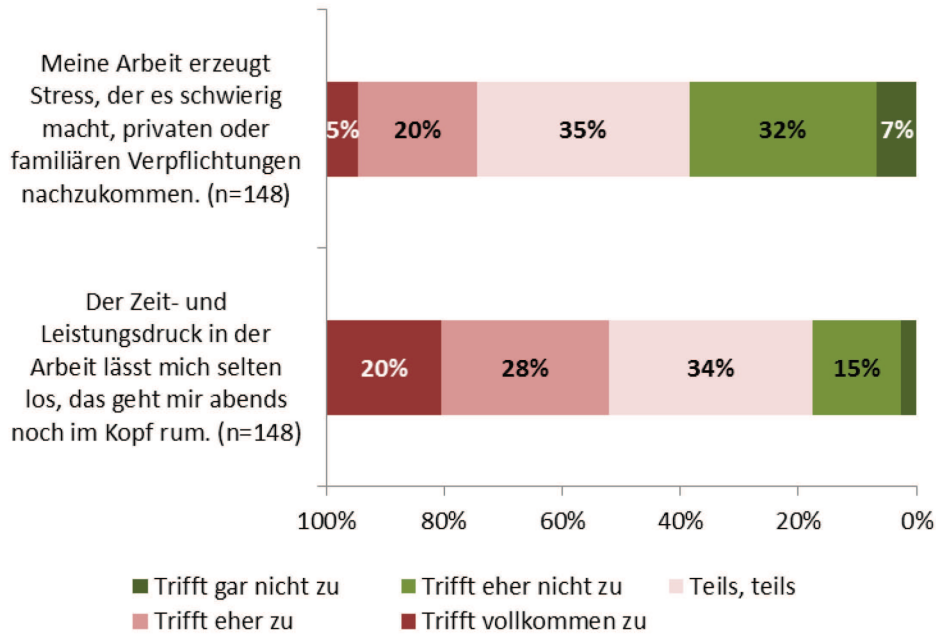


Abbildung 10: Zufriedenheit mit dem Jobsharing (Angaben in % der Befragten, ausgenommen Antworten mit "keine Angabe")



Der letzte Frageblock der quantitativen Befragung betraf die Belastungen in der Arbeit. Die Mehrheit der befragten Jobsharer berichtet, dass sie auch nach der Arbeit noch oftmals an arbeitsbezogene Fragen denken und dass sie der Arbeitsdruck nach Feierabend nicht loslässt (Abbildung 11). Ebenfalls eine Mehrheit der Jobsharer\*innen berichtet, dass der Stress in der Arbeit es zumindest teilweise schwer macht, familiären oder anderen Verpflichtungen außerhalb der Arbeit nachzukommen. Das ist nicht verwunderlich, denn die befragten Personen arbeiten in Führungsfunktionen oder anspruchsvollen Fachfunktionen und müssen den entsprechenden Anforderungen gerecht werden. Wiederum zeigen sich hier keine statistisch signifikanten Unterschiede zwischen den Geschlechtern, den Tandemmodellen (mit Führungsaufgaben oder ohne), den Arbeitszeiten und den Beziehungen zwischen den Tandempartner\*innen (Senior-Junior oder auf Augenhöhe). Höhere Managementebenen (Bereichsleitung, Abteilungsleitung) berichten bemerkenswerterweise über einen leicht geringeren Zeitdruck und Stress in der Arbeit als Beschäftigte in Teamleitungen und Fachfunktionen. Allerdings ist dieser Unterschied nur auf dem 0,1-Niveau signifikant und sollte daher mit Vorsicht interpretiert werden. Dies macht deutlich, dass Jobsharing kein Allheilmittel gegen die hohe Belastung und die Vereinbarkeitsprobleme von Beschäftigten in Führungspositionen ist. Wir gehen in der Auswertung der qualitativen Interviews genauer auf diese Belastungen und den Umgang der Jobsharer\*innen mit ihnen ein.

Abbildung 11: Stress bei der Arbeit (Angaben in % der Befragten, ausgenommen Antworten mit „keine Angabe“)



Wir konnten im Rahmen der Untersuchungen keine Kontrollgruppe einbeziehen, so dass wir nicht untersuchen können, ob Jobsharing die Belastungen in der Arbeit im Vergleich zu Personen mit einer Vollzeitstelle, vergleichbaren Aufgaben und familiären Verpflichtungen (Kinder) reduziert. Innerhalb der Gruppe der Jobsharer\*innen zeigte sich nur bei zwei Variablen ein statistisch signifikanter Zusammenhang zur Wahrnehmung von Stress, nämlich der Unterstützung des Jobsharingtandems durch die direkten Vorgesetzten und die faire Behandlung bei der Bestimmung von Leistungszielen und der Verteilung von Aufgaben (jeweils Korrelationskoeffizient 0,17; signifikant auf dem 0,05-Niveau). Deutlich wird hier die Bedeutung der Vorgesetzten für die Funktionsweise der Jobsharingtandems – ein Punkt, den wir bei der Analyse der qualitativen Interviews vertiefen.

## VI. Qualitative Auswertung

Mit dem Ziel einer genauen Analyse der Entstehung und Entwicklung der Jobsharingtandems wurden insgesamt 35 leitfadengestützte Interviews mit Jobsharer\*innen aus fünf Unternehmen geführt. In den Interviews, die jeweils etwa eine Stunde dauerten, wurden der persönliche und berufliche Hintergrund der Personen, die Motivation zur Arbeit im Jobsharing, der Findungsprozess, die Anfangs- und Konsolidierungsphase sowie die Arbeitssituation (Belastungen, Chancen, Karriere etc.) besprochen.

Die Auswahl der fünf Unternehmen fand auf der Basis von theoretischen wie praktischen Überlegungen statt. Wir wollten Vorreiterunternehmen einschließen, in denen das Thema bereits weit entwickelt ist, aber auch Unternehmen, in denen Jobsharing noch in der Anfangsphase steht. Wir waren zudem aber auch von der Zustimmung der Unternehmen zur Durchführung der Interviews

abhängig. Interviewt wurden Mitarbeiter\*innen von Beiersdorf, Daimler, Deutsche Bahn, SAP und Unilever.

Bei der Auswahl der interviewten Personen ging es uns einerseits darum, Personen mit unterschiedlichem Geschlecht, beruflicher Erfahrung/Führungsebene und fachlicher Ausrichtung zu sprechen. Andererseits haben wir darauf geachtet, Personen in unterschiedlichen Tandemkonstellationen (Junior-Senior-Modell, Tandem auf Augenhöhe) zu erfassen. Der Kontakt erfolgte mit Hilfe der zuständigen Personalbereiche. Die Gespräche mit Beschäftigten bei Daimler fanden vor Ort in Stuttgart statt, die übrigen am Telefon. Die unterschiedliche Form hatte dabei wenig Einfluss auf die Interviews. Die Befragten brannten sehr für das Thema und gingen unabhängig von der Interviewsituation auf alle Fragen mit großer Offenheit ein. Deutlich wurde allerdings der Wunsch vieler Interviewpartner\*innen, die positiven Aspekte des Jobsharingmodells zu betonen, so dass wir darauf geachtet haben, auch Fragen zu Belastungen und Nachteilen des Modells sowohl in der Interviewsituation als auch in der Analyse genügend Raum zu geben.

Neun der Interviews fanden mit beiden Tandem-Partner\*innen gleichzeitig, die anderen 17 einzeln statt. Insgesamt haben wir, bis auf drei Ausnahmen, jeweils mit beiden Tandem-Partner\*innen gesprochen. Die unterschiedliche Gesprächssituation hatte in der Praxis zwei Effekte: einerseits haben sich die beiden Partner\*innen gegenseitig ins Reden gebracht, sodass mehr neue Themen aufkamen, und der Gesprächsfluss freier war, allerdings schienen Konfliktpunkte und negative Erfahrungen innerhalb des Tandems weniger offen angesprochen zu werden als in einer Einzelinterviewsituation. Diese Besonderheiten haben wir in der Analyse berücksichtigt. Alle Interviews wurden aufgenommen und anschließend transkribiert. Die Transkriptionen wurden sprachlich optimiert, d.h. dass kleine Versprecher, Füllwörter, Wortwiederholungen oder grammatikalische Fehler beseitigt wurden.

Tabelle 5: Qualitative, leitfadengestützte Interviews

Unternehmen	Befragte	Anzahl Jobsharer*innen im Unternehmen
Daimler	22	250
Beiersdorf	6	40
Unilever	1	k.A.
Deutsche Bahn	4	k.A.
SAP	2	k.A.

Ähnlich wie in der quantitativen Befragung bildeten auch im Fall der leitfadengestützten Interviews Frauen die überwiegende Mehrheit der interviewten Personen. Insgesamt haben wir mit 32 Frauen und 3 Männern, aus 16 rein weiblichen und drei gemischten Tandems gesprochen. Der Männeranteil entspricht dabei mit 8,6% etwa dem Anteil der männlichen Jobsharer in den befragten Unternehmen. Aufgrund unserer Auswahlstrategie sind tendenziell seltenere Ausprägungen bezüglich der Führungsebenen und der Dauer der Arbeit im Jobsharing leicht überrepräsentiert. Wir haben also mit verhältnismäßig mehr Jobsharer\*innen auf höheren Führungsebenen und mit mehr Erfahrung im Jobsharing gesprochen. Dies kommt dadurch zustande, dass es uns

bei den qualitativen Interviews nicht auf eine repräsentative Stichprobe, sondern vielmehr auf eine systematische Abdeckung unterschiedlicher potentieller Ausprägungen von Jobsharingtan- dems ankam, um so typische Konstellationen und ihre unterschiedlichen Funktionsweisen analy- sieren zu können.

Abbildung 12: Leitfadengestützte Interviews: Zusammensetzung der Interviewten nach Hierarchieebene (in %, n=35)

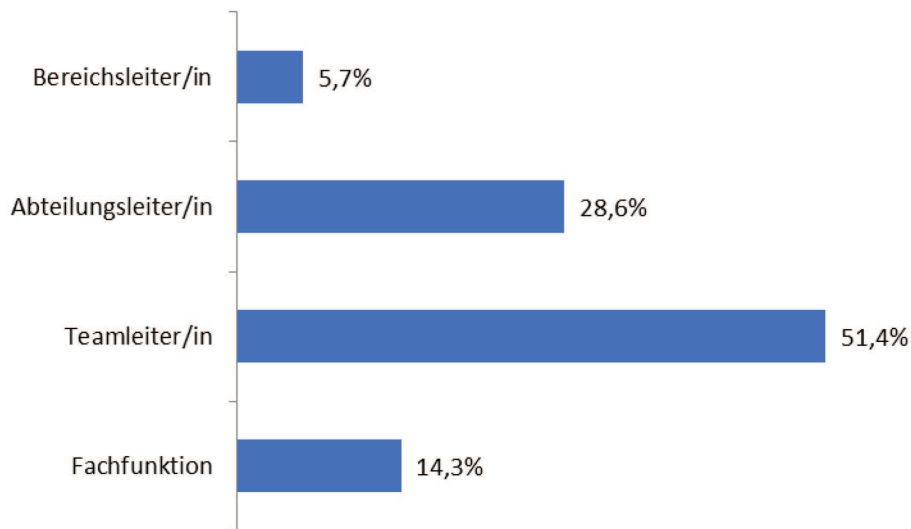
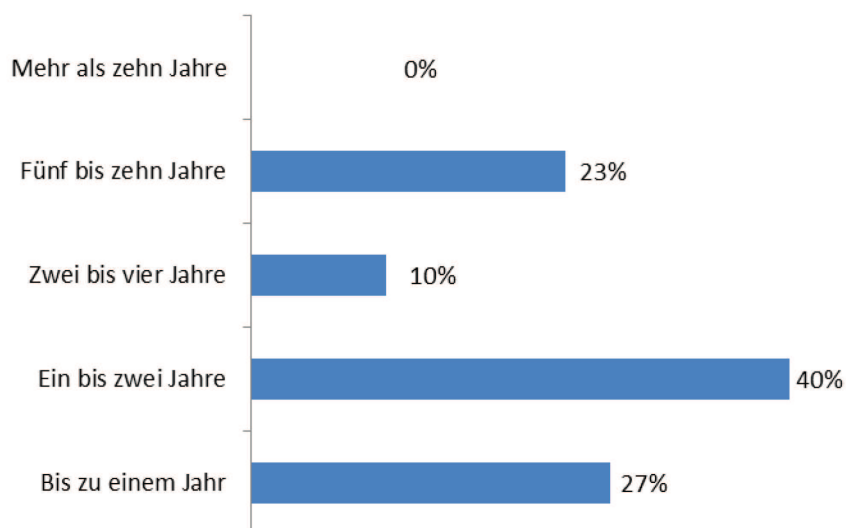


Abbildung 13: Leitfadengestützte Interviews: Zusammensetzung der Interviewten nach Anzahl an Jahren im Jobsharing (in %, n=35)



Die Interviews wurden mit dem Einverständnis der Gesprächspartner\*innen aufgezeichnet und vollständig transkribiert. Der erste Analyseschritt bestand in der Codierung der Interviews

anhand zentraler thematischer Kategorien. Diese deduktive Codierweise wurde durch ein induktives Herangehen ergänzt, bei dem wichtige und in den Interviews thematisierte Aspekte, die wir nicht in unserem ursprünglichen Codierschema eingeschlossen hatten, ergänzt wurden. Die zentralen Codierkategorien, unterhalb deren je nach Bedarf Unterkategorien gebildet wurden, waren die folgenden:

- Soziodemographische Charakteristika (Geschlecht, Alter, Familie)
- Hierarchieebene der Tandempartner\*in
- Motive für die Entscheidung für Jobsharing
- Funktionsweise/Zusammenarbeit im Tandem (Matching, Aufgabenteilung, Abstimmungsmuster, Ergebnisbewertung durch Vorgesetzte, Art der Teamführung, Arbeitszeiten)
- Bewertung der Arbeitsbedingungen (Belastungen, Vorteile)
- Bewertung der Karrierechancen
- Gesamtbewertung der Arbeit im Jobsharing

Basierend auf der thematischen Codierung wurden die Interviews inhaltsanalytisch ausgewertet (vgl. Mayring 2008), um so unterschiedliche Konstellationen von Faktoren herauszuarbeiten. Da unser Ziel die Entwicklung von Typen des Jobsharing war, wurden zuerst Kategorien ausgeschlossen, bei denen sich keine Variation zwischen den Jobsharingtandems zeigte. Im nächsten Schritt haben wir die Interviews in Gruppen geordnet, die gleiche Ausprägungen der Kategorien aufwiesen. In mehreren Iterationen haben wir die Anzahl dieser Gruppen auf insgesamt vier reduziert, indem wir solche Gruppen zusammenfassten, die sich nur im Hinblick auf wenige, eher nachrangige Faktoren unterschieden – hierzu gehörte beispielsweise auch die Kategorie Geschlecht, denn es gab nur wenige gemischtgeschlechtliche Tandems im Sample und diese unterschieden sich im Hinblick auf andere Faktoren nicht von den rein weiblichen. Die vier Gruppen interpretieren wir als vier unterschiedliche Typen von Jobsharing. Es sind: (A) symbiotische Karrieretandems, (B) fremdbestimmte Tandems, (C) Sparringspartner\*innen im höheren Management und (D) strategische Bündnisse im höheren Management.

Zusammengefasst unterscheiden sich die vier Typen erstens im Hinblick auf die Führungsebene. Da Positionen auf einer höheren Hierarchieebene (oberes Management) mehr strategische als operative Aufgaben haben, und die Bedeutung der Personalführung steigt, funktioniert Jobsharing hier anders als im unteren Management. In unserem Schema (vgl. Tabelle 6 als Überblick) beschreiben die Typen A und B Konstellationen auf der Ebene des unteren Managements, während die Typen C und D das obere Management abdecken.

Zweitens unterscheiden sich die Tandems durch die Motive für die Arbeit im Jobsharing. Das hängt einerseits wiederum mit der Hierarchieebene zusammen: während auf den unteren Hierarchieebenen das Motiv der Vereinbarkeit von Arbeit, Privatleben und Freizeit dominiert, gewinnen auf höheren Ebenen auch Motive der strategischen Ergänzung und Zusammenarbeit im Tandem an Bedeutung. Andererseits ist es aber auch ganz grundsätzlich von Bedeutung, inwieweit die Entscheidung für Jobsharing bewusst und freiwillig war oder eher auf externe Zwänge zurückgeht.

Drittens zeigen sich Unterschiede, wie die Tandems ihre Verantwortlichkeiten intern teilen und abgrenzen, wie sie sich abstimmen und auch wie die Arbeitsergebnisse beurteilt werden (ob einzeln oder gemeinsam).

Viertens schließlich unterscheiden sich die Typen der Jobsharingtandems im Hinblick auf die Bewertung der Arbeitsbelastungen, der Karriereauswirkungen des Jobsharings und auch im Hin-

blick auf die Gesamtbewertung, ob es sich um ein dauerhaft sinnvolles Arbeitsmodell, oder nur eine temporärere Übergangsphase in der jeweiligen Karriere handelt.

