

Krzywdzinski, Martin; Christen, Svenja

Working Paper

Im Tandem durch die Krise: Arbeit im Jobsharing während der COVID-19-Pandemie

WZB Discussion Paper, No. SP III 2020-303

Provided in Cooperation with:
WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Krzywdzinski, Martin; Christen, Svenja (2020) : Im Tandem durch die Krise: Arbeit im Jobsharing während der COVID-19-Pandemie, WZB Discussion Paper, No. SP III 2020-303, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

This Version is available at:
<https://hdl.handle.net/10419/223207>

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



Martin Krzywdzinski, Svenja Christen

Im Tandem durch die Krise: Arbeit im Jobsharing während der COVID-19-Pandemie

Discussion Paper

SP III 2020-303

August 2020

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.

Martin Krzywdzinski, Svenja Christen

Im Tandem durch die Krise: Arbeit im Jobsharing während der COVID-19-Pandemie

Discussion Paper SP III 2020-303

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (2020)

Affiliation der Autoren:

Martin Krzywdzinski, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

E-Mail: martin.krzywdzinski@wzb.eu

Svenja Christen, The Jobsharing Hub, Berlin

E-Mail: svenja@jobsharing-hub.com

Zusammenfassung

Die COVID-19-Krise verändert die Arbeitswelt. Der Lockdown zur Eindämmung der Pandemie ging in den Betrieben mit der weitgehenden Umstellung auf die Arbeit im „Homeoffice“ einher: die Nutzung der betrieblichen Räume wurde stark eingeschränkt, Besprechungen wurden größtenteils auf Onlineformate umgestellt. In dieser Studie untersuchen wir, wie sich die COVID-19-Krise auf die Arbeitssituation der Jobsharer*innen in Deutschland ausgewirkt hat. Basierend auf einer Onlinebefragung von Jobsharer*innen zeigen wir, dass sich das Jobsharing-Modell als sehr robust erweist. Die Jobsharer*innen können während der Krise die Flexibilität, aber auch die Unterstützung und die strategischen Vorteile der Abstimmung und Entscheidung im Tandem nutzen, was ihnen die Bewältigung der neuen Belastungen erleichtert.

Schlüsselwörter: Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Teilzeit, Management, Gender, COVID-19

JEL Klassifikation: J29; M54

Getting through the crisis together: The work situation of jobsharers during the COVID-19 pandemic

Abstract

The COVID-19 crisis is changing the world of work. The lockdown to contain the pandemic was accompanied in the companies by the extensive shift to work at home: the presence of employees on the companies' premises was severely restricted, meetings were largely converted to online formats. In this study we investigate how the COVID-19 crisis has affected the work situation of jobsharers in Germany. Based on an online survey of jobsharers, we show that the jobsharing model has proven to be very robust. During the crisis, the jobsharers could take advantage of the flexibility, but also the support and strategic advantages of joint decision-making with their jobsharing partner, which made it easier for them to cope with the new challenges.

Key words: Work organization, working time, part-time work, management, gender, COVID-19

JEL Classification: J29; M54

Einleitung

Die COVID-19-Krise verändert die Arbeitswelt. Der Lockdown zur Eindämmung der Pandemie ging in den Betrieben mit der weitgehenden Umstellung auf die Arbeit im „Homeoffice“ einher: die Nutzung der betrieblichen Räume wurde stark eingeschränkt, Besprechungen wurden größtenteils auf Onlineformate umgestellt. Es veränderten sich aber auch die Arbeitsbedingungen: Lieferketten und Absatzmärkte brachen zusammen, Unternehmen mussten in kürzester Zeit Notfallpläne entwickeln und umsetzen. Dies veränderte Arbeits- und Abstimmungsprozesse, machte neue Formen der Kommunikation notwendig und schuf für Führungskräfte eine große Unsicherheit und neue Herausforderungen der bei der Personalführung und der Leitung und Koordination von Prozessen.

Die neuen Herausforderungen stellten sich auch für Jobsharer*innen. Der Begriff Jobsharing bezeichnet Arbeitsmodelle, in denen sich zwei in Teilzeit arbeitende Personen im Tandem einen Arbeitsplatz teilen. In unserer Studie wird er auf Arbeitsmodelle für Positionen mit Führungsverantwortung bzw. mit anspruchsvollen Expertenaufgaben bezogen. Auf diesen Positionen bedeutet die Teilung der Aufgaben eine besondere Herausforderung aufgrund des Verantwortungsumfangs, des Abstimmungsbedarfs oder auch der Akzeptanz bei Mitarbeiter*innen.

In dieser Studie untersuchen wir, wie sich die COVID-19-Krise auf die Arbeitssituation der Jobsharer*innen ausgewirkt hat. Hat sich Jobsharing in der Krise bewährt? Jobsharing ist dabei nicht nur ein Modell der Arbeitszeitgestaltung, sondern verändert auch die Arbeitsprozesse. Es setzt viel Kommunikation, Austausch und Abstimmung im Tandem voraus. Aus diesem Grund sind die Jobsharer*innen gewohnt, digitale Kommunikations- und Kooperationstools zu nutzen. Die Mischung von regulärem Büro und Homeoffice war für sie oftmals eine Realität auch schon vor der COVID-19-Krise. Insofern könnte erwartet werden, dass die Erfahrungen des Jobsharing in der Krise durchaus eine Ressource für die Führungskräfte gewesen ist.

