

# HR Innovation



## Gemeinsam Unternehmenskultur umdenken

25 AUTOREN | 48 STUNDEN | 1 BOOK SPRINT

HERAUSGEBER: Stefanie Krügl | Dirk Murschall | Daniel M. Richter

GESTALTUNG: Susanne Kasper | Sonja Leppin



INSIGHT  
INNOVATION  
PRESS

# 10 Jobsharing


*Teamwork at its best!*



**Jana Tepe**

Gründerin | Jobsharing-Expertin

Verfechterin einer lebensfreundlichen Arbeitswelt



*Jana Tepe unterstützt mit ihrem Unternehmen Tandemploy Menschen und Organisationen bei der einfachen Umsetzung von Jobsharing. Seit acht Jahren beschäftigt sie sich mit einer menschlichen Arbeitswelt von morgen, schreibt und spricht öffentlich darüber und setzt einen Lösungsvorschlag nun mit Tandemploy um.*

*Nach ihrem Master in »New Media and Communication« verantwortete sie bei der Personalberatung i-potentials den Personalbereich und später auch das Marketing. Ihre Gedanken und Erfahrungen zum Jobsharing teilt sie auf dem Tandemploy Blog [zweiteilen.de](https://www.zweiteilen.de) und in verschiedenen Medien.*

# Jobsharing

## Teamwork at its best!



### Lebenswelt

*Stell Dir eine Welt vor, in der sich die Arbeit an Dein Leben anpasst. Eine Welt, in der wir mal mehr, mal weniger arbeiten, je nachdem, in welcher Lebensphase wir uns aktuell befinden, je nachdem, wie unsere Bedürfnisse und Prioritäten gerade sind. Eine Welt, in der Arbeit wichtig ist, erfüllend, sinngebend – ja! – aber eben auch: flexibel (und zwar **wirklich** flexibel), vereinbar (mit allem, was uns **ebenso** wichtig ist), menschlich und nachhaltig im besten und ursprünglichen Sinne.*

### *Wäre eine solche Welt reicher, als sie es heute ist?*

Wäre im Zweifelsfall die gewonnene oder auch nur umverteilte Zeit wertvoller als das Geld, das wir verdienen – oder bewusst entbehren? Die Frage, die dahinter steht, ist natürlich eine sehr grundsätzliche: Leben wir, um zu arbeiten (*und wenn ja, wem nützt das wirklich*)? Oder arbeiten wir, um zu leben – und kann Wirtschaft demnach nur nachhaltig funktionieren, wenn die Menschen mit ihrem Leben und ihren Bedürfnissen im Mittelpunkt stehen?

### *Arbeit für den Menschen*

Das Magazin »enorm« bringt es mit seinem Slogan »Wirtschaft für den Menschen« wunderbar auf den Punkt: Wirtschaft kann nur langfristig Bestand haben, wenn sie den Menschen dient und kein Selbstzweck ist.

Schauen wir uns die Arbeitsrealität in Deutschland an, sind wir davon meilenweit entfernt. Die Arbeit beherrscht unser Leben, strukturiert es stark vor, stellt uns regelmäßig vor schwierige Entscheidungen, ist oft eben nicht vereinbar mit dem, was uns (mindestens genauso) am Herzen liegt: mit den Menschen, die wir lieben, neuen Wegen, die wir gehen möchten, Dingen, die wir lernen, Themen, für die wir uns engagieren wollen. Das hilft langfristig niemandem. Nicht den Menschen – und nicht den Unternehmen, der Gesellschaft und der Wirtschaft, die letztlich auf den Menschen basieren.

*Warum fangen wir nicht einfach im Kleinen an?*

Starten in den einzelnen Unternehmen?

### *Flexible Arbeit gibt's doch schon längst?!*

Vielleicht kommt an dieser Stelle der Zwischenruf, dass flexibles, lebensfreundliches Arbeiten ja längst umgesetzt ist. Dass es das doch bereits gibt,

in Form von Gleittagen, Vertrauensarbeitszeit, Teilzeitarbeit. Aber ist das *wirkliche* Flexibilität? Und vor allem: Ist das ausreichend und realisierbar für *alle* Menschen im Unternehmen? In *allen* Jobs, in jeder Position?