Tabelle 6: Typen von Jobsharingtandems

	Typ A: Symbiotische Karrieretandems	Typ B: Fremdbestimmte Tandems	Typ C: Sparrings- partner*innen im höheren Management	Typ D: Strategische Bündnisse im höheren Management
Befragte/ Interviews*	13 / 9	8 / 7	10 / 6	4 / 4
Typische Lebens- situation	Junge Mütter (30-40) größtenteils mit erstem Kind, Rückkehr aus Elternzeit	Mütter (40-50) mit älteren Kindern, Rückkehr aus langer Elternzeit	Beschäftigte mittleren Alters (40-60), teilw. mit Kindern, teilweise nebenbei Selbstständigkeit	Beschäftigte mittleren Alters (40-60), teilweise mit Kindern
Ebene	Teamleitung	Teamleitung	Abteilungsleitung	Abteilungsleitung
Motivation	Work-Life-Balance	Fremdbestimmt	Work-Life-Balance, Sparring	Karriere, Work-Life-Balance
Zusammen- arbeit	Jobshare	Jobsplit	Jobshare, teilweise Junior-Senior	Jobsplit
Aufgaben- teilung	Gemeinsames Aufgabengebiet	Stark getrennt	Fachl. Trennung, Sparring	Fachl. Trennung
Findung, Matching	Persönlich, gleiche Arbeitsweise	Pragmatisch, improvisiert	Persönlich, gleiche Arbeitsweise	Fachlich
Abstimmung	Viel	Wenig	Viel	Wenig
Teamführung	Gemeinsam	Getrennt	Gemeinsam	Gemeinsam
Ergebnis- bewertung	Gemeinsam, für beide transparent	Separat, nicht für Partner einsehbar	Gemeinsam, für beide transparent	Separat, aber für beide transparent
Arbeitszeit	22-30h	30h	30+h	30+h
Arbeits- belastung	Entgrenzung, aber Entlastung durch geteilte Verantwortung, Abpuffern	Intensivierung, Druck durch Vorurteile gegenüber Teilzeit	Intensivierung, Entgrenzung, aber auch Entlastung durch Sparring	Intensivierung, Entgrenzung, Überstunden (vollzeitnah)
Karriere- wirkungen	Positiv	Unerfüllte Ambitionen	Karrieresprung im Jobsharing	Neutral, Glass Ceiling
Gesamt- bewertung	Positiv: Dauerhaft gewünschtes Modell	Negativ: Eher temporäres Modell mangels Alternativen	Positiv: Dauerhaft gewünschtes Modell	Positiv: Temporäres Modell

\* Teilweise wurden Interviews mit beiden Tandempartnern gleichzeitig durchgeführt.

Im Folgenden werden nun die vier Typen anhand der Interviews charakterisiert. Hierbei gehen wir jeweils auf die Unterschiede in Bezug auf a) die Motivation für das Jobsharing, b) die Aufgabenteilung, Abstimmung und Konflikte im Tandem, c) die Arbeitsbelastung und Stress im Jobsharing, und schließlich d) die Karriereperspektiven und damit einhergehend die Dauerhaftigkeit des Jobsharings.

#### A. *Symbiotische Karrieretandems*

Den ersten Typus bilden vorwiegend junge Mütter, die gezielt ins Jobsharing gegangen sind, um dort ihre Karriereambitionen zu verwirklichen. Das Jobsharing erlaubt es ihnen, zeitlich reduziert zu arbeiten und zugleich sich in einem Tandem bei der Bewältigung der Aufgaben zu unterstützen. Es ist ihnen sehr wichtig, sich untereinander eng abzustimmen. Ein Beispiel sind zwei Teamleiterinnen im Vertrieb eines großen Unternehmens, die sich bereits während der Elternzeit zusammengetan haben, um danach gemeinsam im Jobsharing wiedereinzusteigen. Die beiden kannten sich aus dem Studium und waren beide als Werkstudentinnen für das Unternehmen tätig. Teilzeit ist im Vertrieb aufgrund des hohen Anspruchs an Erreichbarkeit in der Kundenbetreuung sehr selten. Das Jobsharing bot eine einmalige Möglichkeit, Beruf und Familie zu vereinbaren. Die beiden arbeiten 28 Stunden pro Woche, jeweils vier verkürzte Arbeitstage mit drei Tagen Überschneidung. Sie haben eine gemeinsame Email-Adresse, teilen sich Neuanfragen flexibel untereinander auf und können so ein großes, für das Unternehmen wichtiges Kundengebiet abdecken. In den Worten einer der beiden Frauen:

*„Wir sind einfach noch ganz vorne mit dabei durch einen kleinen Trick, ein Tandem. Das ist tatsächlich unser primäres Ziel gewesen. Wir wollten in dem Job bleiben, wir wollten unseren Status.“ (Interview #25)*

Sie stehen viel im Kontakt, kennen ihre Familien und treffen sich auch privat. Das führt dazu, dass sie sich gegenseitig ein starkes Gefühl von Sicherheit vermitteln können:

*„Wir haben so ein schönes Gedankenbild für uns, was uns auch immer gestützt hat. Wenn irgendwie alle Stricke reißen, es gibt eine Eskalation und einer muss sozusagen von morgens acht bis abends acht am Schreibtisch mit dem Telefonhörer sitzen und der Geschäftsführung Bericht erstatten oder wie auch immer, dann könnte die andere alle Kinder vom Kindergarten einsammeln und könnte nachmittags Bespaßung in der Eisdielen vornehmen. Wir sichern uns einfach gegenseitig ab. Diese Situation ist so noch nie gekommen, aber es ist einfach schön, dieses back-up zu haben.“ (Interview #25)*

Auch die Ergebnisbewertung und Vergütung ist für beide gleich, und widerspricht so der individualistischen Logik des Vertriebs:

*„Entweder man wirtschaftet in einen Topf, wieder wie bei einer Ehe, in der eine dem anderen zu dem Zeitpunkt den Rücken freihält, wenn er den großen Deal verhandelt und macht nebenher drei kleine Geschichten. Das kann man nicht aufteilen. Dann wird man nicht erfolgreich.“ (Interview #25)*

### Motivation

Primäre Motivation dieser Gruppe von Befragten war es, auch mit Kindern einem ähnlich anspruchsvollen, verantwortungsreichem Job nachgehen bzw. eine Karriere machen zu können.

*„Und damals war mein Ansatzpunkt auch, zu sagen, wir wollen jetzt Führungsverantwortung übernehmen und weiterkommen und nicht erst, wenn unsere Kinder aus dem Haus sind. Wir hätten auch einfach so weiter machen und warten können, bis die Kinder dann vielleicht 20 Jahre alt sind. Aber warum? Insofern ist es eher eine Chance. Alleine hätte ich es nicht gemacht.“ (Interview #24)*

Bemerkenswert ist, dass in den Tandems dieses Typs ein sehr starkes Zusammengehörigkeitsgefühl vorherrscht. Die Tandems bilden eine verschworene Gemeinschaft, die sich auf dem schwierigen Weg der Vereinbarung von Arbeitsansprüchen und dem Familienleben hilft:

*„Bei uns ist es eigentlich ganz klar, weil wir einfach jetzt Kinder haben und nicht in Vollzeit arbeiten wollen und das privat genießen, einfach Zeit zur Verfügung zu haben und im Beruf noch bleiben wollen in Verantwortung, aber nicht zu hundert Prozent. Und was wir hier gemeinsam erreichen, das haben wir gemeinsam erzielt.“ (Interview #25)*

Während der Elternzeit, oft mit dem ersten Kind, haben sich die Befragten selbstständig mit dem Konzept auseinandergesetzt und nach Möglichkeiten gesucht, dieses in ihrem Unternehmen umzusetzen; teilweise wurde der Prozess auch durch die Vorgesetzten angestoßen.

Typisch für diese Tandems ist auch die vorhergehende negative Erfahrung mit klassischer Teilzeitarbeit, in der Ansprüche an die Verfügbarkeit im Konflikt mit familiären Sorgeverantwortungen standen, ein klassisches Ergebnis der Forschung zu Teilzeitarbeit. Jobsharing scheint diesen „Work-to-Home“-Konflikt für die Befragten zumindest teilweise zu lösen.

*„Dadurch, dass man so viel erfüllt ist auch; und man trägt echt schwierige Themen auch gemeinsam. Das ist schon so, also mit dem Workload [...] und dem Stress, kann man damit viel, viel besser umgehen. Also alleine, boah, furchtbar.“ (Interview #26)*

Ein weiterer interessanter Aspekt dieser Gruppe von Befragten ist, dass fast alle sich schon vor dem Jobsharing kannten, was die Möglichkeit zum Jobsharing oft erst eröffnete:

*„Und dann haben wir uns zufällig auf der Straße getroffen, als wir im Mutterschutz waren, und haben geredet. Aha, wann gehst du denn zurück? Auch Teilzeit, oder was? Dann sagte sie, sollen wir nicht einen Jobshare machen? Und so kam das. Es war ein ziemliches Bauchgefühl am Anfang. Wir haben uns dann getroffen und das auch wirklich rational aufbereitet. [...] Wir haben geguckt, wer nun welche Erfahrung hat. Und wie können wir uns quasi auch verkaufen. Passt das wirklich? Aber es war, glaube ich, auf beiden Seiten irgendwie Sympathie und das Gefühl, ah, das ist eine Type, mit der ich arbeiten kann.“ (Interview #2)*

### Zusammenarbeit

Bezüglich der Zusammenarbeit im Tandem möchten wir auf fünf Aspekte eingehen: erstens auf die Frage nach dem Matching des Tandems und auf die Voraussetzungen für eine gute Passung, zweitens auf die typische Aufteilung der Aufgaben, drittens auf die Abstimmung innerhalb des Tandems, viertens auf die Ergebnisbewertung und schließlich auf die Personalführung im Tandem.



Bei der **Passung** geht es dem Typus der „symbiotischen Karrieretandems“ um eine Begegnung auf Augenhöhe und eine enge Zusammenarbeit im Team.

*„Das heißt wir wissen, dass ein großes Ego in einem Jobshare nicht funktioniert, und dass es darum geht zu vertrauen. Und auch einander auf Augenhöhe zu begegnen und zu verstehen, keiner ist besser als der andere.“ (Interview #26)*

Indem sie sich als eine Einheit, als ein „Team“, verstehen, gelingt es, Konkurrenz zu vermeiden, und sich stattdessen auszutauschen, gegenseitig zu unterstützen und weiterzuentwickeln.

*„Man kassiert sozusagen das Lob, aber auch die Kritik als Team. Das muss man einfach mögen, man muss ein ganz starker Teamplayer sein, das ist die wichtigste Voraussetzung dafür.“ (Interview #3)*

*„Wir sagen immer, im Tandem oder im Team ist es geteiltes Leid und doppelte Freude und genauso ist es auch. Wir sind aber auch wahrscheinlich einfach auch Teamplayer. Uns macht es Spaß. Wir schätzen den Austausch immer sehr. Es ist immer spannend für uns, eine neue Perspektive auf die Dinge zu gewinnen.“ (Interview #25)*

Fast in jedem Gespräch fällt der Ehevergleich, das Tandem und die Entscheidung zum Jobsharing ist für die Befragten dieses Typs eng an die Personen geknüpft:

*„Für mich steht und fällt das ganze wirklich mit der Person. Genauso wie in einer Ehe. Per se ist das super, aber wenn man da nicht den richtigen Partner hat, dann lasse ich es lieber ganz, als da einfach irgendwen zu heiraten.“ (Interview #2)*

Ähnlich wie in einer Ehe oder Partnerschaft, geht es im Tandem außerdem um ähnliche „Grundwerte“, die sicherstellen, dass die Partner\*innen auch bei unterschiedlicher Herangehensweise hinter den Entscheidungen der anderen Person stehen:

*„Wir kommen eigentlich immer auch auf die gleichen Entscheidungen. Es ist sehr selten, dass wir irgendwie sagen, oh, nee, das sehe ich völlig anders. Aber wir kommen halt auf unterschiedliche Arten hin und das finden wir auch ganz gut, dass wir da jetzt nicht so komplett gleich ticken. Die Grundwerte, wie man zusammenarbeitet, da sind wir uns schon sehr ähnlich.“ (Interview #2)*

Zu dem was die Befragten „Grundwerte“ nennen, gehören vor allem der Anspruch an Qualität, die Einsatzbereitschaft und der Führungsstil.

*„Was für uns beide wichtig ist oder was eine Voraussetzung für dieses Jobsharing ist, ist, dass man ein ähnliches Qualitätsverständnis hat, ein ähnliches Verständnis von Strukturiertheit, wie wir sozusagen Sachen abarbeiten und die uns auch übergeben. Ähnliches Qualitätsverständnis. Und man muss auch von der Einsatzbereitschaft – was gibt man für den Job, ist man bereit, sozusagen die Extrameile zu gehen? – ähnlich ticken. Und für uns ist auch dieses Thema Personal, das liegt uns beiden sehr stark am Herzen. Eine der wichtigsten Prioritäten. Ich glaube, wenn man das ähnlich hat, dann funktioniert das einfach auch gut.“ (Interview #3)*

Fachliche Qualifikationen spielen dabei nur eine sekundäre Rolle, unterschiedliche Erfahrungen werden in der engen Zusammenarbeit als sehr bereichernd wahrgenommen.

*„Das haben wir relativ schnell rausgefunden, dass wir fachlich völlig unterschiedlich sind. Aber bei den Interessen haben wir uns getroffen. Beide waren quasi strukturiert vorbereitet. Der eine oder andere hatte sich inhaltlich Gedanken gemacht und nach relativ kurzer Zeit wussten wir, wie wir uns quasi präsentieren wollten. Obwohl wir unterschiedliche Interessen und unterschiedliche berufliche*

*Werdegänge haben, am Ende hat man einen gemeinsamen Nenner, nämlich, gleich zu denken.“ (Interview #4)*

In Hinblick auf die **Aufgabenteilung** heben die Befragten die Möglichkeit, sich gegenseitig bei zeitlichen Engpässen abzupuffern hervor. Dies resultiert daraus, dass es keine strenge Abgrenzung der Verantwortungsbereiche gibt:

*„Ankommende Anfragen, das wird dann einfach so ein bisschen zwischen uns aufgeteilt. Wer ist gerade schon maximal ausgelastet? Wer hat noch ein bisschen Puffer? Und meistens haben wir das so gemacht, dass eine Frage, die reinkommt, von einem dann bearbeitet wird und irgendwann ist sie wieder abgeschlossen und wenn dann von demselben Kunden vielleicht zu einem späteren Zeitpunkt wieder ein neues Thema hochkommt, dann kann es durchaus auch sein, dass das dann der andere aufgreift und dann zu Ende bringt.“ (Interview #25)*

In der Ausgestaltung der wöchentlichen Zeiteinteilung führt diese Form der Zusammenarbeit zu zwei unterschiedlichen Modellen. Etwa die Hälfte der Tandems dieses Typs überschneidet sich an einem Tag der Woche, oftmals dem Mittwoch, an dem dann die Übergabe stattfindet und alles Wichtige besprochen wird:

*„Das heißt, das war uns wichtig, dass wir nicht parallel dann beide irgendwie den halben Tag da sind, sondern uns also tatsächlich eins zu eins ergänzen und ein bisschen Überschneidung eben an diesem gemeinsamen Mittwoch haben mit dem Ziel, dass wir sozusagen wirklich eine Stelle teilen und nicht einfach nur die Verantwortlichkeiten aufteilen.“ (Interview #1)*

Im zweiten Modell gibt es mehrere Tage Überschneidung, die Tandempartner\*innen haben dann jeweils an einem unterschiedlichen Tag frei, beispielsweise Montag bzw. Freitag und sehen sich die restlichen drei Tage im Büro. Die Entscheidung für das eine oder andere Modell bei dem Typus „symbiotische Karrieretandems“ hängt in der Praxis von der Größe der Stelle und dem Grad strategischer Zusammenarbeit ab. Bei Stellen, die tatsächlich mit einer Vollzeitstelle auszufüllen wären, kommt es eher zu der Aufteilung der Woche mit einer geringeren Überschneidung; Tandems in übergroßen Stellen haben oft mehrere Tage Überschneidung. Die Wochenarbeitszeit der Befragten dieser Gruppe liegt zwischen 22 und 30 Stunden.

Die **Abstimmung und Kommunikation** läuft über verschiedene Kanäle und ist nicht sehr formalisiert. Je mehr Überschneidung vorliegt, umso weniger formeller Übergaben bedarf es dabei.

*„Wir arbeiten auch glücklicherweise Schreibtisch an Schreibtisch. Das hilft uns immer, eng abgestimmt zu sein. Man hört ja schon die Telefonate des anderen mit. Man ruft sich ganz einfach noch mal zwischendrin Ergebnisse zu und hat den ganz kurzen Weg, sich zu synchronisieren und so haben wir eigentlich immer den gleichen Blick auf unser Kundengebiet.“ (Interview #25)*

Viele nutzen eine gemeinsame Inbox und Kalender. Zudem werden OneNote oder iCloud für eine gemeinsame Ablage genutzt und, private Kanäle wie WhatsApp und natürlich Telefonate und E-Mails zur Abstimmung. Manche Tandems gehen sogar soweit, nur noch mit einem gemeinsamen Kürzel E-Mails zu signieren:

*„Was wir manchmal machen, ist, dass wir sozusagen die E-Mail-Adresse gemeinsam haben und was wir gemeinsam abgestimmt haben, dass wir dann einfach nur schreiben ‚Viele Grüße, ManRi‘ und dann ist auch egal, wer das geschrieben hat.“ (Interview #1)*

Auch an dieser Stelle wird der starke Einheitsgedanke dieses Typus deutlich. Es geht darum, nach außen eine Einheit zu präsentieren, die Aufteilung und Abstimmung nach innen obliegt dann nur dem Tandem.