Basierend auf einer Onlinebefragung von Jobsharer*innen zeigen wir im Folgenden, dass sich das Jobsharing-Modell in der COVID-19-Krise als sehr robust erweist. Auf der einen Seite müssen die Jobsharer*innen während der Krise mit den gleichen Herausforderungen einer gänzlich veränderten Arbeitsweise und dem Lockdown umgehen. Auf der anderen Seite können sie dabei die Flexibilität, aber auch die Unterstützung und die strategischen Vorteile der Abstimmung und Entscheidung im Tandem nutzen, was ihnen die Bewältigung der neuen Belastungen erleichtert. Dementsprechend bleibt die Zufriedenheit mit dem Jobsharing auch während der COVID-19-Krise sehr hoch.

Das Modell Jobsharing

Der Begriff und das Konzept Jobsharing ist bereits relativ alt, die Verbreitung und Arbeitsrealität von Jobsharing allerdings relativ wenig erforscht (zum Forschungsstand vgl. Cooman et al. 2019). Verfügbare Studien deuten darauf hin, dass Jobsharing in Führungs- und anspruchsvollen Expertenpositionen weiterhin ein Nischenphänomen ist (vgl. Cooman et al. 2019; BMFSFJ 2018) – allerdings eines, das in letzter Zeit immer mehr Aufmerksamkeit gewinnt und von Unternehmen immer ernster genommen wird, weil es den veränderten Ansprüchen von Beschäftigten an die Arbeitswelt, aber auch der großen Komplexität von Stellen im Management entgegen kommt.

In einer 2019 durchgeführten Studie haben wir systematisch die Arbeitssituation von Jobsharer*innen in einigen Vorreiterunternehmen untersucht. Es zeigte sich, dass das Jobsharing weiterhin fast ausschließlich von Frauen genutzt wird – was auch zu den Befunden über die Nutzung von Teilzeitmodellen durch Führungskräfte allgemein passt (vgl. Stuth/Hipp 2017). Die Regelarbeitszeiten der Jobsharer*innen liegen zumeist bei 20-30 Wochenstunden (in vielen Unternehmen werden Jobsharing-Positionen mit 120% der normalen Arbeitszeit veranschlagt, um einen Puffer von 20% der Arbeitszeit für die zusätzlichen Abstimmungsbedarfe im Tandem bereitzustellen und durch solche Überlappungszeiten auch Wissenssicherung und Innovation zu fördern), in der Praxis machen aber auch diese Personen oftmals Überstunden, was an den Anforderungen von Führungspositionen liegt.

Es gibt sehr viele unterschiedliche Typen des Jobsharing, je nachdem ob es sich um Führungskräfte mit Personalverantwortung oder um Expertenpositionen handelt, auf welcher Hierarchiestufe sich die Jobsharer*innen befinden, welche Motive sie zum Jobsharing bewogen haben und wie die Entscheidung gefallen ist (vgl. Cooman et al. 2019). Bemerkenswert ist, dass die Beschäftigten die Arbeitssituation im Jobsharing grundsätzlich sehr positiv beurteilen. Die kritischen Punkte betreffen vor allem die Karriereeffekte, also den Einfluss der Arbeit im Jobsharing auf ihre Chancen des beruflichen Fortkommens. An diesem Punkt sind vor allem die in den Unternehmenskulturen verankerten Vorstellungen über Führungsstile, Leistung und Präsenz relevant. 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 auch im Jobsharing.