Die bisherigen Erfahrungen – und zahlreiche Studien – zeigen, dass dies nicht so ist. Echte Traumjobs, die Jobs, die wir lieben, sind eben oft nicht mit flexiblem Arbeiten vereinbar. Wer weniger Stunden arbeiten möchte oder muss, geht Kompromisse ein, nimmt starke Einbußen in Kauf. Bezogen auf das Gehalt, klar, aber vor allem auch bezogen auf die Aufgabe. Viele tolle Jobs gibt's eben nicht in Teilzeit.

### *Es gibt da ein Modell, das eine Lücke schließt*

Es gibt da ein Modell, das wesentlich mehr Menschen flexibles Arbeiten in *ihren* Wunschjobs ermöglichen kann. Es ist bereits auf dem Vormarsch – und trotzdem ist es noch nicht so bekannt, wie es sein sollte.

Jobsharing heißt es – und bezeichnet das Teilen eines Jobs durch zwei oder mehr Personen. Im Unterschied zu klassischer Teilzeit wird eine Stelle nicht 50/50 gesplittet und dann von zwei Menschen unabhängig voneinander ausgeführt. Die beiden arbeiten im Gegenteil eng zusammen, verantworten die Stel-

le gemeinsam und teilen Aufgaben und Zeit selbstständig untereinander auf. Dadurch werden plötzlich Stellen flexibel, die es vorher nicht waren. Selbst sehr komplexe Aufgaben, bis in die Führungsetage.

Die Unternehmen stellen sich damit nicht nur auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter und Bewerber ein – sie haben auch selbst echte Vorteile dadurch. Kurzfristig, in Anbetracht des Fachkräftemangels, und langfristig, im Hinblick auf glückliche Mitarbeiter, die echte und nachhaltige Möglichkeiten haben, im Unternehmen und in ihren Jobs flexibel zu arbeiten. 20,4 % der Unternehmen in Deutschland setzen Jobsharing bereits um (Stand 2010, Institut der Deutschen Wirtschaft Köln). Alle Firmen, die es einmal ausprobiert haben, bleiben dabei.

### *Jobsharing gab's doch schon in den 80ern!*

Man könnte nun einwerfen, dass Jobsharing doch bloß eine neue Laune der Shareconomy, der Wirtschaft des Teilens und Tauschens, sei. Wir teilen Autos, Wohnungen, Bohrmaschinen und Bücher – warum also nicht auch unsere Jobs? Doch so einfach ist es nicht, Jobsharing geht wesentlich tiefer. Und stammt nebenbei bemerkt aus den 80ern, also lange bevor »Sharing« zum Trend wurde. Helmut Kohl war gerade ein Jahr als Bundeskanzler im Amt, als

Jobsharing 1983 eine rechtliche Grundlage in Paragraph 13 des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (§ 13 TzBfG) bekam.

Seitdem gab und gibt es immer noch viele Menschen, die sich im Team einen Job teilen. Unzählige (Erfolgs-) Geschichten erzählen von Menschen, die durch Jobsharing in ihren Jobs bleiben konnten und gleichzeitig Zeit gewannen für weitere Vorhaben oder Bereiche in ihrem Leben.

*»Jobsharing machte möglich, dass immer alles ging«*

Ein schönes Beispiel für das, was möglich ist, ist die Geschichte zweier Frauen, die bereits vor 12 Jahren anfangen, sich eine Stelle in einem großen Medienunternehmen zu teilen. Die eine werdende Mutter, die andere ebenfalls mit dem Wunsch, weniger zu arbeiten. Sie schlugen ihrem Chef vor, eine Stelle zu teilen. Er stimmte zu.