Entsprechend der engen Zusammenarbeit und dem Anspruch als Einheit aufzutreten, betonen die Befragten, dass es unumgänglich ist, sich sehr ehrlich auszutauschen.

*„Das ist halt ‘ne extreme Ehrlichkeit und was ich halt auch sehe und ich meine, ich glaube, es würde für mich auch gar nicht anders gehen auch, sagen wir mal, Selbstzweifel, Unsicherheiten, und so weiter auch mal miteinander zu teilen. Also das ist dann ein sehr, sehr ehrliches Bild, was man von dem anderen bekommt.“ (Interview #1)*

Dies bezieht sich auch auf die Wahrnehmung der Arbeitsleistung. Durch eine regelmäßige, und eben offene Kommunikation können Konflikte im Tandem vermieden werden.

*„Es heißt ja auch für [meine Kollegin] und mich und auch immer mal wieder auch in die Augen zu gucken: wie sehen wir uns gerade? Glauben wir, dass wir mit all den Stärken und Schwächen eine ähnliche, gute Leistung bringen, denn wenn irgendwann dieses Verhältnis kippt, dann glaube ich auch nicht, dass man dann unbedingt gemeinsam weiter im Jobsharing arbeiten kann, wenn der eine das anders empfindet als der andere.“ (Interview #1)*

Ähnlich beschreibt es auch ein anderes Tandem. Insbesondere eine als unfair wahrgenommene Aufgabenteilung kann zu Problemen führen:

*„Ich glaube, da muss man aber auch sehr ehrlich sein und sehr fair. Und wenn einer den Eindruck hat, der andere pickt sich nur die Rosinen raus und der zweite macht nur den Mist, dann kann das nicht funktionieren. Es ist einfach eine Grundvoraussetzung, dass man da sehr offen darüber spricht.“ (Interview #24)*

Diese Offenheit äußert sich auch in der Handhabung der eigenen **Ergebnisbewertung**. Die Tandems in dieser Gruppe bestehen auf eine gemeinsame und vollständig transparente Bewertung ihrer Arbeitsergebnisse durch ihre Vorgesetzten:

*„Wir haben auch die gleichen Zielvorgaben und die gleiche Zielerreichung. Das haben wir dann gemeinsam gemacht. Alles andere fanden wir nicht sinnvoll. Wir sind auch davon ausgegangen, dass wir gleich bewertet werden.“ (Interview #24)*

*„Wir haben das zusammen. Es gibt ein Mitarbeitergespräch, das [unser Vorgesetzter] mit uns beiden führt und wir hören sozusagen, was die Stärken und Potenziale sind, wie er sie wahrnimmt, so gut er das kann. Das hören wir gemeinsam und wir geben auch gemeinsam Feedback. Klar kann jeder auch eine eigene Meinung haben, aber wir haben uns entschieden, das gemeinsam zu haben und das funktioniert sehr gut.“ (Interview #3)*

Weil die beiden Tandempartnerinnen eben eine Einheit sind, so die Begründung, sollten sie auch das Gleiche verdienen. Diese Transparenz würde auch ein gegenseitiges „Ausspielen“ durch die Vorgesetzten vermeiden:

*„Mittlerweile haben wir auch die Gehaltsgespräche gemeinsam. [...] Und das wäre auch eine Empfehlung übrigens an alle Jobsharer: Offen sein, sich nicht ausspielen zu lassen und genau das fordern. Weil, man macht die Arbeit gemeinsam, dann muss man auch das gleiche verdienen.“ (Interview #20)*

Die Tandems **führen** auch ihr Team eng zusammen, und sehen darin auch einen klaren Vorteil für das Team:

*„Wir haben klar gemacht, ihr sitzt zwei Leuten gegenüber, aber auch immer gesagt, das ist ja ein Vorteil. Wir sind zwar ein Duo, aber wir sind natürlich trotzdem zwei Persönlichkeiten und jede hat von der Wahrnehmung und Beurteilung von Menschen trotzdem noch einen anderen Blickwinkel. Und haben dann immer gesagt, dadurch kriegt derjenige ein kompletteres Feedback von zwei Leuten.“ (Interview #20)*

Alle Befragten dieser Gruppe berichten sehr positiv von ihrer Erfahrung der Führung im Tandem. In unseren Interviews wurden auch auf Nachfrage kaum Konfliktfälle berichtet. Die gute Abstimmung im Tandem führt dazu, dass es zu keinen Konflikten mit dem Team kommt.

*„Wir haben auch den Deal, wenn eine eine Entscheidung trifft, weil die andere nicht da ist, dann steht die und wird nicht zurückgezogen und ich glaube diese Klarheit und Konsequenz führt dazu, dass das auch nicht irgendwie in irgendeiner Form ausgenutzt wird oder versucht wird, uns auszuspielen.“ (Interview #24)*

### Arbeitsbelastung

Die Arbeitsbelastung wird durch die Tandems dieses Typs im Vergleich mit den anderen Typen eher positiv bewertet. Die gewonnene Freizeit entspannt und macht die Tandempartner\*innen zufriedener, die enge Zusammenarbeit erlaubt ein gemeinsames Tragen von „schwierigen Themen“. Teilweise betonen die Beschäftigten, dass es in ihrer Verantwortung und auch Macht liegt, Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit zu setzen. Als ambitionierte, karriereorientierte Personen arbeiten die Befragten oft mehr als ihre offizielle Arbeitszeit, und entgrenzen Arbeits- und Freizeit, Berufs- und Familienleben:

*„Wir versuchen im Normalfall halt gerade am Wochenende, wenn wir da nochmal Übergaben haben, dass wir dann sagen, wir telefonieren durchaus nochmal Sonntag abends, wenn die Kinder gerade im Bett sind, und nehmen uns dann da einfach mal eine halbe Stunde Zeit, um so ein bisschen die nächste Woche durchzuplanen.“ (Interview #1)*

Teilweise ist die Entgrenzung der Arbeitszeit aber auch Resultat der Aufgabenzuweisung und der Wahrnehmung der Tandems durch ihre Vorgesetzten und Kollegen. Dies ist ein weitverbreitetes Phänomen, über die verschiedenen Typen und Konstellationen hinweg.

*„Ich arbeite auch mehr [als die offizielle Wochenarbeitszeit]. Da ist nach wie vor das Problem, dass man denkt, das sind zwei Leute und dann gibt es auch Aufgaben für zwei Leute.“ (Interview #4)*

Zu den Überstunden kommt, dass die Arbeitszeit selber konzentrierter wird, mehr muss in weniger Zeit geschafft werden, sodass die sozialen Aspekte der Arbeit zu kurz kommen:

*„Nein. Man kann vielleicht sagen – zur Wahrheit des Tandems oder von Teilzeit –, Teilzeit hat natürlich Restriktionen. Gerade bei so einem großen Gebiet. Ja wir sind schon fokussiert bei der Arbeit. Wir verbringen wenig Zeit beim Kaffeetrinken und beim Smalltalk oder bei den schönen Dingen, die ja auch wichtig sind. Manchmal kommen solche Dinge ein bisschen zu kurz, aber es war einfach auch dem großen Gebiet letztes Jahr geschuldet.“ (Interview #25)*

Trotz dieser Entgrenzung von Beruf und Privatleben, Intensivierung und Mehrarbeit bewerten die Befragten dieses Typus die Arbeitsbelastung im Jobsharing positiv. Dies begründen sie zum einen damit, dass sie bewusst diese anspruchsvollen Jobs gesucht haben, zum anderen damit, dass ihre Belastung im Vergleich mit einem Vollzeitjob angemessen ist.

*„Also ich finde, wir haben tolle Jobs. [...] Sie sind anspruchsvoll und manchmal halt auch extrem anstrengend. Ich will aber auch nicht tauschen.“ (Interview #1)*

*„An den Tagen, wo man arbeitet, muss man ehrlich gestehen, also, man ist zwar tagsüber hier, aber abends liest man doch E-Mails, beantwortet E-Mails, ist auch erreichbar. Das ist jetzt nicht so, dass man den Stift fallen lässt. Aber das wäre in jedem anderen Job in der Position auch so.“ (Interview #3)*

Die bereits erwähnte Möglichkeit der gegenseitigen Unterstützung und des Einspringens in Phasen mit hoher Arbeitsbelastung wird dabei als klarer Vorteil gegenüber Vollzeitarbeit gesehen.

*„Das Tolle ist, dass ich die Möglichkeit habe, hier und da mal einen Puffer einzubauen. Wenn ich das mit der [Kollegin] vorbe spreche und ihr mal so sage, ich höre zwei Stunden früher auf und stelle das Telefon um ... Alleine geht das nicht.“ (Interview #24)*

Im Vergleich mit klassischer Teilzeitarbeit sehen die Befragten Jobsharing ebenfalls im Vorteil:

*„Ganz ehrlich, wenn du im Marketing mit 80 Prozent wiederkommst, dann wirst du weiterhin so behandelt werden wie eine 100-Prozent-Stelle, arbeitest fast 120 Prozent oder vielleicht nur 100 Prozent, aber du wirst nur für 80 Prozent bezahlt werden. Weil das einfach schwierig ist. Es gibt nicht so wirklich 80-Prozent-Jobs in dem Bereich, wo ich vorher gearbeitet habe.“ (Interview #2)*

Während die Befragten also durchaus von klassischen Problemen flexibler und reduzierter Arbeitszeitmodelle, wie Entgrenzung, Intensivierung und Mehrarbeit, berichten, bewerten sie die Arbeitsbelastung im Jobsharing dennoch positiv im Vergleich zu Vollzeit- oder klassischen Teilzeitstellen. Im Jobsharing können sie sich beiseite stehen, füreinander einspringen, intensive Phasen leichter abpuffern, und so in ihrer Wunschposition arbeiten.

### Karriere/Dauerhaftigkeit

Die Befragten dieser Gruppe bewerten ihre Karriereperspektiven recht positiv. Teilweise werden sie als Paradebeispiele innerhalb und außerhalb des Unternehmens vorgestellt, und empfinden ihren Sonderstatus als Vorteil:

*„Für uns war es, wenn ich jetzt mal reflektiere, eigentlich gut, aber das war natürlich letztlich auch ein Sonderfall. Wir haben sehr viel Aufmerksamkeit über dieses Tandem bekommen. [...] Wir haben extrem viel positive Aufmerksamkeit generiert. Ich kenne jetzt unseren Personalchef persönlich. All diese Dinge, das ist für uns sehr positiv gewesen. Und ich denke auch, das ist ein Schritt für die Zukunft, dass wir einfach auch in unserer Position bleiben konnten, jetzt in Teilzeit und erfolgreich bleiben konnten, für einen späteren Zeitpunkt in der Karriere.“ (Interview #25)*

Fast alle unterstreichen, dass sie ohne das Jobsharing nun nicht in ihrer Position wären. In einer Vollzeitstelle würden die eigenen Ansprüche an die Mutterrolle in Konflikt mit den Arbeitszeiten stehen, während klassische Teilzeit für die meisten Führungspositionen aufgrund stark ausgeprägter *Ideal Worker Norms* gar nicht möglich ist.

*„Ich weiß nicht, ob es der Karriere hilft, aber ich weiß nur, hätte ich das Jobsharing nicht gemacht, hätte ich jetzt keine Führungsposition.“ (Interview #4)*

Einige können sich vorstellen, weitere Karriereschritte im Tandem zu gehen:

*„Was jetzt halt super positiv ist, dass wir halt weiter in einem Job sind, über den geredet wird, [...] wo wir sehr sichtbar sind. [...] dass man selber auch derjenige ist, der seine Karriere steuert und seine Weiterentwicklung steuert und in dem Sinne die bewusste Entscheidung für Jobsharing ist halt genau das [...]. Was ich mir sogar für's Zukunftsmodell auch noch weiter vorstellen kann und in dem Sinn vielleicht auch mit [meiner Kollegin] noch den nächsten Schritt gehen kann.“ (Interview #1)*

Ein Tandem hat ebendiese Erfahrung bereits gemacht und konnte zusammen auf eine neue Position wechseln. Allerdings berichten sie, dass dies länger gedauert hat und schwieriger war, als wenn sie den Schritt allein gemacht hätten:

*„Ja, aber es dauert natürlich länger. Also du bist schon benachteiligt im Vergleich zu einer Einzelperson in Vollzeit, ist ganz klar. Ist schade, aber es ist so.“ (Interview #13)*

Dies liegt hauptsächlich an der fehlenden Offenheit der Führungskräfte höherer Ebenen gegenüber Jobsharing – dies berichten Befragte aller Typen.

*„Was immer wieder erschreckend ist, wenn man die Erfahrung macht, dass die Offenheit in der Führungsebene für Jobsharing nicht durchgängig da ist. Obwohl es jetzt auch bei uns im Bereich mittlerweile einige Jobsharing-Duos gibt, aber maximal Teamleitungsebene, darüber wird es eigentlich nicht mehr gesehen. [...] Es ist äußerst schwierig und du musst viel Überzeugung leisten.“ (Interview #13)*

Insgesamt stehen die Befragten hinter dem Modell, haben sich ja auch bewusst dafür entschieden, und erwägen ebenso bewusst, welche Schritte in Anbetracht der familiären Situation und Karriereplanung die richtigen sind. Es dominiert die Wahrnehmung von Jobsharing als einem Modell, in dem die Befragten dauerhaft arbeiten wollen.

*„Also, für mich persönlich ist das optimal. Ich habe weder Lust alleine noch in Vollzeit zu arbeiten. Für mich ist das die optimale Kombination. Aber man muss mal gucken, wie die Lebenssituationen sind. Man denkt ja auch an Partner, Familie und so weiter. Aber ich könnte mir auch vorstellen, in dieser Konstellation hierarchisch noch weiterzugehen.“ (Interview #24)*

So verspricht Jobsharing für den Typus „symbiotischer Karrieretandems“ ein flexibles und langfristiges Instrument der Karrieregestaltung zu werden.

## **B. Fremdbestimmte Tandems**

Der zweite Typus sind Teamleiter\*innen, die einem eher dem klassischen Teilzeitmodell entsprechenden Jobsharing nachgehen. Hier teilt sich das Tandem die Aufgaben relativ streng auf, in der Fachliteratur auch Jobsplit genannt. Wie beim ersten Typen sind die Befragten Frauen, und bis auf eine Ausnahme Mütter. Sie sind tendenziell aber schon etwas älter, haben sich sowohl die Arbeit im Jobsharing als auch ihre Tandempartnerin nur teilweise selbst ausgesucht und sind schon lange auf der aktuellen Karrierestufe. Teilweise bestehen noch Karriereambitionen, diese blieben aber bislang unerfüllt. Die Arbeit im Tandem wird weniger positiv wahrgenommen, die Befragten machen sich Sorgen darum, nicht mehr als Einzelperson wahrgenommen zu werden. Die Abstimmung ist weniger eng, auch bestehen die Jobsharer\*innen dieses Typus auf eine getrennte



Ergebnisbewertung. Ein Beispiel hierfür sind zwei Teamleiterinnen in der Beschaffung. Eine der beiden arbeitet schon seit 30 Jahren für das Unternehmen, hat keine Kinder, fühlte sich aber ausgelaugt von der Vollzeitarbeit und hatte den Wunsch, die Arbeitszeit zu reduzieren. So kam dann die Idee zum Jobsharing auf. Ihre Tandempartnerin ist auch schon seit 20 Jahren im Unternehmen und war wiederum drei Jahre in Elternzeit. Sie beschreibt die Rückkehrsituation folgendermaßen:

*„Der Wiedereingliederungsprozess nach der Elternzeit [ist] immer so ein bisschen ‚Oh mein Gott, da kommt jemand zurück, wo setzen wir die denn hin?‘ und ungefähr zeitgleich hat [meine Kollegin] ihre Stunden von 40 auf 30 reduziert und damals kam unser [Vorgesetzter] auf den Gedanken: das ist ja prima, da kommt jemand zurück und die kann ja dann die verbleibende Zeit einfach auffüllen. Also, es war gar kein Entschluss besonders von meiner Seite, sondern es war einfach, ich sage mal, der nachdrückliche Vorschlag.“ (Interview #16)*

Aktuell arbeitet eine der beiden Tandempartnerinnen 15 und die andere 30 Stunden. Die beiden haben sich die Themen aufgeteilt und stimmen sich nur alle zwei Wochen ab. Es entsteht eine klassische Teilzeitproblematik:

*„Weil wir manchmal wahrgenommen werden wie zwei Vollzeitkräfte. Von Seite des Vorgesetzten. Das muss man ihm immer wieder ins Gedächtnis rufen und sagen, dass wir eine andere Grenze haben. Er versucht sozusagen, Aufgaben einzulassen, so lange, bis man sich wehrt.“ (Interview #15)*

Die beiden kannten sich nicht vorher, legen aber auch keinen großen Wert darauf, sehen das Jobsharing eher pragmatisch:

*„Wir haben uns einmal vorher getroffen, quasi als Kennenlerngespräch. Und dann habe ich gesagt, wir kriegen das irgendwie hin. [...] Ja. [Die Tandempartnerwahl] ist fast egal. Man kann sich auf die andere Person einstellen und sagen, wo man [die Aufgaben] schneidet.“ (Interview #15)*

### Motivation

Ein wichtiges Merkmal dieses Typus ist, dass die Entscheidung zum Jobsharing nur teilweise von den Beschäftigten selbst ausging. Viele sind nach der Rückkehr aus einer mehrjährigen Elternzeit auf Überhangsstellen gekommen, oder direkt einem Tandem zugeordnet worden:

*„Ich war schon vor der Elternzeit Teamleiterin, hatte dann eine sehr schwierige Reintegration nach der Elternzeit. [...] Da bin ich wieder gekommen. Und obwohl ich eigentlich alles gemacht habe, schön mit allen in Kontakt bleiben und so, war ich dann im Überhang. [...] Das heißt, man läuft auch nicht unter Personalkosten, glaube ich, sondern bekommt sein Gehalt irgendwie. Man bekommt sein Gehalt, aber man hat keine Strukturstelle. Und dann war das eher aus der Not heraus, weil es eigentlich auch gar keine Teilzeit oder zu der Zeit fast gar keine dezidierten Teilzeitstellen gab. [...] Und wir haben dann gesagt, dann bewerben wir uns jetzt im Tandem auf Vollzeitstellen, die da ausgeschrieben sind.“ (Interview #22)*

Einige der Befragten hatten den Wunsch in Teilzeit zu arbeiten, um Familie und Beruf zu vereinbaren, fanden aber keine reinen Teilzeitstellen, weswegen sie Jobsharingangebote nutzten:

*„Insofern war das für mich, wenn Führung, wollte ich auf jeden Fall das im Tandem machen, um halt meine Familie mitzubekommen. [...] Teilzeitstellen, das gibt's ja kaum in einer Führungsposition und dann bleibt ja nur noch das Tandem, also war es eher aus der Not geboren.“ (Interview #21)*

Da der Aufstieg in vielen Unternehmen an Führungspositionen gebunden ist, es also kaum Karrierepfade für Fachspezialist\*innen ohne Führungsverantwortungen gibt, und entsprechend für höhere Positionen wenig Teilzeitmöglichkeiten angeboten werden, sehen die Befragten Jobsharing als einzige Option. Dies unterscheidet sie grundlegend von dem ersten Typus. Jobsharing ist hier weniger eine bewusste und grundlegende Entscheidung für eine enge Zusammenarbeit und Karriere im Tandem, als ein „fremdgesteuertes“ Modell, das mangels Alternativen aufgegriffen wird:

*„Also, es war gar kein Entschluss besonders von meiner Seite, sondern es war einfach, ich sage mal, der nachdrückliche Vorschlag, dass das doch eine gute Stelle wäre und ich kannte unseren aktuellen Vorgesetzten schon und, ja, es war jetzt keine schlechte Stelle. Also es hätte auch nichts anderes groß gegeben. Ganz pragmatisch.“ (Interview #16)*

### Zusammenarbeit

Dieser Hintergrund führt auch zu einem spezifischen Modus der Zusammenarbeit und Abstimmung innerhalb des Tandems. Die **Passung** zwischen den Tandempartner\*innen scheint eine untergeordnete Rolle für die Befragten zu spielen. Etwa die Hälfte der Tandems dieses Typs kannte sich zwar bereits vorher, oftmals von gemeinsamen Firmenseminaren oder weil sie in der gleichen Abteilung arbeiteten. Allerdings hatte diese Vertrautheit keine große Bedeutung:

*„Wir kannten uns gut. Wir haben aber nicht eng zusammengearbeitet. Wir haben uns geschätzt als Menschen, uns aber jetzt noch nicht so wirklich viel Gedanken gemacht, ob es im Job passen wird.“ (Interview #17)*

Tendenziell sind die Befragten dieser Gruppe bei der Entscheidung für und Bewerbung auf Jobsharingpositionen weniger strukturiert vorgegangen als die „symbiotischen Karrieretandems“. Die Entscheidung fand teilweise unter Zeitdruck statt oder es gab gar keine Wahlmöglichkeiten. Oftmals ging die Zusammenarbeit unvermittelt und improvisiert los:

*„Also ich bin leider manchmal etwas blauäugig, was heißt, ich bin so ein bisschen unbedarft bei diesen Themen. Wir haben uns mal im Skype zusammengeschatet oder telefonisch, das weiß ich nicht mehr so genau. Dann war ich mal hier und wir haben uns getroffen und haben dann zusammen Mittag gegessen. Und dann war klar, jetzt geht's halt einfach los.“ (Interview #16)*

Auch die Befragten dieser Gruppe betonen zwar die Wichtigkeit der „menschlichen Ebene“, des Vertrauens ineinander und „ähnlicher Grundwerte“. Allerdings ist ihnen die Bedeutung dieser Faktoren erst mit der Zeit bewusst geworden. Deutlich wird hier, dass die Personen dieser Gruppe am Anfang des Jobsharings einen großen Beratungsbedarf gehabt hatten, auf den offenbar nicht oder nur begrenzt eingegangen wurde. Eine Person vergleicht die Entstehung der Tandems mit einer arrangierten Ehe.

*„Mittlerweile sage ich, das ist sehr wichtig, die menschliche Ebene, also das ist das A und O. Das ist eine Beziehung wie eine Ehe. [...] Aber eine Basis muss vorhanden sein und genauso ist es mit einem Tandempartner. Da muss ein Vertrauen, eine Vertrauensbeziehung da sein. [...] Es gibt auch Ehen, die halt, ich sage mal gesetzt sind oder von den Eltern organisiert. Das kann klappen, muss aber nicht.“ (Interview #18)*



Die Beschreibungen des Verhältnisses der Tandempartner\*innen sind in dieser Gruppe insgesamt deutlich pragmatischer als beim ersten Typus:

*„Für mich war einfach nur wichtig, dass es eine fitte, aufgeschlossene Person ist, mit der ich mich irgendwie einigen werde, wie wir das hinkriegen, dass das auch für das Team ok ist und da keine Unruhe aufkommt.“ (Interview #15)*

*„Ich halte es für sehr wichtig, dass man sich mit dem Menschen grundsätzlich, also nicht als Freund, aber als Kollege versteht und den auch wertschätzt. [...] Der ist anders als ich, aber das gibt ein paar Sachen, die macht er wirklich gut und da kann ich auch vielleicht von ihm lernen [...], da kann ich ihn auch voll ernst nehmen.“ (Interview #14)*

Die Aufgabenteilung zwischen den Tandempartner\*innen in diesem Typus ist deutlich stärker ausgeprägt als bei den „symbiotischen Karrieretandems“.

*„Wir haben uns die Themen aufgeteilt, fachlich, sind aber immer noch ein Team, so dass wir die Strategie, Personalthemen und so weiter auch zusammen machen. [...] Ja, also wir haben es eigentlich nach Businesspartnern getrennt.“ (Interview #18)*

Die Befragten sehen eine klare Aufteilung der Verantwortlichkeiten als Voraussetzung für das Funktionieren des Tandems. Es geht weniger darum, eine Person zum Diskutieren, Überlegen und gemeinsam Entscheiden an der Seite zu haben. Die Kommunikationszeit wird möglichst kurz gehalten.

*„Dass wir eigentlich eine klare Aufgabenteilung haben, das finde ich eigentlich auch eine Voraussetzung für ein Tandem, dass das so gut klappt. [...] Wir müssen schon viel kommunizieren, aber wenn man sich noch die Aufgaben teilt... – ich habe so das Gefühl, ich wüsste nicht, wann wir das machen sollten.“ (Interview #16)*

Teilweise kommt es bezüglich der Aufgabenteilung auch zu Konflikten im Tandem. Dies ist insbesondere der Fall, wenn die Teilung als unfair wahrgenommen wird oder eine Person stärker belastet ist als die andere. Da in dieser Gruppe die Aufgaben möglichst klar getrennt und weniger gemeinsam wahrgenommen werden, ist eine solche Abgrenzung ein deutlicherer Konfliktpunkt als beim Typus der „symbiotischen Karrieretandems“. Ein Tandem berichtet, dass auch die Vorlieben ihres Vorgesetzten die Zusammenarbeit erschwerte, da es dieser vorzieht, mit einer der beiden Tandempartnerinnen zusammenzuarbeiten:

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

Ihre Tandempartnerin sagt dazu:

*„Ich glaube, ich bin für die Hierarchie – oder zumindest für den Chef meines Chefs – ein bisschen geländegängiger in bestimmten Themen. Und er hätte mich gerne bei diesen Themen. [...] Sie haben da eine Präferenz, wer diese Themen macht, weil sie der Meinung sind, dass ich die besser so mache, wie sie die wollen. Nicht besser mache, sondern eher so, wie sie die wollen. Ich weiß auch, was sie meinen, es ist nicht an den Haaren herbeigezogen, aber man könnte es auch anders sehen. So und da merke*

*ich, jetzt gibt's eine Einflussnahme, wie wir das ausgestalten, weil wir uns eigentlich im Binnenverhältnis was ausgedacht haben.“ (Interview #14)*

Deutlich wird hier, wie wichtig das Verhalten der Vorgesetzten ist. Wo die Vorgesetzten Aufgaben nicht an das Tandem sondern an einzelne Personen zuweisen, wird die interne Belastungs- und Aufgabenregulierung des Tandems gestört. Aus der Sicht der Tandems ist es wichtig, den eigenen „Weg“ wählen zu können, und die interne Aufgabenteilung eben selbst zu bestimmen. Interessant ist, dass die Befragten der Gruppe „fremdbestimmte Tandems“ häufiger von solchen externen Vorgaben berichten und sich selbst weniger Einfluss auf die Arbeitsteilung im Tandem zusprechen, als dies im Typus „symbiotische Karrieretandems“ der Fall ist. Im oben beschriebenen Konfliktfall nehmen das Problem zwar beide wahr, sprechen es aber ihrem Vorgesetzten gegenüber nicht direkt an. Eine andere Jobsharerin reflektiert bezüglich der Aufgabenteilung:

*„Also im Nachhinein würde ich sagen, völlig verkehrt, weil ich hätte stärker von meinem Chef einfordern müssen, oder von meiner Tandempartnerin, die Aufgaben ganz klar zu schneiden und das ist gleich zu Beginn nicht passiert. [...] Und, ja, also da war ich vielleicht zu wenig fordernd, hätte es vielleicht stärker einfordern müssen.“ (Interview #16)*

Entsprechend der starken Arbeitsteilung und der weniger engen Zusammenarbeit teilen sich die Tandempartnerinnen dieses Typus die Arbeitszeit in der Woche auch unabhängiger auf, zum Teil haben sie den gleichen Tag frei, zum Teil unterschiedliche Tage. Dies entscheiden die Einzelpersonen eher für sich und sehen dazu weniger Abstimmungsbedarf. Allerdings gibt es externe Terminzwänge, die von den Tandems Flexibilität erfordern und zur Abstimmung zwingen:

*„Weil wir keinen 100-prozentigen Share machen, ist es sehr schwierig, grundsätzlich zu sagen, ich möchte an dem Tag nicht arbeiten. Wir haben da auch unterschiedliche Konzepte. Also, ich habe private Termine. Ich sage dann, ich bin Dienstagnachmittag grundsätzlich nicht da und meine Tandempartnerin sagt, Freitag ist grundsätzlich für mich kein Arbeitstag. Und in dem Ding sind wir aber flexibel. Wenn irgendwas kommt, wo wir hin müssen, dann machen wir das in irgendeiner Form möglich.“ (Interview #18)*

Fast alle Befragten dieses Typus arbeiten 30 Stunden. Im Gegensatz zu den „symbiotischen Karrieretandems“ scheinen aber die klassischen Teilzeitprobleme eine größere Bedeutung zu haben: Da die Aufgaben im Tandem stark differenziert sind, können die Tandempartner\*innen weniger füreinander einspringen. Eine Reduktion auf unter 30 Stunden ist daher eher schwierig und unerwartet auftauchende Anforderungen müssen mit Überstunden aufgefangen werden.

Im Gegensatz zum ersten Typus teilen sich die Jobsharer\*innen in fremdbestimmten Tandems auch die Verantwortung für ihre Mitarbeiter\*innen auf.

*„Wir haben es so gemacht im Team, dass wir eigentlich die Mitarbeiter mehr oder weniger aufgeteilt haben, dass sie einen ersten Ansprechpartner haben oder, dass sie Revue mit einer Person haben.“ (Interview #22)*

Eine klare Differenzierung der Mitarbeiterverantwortung wird als Voraussetzung für einen reibungsfreien Ablauf innerhalb des Teams gesehen.

Die **Abstimmung und Kommunikation** ist relativ stark formalisiert. Die meisten „fremdbestimmten“ Tandems haben einen ein- oder zweiwöchentlichen Jour Fixe, an dem sie wichtige Themen besprechen.

*„Einmal in der Woche haben wir einen Jour Fixe, das hat sich auch bewährt. Das hatten wir im Tandem nicht so regelmäßig und das hat uns gefehlt. [...] Aber wir haben nicht regelmäßig permanent Telefonate.“ (Interview #14)*

Allerdings passiert es auch bei diesem Typus, dass in der Freizeit noch Absprachen getätigt werden müssen und dass das Tandem spontan umplanen muss:

*„Wir versuchen einen festen Termin in der Woche, wo wir uns eine Stunde zurückziehen und auch mal so generelle Sachen einfach durchsprechen. Und dann natürlich auch manchmal ad-hoc [...]. Wir haben einfach unsere privaten Handynummern und schreiben auch manchmal dann abends noch auf WhatsApp, wenn es was Wichtiges ist, oder telefonieren auch mal abends noch.“ (Interview #21)*

Tendenziell wird die Abstimmung allerdings kurz gehalten und das gemeinsame Entscheiden eher als Last und nicht als Vorteil empfunden. Die weniger enge Zusammenarbeit äußert sich auch in der Handhabung der **Ergebnisbewertung**. Während in dem Typus „symbiotischer Karrieretandems“ die Jobsharer\*innen grundsätzlich auf einer gemeinsamen Ergebnisbewertung bestehen, dominiert bei dem Typus „fremdbestimmte Tandems“ eine klare Präferenz für individuelle Beurteilungen:

*„Der Chef differenziert ja und sagt, entweder die Person oder die Person. Man wird nicht als Mensch in einen Topf geschmissen. Das sind zwei völlig verschiedene Individuen, was sicher auch durch unsere Unterschiedlichkeit gut nach außen wahrgenommen wird.“ (Interview #15)*

Auf die Frage nach gegenseitiger Transparenz über die Inhalte und Ergebnisse der Ergebnisbewertung reagierten einige Befragte sogar eher irritiert:

*„Ich habe ja mal irgendwo in einem Leitfaden gelesen, dass [eine gemeinsame Bewertung] die Voraussetzung ist, damit Jobsharing funktioniert [...] Aber das geht ja gar nicht. Das sind ja so Tabuthemen, finde ich, wo man jetzt in Deutschland eigentlich nicht drüber redet.“ (Interview #21)*

*„Also ich würde das als komisch empfinden, wenn mein Chef meine Bewertungen mit meiner Partnerin teilt, weil das mache ich mit meinen Mitarbeitern auch nicht.“ (Interview #16)*

### Arbeitsbelastung

Auffällig ist, dass die Befragten des Typus „fremdbestimmte Tandems“ die Arbeitsbelastung deutlich kritischer beschreiben als etwa die „symbiotischen Karrieretandems“. In den Interviews werden unterschiedliche Ursachen genannt. Erstens scheint dies an der strikten Arbeitsteilung und damit an den fehlenden Möglichkeiten zu liegen, sich gegenseitig vollständig zu vertreten und füreinander einzuspringen. Zweitens gehen die Befragten immer wieder auf Vorurteile, fehlende Unterstützung durch Vorgesetzte und auch falsch geschnittene Stellen ein.

Da das gegenseitige Abpuffern aufgrund der klar getrennten Aufgabenbereiche schwieriger ist, fallen Ausfälle stärker ins Gewicht:

*„Es gibt aber auch, das muss man auch dazu sagen, wenn vielleicht mal meine Kinder krank sind, ich habe zwei, durchaus mal den Fall, dass ich auch mal eine Woche deutlich kürzer trete und mal dann wirklich nur 15 Stunden online bin. Das merke ich aber gleich, da brauche ich mindestens drei Wochen [...], bis ich meine E-Mails dann mal wieder nachgearbeitet habe oder so. Das ist schon echt ätzend.“ (Interview #16)*

Auch in dieser Gruppe wird die Mehrarbeit durch einen Vergleich mit einer Vollzeitstelle gerechtfertigt:

*„Aber ich gehe davon aus, dass jeder Teamleiter, der 40 Stunden hat, [...] um die 50 Stunden Minimum arbeitet eher. Und die Kollegen, die so, sagen wir mal, große Projekte machen, auch noch mal deutlich mehr.“ (Interview #16)*

Die Befragten betonen außerdem einen starken Druck, sich gegen bestehende Vorurteile zu beweisen, den sie aufgrund ihres Sonderstatus als Tandem verspüren:

*„Da fühlt man schon Druck im Sinne von, wir möchten ein gutes Bild geben von so einem Tandem und nicht halt so dieses ‚ach, die sind halt in Teilzeit und Führungskräfte‘ und so weiter. Ich glaube, da ist schon eine große Verantwortung, dass sie sagen, das funktioniert. Und wir wollen, dass es funktioniert. Aber irgendwo ist auch eine Grenze. Im Moment ist es so, dass wir nicht Teilzeit arbeiten. Es ist einfach so. Wir arbeiten halt anstatt 40 vielleicht 38 Stunden. Aber da sind wir ja auch noch nicht hundertprozentig zufrieden, würde ich sagen. Ich meine, das ist ein Thema unabhängig von dem Tandem an sich.“ (Interview #18)*

Zum Teil scheint die erhöhte Belastung auch an übergroßen Aufgabenpaketen zu liegen, die sich eher an zwei statt einer Vollzeitkraft orientieren.