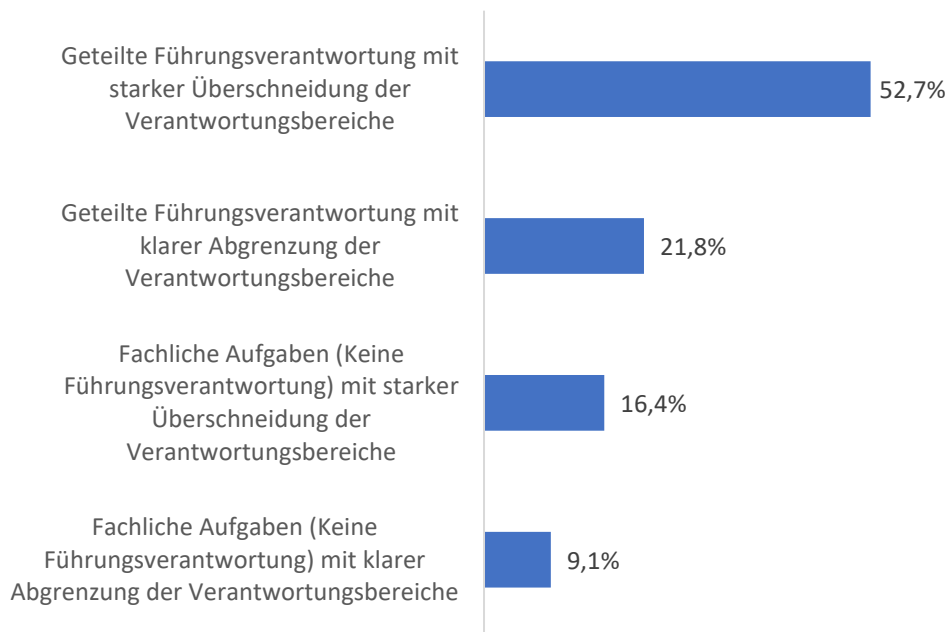
Obwohl die zentrale Motivation für die Einrichtung und Nutzung von Jobsharing zumeist darin liegt, Teilzeitmodelle in Führungspositionen zu ermöglichen – etwa für Eltern (und vor allem Frauen), die neben der Führungskarriere Zeit für Kinder haben wollen –, liegt ein zentraler Befund unserer Vorgängerstudie (Cooman et al. 2019) darin, dass der zentrale Mehrwert der Arbeit im Jobsharing nicht nur in der Vereinbarkeit von Arbeit und Familienzeit liegt. Insbesondere Tandems auf höheren Managementebenen beschreiben den Mehrwert des Jobsharing häufig in der Erhöhung von Lernmöglichkeiten, der Optimierung der Entscheidungsqualität durch eine gemeinsame Entscheidungsfindung, bis hin auch zu der Möglichkeit, durch zwei Personen besonders anspruchsvolle Stellen zu besetzen. Dieser strategische Nutzen des Jobsharing ist in der bisherigen Forschung kaum beachtet worden, stellt aber einen eindeutigen Vorteil des Jobsharing dar. Einer der Motive für die hier vorliegende Studie war zu prüfen, inwieweit sich dieser Vorteil während der COVID-19-Krise zeigen würde.

Datengrundlage

Die folgende Analyse beruht auf einer Onlineumfrage, an der 55 Jobsharer*innen teilgenommen haben, die alle während des Lockdown gearbeitet haben (also z.B. zum Zeitpunkt der Teilnahme an der Befragung nicht in Kurzarbeit waren). Die Umfrage wurde vom 25.5.2020 bis 18.7.2020 durchgeführt.¹ Die Information über die Umfrage wurde über die Netzwerke Xing und LinkedIn sowie über den Autor*innen bekannte Multiplikator*innen (z.B. für Jobsharing zuständige Personalmitarbeiter*innen oder Jobsharer*innen) verbreitet.

Fünf Befragte gaben ihr Geschlecht (und auch weitere soziodemographische Angaben wie Alter) nicht an, so dass die folgenden Angaben sich auf die restlichen 50 Personen beziehen. Unter diesen sind 48 Frauen (96%) und zwei Männer (4%). 50% der Befragten sind zwischen 31 und 40 Jahren alt, weitere 46% zwischen 41 und 50 Jahren. 94% der Befragten sind verheiratet bzw. leben in einer Partnerschaft, 92% haben Kinder. Unter den Befragten Jobsharer*innen arbeiteten 28% in einer Fachfunktion (ohne Personalverantwortung), 40% waren Teamleiter*innen, 24% Abteilungsleiter*innen und 8% Bereichsleiter*innen. 27% der Befragten waren seit einem Jahr im Jobsharing, weitere 29% seit max. zwei Jahren und 22% seit zwei bis vier Jahren. Wie die Abbildung 1 zeigt, handelt es sich bei drei Viertel der Befragten um Führungskräfte mit Fachfunktionen, bei einem Viertel um Experten und Fachpositionen. Unter den Führungskräften dominierte das Modell einer starken Überschneidung der Verantwortungsbereiche zwischen den Jobsharer*innen.

Abbildung 1: Jobsharing-Situation der Befragten (in %, n=55)



¹ Bei der Durchführung der Onlinebefragung wurden wir von Michelle Nagel unterstützt.