So blieb die Mama dem Unternehmen nicht lange fern – und die Jüngere und Freiheitsliebende blieb dem Arbeitgeber erhalten. Von da an wechselten sich die beiden mit ihrer Arbeitsintensität ab, passeten das Modell flexibel ihren jeweiligen Lebensphasen an. Als die Mutter wieder mehr Stunden arbei-



ten konnte, fing die Jüngere ein nebenberufliches Studium an und schraubte ihre Stundenanzahl herunter. Als ein zweites Kind im Anmarsch war, gingen die Stunden der Freiheitsliebenden zugunsten der Mutter wieder hoch. Als Team blieben beide ihrem Arbeitgeber insgesamt sechs Jahre erhalten. Über verschiedene Lebensphasen, Höhen und Tiefen hinweg. Ohne Entweder-Oder. Mit doppelter Power und ohne Know-how-Verlust.

Ein Gewinn für die beiden, ganz sicher, aber auch ein Gewinn für ihr Team und ihren Chef, der sich immer auf das gute Gesamtergebnis verlassen konnte. Und obwohl es viele Erfolgsgeschichten wie diese gibt, gibt es noch mindestens ebenso viel Potenzial.

### *Jobsharing löst echte Probleme ...*

Jobsharing bietet praktische, clevere und oftmals bessere Lösungen als bisher für Probleme auf unserem Arbeitsmarkt. Für *Wiedereinsteiger* findet sich im Jobsharing ebenso eine Lösung wie für Vertreter der *Generation Y*, die Alternativen zur 40-Stunden-Vollzeit suchen und lieber mehrere Projekte machen, als sich auf eine Stelle festzulegen. Auch wer sich *weiterbilden* oder *nebenberuflich selbstständig* machen möchte, kann durch Jobsharing seinen



qualifizierten Job behalten und ist eher geneigt, im Unternehmen zu bleiben. Menschen, die *körperlich eingeschränkt* sind oder aus *gesundheitlichen Gründen* weniger arbeiten möchten, profitieren ebenso von Jobsharing wie Mitarbeiter, die *Angehörige pflegen*. Und für *erfahrene Mitarbeiter*, die gegen Ende ihres Berufslebens ihre Stundenanzahl reduzieren möchten, bietet Jobsharing tolle Möglichkeiten, ihr Wissen an einen *Nachfolger* weiterzugeben. Die Liste möglicher Konstellationen und Anwendungsfälle ist lang. Überall dort, wo Menschen flexibel arbeiten möchten oder müssen und gleichzeitig in ihren qualifizierten Jobs arbeiten möchten, überall dort, wo Stellen von Teamwork profitieren, ist Jobsharing eine gute Option.

### *... und ist Wertschätzung in jeder Lebensphase.*

Im Kern zeugt es einfach von ehrlicher Wertschätzung, sich auf die Lebensphasen von Menschen einzustellen, auf ihr Bedürfnis, ein ganzheitliches Leben zu führen. Diese Wertschätzung erreicht nicht nur *neue* Menschen, sondern auch die, die bereits im Unternehmen sind. Und was potentielle Bewerber und bereits vorhandene Mitarbeiter glücklich macht, macht in Konsequenz natürlich auch den Arbeitgeber glücklich.

## 1+1>2

Jobsharing schafft nicht nur gute Argumente, um neue Köpfe anzuziehen und die bereits angestellten langfristig zu begeistern (zum Beispiel indem man ihnen in bestimmten Lebensphasen einen Jobsharing-Partner zur Seite stellt). Es hat auch echte Vorteile, ein Zweier-Team für eine Position anzustellen.

Das Unternehmen bekommt in Summe mehr Kompetenzen, zwei Blickwinkel, zwei Köpfe, die durch ihr ausgewogenes Leben mehr Kreativität und mehr Inspiration mit in den Job bringen. Es bekommt zwei Menschen, die dank der engen Zusammenarbeit ihren Stärken entsprechend arbeiten können, die sich oftmals ergänzen, verstärken und voneinander lernen. Zwei, die jeweils für sich genommen (in Teilzeit) produktiver sind und damit als Team deutlich stärker als einer alleine. Ein Team, in dem jeder den anderen perfekt vertreten kann, ob im Urlaub oder im Krankheitsfall. Und nicht zuletzt zwei Know-how-Träger, die bei Spitzen auch noch gemeinsam anpacken können.