*„Also ich halte mich schon für jemanden, der effizient arbeitet [...]. Also es passen schon irgendwo einfach die Aufgabenpakete nicht auf die Stellen.“ (Interview #21)*

### Karriere/Dauerhaftigkeit

Die „fremdbestimmten Tandems“ bewerten den Einfluss der Arbeit im Jobsharing auf ihre **Karrierperspektiven** eher negativ. Deutlich wird hier die weiterhin wirkende *Ideal Worker Norm*, d.h. die Erwartung an die Bereitschaft mindestens Vollzeit und bei Bedarf noch mehr zu arbeiten.

*„Kaum reduziert man ein bisschen die Stunden, ist es sofort ein Killer.“ (Interview #22)*

Bemerkenswert ist, dass sich diese Situation in den gleichen Unternehmen findet, in denen wir auch den Typus „symbiotischer Karrieretandems“ vorgefunden haben, der eher von positiven Karriereperspektiven berichtete. Offenbar sind also solche Erwartungen an eine Einsatzbereitschaft in Vollzeit nur teilweise durch die allgemeine Unternehmenskultur geprägt. Die Haltung der individuellen Vorgesetzten bzw. die Kultur einzelner Unternehmensbereiche scheinen eine große Rolle zu spielen. Wenn man den Verfügbarkeitszwang nicht akzeptiert, erfährt man zwangsläufig Nachteile im Hinblick auf die Karriere.

Andere Befragte berichten, wie Stereotype gegenüber Teilzeitarbeit, Frauen und Mutterschaft zusammenkommen:

*„Ich sag mal so, als Frau Kinder zu kriegen, ist nicht förderlich für die Karriere. Punkt. Das ist so. Teilzeit, aber nicht unbedingt Tandem, ist ein Thema bei Führungskräften. Ich würde eher sagen, wenn man ganz offen sagt, ‚ich möchte nicht, dass die Arbeit mehr Platz als das und das einnimmt in meinem Leben‘, eine solche Aussage ist nicht unbedingt förderlich für die Karriere. Weil das übersetzt wird in ‚die Person ist nicht ehrgeizig.“ (Interview #18)*

Auch indirekte negative Effekte des Jobsharings auf Karrierechancen wurden in den Interviews thematisiert, etwa weniger Zeit zum Netzwerken, zum Aufbau von Kontakten:

*„Aber was ich schon schwierig finde, gerade jetzt so in Umstrukturierungsphasen oder insgesamt im Jobsharing oder in Teilzeit: Man hat halt weniger Zeit für dieses ganze Thema Socializing und Netzwerken, was auch schön auf das Thema Karriere zurückwirkt.“ (Interview #22)*

Auffällig ist, dass zumindest ein Teil der Befragten dieses Typus‘ in den Interviews geringere Karriereambitionen äußert als etwa die „symbiotischen Karrieretandems“. Teilweise wird dies in den Interviews als eigene Entscheidung begründet:

*„Ich will jetzt auch nicht irgendwas Besonderes erreichen oder so, sondern wenn ich gutes Feedback kriege, dass man zufrieden ist mit der Leistung, ist das für mich schon okay. Ich habe keine weiteren Karriereziele oder sonst irgendwas mehr.“ (Interview #15)*

In anderen Interviews werden durchaus Karriereambitionen formuliert, zugleich aber auf fehlende Chancen hingewiesen. Ein Aufstieg wird allerdings nur bei einer Rückkehr in die Vollzeit und Abkehr vom Jobsharing für möglich gehalten:

*„Ich bin jetzt einfach eine sehr erfahrene Teamleiterin, ich würde auch sehr gerne auf der nächsten Ebene arbeiten. Das hat bislang nicht geklappt und ich spüre einfach, dass ich da Lust habe, einen größeren Gestaltungsspielraum zu haben. [...] Bevor ich ein neues Tandem wähle, vielleicht würde ich es dann auch fünf Stunden erhöhen und das alleine machen. Nicht, weil ich das so viel besser könnte, aber eigentlich, um das einfach voll alleine entscheiden zu können.“ (Interview #14)*

Dabei geht es um die Entscheidungsfreiheit und schlechte Erfahrungen im Tandem.

*„Also, wenn ich jetzt den nächsten Schritt machen wollte, oder eine andere Stelle oder so und sie nicht infrage kämen, würde ich mir schon noch mal gut überlegen, nach der schlechten Erfahrung auch, ob ich noch mal ins Tandem gehe. Oder nicht, eher sage: ‚Nee, dann arbeite ich Vollzeit und jetzt sind die Kinder auch größer.‘“ (Interview #21)*

Andere wollen in jedem Fall weiterhin in Teilzeit arbeiten, allerdings nur unter bestimmten Bedingungen weiter im Jobsharing. Zu den wichtigsten Voraussetzungen gehört, eine passende Partnerin zu finden:

*„Nein, ich will auf gar keinen Fall wieder zurück. Mehr auf jeden Fall nicht und ob Teilzeit oder Jobsharing, das hängt sicher mit der Qualität der Partnerschaft zusammen. Also, mit einem Partner, wo ich das Gefühl habe, dass es so gut läuft, natürlich immer gerne.“ (Interview #15)*

### C. Sparringspartner\*innen im höheren Management

Den dritten Jobsharing-Typus, den wir unter den Befragten ausmachen konnten, bezeichnen wir als Sparringspartner\*innen im höheren Management. Er ähnelt dem ersten Typus insofern, als dass Jobsharing bewusst gewählt wurde, eher dauerhaft gesehen und positiv bewertet wird. Anders als beim Typen der „symbiotischen Karrieretandems“, sind die Befragten dieser Gruppe allerdings schon weiter in ihrer Karriere und befinden sie sich zumeist auf Abteilungsleitungsebene. Ihre Aufgaben sind eher strategischer als operativer Natur. Dies ändert auch die Motive hinter der Entscheidung für Jobsharing: zum einen geht es stärker um den Sparring-Aspekt, zum anderen finden sich in dieser Gruppe auch Tandems, die in einem sogenannten Senior-Junior Modell arbeiten. Das bedeutet, dass ein Senior, also eine Person, die schon länger in der Position und erfahrener ist, und ein Junior, also typischerweise jemand, der neu in die Position kommt, also einen Sprung in der Hierarchie und/oder in ein neues Aufgabengebiet macht, in einem Tan-

dem zusammenarbeiten. Das Ziel ist oftmals eine langfristige Übergabe der Verantwortlichkeiten, wobei sich die jüngere Person so in einem sicheren Umfeld einarbeiten und langsam immer mehr Verantwortung übernehmen kann.

Insgesamt sind zwei der fünf Tandems dieses Typus gemischtgeschlechtlich, interessanterweise jeweils in einer Konstellation mit einem männlichen Senior. Dies veranschaulicht einerseits die bestehende, stark vergeschlechtlichte Rollenverteilung im Unternehmen. Andererseits verweist es auf einen Weg, der genutzt werden kann, um mehr Frauen im höheren Management zu etablieren.

In einer typischen Konstellation geht es den Tandems sowohl um Sparring als auch darum, mehr Zeit für ihre Familien bzw. auch für sich selber zu haben.

*„Also ich [...] hab' dann einfach gemerkt, dass es, sagen wir mal, sehr spannend ist, den Job zu machen und für das Unternehmen zu arbeiten, aber dass es auch was anderes gibt, Familie und so. Und das war dann der wichtigste Grund, dass man die Themenvielfalt ein bisschen reduzieren kann, [...] dass man das aufteilt zum einen und zeitlich auch zum anderen, dass ja für das Private mehr Zeit übrig ist. Meine Frau arbeitet auch voll und wir haben drei Kinder, und dann war das so ein ganz guter Kompromiss.“ (Interview #5)*

In der Realität bedeutet das für die Befragten oft, dass sie – wenn überhaupt – einen Tag frei haben, bzw. zumindest nicht im Büro sind. Im Vergleich zu einer entsprechenden Vollzeitstelle entlastet bereits diese Arbeitszeitreduktion die Befragten deutlich.

Auch in diesen Tandems wird die zwischenmenschliche Ebene, ein gutes Verständnis auf persönlicher Ebene, als Voraussetzung für das Funktionieren des Tandems gesehen.

*„Und dann war das Thema, dass [mein Kollege] einen Jobsharing-Partner gesucht hat, für mich genau ein wichtiger Aspekt und der richtige Aspekt, weil es einmal thematisch hervorragend gepasst hat und eben auch menschlich. Und ich glaube, dass das schon ein großer Schlüsselfaktor ist für ein Jobsharing, dass man sich so ein bisschen riechen kann.“ (Interview #5)*

Um Redundanzen zu vermeiden, gehen wir im Folgenden auf solche Aspekte ein, die sich von den beiden vorhergehenden Typen unterscheiden, und verweisen ansonsten auf die entsprechenden Ausführungen zu den vorausgegangenen Typen.

### Motivation

Ein wichtiger Grund der Entscheidung für Jobsharing ist auch bei diesem Typus der Wunsch, einen anspruchsvollen Arbeitsplatz mit mehr Zeit für sich oder die Familie zu vereinbaren.

*„Wir hatten ein sehr hartes Jahr, auch mit Einschlügen in der näheren Umgebung, also Führungskräfte, die mit Burnout ausgeschieden sind, Führungskräfte, die montags krank nach Hause gegangen sind und donnerstags tot waren. Wir beide haben selber auch sehr viel gearbeitet. Sechs Tage die Woche. Und da fängt man am Ende des Jahres schon mal an, das alles Revue passieren zu lassen und so ein bisschen das Thema Work-Life-Balance zu betrachten und die nicht vorhandene Work-Life-Balance insbesondere. Und dann kamen wir auf das Thema Teilzeit. Aber wir sind lange genug dabei, [...] um zu wissen, dass man eine Führungsposition in unserer Ebene nicht in Teilzeit leisten kann. Und dann hatten wir irgendwann die Idee, was wäre denn, wenn wir uns beide in Teilzeit die Position teilen würden?“ (Interview #23)*



Allerdings verweisen die Befragten dieser Gruppe auch immer wieder auf einen zweiten Grund für Jobsharing, nämlich die Arbeit mit einer Sparringsperson. Als Sparring wird hier die Möglichkeit bezeichnet, Überlegungen und Entscheidungen zu diskutieren, eine andere Perspektive auf Fragestellungen zu bekommen, die eigenen Vorstellungen in einem kooperativen Rahmen in Frage zu stellen.

*„Nein, ich hätte [diese] Position ohne Jobsharing [nicht] angenommen. Das war für mich eine wesentliche Motivation. Zum einen aus diesem zeitlichen Aspekt in Hinblick auf die Verantwortung, die ich in Richtung zuhause habe, aber auch aus dem Aspekt, dass ich diesen Schritt zu zweit ins Sparring ganz anders wahrgenommen habe.“ (Interview #8)*

Zwar hatten sich einige Personen zunächst zwar bewusst, aber eher aus pragmatischen Gründen für das Jobsharing entschieden. Mit der Zeit wurden aber alle Befragten dieses Typus überzeugte Jobsharer\*innen.

*„Am Anfang waren es nur die Kinder. Jetzt sehe ich die anderen Vorteile. [...] Also, eine Entscheidung, die wir treffen oder die Themen, die wir angehen, behaupte ich, sind viel durchdachter. Du hast ja immer deinen engsten Berater bei dir, der dir einfach noch mal seine Meinung sauber zurückspielt.“ (Interview #6)*

In vielen Fällen spielten die Tandems eine sehr aktive Rolle sowohl beim Anstoßen des Prozesses als auch in der Ausgestaltung des Arbeitsmodells.

*„Ich bin darauf gekommen sowohl aus meiner persönlichen Erfahrung, dass ich in Teilzeit als Personalleiter verantwortlich war und da ehrlich gesagt echt unglücklich war [...]. Der Betrieb arbeitet ja sieben Tage die Woche und wenn was ist, dann ist der Personalleiter auch immer gefragt und das war echt schwierig mit kleinem Kind zuhause diese Verfügbarkeit zu bilden. Ich habe mich dann mit einer Kollegin, die ich einfach richtig gut finde, zusammengetan und wir haben überlegt, ob wir nicht ein gemeinsames Talentprofil von uns schreiben, weil in [unserem Bereich] war das Thema Jobshare überhaupt noch nicht bekannt. [...] Haben also dieses Talentprofil von uns geschrieben, auch so ‚what’s in‘ für den Arbeitgeber, und wurden dann [...] zusammen gemeinsam befördert im Jobsharing, was ganz toll war.“ (Interview #26)*

### Zusammenarbeit

Bezüglich der engen Zusammenarbeit und Abstimmung im Tandem ähnelt dieser Typ den „symbiotischen Karrieretandems“, die Befragten arbeiten jedoch noch enger und strategischer zusammen. Vier der fünf interviewten Tandems kannten sich bereits vor der Zusammenarbeit im Jobsharing. Und dieses Sich-Kennen- und Einschätzen-Können wird hinsichtlich der **Passung** durchweg als sehr wichtig angesehen:

*„Ich persönlich bin die Ältere von uns beiden und eigentlich jahrelang in der anderen Führungswelt sozialisiert und muss mal sagen, mit jemand’, dem ich nicht vertraue, hätte ich das nicht gemacht. Vertrauen kommt von Zusammenarbeit, vom Dinge gemeinsam erleben. Und ich hätte es mit einem vollkommen fremden Menschen, den ich nicht kenne, nicht gemacht.“ (Interview #23)*

In Bezug auf die **Aufgabenteilung** wählt dieser Typus häufig eine Mischform: während es klare Verantwortlichkeiten für bestimmte Fachthemen gibt, stimmen sich die Tandems in strategi-

schen Fragen und der Personalführung eng ab und nutzen sich bei allen Themen als Sparringspartner\*innen.

*„Es macht absolut Sinn, die Fachthemen aufzuteilen, sich natürlich im Loop lassen, dass man sich auch vertreten kann. Das reicht auch. Der andere wird dann ja viel mehr als Sparringspartner genutzt.“ (Interview #6)*

Eine Ausnahme kann das Senior-Junior Modell darstellen. Hier wird zunächst oft alles gemeinsam bearbeitet, um die jüngere Person einzuarbeiten:

*„Wir haben eigentlich schon von Anfang an gesagt, dass wir die Aufgaben deshalb nicht teilen, weil ich wirklich meinen kompletten Bereich wechsele. Ich bin [...] wirklich neu in dem Thema. Und von daher war es klar, dass wir uns wirklich die Aufgaben erstmal genauso teilen oder gemeinsam die Aufgaben machen.“ (Interview #7)*

Im zweiten Schritt kann dann ein individueller Schwerpunkt gesetzt werden:

*„Ich glaube, dass wir im ersten Schritt die Themen gemeinsam machen und im zweiten Schritt dann jeweils den Fokus setzen. Jeder bleibt irgendwie am Thema dran, damit er natürlich auch Ansprechpartner bleibt, aber wir gehen jetzt nicht zu 100 Prozent immer in die gleichen Meetings oder bearbeiten alles zusammen an einem Schreibtisch oder irgend sowas.“ (Interview #7)*

Insgesamt werden in Interviews mit Befragten dieser Gruppe nur sehr wenige Spannungen und Konflikte in den Tandems berichtet:

*„Ich bin wie in so einer sicheren, schönen Ehe. Du weißt genau, wer neben dir sitzt. [lacht] [...] Wir sind so ein gutes Pärchen, wir wollen zusammen bleiben.“ (Interview #6)*

Die Tandempartner\*innen sprechen sich häufig ab, institutionalisieren ihre Absprachen auch. Oft ist es ein Prozess, der sich über mehrere Monate bis zu einem Jahr zieht, bis das Tandem seinen optimalen Kommunikationsprozess gefunden hat:

*„Am Anfang haben wir uns, glaube ich, jede Mail weitergeleitet [...]. Dann haben wir uns so ein bisschen über OneNote über laufende Mitschriften [informiert], weil wir ja auch nicht in jedem Termin zusammen sind. [...] Und dann natürlich das Telefonat am Morgen oder das Telefonat auf der Rückfahrt, um nochmal sicherzustellen, was waren heute so die Punkte, die notwendig sind, um am nächsten Tag informell so abgeholt zu sein, um weiterlaufen zu können.“ (Interview #5)*

In den anspruchsvollen, strategischen Positionen, auf denen die Befragten dieser Gruppe arbeiten, geht es darum, die relevanten Informationen zu filtern und zu vermitteln. Bezüglich der Wochenarbeitszeit bedeutet dies, dass die Befragten zumeist (zumindest nominell) 30 Stunden arbeiten, und sich viel in der Arbeitszeit überschneiden.