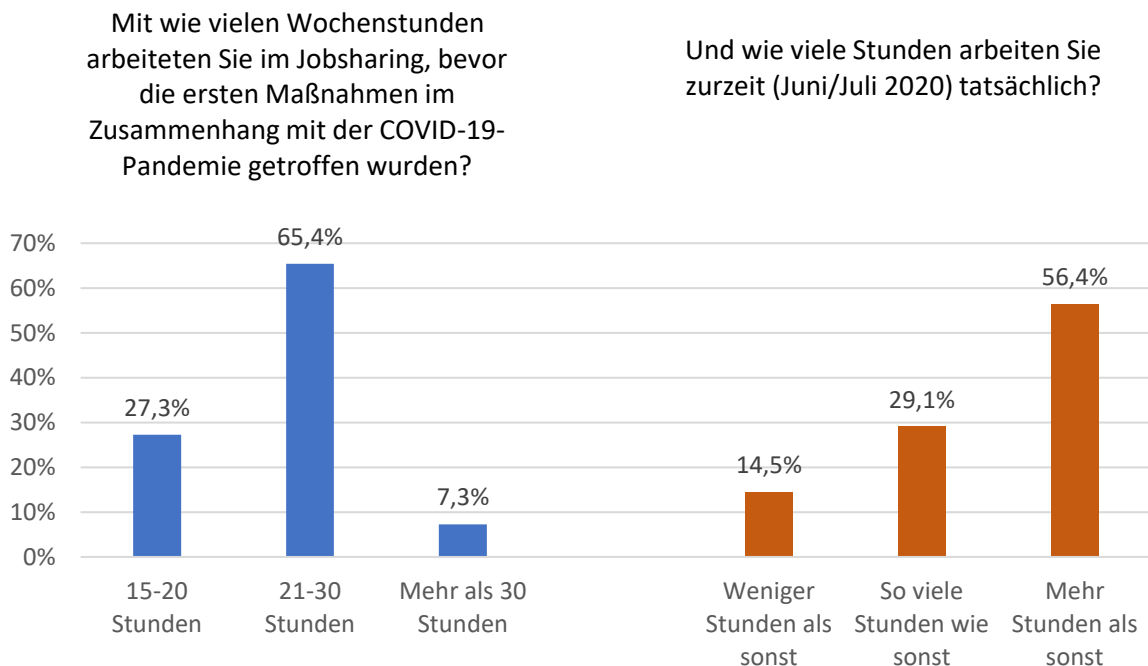
In all den genannten Kriterien entspricht die Zusammensetzung dieses Samples somit weitgehend dem Sample von 149 Jobsharer*innen, die wir im Rahmen der Vorgängerstudie (Cooiman et al. 2019) befragt haben.

Jobsharing während der COVID-19-Krise

Alle befragten Jobsharer*innen haben während der COVID-19-Krise weitergearbeitet. Der Arbeitsort hatte sich verändert, dahingehend, dass alle Befragten zum Zeitpunkt der Befragung von zuhause aus arbeiteten. Vier Personen (7%) gaben an, schon immer überwiegend von zuhause gearbeitet zu haben, die restlichen 51 Personen waren aufgrund der Maßnahmen während der COVID-19-Pandemie zu diesem Arbeitsort gewechselt.

Das typische Arbeitszeitarrangement vor der Krise waren 20-30 Wochenstunden, was auch unseren Befunden über die üblichen Arbeitszeiten im Jobsharing entspricht (Cooiman et al. 2019). Über die Hälfte der Jobsharer*innen berichtete, dass sie in der Krise mehr als sonst gearbeitet haben. Dies kann damit zusammenhängen, dass die Krise zusätzliche Aufgaben für Führungskräfte brachte, da sich viele Arbeitskräfte in Kurzarbeit befanden und somit Unterstützung fehlte. Zugleich war die Situation von hoher Unsicherheit geprägt, Abstimmungsprozesse schwierig und es stellten sich auch neue Herausforderungen bei der Personalführung und auch beim Management von Prozessen.

Abbildung 2: Arbeitszeiten von Jobsharer*innen (in %, n=55)