## *Teamwork at its best!*

Das Teilen von Jobs ist ein Arbeitsmodell, das genau die Menschen anspricht, die man sich für

sein Unternehmen wünscht. Diejenigen, die viel zu geben haben, aber flexibel arbeiten möchten und das auch fordern. Jobsharing macht sich auf clevere Art und Weise die Vorteile von Teamwork zunutze, dessen Vorzüge eigentlich seit langem bekannt sind, die man aber in diesem Zusammenhang, im Rahmen qualifizierter Teilzeitarbeit noch viel zu wenig nutzt. Nicht zuletzt ist es ein Modell, das Unternehmen eine Möglichkeit an die Hand gibt, ihre Mitarbeiter vom Einstieg bis zum Ausstieg entlang verschiedenster Lebensphasen zu halten. Oftmals braucht es nur ein wenig Mut und Innovationsfreude, um Jobsharing bei sich im Unternehmen einzuführen. Eine transparente Kommunikation mit allen beteiligten Personen (dem Team, den Vorgesetzten, den beiden Jobsharern), ein paar Überlegungen zur Organisation vorab – und den Start eines Pionierversuchs. Die Jobsharer, das ist die Idee, regeln dann das Meiste unter sich. Sie verantworten den Job und das Gesamtergebnis – und haben ein hohes Eigeninteresse daran, dass der Versuch gelingt. Schließlich ermöglicht ihnen das Modell eine neue, eine echte Vereinbarkeit. Das flexible Arbeiten in ihrem Wunschjob. Was soll schon passieren?

*Fazit:* Fangen wir im Kleinen an, starten wir heute!

## Zusammenfassung

- *In einer menschlichen, nachhaltigen Arbeitswelt ist die Arbeit für den Menschen da und passt sich entsprechend an dessen Lebensphasen an*
- *Jobsharing (zwei teilen sich eine Stelle in enger Zusammenarbeit) macht es möglich, dass Menschen ihre Arbeit flexibler gestalten und in bestimmten Phasen – oder auch langfristig – weniger arbeiten, dabei aber in ihren (!) Jobs bleiben*
- *Das Modell schließt damit eine Lücke im Angebot flexibler Arbeitsmodelle, da es ganz neue Jobs (selbst Führungspositionen) teilzeittauglich macht – durch cleveres Teamwork!*
- *Beim Jobsharing gewinnen letztlich beide: die Menschen (Zeit, Flexibilität) und die Unternehmen (zwei Köpfe, doppelte Power, voll besetzte Stelle)*

### Quellen:

Institut der Deutschen Wirtschaft Köln, 2010:  
[http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/  
Pdf-Anlagen/unternehmensmonitor-2010](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/unternehmensmonitor-2010)



Cornelia Reindl  
Daniel M. Richter  
Dirk Murschall  
Franka Ellen Wittek  
Gerhard Wohland  
Hans-Rainer Pohl  
Heiko Fischer  
Jana Schilling  
Jana Tepe  
Katharina Kley  
Katrin Froschmeier  
Klaus Behrla  
Markus Wolf  
Michael Schels  
Sandra Uhrig  
Sham Jaff  
Sibylle Klevenz  
Simon Dückert  
Stefan Probst  
Stefanie Krügl  
Stephan Grabmeier  
Sven Franke  
Sven von Loh  
Thor van Horn  
Tim Schikora

»Wer führen will, muss Menschen lieben.«

*Detlef Lohmann*

»Noch nie war für den Erfolg eines Unternehmens die Organisationskultur so mitentscheidend wie in unserem Zeitalter der Digitalisierung.«

*Frank Kohl-Boas*

25 Experten setzen sich mit Themen rund um Organisationskulturen auseinander. Sie kommen aus den Bereichen Personal, Strategie, Beratung, aber auch Kunst und Wissenschaft. Gemeinsam denken sie darüber nach, wie wir es schaffen, offene, agile und erfolgreiche Organisationen zu gestalten. Wie wir Mitarbeiter einbeziehen, aktivieren und beteiligen, ihnen Struktur und Freiraum verschaffen, um ihr Potential voll auszuschöpfen.