Es gibt allerdings Ausnahmen, insbesondere dort, wo das Ziel des „Freischaufelns“ von Zeit für die Familie keine Rolle spielt. In einem von uns interviewten Tandem hatten beide Tandempartner\*innen keine Kinder, vielmehr war das Jobsharing einerseits mit dem Ziel der individuellen Freizeit und andererseits als ein Weg der Übergabe der Verantwortung durch ein Senior-Junior-Modell gewählt worden. Die beiden wechseln sich hier wochenweise ab und bringen sich jeweils am Montag auf den Stand:

*„Dadurch, dass wir nicht die klassischen Muttis mit Kind sind, haben wir uns ein Wochenmodell überlegt, weil für uns dann einfach der Zeitabschnitt, der in der freien Zeit, der Nicht-Arbeitstage, zusam-*



*menhängt, am längsten ist. Das heißt, wir arbeiten Montag gemeinsam, so wie heute zum Beispiel, das ist unser Übergabetag. Und Montagabend geht eine von uns nach Hause und kommt erst in der nächsten Woche Montag wieder.“ (Interview #23)*

Die **Ergebnisbewertung** wird bei den Tandems dieses Typs gemeinsam und transparent für beide Partner\*innen durchgeführt. Im Falle des Senior-Junior-Modells wird aber teilweise eine individuelle Beurteilung der Ergebnisse gewählt, da die Erwartungen an beide Personen differieren.

Aufgaben der **Teamführung** werden hingegen in allen „Sparring“-Tandems gemeinsam gemeistert, was die Befragten als sehr wichtig ansehen. Eine solche gemeinsame Führung ist die Voraussetzung, um von den Mitarbeiter\*innen anerkannt zu werden und Missverständnisse auszuschließen.

*„Immer gemeinsam. Alle Gespräche, alle Mitarbeitergespräche, Beurteilungsgespräche, Gehaltsgespräche, die werden nie nur von einer Person geführt. Die werden immer von beiden geführt.“ (Interview #6)*

*„Und, ich würde jetzt mal sagen die Mannschaft, die spürt das auch, dass wir beide hervorragend abgestimmt sind. Es gibt kein Thema, wo der andere [...] den Anschein erwecken könnte, [...] dass wir da diametral auseinander laufen. Da sorgen wir schon dafür, dass wir in dem Sinne hervorragend abgestimmt sind.“ (Interview #5)*

Auch wenn das nicht allen Personen bei der Entscheidung für Jobsharing bewusst war, scheint das Sparring in der Führung einen der Hauptvorteile des Jobsharings für die Befragten auszumachen.

*„Aber, dass das auch unser Führungsverhalten beeinflusst und verändert ... Weil wir festgestellt haben, wenn wir Entscheidungen treffen, wir uns jeweils als Coach oder Sparringspartner gegenseitig an der Seite haben, wir über Themen diskutieren und dabei natürlich auch eigene über Jahre gewachsene Führungsverhalten nochmal hinterfragen und Dinge vielleicht anders entscheiden, als man sie alleine entschieden hätte [...] Weil es eben mehr ausmacht als die Summe zweier Führungskräfte.“ (Interview #23)*

### Arbeitsbelastung

Die Beschreibungen der Arbeitsbelastungen in dieser Gruppe ähneln der Situation der „symbiotischen Karrieretandems“. Die Ansprüche an die Positionen sind aber tendenziell höher, es wird vertraglich mehr gearbeitet und es fallen mehr Überstunden an. Eine interviewte Person, Junior-Partnerin in einem Tandem, beschreibt ihr langfristiges Ziel so, dass sie zumindest den einen Tag, den sie eigentlich jede Woche qua Vertrag frei haben sollte, zuhause arbeiten kann.

*„Also für mich hab ich schon angestrebt, dass ich einen Tag zumindest mal physisch nicht anwesend bin. Das ist immer nochmal ein Unterschied, ob man dann von zuhause, ich sag jetzt mal, das ein oder andere Telefonat oder Skype noch führt, aber das wäre schon mein langfristiges Ziel.“ (Interview #5)*

Jobsharing wird dennoch im Vergleich mit der Belastung von Vollzeitstellen und den Problemen von klassischen Teilzeitstellen als die beste Option bewertet. Auch wenn Jobsharing nur einen Tag Entlastung bedeutet, macht dieser einen großen Unterschied für die Befragten:

*„Ich bin viel weniger belastet jetzt. Ich bin deutlich ruhiger. Dieser Hetzfaktor ... Ich habe einfach auch noch mal Abstand. Ich weiß nicht, wie ich es Ihnen sagen kann. Also, dieser Mittwoch, wo ich einfach mal ein paar andere Dinge machen kann, der ist für mich echt Gold wert. Wo ich einfach auch ein bisschen den Abstand bekomme und raus aus diesem Stress gehe.“ (Interview #6)*

Auch hier stellt das oben erwähnte Modell einer wochenweisen Arbeitsteilung in einem Managementtandem eine Ausnahme dar. Die Aufteilung nach Wochen erlaubt den beiden Personen, jede zweite Woche auch wirklich vier Tage freizuhaben:

*„Naja, unser Modell, dass man wirklich vier Tage frei hat, das haben wir ja nicht umsonst gewählt. Die meisten haben ja Kinder und arbeiten in Teilzeit und geraten manchmal in die Teilzeitfalle, aber ich habe wirklich vier Tage frei. Wenn wir allerdings in der Woche arbeiten ... Ich war letzte Woche nicht einen Tag vor zehn zuhause. Das ist schon so, wenn man arbeitet, dann arbeitet man halt. Aber dann hat man vier Tage, um sich auszuruhen und das ist in der Variante, die wir gewählt haben, schon ziemlich genial.“ (Interview #23)*

### Karriere/Dauerhaftigkeit

Insbesondere die Junior-Partner\*innen in Senior-Junior-Konstellationen bewerten die Karriereeffekte des Jobsharings positiv. Etwas schwieriger ist die Situation in anderen Tandemkonstellationen. Die erfahrenen und älteren Manager\*innen beschreiben die Karriereoptionen, die sich aus dem Jobsharing heraus bieten, etwas skeptischer:

*„Es gibt jetzt zum Glück immer mehr Beispiele, [...] dass man [Jobsharing] sozusagen auch noch eine Ebene höher hat [...]. Also, wenn man Beispiele hat, hilft das ja meistens. Die Leute sind ja schon verhalten, glaube ich. [...] So nach dem Motto, ‚gut, das ist für die aktuelle Position ganz nett, aber jetzt für weitere Karriereschritte reicht das nicht.‘ Ich glaube schon, dass das das Mindset ist. Und es wird immer schwierig sein, dagegen anzukommen.“ (Interview #7)*

Als Begründung für die schwierigeren Karrierebedingungen wird argumentiert, dass die Entscheidung für Jobsharing auch mit der Ablehnung der gerade für höhere Managementpositionen besonders ausgeprägten Erwartung der permanenten Erreichbarkeit, des abendlichen und nächtlichen Arbeitens, der Reisebereitschaft einhergeht.

*„Und wir bringen, aufgrund unseres Lebensmodelles, halt die Bedingungen mit, dass wir sagen, wir wollen nicht voll arbeiten. So mit permanenter Anwesenheit und vielen Reisen, spätabends Terminen und so weiter.“ (Interview #9)*

Dennoch bezeichnen viele Jobsharer\*innen dieser Gruppe Jobsharing als ein Modell, in dem sie dauerhaft arbeiten wollen.

*„Absolut für immer. Das kann ich mir schon vorstellen. Ich finde, ich arbeite ganz anders und meines Erachtens auch besser als früher.“ (Interview #6)*

*„Tatsächlich kann ich es mir als Lebensmodell vorstellen. Aber da kommen wir sicherlich gleich drauf, dass es neben dem Thema, dass es mir im Moment aktuell eine bessere Life-Work-Balance ermöglicht, es auch andere Vorteile hat, die ich sehr genieße. Für mich ist z.B. das Thema Sparring sehr, sehr wesentlich.“ (Interview #8)*

#### D. *Strategische Bündnisse in höherem Management*

Dem vierten Typus haben wir zwei Tandems mit vier Befragten zugeordnet. Sie befinden sich ebenfalls auf Abteilungsleiterebene, ein Tandem ist gemischt-geschlechtlich, das andere weiblich. Im Unterschied zum Sparrings-Typus ist das Jobsharing hier ein karriere-strategisches Tool, bei dem es nicht primär um Vereinbarkeit oder Sparring geht. Die Arbeit im Tandem erlaubt Manager\*innen vielmehr, übergroße und komplexe Stellen gemeinsam auszufüllen, für die sie alleine nicht geeignet wären oder die sie alleine nicht bewältigen könnten. Wie auch beim Typus B ist es den Befragten wichtig, weiterhin als Einzelperson aufzutreten und wahrgenommen zu werden. Die Abstimmung im Tandem wird eher als problematisch wahrgenommen, entsprechend werden Aufgaben so stark wie möglich individuell zugewiesen. Jobsharing ist für die Befragten nur eine Phase.

#### Motivation

Die Entscheidung für Jobsharing ist in erster Linie durch die Chance begründet, durch eine gemeinsame Bewerbung einen größeren Karriereschritt machen zu können. Ein Beispiel ist ein Tandem, das Dienstleistungen für den europäischen Markt eines der befragten Unternehmen entwickelt. Bei der Stellenausschreibung waren Kompetenzen gefragt, die die beiden Tandempartner nicht individuell aufwiesen, so dass sie sich entschieden, sich gemeinsam auf die Stelle zu bewerben. Dass dabei mehr Zeit für ihre Familien raussprang, war nur ein „netter Neben-aspekt“.

*„Insofern haben wir uns überlegt, naja, wenn wir beide Sachen zusammenschmeißen, müssten wir eigentlich irgendwie ein Superpackage haben, weil uns beide diese Stelle interessiert hat. Aber wir haben's jetzt weniger gemacht, weil wir auf die Teilzeit wollten, sondern weil wir gesagt haben, ja ok, komm, die Stelle ist eigentlich spannend, da kann man sicherlich was bewegen. Das Thema Teilzeit war für uns beide [...] ein netter Nebenaspekt, weil wir halt beide kleine Kinder haben.“ (Interview #11)*

Es kommt durchaus mal zu Auseinandersetzungen zwischen den beiden, die Abstimmung wird eher kurz gehalten, und es ist wichtig sich auch einzeln zu positionieren. Beide Partner\*innen sehen sich in einem gewissen Wettbewerb:

*„Es kommt durchaus zu Situationen, die sich wie Wettbewerb anfühlen. Gerade am Anfang, wenn sich das Tandem bildet. Zum Beispiel gegenüber Mitarbeitern oder gegenüber Stakeholdern. Wie positioniert sich jeder? Positioniert man sich wirklich als Tandem oder als Individuum? An sich denke ich, dass wir beide es bevorzugen, uns als Individuum zu platzieren, weil wir sind ja auch beide alt genug und selbstständige Menschen.“ (Interview #12)*

Eine Befragte beschrieb, dass Jobsharing sogar die einzige Möglichkeit war, die ihr seitens des Unternehmens angeboten wurde, um auf Abteilungsleitungsebene zu gelangen, obwohl sie eine Vollzeitstelle bevorzugt hätte.

#### Zusammenarbeit

Für die **Passung** der Tandems ist vor allem fachliche Komplementarität wichtig, weniger ein sehr gutes persönliches Verhältnis. Die Tandems teilen ihre **Aufgaben** stark auf, dies kann nach Bereichen oder nach fachlichen Aufgaben geschehen.

„Also, im Prinzip ist dann einer federführend für ein Thema verantwortlich. [...] Der andere kann da mit supporten, falls gerade Bedarf ist, oder wird dann auch nach der Meinung gefragt, oder gibt natürlich auch Input, aber es gibt halt eben einen, der dann dafür geradesteht und der sich darum kümmert. [...] Insofern ist es dann einfach auch die Idee, ja, wenn sie das halt besser kann, dann soll sie das natürlich auch machen.“ (Interview #11)

Aufgrund des großen Aufgabenumfangs und der zeitlichen Knappheit muss die **Abstimmung** möglichst kurz sein:

„Die Verwaltung des Tandems sollte nicht Überhand nehmen. Weil ich meine, wir haben jeder 30 Stunden und eine Aufgabe zu erfüllen. Und wenn ich dann noch ständig dabei bin, erst mal alles zu dokumentieren und so weiter, nimmt mir das so viel Zeit weg, die ich nicht habe und in Anführungsstrichen ‚nur‘ damit ein Tandempartner immer auf dem letzten Stand ist.“ (Interview #12)

Die **Personalführung** macht das eine Tandem zusammen, während sich das andere die Personalverantwortung aufgeteilt hat.

### Arbeitsbelastung

Die Arbeitsbelastung ist recht hoch. Alle vier Befragten arbeiten offiziell 30 Stunden, in der Realität eher 40 Stunden. Die Positionen sind oft gar nicht mit einer Vollzeitkraft alleine auszufüllen.

„Deswegen sage ich einfach, die Last ist definitiv höher. Definitiv und deswegen ist es auch nicht gehaltlich anerkannt. [...] Sie müssen auch wissen, als Tandem sind wir Teilzeit offiziell, wir haben aber die gleiche Menge an Klausur [Meetings], sind auch nicht zu 80%, eine Mail ist auch nicht zu 80%, ein Budget, oder. Alles, alles ist 100%, alles, was die anderen Vollzeit machen, müssen wir machen.“ (Interview #10)

Da ja auf dieser Managementebene die Überstunden weder gehaltlich noch zeitlich ausgeglichen werden, wird die eigene Situation im Vergleich zu Vollzeitstellen negativ bewertet. Auffällig ist, dass es den Manager\*innen durchaus schwer fällt, selbst auf die Einhaltung der Arbeitszeitgrenzen zu achten und die formal vereinbarten Regeln gegenüber ihrem Umfeld – Vorgesetzten und Kolleg\*innen – durchzusetzen.

„Auf Abteilungsebene, [...] wir haben keine Zeiterfassung, wir stempeln nicht. Das heißt diese 30 Stunden ist per se, sorry das zu sagen, eine Verarschung. Ich stehe dazu, ich habe mich dafür entschieden. Aber es ist eine Verarschung. Und die Frage ist, geht man mit oder nicht?“ (Interview #10)

„Und mich nervt es genauso, wenn ich dann freitags per se schon Termine drin habe, wo ich sag, das ist eigentlich mein freier Tag, [...] aber da bin ich halt natürlich, ehrlich gesagt, auch intrinsisch so veranlagt. Mir macht der Job Spaß, ich möchte es ja auch bewegen, ich möchte ja auch was machen, ich möchte dann auch dabei sein. Die Wahrscheinlichkeit, dass ich den Termin absage, es muss dann schon ein arg blöder Termin sein. Also deswegen, das nervt mich dann, und mich nervt es auch, dass ich, obwohl ich freitags arbeite, trotzdem ein Viertel weniger Gehalt krieg. Ja, das nervt mich echt.“ (Interview #19)

Auch hier wird aber auch von den Befragten die eigene Belastung durch den Vergleich zu formalen Vollzeitstellen relativiert.

„Also heißt: wenn man jetzt normalerweise so eine [Abteilungsleitung] sieht, ist so die Erwartungshaltung, dass man zwischen 50 und 60 Stunden die Woche arbeitet. Jetzt ist es natürlich so, wir haben jetzt Teilzeit, oder andersrum, wir werden Teilzeit bezahlt. Wir arbeiten jetzt nicht die Zeit, die wir jetzt dann da sind, aber es ist zumindest in einem gesunden Maß noch, dass man jetzt irgendwie nicht das Gefühl hat, man hat keine Zeit mehr für Familie.“ (Interview #11)

### Karriere/Dauerhaftigkeit

Bezüglich ihrer Karriereperspektiven äußern sich die Befragten verhalten.

„Also am Anfang wird man kritisch beäugt. Ich glaube, wenn es zu einem normalen Bestandteil werden wird, dann wird es, glaube ich, kein Nachteil mehr sein, weil man ja trotzdem sichtbar ist und trotzdem eben seine Sachen machen muss. Man kann sich jetzt ja nicht hinter jemandem verstecken. Weil das geht, glaube ich, nicht gut. Ich sehe es, Stand heute, neutral. Also ich ... ja, neutral würde ich sagen, Stand heute.“ (Interview #11)

„Sie sollten die Frage stellen an jemanden, der in einem Tandem war und letztendlich höher geworden ist. Das wäre die Frage, ich kann das nicht sagen. Weiß ich jetzt nicht.“ (Interview #10)

Teilweise werden Nachteile für die Karriere erwartet, weil in der Tandemsituation die Möglichkeiten zur individuellen Bewährung und Profilierung geringer sind:

„Ich glaube, man wird dann nur noch wahrgenommen als dieses Tandem. Man will ja auch als Individuum die Karriere machen. [...] Weil man gar nicht so richtig seine Stärken und so weiter zeigen kann und immer in diesem Konstrukt agiert.“ (Interview #12)

Entsprechend betrachten auch alle Befragten Jobsharing als eine zeitlich begrenzte Phase. Zum einen betonen sie wieder den Wunsch, als Einzelperson sichtbar zu sein und alles selbst entscheiden zu können, zum anderen geht es auch darum, wieder ein volles Gehalt zu bekommen.