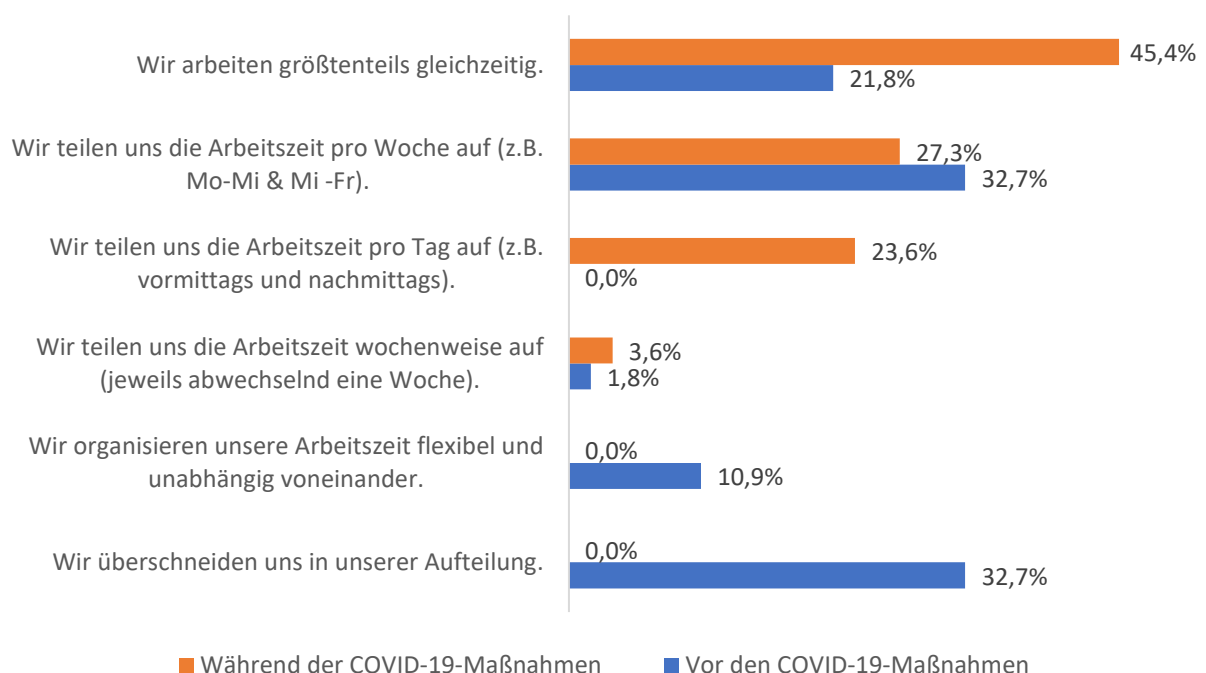


Verändert hatten sich nicht nur die Arbeitszeitlängen, sondern auch die Arbeitszeitmodelle (vgl. Abbildung 3). Tandems haben sehr unterschiedliche Arten, die Arbeitszeiten aufeinander abzustimmen. Zu beobachten war zum Zeitpunkt der Untersuchung, dass die Aufteilung der Arbeitszeit pro Tag (z.B. vormittags und nachmittags) stark zugenommen hat. Vor der COVID-19-Krise berichtete keines der Tandems eine solche Arbeitsteilung – während der Lockdown-Maßnahmen waren es nun etwa ein Viertel der Befragten. Dies scheint eine Antwort auf den Betreuungsbedarf der Kinder zu sein: das Jobsharing ermöglichte es nun, die Arbeitstage abzudecken und zugleich jeweils einen halben Tag für die Betreuung zur Verfügung zu haben.

Dort, wo eine solche Aufteilung der Tage nicht möglich war, bzw. der Arbeitsaufwand zu stark gestiegen war, gaben Tandems oftmals die Aufteilung der Arbeitszeiten auf und arbeiteten gleichzeitig: waren es vor den COVID-19-Maßnahmen etwa ein Fünftel der Befragten, so stieg der Anteil dieser Antwort während der Maßnahmen auf 45%.

Die Veränderung der Arbeitszeitmodelle deutet auf die Flexibilität des Jobsharing-Modells hin. Es erlaubt, kurzfristig die Arbeitsaufteilung anzupassen, die eigenen Arbeitszeiten zu variieren und zugleich als Tandem den Arbeitsanforderungen weiterhin gerecht zu werden.

Abbildung 3: Arbeitszeitmodelle im Jobsharing (in %, n=55)

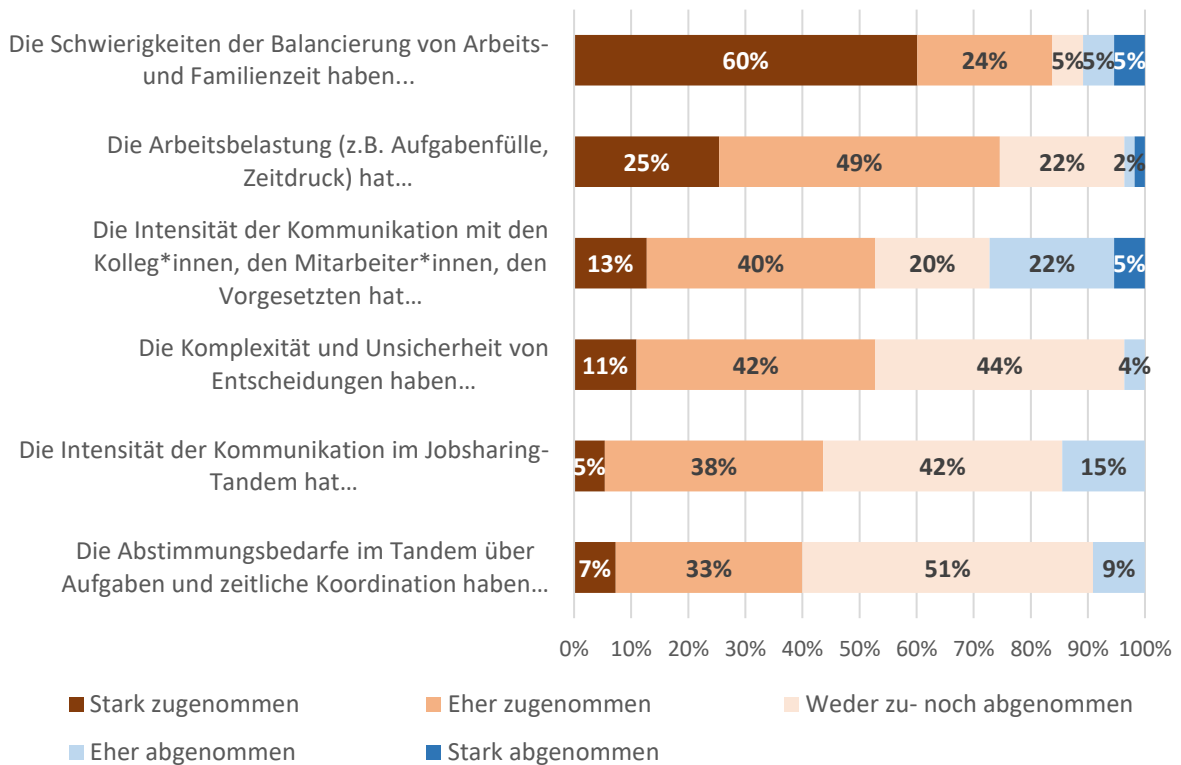


Die Arbeitsanforderungen hatten sich während der COVID-19-Maßnahmen durchaus verändert (Abbildung 4). Nicht überraschend ist, dass angesichts der Schließung von Schulen und Kindergärten die Balance zwischen Arbeits- und Familienzeiten schwieriger wurde: 84% der Befragten berichteten, dass die Anforderungen in diesem Punkt „stark zugenommen“ oder „eher zugenom-

men“ haben.² Zu den Schwierigkeiten der Work-Life-Balance scheint aber auch ein Anstieg der Arbeitsbelastung während der COVID-19-Krise beigetragen zu haben: 74% der Befragten berichteten, dass die Aufgabenfülle und der Zeitdruck „stark zugenommen“ oder „eher zugenommen“ haben.

Das Arbeiten im Homeoffice und die besondere Situation des Lockdown mit all ihren Unsicherheiten führten dazu, dass 53% der Befragten eine „stark“ oder „eher“ zugenommene Komplexität und Unsicherheit von Entscheidungen sowie Intensität der Kommunikation mit Mitarbeiter*innen, Kolleg*innen und Vorgesetzten berichteten. Für einen Teil von etwa 40% nahm zudem auch der Kommunikations- und Abstimmungsbedarf im Tandem zu.

Abbildung 4: „Wir würden nun gerne wissen, wie sich Ihre Arbeitssituation im Jobsharing-Tandem während der COVID-19-Krise verändert hat.“ (in %, n=55)



Für die hier befragten Führungskräfte und Expert*innen, die im Jobsharing arbeiten, bedeutete die COVID-19-Krise also von zwei Seiten Druck: auf der einen Seite nahm der Betreuungsbedarf

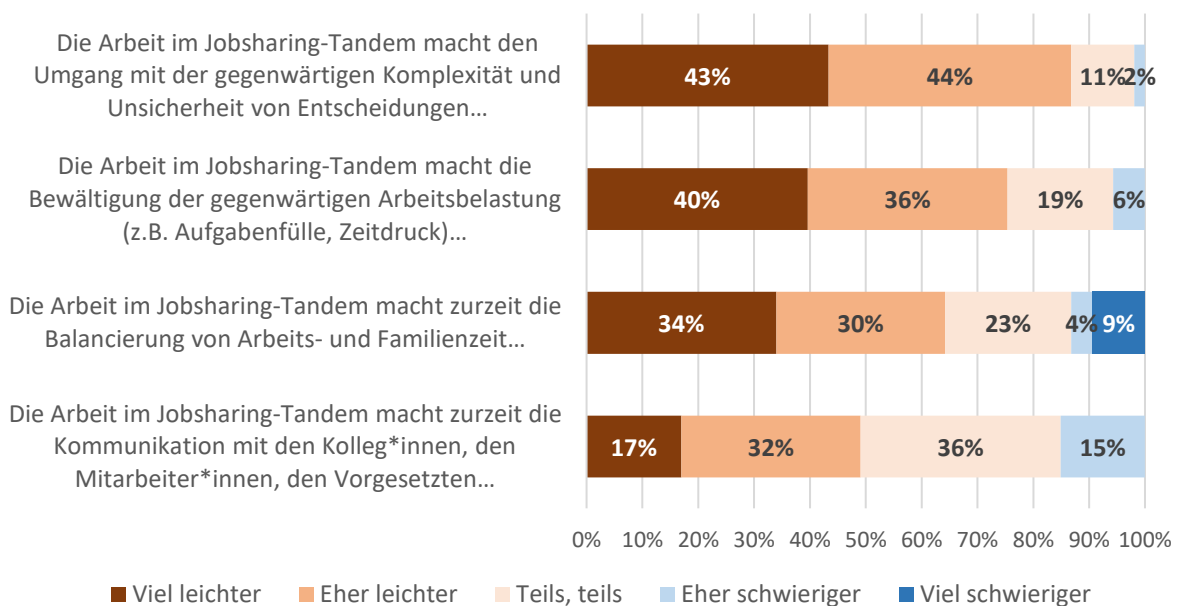
² 46 Befragte gaben an, dass sie Kinder haben. Elf Personen (24%) betreuten die Kinder zum Untersuchungszeitpunkt allein zuhause, 28 Personen (61%) wechselten sich in der Betreuung mit ihrem Partner/in ab. Sieben Personen (15%) konnten entweder die Unterstützung von Großeltern, Verwandten oder Nachbarn, bzw. eine andere Kinderbetreuung nutzen, oder hatten bereits relativ große und weitgehend selbständige Kinder.

für Kinder zu, auf der anderen Seite die Arbeitsbelastung durch neue Aufgaben, Unsicherheiten und Kommunikationsbedarfe. Ein zentrales Ergebnis unserer Befragung ist, dass in dieser Situation das Jobsharing selbst als eine Ressource und Hilfe wahrgenommen wurde.

87% der Befragten berichteten, dass die Arbeit im Jobsharing die Bewältigung der neuen Komplexitäten und Unsicherheit während der COVID-19-Krise „viel leichter“ oder „eher leichter“ mache. Dies bestätigt die Stärken des Jobsharing bei der Erhöhung der Entscheidungsqualität in Führungspositionen, also – in anderen Worten – den strategischen Mehrwert des Jobsharing bei der Bewältigung schwieriger Entscheidungssituationen.