„Die Frage ist, wie lange? Deswegen zu Ihrer Frage vorher: ich glaube, ich werde das nicht. Irgendwann werde ich zurück[gehen], weil es hat auch was mit sich selbst zu tun. Ich entscheide, ich führe eine Klausur, ich bekomme Mitarbeiterbefragungsergebnisse, das ist meinerwegen. Jetzt ist es unseinerwegen. Was okay ist, aber das ist irgendwann nicht mehr die Natur der Sache.“ (Interview #10)

„Mein mittelfristiges Ziel ist definitiv wieder aufzustocken auf 100%. Weil, wie gesagt, ich habe keine Kinder, ich verwirkliche mich jetzt irgendwie nicht nebenher mit irgendeinem anderen Thema und ich arbeite auch gerne, mir macht es ja auch Spaß.“ (Interview #19)

### E. Typenübergreifende Elemente der Arbeitssituation im Jobsharing

Aus der Darstellung der vier von uns identifizierten Jobsharingtypen wird deutlich, dass in allen Fällen die Beschäftigten weiterhin mit der *Ideal Worker Norm*, also der Erwartung von permanenter Anwesenheit, Verfügbarkeit und Flexibilität, konfrontiert sind. Obwohl sehr viele von uns interviewte Personen auch im Jobsharing immer wieder damit zu kämpfen haben, eine gute Balance zwischen Anforderungen in der Arbeit und im Familienleben zu finden, ist es sehr schwer, diese Probleme im Unternehmen zu äußern. Hinzu kommen die besonderen Herausforderungen in Jobsharingtandems, etwa bei der Abstimmung und Kooperation – auch diese können nur schwer thematisiert werden, weil die Beschäftigten befürchten, damit ein schlechtes Licht

auf das Konzept Jobsharing zu werfen. Sie fühlen sich quasi wie unter einer besonderen Beobachtung:

*„Aber ich glaube sozusagen die Offenheit über die Schwierigkeiten des Tandems, das ist natürlich noch nicht so stark, weil immer, wenn man über ein Tandem schimpfen würde, würde man ja die ganzen Tandems schlechtmachen, das will wiederum keine Frau. Also, glaube ich, tragen viele die Themen, die sie in dem Tandem erleben, sehr stark mit sich aus.“ (Interview #14)*

*„Wir haben gesagt, wir wollen, dass es ein Erfolg wird, dass wir sozusagen ‚role model‘ werden. So dass man nicht über uns sagen kann, ach, die beiden Zicken können sich nicht einigen, sondern wir treten als eins auf und bringen das zum Erfolg.“ (Interview #20)*

*„Ich glaube, dass Teilzeit wahrscheinlich auch im Jobsharing eigentlich heißt, nie krank zu sein. Im Gegensatz zu vielen anderen Kollegen, weil einfach auch die Motivation da ist, da zu sein und eben nicht dem Klischee zu entsprechen.“ (Interview #22)*

Häufig berichten die Tandems, dass sie gerade in der Anfangsphase gegen Stereotype im Hinblick auf Teilzeitarbeit, Elternschaft und insbesondere Mutterschaft ankämpfen mussten.

*„Also, am Anfang wurde vielleicht kritischer diskutiert, ah, ja, zwei Frauen, Jobsharing und so weiter. Das wurde dann schon so zugetragen, dass es ein bisschen kritisch gesehen wurde, wie es läuft, wie es geht und überhaupt.“ (Interview #8)*

*„Da war für mich fast eine frauenfeindliche Variante drin. In dem Sinne, wenn ich als Frau Karriere mache, dann muss ich es richtig machen. Und dann muss ich mit hundert Prozent arbeiten und ich kann doch nicht jemanden auf der Führungsebene haben, der nicht den Anspruch hat, hundert Prozent zu arbeiten.“ (Interview #20)*

Zugleich berichten Jobsharingtandems von einem Wandel der Wahrnehmung, der durch die Geschlechterquoten für Führungspositionen und die allgemeine Bemühung um „Diversity“ angetrieben wird, und Frauen in ihrer Karriere hilft:

*„Und jetzt im Moment sind die Zeiten, wo es schon günstig ist, zu sagen, sich als Tandem-Damen auf [Abteilungsleitung] zu entwickeln. [...] Da freut man sich halt, wenn man so jemanden hat als Zugpferd und wir können mit Diversity punkten und unsere Genderziele erreichen.“ (Interview #17)*

*„Wenn Sie jetzt mich angucken, mir hat es unfassbar geholfen. Jetzt will ich auch fair sein. Frauen in Führungspositionen sind ja auch sehr gefragt. Ich habe zu meiner Chefin gesagt, ihr braucht halt Frauen. Jetzt puscht ihr mich da auf diese Stelle hoch.“ (Interview #6)*

Jobsharing wird also teilweise als Instrument genutzt, um im Unternehmen gesetzte Genderquoten für Führungspositionen zu erfüllen, Frauen zu halten und in Führungspositionen zu bringen. Ein Effekt dieser Politik ist allerdings, dass es Männer teilweise schwer haben, sich für Jobsharing zu bewerben und akzeptiert zu werden.

*„Ich wollte einen Mann, damit Sie das wissen, ich wollte ein Tandem mit einem Mann. Ich arbeite unglaublich gern mit einem Mann. Und es sind Teilzeitmänner, die auf die Liste gekommen sind, sie wurden leider gestrichen. Nicht von mir, sondern wir haben entschieden, wir müssen eine Frau nach oben bringen.“ (Interview #10)*

Dies kann zu einer Fortführung und Verfestigung von Stereotypen über das Jobsharing führen. Jobsharing wird zu einem weiblich konnotierten Instrument, was die Wahrnehmung der Chancen und Möglichkeiten des Modells einschränkt. Das Modell wird nur unter dem Aspekt einer besse-



ren Vereinbarkeit von Arbeit und Familie für Frauen gesehen, während gerade die von den Jobsharer\*innen höherer Managementebenen betonten Aspekte des Sparring und gegenseitigen Coachings übersehen werden. Dies monieren einige Befragte und wünschen sich einen Wahrnehmungswandel weg von einem „Mütter-Thema“ hin zu einem „Lebensphasen-Arbeitsmodell“.

*„Jobsharing muss jetzt nicht nur die Antwort für Frauen in Teilzeit für das Thema Kinder darstellen, sondern kann eigentlich eine ganz tolle Möglichkeit in unterschiedlichen Lebenslagen sein.“ (Interview #25)*

Eine Schlüsselrolle für die Wahrnehmung, Akzeptanz und das Funktionieren des Jobsharing spielen die Vorgesetzten.

*„Der Manager ist schon sehr wichtig, auch in dieser Konstellation. Wir sind nicht zu zweit als Tandem, wir sind zu dritt.“ (Interview #25)*

Einige wenige Befragte der Gruppen der „symbiotischen Karrieretandems“ und die „Sparringspartner\*innen“ berichten von aktiver Unterstützung durch ihre Vorgesetzten – diese gehört sicherlich zu den Faktoren, die die erfolgreiche Funktionsweise dieser Typen ermöglichen:

*„Manchmal verursacht ein Modell ja auch mal Herausforderungen für andere Abteilungen, fürs Controlling oder sonst wen, Herausforderungen. Da hat uns auch unsere Managerin immer den Rücken freigehalten, unterstützt und geht einfach positiv, optimistisch an diese Fragestellungen ran und sagt, wir finden eine Lösung.“ (Interview #25)*

Es handelt sich in diesen Fällen vor allem um weibliche Vorgesetzte, die selbst Kinder haben.

*„Aber was uns zugutekam, das muss man fairerweise dazu sagen, unsere Chefin hat auch Kinder und sie hat wahrgenommen, dass sie die Chance hat, solche Modelle zu fördern und gute Leute in den Positionen auch mit Familie voranzubringen, dann will sie das tun. Das ist natürlich immer abhängig von den handelnden Personen.“ (Interview #24)*

Die meisten Befragten berichten hingegen von einer eher neutralen Position ihrer Vorgesetzten. Diese Vorgesetzten sind vor allem daran interessiert, dass kein Mehraufwand und keine Störungen durch das Jobsharing entstehen. Dabei kommt es oftmals in der Anfangsphase des Tandems darauf an, die Vorgesetzten mit einem guten Konzept davon zu überzeugen, dass das Tandem die Aufgaben gut bewältigen kann.

Im Verhältnis zu den Vorgesetzten ist es vielen Tandems wichtig, ihre Arbeitsteilung und Kommunikation selbst zu bestimmen. Probleme entstehen, wenn Vorgesetzte hingegen die Arbeitsweise des Tandems steuern wollen und entweder nur einzelnen Tandempartner\*innen bestimmte Aufgaben zuweisen oder umgekehrt darauf bestehen, dass bestimmte Aufgaben oder Termine von beiden Personen wahrgenommen werden. Auch falsche Erwartungen bezüglich der Kapazität sind wenig hilfreich:

*„Weil wir manchmal wahrgenommen werden wie zwei Vollzeitkräfte. Von Seite des Vorgesetzten. Das muss man ihm immer wieder ins Gedächtnis rufen und sagen, dass wir eine andere Grenze haben. Er versucht sozusagen, Aufgaben einzulassen, so lange, bis man sich wehrt.“ (Interview #15)*

Deutlich wird, dass die Etablierung und Verbreitung des Jobsharing auch eine Vorbereitung der Vorgesetzten voraussetzt, bei der Ängste im Hinblick auf die Funktionsweise dieses Modells genommen und Erfahrungen über die Grundlagen erfolgreicher Tandems vermittelt werden.

*„Für ihn [den Vorgesetzten] ist es auch das erste Mal, ein Tandem zu führen, und ich glaube, ein Tandem zu führen, ist auch eine Herausforderung, auf die er sicherlich auch unerwartet oder unvorbereitet getroffen ist. Ich nehme an, dass auch er gar kein Gespräch hatte, quasi ein paar Tipps, wie führt man ein Tandem.“ (Interview #12)*

Neben dem Verhalten der Vorgesetzten berichten unsere Interviewpartner\*innen von weiteren Faktoren, die die Funktionsweise des Jobsharing unterstützen können, insbesondere Information, das Schaffen von Netzwerken und Austauschformaten, Coachingangebote und Benennung dezidiert Ansprechpersonen für das Jobsharing, aber auch Anpassung der IT-Infrastruktur.

Prominente Beispiele in den oberen Führungsebenen können helfen, Jobsharing zu normalisieren und die Akzeptanz zu erhöhen. Ein weiterer wichtiger Faktor sind die Ausschreibungen von Positionen im Jobsharing.

*„Ich glaube, es würde schon viel auslösen, wenn die Führungskraft jemanden sucht und man auf die Ausschreibung schreiben würde, ‚Ist auch im Jobsharing möglich‘. Das würde so viel bewirken und da würden die Leute auch selber aktiv und gucken, mit wem kann ich mir das vorstellen. Da muss man vom Unternehmen gar nicht so viel vorgeben.“ (Interview #24)*

Über Informationsveranstaltungen und öffentlich zugängliche Materialien zum Thema kann die Akzeptanz zudem erhöht werden.

*„Da denke ich, das wäre gut, wenn man da noch mehr Werbung macht. Was ich schon angesprochen habe, diese Grundstimmung und dass man diese Kruste in den Köpfen aufbricht, indem man informiert.“ (Interview #20)*

Da in den meisten Unternehmen Jobsharing noch ein relativ neues Modell ist, vermissen Interessierte oft Ansprechpartner\*innen oder Vorbilder, an denen sie sich orientieren können. Das kann zum einen über dezidierte Ansprech- und Vertrauenspersonen behoben werden, die zum Thema informieren und vernetzen:

*„Und ich glaube, dass der Konzern schon gut tun würde, wenn es eine zentrale Stelle gibt, an die man sich da wenden kann, um sowas zu besprechen.“ (Interview #5)*

*„Wir haben das Glück hier [...], dass wir jemanden haben, der ist ein sogenannter Jobsharing-Ambassador. Was wir jetzt mit ihm nochmal besprochen haben, ich glaube was wir hier insgesamt noch ein bisschen besser machen können, ist halt, das Teilen, so in dem Sinne von Best Practice eher auf IT-Tool-Ebene oder auf Organisationsebene. Das glaube ich, das kann man allen neuen Jobsharingpartnern einfach erstmal mit an die Hand geben, einfach mal aufzuführen, welche Möglichkeiten es gibt und auf was man vielleicht auch achten muss.“ (Interview #1)*

Auch die Stärkung von unternehmensinternen Netzwerken der Jobsharing-Interessenten und der „praktizierenden“ Jobsharer\*innen kann helfen, das Konzept bekannter zu machen.

Eine dritte Hilfestellung ist die Begleitung durch ein Coaching. Dies wird teilweise angeboten, ist aber natürlich auch ein sehr kostspieliges Instrument.

*„Wir haben uns das erste Jahr von dem Coach begleiten lassen. Der hat sich alle zwei Monate mal mit jemandem getroffen.“ (Interview #23)*

*„Also, das ist aber ein Thema. Solche Themen würden wir gern mit einem Coach besprechen, haben aber kein Budget dafür.“ (Interview #18)*



Ein letztes, von fast allen Befragten angesprochenes Problem stellen die IT-Systeme dar. In diesen Systemen können oftmals bestimmte Berechtigungen nur einer Person pro Positionen zugewiesen werden, was die Information der Tandempartner\*innen sowie auch die gegenseitige Vertretung erschwert.

*„Was mich tierisch annervt, was mich wirklich maßlos annervt und was ich auch nicht nachvollziehen kann, dass man das nicht verändern kann, ist dieser systemische Zugriff. Das finde ich wirklich fürchterlich. Ich kann nicht auf die Mitarbeiter gucken, ich kann ihnen keine saubere Vertretung machen in dem Sinne.“ (Interview #8)*

*„Also die Mitarbeiter sind mir zu 100% zugeordnet, das heißt [meine Tandempartnerin] hängt direkt unter unserer Chefin führungslos, obwohl sie ja wirklich sehr viel führt, genauso wie ich auch und das ist mit diesem Systemen halt leider immer noch ein Manko, was sehr nachteilig ist, also und wirklich ärgerlich auch ist.“ (Interview #13)*

Das bedeutet auch, dass nur eine der beiden Tandempartner\*innen im Organigramm zu sehen ist, Anfragen bearbeiten, das Budget verwalten und offiziell die Leistungsbeurteilungen der Mitarbeiter\*innen durchführen kann. Das erschwert eine flexible und gleichwertige Aufteilung von Verantwortung untereinander.

Eher wenig nachgefragt werden übrigens Plattformen für Online-Matching. Solche Plattformen gibt es zwar in einigen der Unternehmen und die Personalverantwortlichen berichten, dass sich einzelne Tandems durchaus über diese Plattformen finden. Allerdings hatten sich keine der von uns befragten Tandems auf diese Weise kennengelernt.

## VII. Schlussfolgerungen

Jobsharing – hier verstanden als ein Arbeitsmodell, bei dem sich zwei in Teilzeit arbeitende Personen eine Führungsposition oder eine anspruchsvolle Expertenposition teilen – ist eine durchaus alte Idee, die allerdings bislang immer noch relativ wenig verbreitet und dementsprechend auch kaum erforscht ist. In der hier vorliegenden Studie wurde eine Gruppe von Großunternehmen untersucht, die bei diesem Thema besonders aktiv sind und als Vorreiter angesehen werden können. Bei einigen dieser Unternehmen findet das Jobsharing langsam größere Verbreitung, bei anderen sind noch immer nur wenige Tandems aktiv. Die Untersuchung beruht auf Interviews mit den Personalbereichen der Unternehmen, einer quantitativen Befragung von Jobsharer\*innen und vertiefenden Interviews mit Tandems – und ist im Hinblick auf Umfang, Systematik und die Kombination quantitativer und qualitativer Methoden nach unserer Kenntnis einmalig in der existierenden Forschung.

In der Studie wurden drei zentrale Fragen untersucht: (1) Wie gestalten Unternehmen Jobsharing, (2) wie nehmen Jobsharer\*innen ihre Arbeitssituation wahr und (3) welche Typen des Jobsharing können identifiziert werden? Wir beginnen unsere Schlussfolgerungen mit den Fragen (2) und (3) und gehen zum Abschluss auf die Rahmenbedingungen in den Unternehmen ein.

Die noch immer geringe Verbreitung ist vor dem Hintergrund der Befunde des quantitativen Teils unserer Studie zunächst überraschend. Wir haben eine standardisierte Befragung der Jobsharer\*innen in den teilnehmenden Unternehmen durchgeführt, an der 149 Personen teilgenommen haben. Dabei bewerteten die Beschäftigten die Arbeitssituation im Jobsharing grundsätz-

lich sehr positiv. Zu den zentralen Befunden gehören außerdem eine sehr hohe Zufriedenheit mit der Entscheidung für Jobsharing, eine sehr gute Bewertung der Abstimmung und Kooperation im Tandem und auch ein sehr gutes Feedback, das die Jobsharer\*innen von Kollegen\*innen und Mitarbeiter\*innen bekommen. Am kritischsten sehen die Befragten zum einen die Karriereeffekte, also den Einfluss der Arbeit im Jobsharing auf ihre Chancen des beruflichen Fortkommens, und zum anderen den starken Zeitdruck und Arbeitsstress, der die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie erschwert. Dies gilt auf allen Hierarchieebenen und hängt stärker mit dem Typus des Jobsharings zusammen als mit der Hierarchiestufe. So liegen zwar die Regelarbeitszeiten der Jobsharer\*innen normalerweise bei 20-30 Stunden, in der Praxis machen aber auch diese Personen oftmals Überstunden und nähern sich einer Vollzeitstelle. Allerdings betonten etliche unserer Gesprächspartner\*innen, dass dies immer noch gegenüber einer „normalen“ Vollzeitstelle als Führungskraft zu bevorzugen sei, in der 50-60 Arbeitsstunden pro Woche nicht unüblich sind und eine Art unausgesprochene Erwartung darstellen.

Über die allgemeine Wahrnehmung des Jobsharing hinaus interessierte uns in der Studie, inwieweit es unterschiedliche Typen und Konstellationen von Jobsharingtandems gibt – etwa im Hinblick auf die Zusammensetzung und Arbeitsweise. Um die Dynamiken im Tandem, die unterschiedlichen Funktionsweisen und Arbeitsorganisation besser zu verstehen, haben wir 35 leitfadengestützte Interviews mit Jobsharer\*innen geführt. Wir identifizierten vier Typen, die wir als „symbiotische Karrieretandems“, „fremdbestimmte Tandems“, „Sparringspartner\*innen im höheren Management“ und „strategische Bündnisse im höheren Management“ bezeichnet haben. Diese Typen unterscheiden sich durch die folgenden Faktoren:

- Erstens spielt die Hierarchieebene eine Rolle. Während die ersten beiden Typen Tandems der Teamleitungsebene zusammenfassen, sind die Tandems der beiden letzten Typen im höheren Management (Abteilungsleitung, vereinzelt Bereichsleitung) angesiedelt.
- Zweitens unterscheiden sich diese Typen durch die Entstehungsweise. „Symbiotische Karrieretandems“, „Sparringspartner\*innen im höheren Management“ sowie „Strategische Bündnisse im höheren Management“ entstehen durch eine bewusste Entscheidung und aktives Handeln der beiden Beteiligten, während „fremdbestimmte Tandems“ zumeist auf eine Situation zurückgehen, in der den Beschäftigten das Jobsharing als eine Notlösung angeboten wird, um etwa angesichts begrenzter Stellenzahl Elternzeitrückkehrer\*innen eine Perspektive anzubieten. Dies drückt sich in einer grundlegenden anderen Bewertung der Tandemsituation aus: während die drei bewusst von den Jobsharer\*innen selbst angestoßenen Tandemkonstellationen sehr positiv bewertet werden, dominiert bei den „fremdbestimmten Tandems“ eine eher negative Bewertung der Lage.
- Drittens sind unterschiedliche Passungskriterien von Relevanz. Bei den „symbiotischen Karrieretandems“ sind das gegenseitige Vertrauen, Sympathie sowie ein ähnliches Anspruchs- und Ambitionsniveau wichtig. Bei den „Sparringspartnern im höheren Management“ spielen diese Faktoren zwar auch eine Rolle, aber es kommt noch die fachliche Komplementarität ins Spiel, denn das strategische Lernen voneinander und die gemeinsame Diskussion der Entscheidungen sind hier von Bedeutung. Bei den „strategischen Bündnissen im höheren Management“ steht wiederum einzig die fachliche Komplementarität im Vordergrund, während die persönliche Beziehung zwischen den Tandempartner\*innen eher als untergeordnet bezeichnet wird.

- Diese unterschiedlichen Konstellationen führen auch dazu, dass der zentrale Mehrwert der Arbeit im Jobsharing unterschiedlich beschrieben wird. Für die „symbiotischen Karrieretandems“ steht die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie an erster Stelle, während bei den im höheren Management angesiedelten Tandems die strategischen Elemente des Lernens, der Optimierung der Entscheidungsqualität bis hin auch zu der Möglichkeit, gemeinsam besonders anspruchsvolle Stellen zu besetzen, betont werden. Im Fall der „fremdbestimmten Tandems“ wird der Mehrwert des Jobsharing hingegen eher nur als eine temporäre Notlösung angesichts fehlender Karriereoptionen beschrieben.

Basierend auf den Interviews mit den Jobsharingtandems sowie den zusätzlich von uns durchgeführten Interviews mit HR-Vertreter\*innen der befragten Unternehmen lässt sich eine Reihe von Rahmenbedingungen für gut funktionierendes Jobsharing identifizieren.

Eine besondere Rolle für den Erfolg des Jobsharing spielt die Unterstützung durch Vorgesetzte. In den leitfadengestützten Interviews mit den Tandems wurden immer wieder Vorbehalte gegenüber Jobsharing thematisiert: so sind Jobsharer\*innen mit der Unterstellung konfrontiert, dass sie nicht das gleiche Engagement und die gleiche Flexibilität für Führungspositionen mitbringen wollen oder können wie Vollzeitkräfte. Die quantitative Befragung zeigte zudem, dass fehlende Unterstützung durch Vorgesetzte mit mehr Zeitdruck und Stress in den Tandems einhergeht. Die auch nach außen kommunizierte Unterstützung durch Vorgesetzte – sowie auch eine entsprechende Gleichbehandlung gegenüber Vollzeitkräften bei der Leistungsbeurteilung – ist dementsprechend von großer Bedeutung für den Erfolg des Jobsharing. Zugleich müssen die Vorgesetzten lernen, den Jobsharingtandems bei ihrer internen Arbeitsorganisation zu vertrauen und auf Eingriffe zu verzichten, denn diese tragen eindeutig zu Problemen innerhalb der Tandems bei. Es kann sinnvoll sein, den Vorgesetzten gegenüber die strategischen Vorteile, wie z.B. eine erhöhte Innovationsstärke und Entscheidungsqualität eines Tandems, stärker herauszuarbeiten und somit dieses Modell aus der Wahrnehmung als ein Teilzeitmodell für Mütter zu lösen. Zu solchen strategischen Vorteilen zählt unter anderem das Aufbrechen von Organisationssilos und Hierarchien, systematisches Wissensmanagement und Fördern von Wissensweitergabe, Stärkung der Innovationsfähigkeit (durch Sparring), eine höhere Entscheidungsqualität (durch Sparring), eine verbesserte Nachfolgeplanung (insbesondere in Junior-Senior-Konstellationen) sowie auch eine bessere Abdeckung sehr komplexer Stellen (vor allem bei dem Typus „strategische Bündnisse“). Zudem scheint es empfehlenswert, den Vorgesetzten auch kurze Schulungsangebote zur Führung von Tandems anzubieten.

Um Offenheit der Vorgesetzten für Jobsharing zu fördern, ist es allerdings auch wichtig, die Unternehmenskulturen im Hinblick auf die Erwartungen an Führungskräfte zu verändern. Je stärker die Erwartung ausgeprägt ist, dass Führungskräfte jederzeit verfügbar sind und in der Woche auch 50-60 Stunden arbeiten, umso schlechter sind die Bedingungen für Jobsharing. Dieser enorme Zeit- und Flexibilitätsdruck führt dazu, dass auch Jobsharer\*innen de facto wie Vollzeitkräfte arbeiten. Da sie zugleich aber als Teilzeitbeschäftigte bezahlt werden – und auf Führungspositionen keine Überstunden vergütet werden –, wachsen die Unzufriedenheit und das Gefühl der Ungleichbehandlung bei den Jobsharer\*innen. Hier können schließlich auch die ganz praktischen Vorteile von Jobsharing herausgearbeitet werden, wie etwa ein besseres Management von Urlaubs- und Krankheitszeiten, da sich beide Partner\*innen im Tandem vertreten können.

Neben dem Coaching der Vorgesetzten und der Prägung der Unternehmenskultur lassen sich im Hinblick auf Maßnahmen und HR-Policies in Unternehmen drei weitere Punkte hervorheben.

Erstens wird der Bedarf nach gut geschulten und informierten HR-Mitarbeiter\*innen deutlich, die über das Modell informieren können und als klare Ansprechpartner\*innen für das Thema Jobsharing im Unternehmen sichtbar sind. Zweitens zeigt sich, dass es bei der Information über das Modell sinnvoll ist, nicht nur auf die Lebenssituation von Müttern und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf einzugehen. Mit einem solchen Fokus wird Jobsharing als ein „Frauenthema“ definiert, was es Männern erschwert, sich auf ein solches Modell zu bewerben. In einigen Unternehmen und Bereichen ist es sogar ausschließlich Frauen möglich, sich auf Jobsharingstellen zu bewerben – teilweise mit dem Hintergedanken, so die Frauenquote im Management zu erhöhen. Sinnvoller scheint zu sein, bei der Information über Jobsharing erstens auch explizit Männer (und Väter) anzusprechen, und zweitens auch die strategischen Vorteile der Zusammenarbeit im Jobsharing stärker in den Vordergrund zu rücken.

Drittens ist schließlich die Gestaltung der IT-Systeme zu erwähnen. In den IT-Systemen der Unternehmen kann pro Führungsposition zumeist nur eine Person benannt und damit im Organigramm sichtbar und mit entsprechenden Zugriffsrechten auf Daten und Eingaben versehen werden. Diese Restriktionen im Hinblick auf die IT wurden von sehr vielen Jobsharer\*innen als entnervend bezeichnet.

Jobsharing ist also ein Modell mit großem Potential – allerdings gibt es immer noch eine große Lücke zwischen dem Interesse und der Diskussion über Jobsharing auf der einen und der betrieblichen Praxis auf der anderen Seite. Es gibt noch eine sehr große Unsicherheit über günstige Umsetzungsbedingungen für Jobsharing und auch über die Chancen dieses Modells. Wir hoffen, mit dieser Studie zur Entwicklung von Maßnahmen beizutragen, mit denen seine Verbreitung gefördert werden kann. Unsere Studie zeigt, dass die Verbreitung des Jobsharing auch ein Motor für einen Kulturwandel in den Unternehmen sein kann, einem Wandel hin zu einer auf Zusammenarbeit, Flexibilität und Diversität beruhenden Kultur, bei der die Bewertung der Leistung und des Engagements nicht von der Zahl der Überstunden abhängt.

## Literatur

- Allmendinger, Jutta, Julia Haarbrücker und Florian Fliegner. 2013. *Lebensentwürfe heute: Wie junge Frauen und Männer in Deutschland leben wollen. Kommentierte Ergebnisse der Befragung 2012*. WZB Discussion Paper P 2013-002. Berlin: WZB.
- Bessing, Nina, Marc Gärtner und Katharina Schiederig. 2017. „Reduzierte Arbeitszeit in Führungspositionen: Empirische Befunde und Erfolgsfaktoren in der 360-Grad-Perspektive“. In *Teilzeitführung: Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen*, herausgegeben von Anja Karlshaus und Boris Kaehler. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bernhardt, Janine, Lena Hipp und Jutta Allmendinger. 2016. *Warum nicht fifty-fifty? Betriebliche Rahmenbedingungen der Aufteilung von Erwerbs- und Fürsorgearbeit in Paarfamilien*. WZB Discussion Paper SP I 2016-501. Berlin: WZB.
- BMFSFJ. 2018. *Familienfreundliche Unternehmenskultur. Der entscheidende Erfolgsfaktor für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf*. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- Branine, Mohamed. 2004. „Job Sharing and Equal Opportunities under the New Public Management in Local Authorities“. *International Journal of Public Sector Management* 17 (2): 136–52.
- Clark, Sue Campbell. 2000. „Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance“. *Human Relations* 53 (6): 747–70.
- Cohen, Jeffrey R. und Louise E. Single. 2001. „An Examination of the Perceived Impact of Flexible Work Arrangements on Professional Opportunities in Public Accounting“. *Journal of Business Ethics* 32 (4): 317–28.
- Daniels, Lucy. 2011. *Jobsharing at Senior Level – Making it work*. Report by Capability Jane, Guildford, UK.
- Hall, Elizabeth M. 1993. „Job Sharing: Evidence from New Zealand“. *Australian Journal of Management* 18 (1): 63–68.
- Harris, Geoff. 1997. „Is Job Sharing Worthwhile? A Cost-Benefit Analysis in UK Universities“. *Higher Education* 33 (1): 29–38.
- Hentschel, Cornelia. 2019. „Job Sharing: Half the Work, Twice the Fun?“ *The Daimler-Blog*. 7. März 2019. <https://blog.daimler.com/en/2019/03/07/jobsharing-daimler-jobtandem-job-career/>
- Hipp, Lena und Stefan Stuth. 2013. „Management und Teilzeit? Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Managerinnen und Managern in Europa“. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 65 (1): 101–28.
- Hochschild, Arlie Russell und Anne Machung. 2012. *The Second Shift: Working Families and the Revolution at Home*. New York, NY: Penguin Books.

- Kane, Deborah. 1999. „Job Sharing: A Retention Strategy for Nurses.“ *Canadian Journal of Nursing Leadership* 12 (4): 16–22.
- Kane, D. und A. Kartha. 1992. „Job Sharing: Impact on the General Well-Being of Female Nurses“. *Canadian Journal of Nursing Administration* 5 (1): 6–10.
- Karlshaus, Anja. 2016. „Führung in Teilzeit: Herausforderung und Chance für eine nachhaltige Personalpolitik“. In *CSR und Human Resource Management: Die Relevanz von CSR für modernes Personalmanagement*, herausgegeben von Thomas Doyé, 69–97. Management-Reihe Corporate Social Responsibility. Heidelberg: Springer.
- Lott, Yvonne und Christina Klenner. 2016. *Ideal Workers and Ideal Parents*, WSI Working Paper Nr. 204, Düsseldorf: Hans-Boeckler-Foundation.
- Mayring, Philipp. 2008. *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. 10. Aufl. Weinheim: Beltz.
- Oechsle, Mechtild. 2008. „Work-Life-Balance: Diskurse, Problemlagen, Forschungsperspektiven“. In *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung*, herausgegeben von Ruth Becker und Beate Kortendiek, 227–36. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Olmsted, Barney. 1979. „Job Sharing: An Emerging Work-Style“. *International Labour Review* 118 (3): 283–97.
- Stuth, Stefan und Lena Hipp. 2017. „Führung in Teilzeit? – Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Führungskräften in Deutschland und Europa“. In *Teilzeitführung*, herausgegeben von Anja Karlshaus und Boris Kaehler, 31–43. Wiesbaden: Springer.
- Thorncroft, Graham und Gordon Strathdee. 1992. „Job Share a Consultant Post.“ *British Medical Journal* 305 (6866): 1413–15.
- Wharton, Amy S., Sarah Chivers und Mary Blair-Loy. 2008. „Use of Formal and Informal Work-Family Policies on the Digital Assembly Line“. *Work and Occupations* 35 (3): 327–50.
- Williams, Joan C., Mary Blair-Loy und Jennifer L. Berdahl. 2013. „Cultural Schemas, Social Class, and the Flexibility Stigma: Cultural Schemas and Social Class“. *Journal of Social Issues* 69 (2): 209–34.
- Wood, J. M. und G. Wattus. 1987. „The Attitudes of Professionals Towards Job Sharing“. *Australian Journal of Management* 12 (1): 103–22.



## Discussion Papers of the Research Group “Globalization, Work and Production”

- Robert Scholz, Sigurt Vitols** SP III 2018-304  
Co-determination: a driving force for Corporate Social Responsibility in German companies?, 29 pages
- Florian Butollo, Ulrich Jürgens, Martin Krzywdzinski** SP III 2018-303  
From Lean Production to Industrie 4.0.  
More Autonomy for Employees?, 22 pages
- Grzegorz Lechowski** SP III 2018-302  
Beyond “dependent development” in a high-tech industry?  
The interplay between domestic institutions and transnational sectoral governance in the trajectories of emerging Polish IT firms, 47 pages
- Maren Evers, Martin Krzywdzinski, Sabine Pfeiffer** SP III 2018-301  
Designing Wearables for Use in the Workplace  
The role of solution developers, 26 pages
- Martin Krzywdzinski, Axel Schröder** SP III 2017-302  
Globale Rahmenvereinbarungen in der europäischen Automobilindustrie, 45 Seiten
- Robert Scholz** SP III 2017-301  
German Model or German Models? The spatial distribution of capital and labour in the corporate governance of stock listed companies, 28 pages
- Martin Krzywdzinski** SP III 2016-301  
Technologie, Qualifikationen und internationale Arbeitsteilung.  
Anmerkungen zu der Diskussion über Industrie 4.0, 39 Seiten
- Martin Krzywdzinski** SP III 2014-301  
Leistungsanreize, Leistungsverhalten und die Bedeutung des soziokulturellen Kontextes aus ökonomischer, psychologischer und soziologischer Perspektive, 80 Seiten
- Yan Hao** SP III 2012-304  
The Reform and Modernization of Vocational Education and Training in China, 18 pages
- Elena Shulzhenko** SP III 2012-303  
Human Resource Management and Labour Relations in Post-Transitional Russia, 59 pages
- Nan Yu** SP III 2012-302  
All in Transition – Human Resource Management and Labour Relations in the Chinese Industrial Sector, 43 pages
- Soumi Rai** SP III 2012-301  
Human Resource Management and Labour Relations in the Indian Industrial Sector, 42 pages

*All discussion papers are downloadable:*

<http://www.wzb.eu/en/publications/discussion-papers/>