76% der Befragten waren der Meinung, dass Jobsharing auch die Bewältigung der gestiegenen Aufgabenfülle und Arbeitsbelastung während der COVID-19-Krise erleichtere. 64% der Befragten sahen im Jobsharing eine Erleichterung für die Balancierung zwischen Anforderungen im Arbeitsleben und in der Familie, und 49% nahmen es als eine Erleichterung für die Sicherstellung der Kommunikation mit Kolleg*innen, Mitarbeiter*innen und Vorgesetzten wahr.

Abbildung 5: „Wenn Sie an die besonderen Arbeitsanforderungen in der Zeit der COVID-19-Pandemie denken: empfinden Sie die Arbeit im Jobsharing-Tandem als Erleichterung oder Erschweren für die Bewältigung der Anforderungen?“ (in %, n=53)



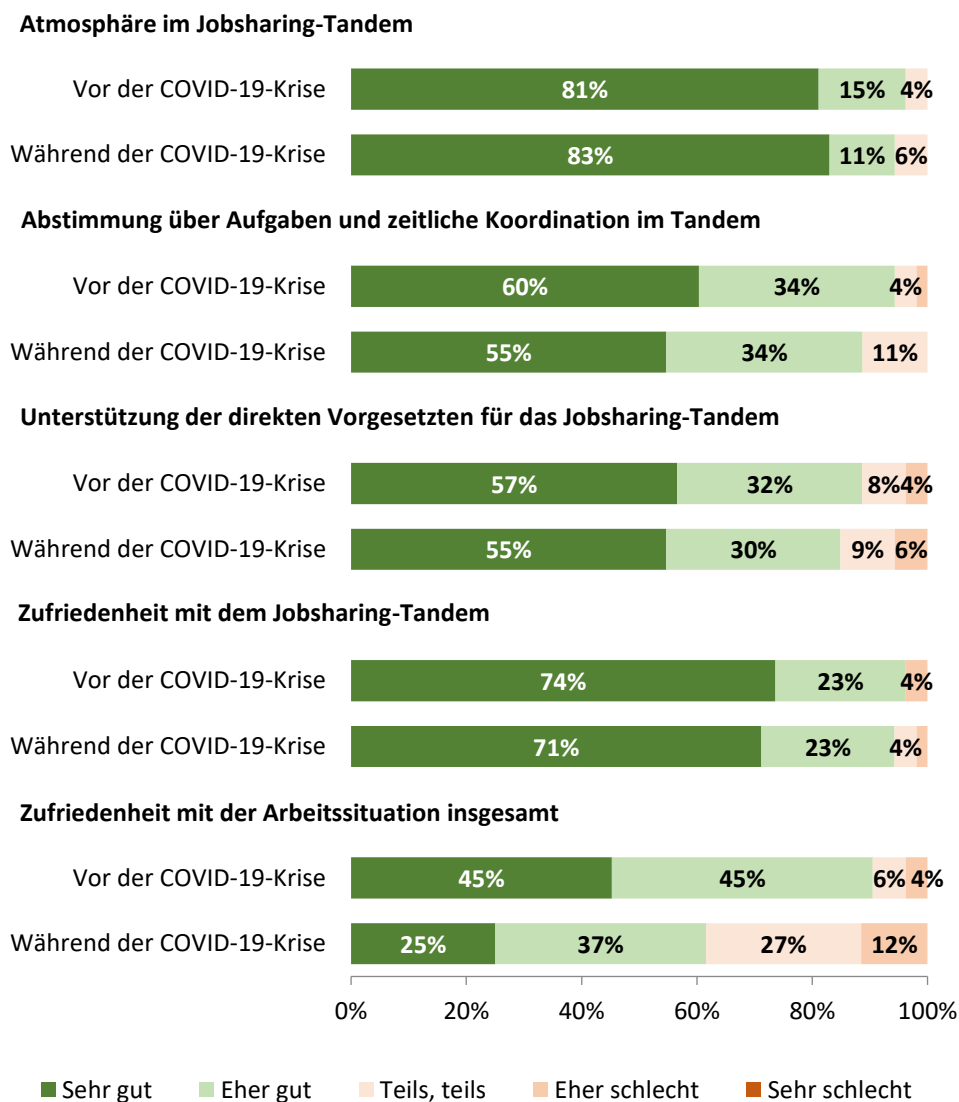
Diese Ergebnisse machen deutlich, dass Jobsharing in der Krise nicht nur ein Modell ist, das Eltern in der Vereinbarung von Arbeits- und Familienaufgaben hilft, sondern eine darüberhinausgehende strategische Bedeutung hat. Es hilft Führungskräften, in Krisensituationen mit der Komplexität von Entscheidungen umzugehen und zudem in einer Lage, in der es den Betrieb als Arbeitsort nicht gibt, den Überblick und die Kontrolle über alle Prozesse zu behalten. Dies wird

auch durch die Antworten auf die Frage bestätigt: ob „durch das Jobsharing Fähigkeiten ausprägt werden konnten (z.B. Kommunikation, Arbeitsorganisation und Umgang mit Flexibilitätsanforderungen), die die Bewältigung der neuen Arbeitssituation während der COVID-19-Krise erleichtert haben.“ Hier antworteten 36% der Befragten mit „trifft vollkommen zu“ und weitere 36% mit „trifft eher zu“.

Abbildung 6 zeigt schließlich, dass die Bewertung des Jobsharing durch die Befragten sich bislang während der COVID-19-Krise nicht verändert hat. Die Atmosphäre im Team, die Abstimmung und auch die Unterstützung durch Vorgesetzte wurden vor und während der Krise gleichermaßen sehr positiv beurteilt. Auch die Zufriedenheit mit dem Jobsharing blieb während der COVID-19-Krise gleich hoch: deutlich über 90% der Befragten waren mit dem Jobsharing sehr oder eher zufrieden.

Die einzige merkliche Veränderung betraf die allgemeine Beurteilung der eigenen Arbeitssituation. Während vor der COVID-19-Krise je etwa 45% der Befragten die eigene Arbeitssituation als sehr gut oder gut bewerteten, nahm dieser Anteil während der COVID-19-Krise merklich ab. Diese Abnahme ist angesichts der Belastungen während der Krise nicht überraschend. Bemerkenswert ist aber, dass das Jobsharing selbst von dieser negativen Entwicklung nicht betroffen ist und weiterhin sehr positiv beurteilt wird.

Abbildung 6: Bewertung der Arbeitssituation vor und während der COVID-19-Krise (in %, n=53)



Schlussfolgerungen

Unsere Studie verdeutlicht die Stärken des Jobsharing-Modells, insbesondere auch für Führungskräfte. In der COVID-19-Krise waren die von uns befragten Jobsharer*innen mit den gleichen Herausforderungen konfrontiert, wie viele andere Führungskräfte auch. Sie mussten nun von zuhause arbeiten, wobei aufgrund der Schließung von Schulen und Kindergärten auch die Betreuung der Kinder geleistet werden musste. Sie mussten nun die Kommunikation mit den Kund*innen, Mitarbeiter*innen, Kolleg*innen und Vorgesetzten neu organisieren und einen Modus finden, wie sie die Arbeitsprozesse digital gestalten können.

In dieser Situation blieb die Zufriedenheit mit dem Jobsharing, der Atmosphäre und den Abstimmungsprozessen in den Tandems beeindruckend hoch. Das lag sicherlich daran, dass viele Tan-

dems ihre Arbeitszeitaufteilung flexibel umstellen konnten, etwa auf ein Vormittags/Nachmittags-Modell. Zudem wurden die Abstimmung und Unterstützung im Tandem als eine wichtige Hilfe angesehen, um mit den neuen Arbeitsbelastungen, Unsicherheiten und Komplexitäten der Entscheidungen umzugehen. In der Wahrnehmung der Jobsharer*innen hatte ihr Arbeitsmodell dazu geführt, dass sie genau jene Kommunikations- und Koordinationsfähigkeiten ausbilden konnten, die in der COVID-19-Krisensituation gebraucht wurden.

Diese Ergebnisse bestätigen die in unserer Vorgängerstudie (Cooman et al. 2019) formulierte These, dass der Mehrwert des Jobsharing nicht nur in der Flexibilität der Arbeitszeitmodelle und der Verbesserung der Work-Life-Balance liegt, sondern dass die Besetzung von Führungspositionen durch Jobsharing-Tandems einen strategischen Vorteil im Sinne der Verbesserung von Entscheidungsqualität gerade auch in schwierigen Situationen bedeuten kann. Für die Verbreitung des Jobsharing wird es sicherlich wichtig sein, solche strategischen Vorteile stärker in den Vordergrund zu rücken.

Literatur

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

Cooiman, Franziska, Martin Krzywdzinski und Svenja Christen. 2019. „*Ich arbeite ganz anders und besser als früher.*‘ *Praxis und Potentiale von Jobsharing in Unternehmen*“. Discussion Paper SP III 2019-301. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

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.

Discussion Paper der Forschungsgruppe "Globalisierung, Arbeit und Produktion"

- Martin Krzywdzinski** SP III 2020-302
Automatisierung, Digitalisierung und Wandel der Beschäftigungsstrukturen in der Automobilindustrie. Eine kurze Geschichte vom Anfang der 1990er bis 2018, 64 Seiten
- Robert Scholz** SP III 2020-301
Regionale Gestaltung von Arbeit: Beschäftigung, Mitbestimmung, Personalaufwand und Ausbildung in den 50 größten Unternehmen in Berlin, 31 Seiten
- Moore, Phoebe V.** SP III 2019-302
The Mirror for (Artificial) Intelligence. Working in Whose Reflection?, 25 pages
- Martin Krzywdzinski, Franziska Cooman, Svenja Christen** SP III 2019-301
„Ich arbeite ganz anders und besser als früher“. Praxis und Potentiale von Jobsharing in Unternehmen, 61 Seiten
- 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** SPIII 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/>