



Quelle: bloomberg.com

## ■ ARBEITSMODELLE

# Job-Sharing: Teilzeitmodell mit Potenzial

Zwei Mitarbeiter teilen sich eine Stelle und erledigen die Aufgaben mit einem tageweise, wöchentlich oder monatlich wechselnden Rhythmus. Wie funktioniert Job-Sharing, welche Möglichkeiten bietet es? | *Jan Roloff*

Die insbesondere bei Frauen seit 20 Jahren kontinuierlich wachsende Teilzeitquote verdeutlicht das Bedürfnis nach einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Häufig geht Teilzeitarbeit mit Lohndumping und faktischer Mehrarbeit einher; es gibt aber auch positive Gegenbeispiele. Damit Aufstiegschancen und soziale Absicherung nicht auf der Strecke bleiben, existiert mittlerweile eine Reihe von Modellen, die dem Bedürfnis der Arbeitnehmer nach fairer Arbeitszeitflexibilisierung gerecht werden sollen: Das Recht auf Teilzeitreduzierung, Telearbeit (Arbeiten von Zuhause), Vertrauensarbeit oder eben das Job-Sharing.

Job-Sharing, auch Arbeitsplatzteilung genannt, ist eine spezielle Form der Teilzeitarbeit, bei der sich mehrere Beschäftigte einen Arbeitsplatz teilen. In den meisten Fällen teilen sich zwei Personen eine Stelle oder drei Personen zwei Stellen. Dabei ist ihnen durch die sogenannte Zeitsouveränität weitgehend freigestellt, wie sie die Aufteilung der Arbeitszeit gestalten. Die gesetzlichen Grundlagen regelt das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) unter § 13: „Arbeitgeber und Arbeitnehmer können vereinbaren, dass mehrere Arbeitnehmer sich die Arbeitszeit an einem Arbeitsplatz teilen (Arbeitsplatzteilung)“, heißt es in Absatz 1. Einen Rechtsanspruch wie bei

der Reduzierung auf Teilzeit gibt es für das Job-Sharing allerdings nicht.

Hinweise auf die Möglichkeit des Job-Sharings findet man üblicherweise nicht bei Stellenausschreibungen, weil zumeist eine genaue Kenntnis des Unternehmens und der Arbeitsabläufe sowie ein guter persönlicher Kontakt der Mitarbeiter untereinander gegeben sein sollten. Job-Sharing ist beispielsweise dann eine Option, wenn zwei Mitarbeiter eine – eventuell vorübergehende – Reduzierung der Arbeitszeit wünschen oder die Arbeitsabläufe zweier halber Stellen in einer Abteilung neu organisiert werden soll. Möglich ist aber beispielsweise auch, einen Stellenumfang von über 100 Prozent auf zwei oder mehr Mitarbeiter zu verteilen. Um ein Job-Sharing-Modell zu etablieren, kann die Initiative entweder von den Mitarbeitern oder von der Personalabteilung ausgehen. In der Praxis gibt es beide Fälle. Prinzipiell ist Arbeitsplatzteilung aus sehr verschiedenen Gründen und in nahezu allen Branchen und Arbeitsbereichen möglich. Tätigkeiten mit häufig wiederkehrenden Abläufen bieten sich aber wegen schnell durchführbarer oder nicht notwendiger Übernahmen besonders an: Arbeiten im Schichtbetrieb, im Sekretariats- und Assistenzbereich, im öffentlichen Dienst, ebenso im sozialen Bereich oder in der Kreativbranche.

## Rechte und Pflichten

Wer sich für Job-Sharing entschieden, einen oder mehrere Partner gefunden und die Personalabteilung auf seiner Seite hat, sollte zunächst die Rahmenbedingungen klären, um Konflikte zu vermeiden: Zunächst ist es wichtig, die Arbeitsverträge mit der vereinbarten Aufteilung der Arbeitszeit abzustimmen (z.B. 50:50 oder 60:40). Zudem sollte man die Arbeitszeitplanung erst untereinander regeln, bevor man mit dem Vorgesetzten spricht und die Absprache im Unternehmen bekannt gibt. Außerdem sollten Lage und Dauer der Arbeitszeit (etwa wechselnde wöchentliche oder monatliche

che Rhythmen) sowie Vertretungspflichten festgelegt werden – je nach Tarifvertrag kann ein Job-Sharing-Partner zur Vertretung verpflichtet werden.

In einer ersten Gesetzesfassung sollte der zweite Job-Sharing-Partner die Arbeit des ersten mit übernehmen, wenn dieser kündigt oder langfristig erkrankt. Diese Verpflichtung ist aber abgemildert worden. Die Frage, ob der Arbeitnehmer den Partner im Fall einer vorübergehenden oder dauerhaften Verhinderung vertreten muss, richtet sich nach der für den einzelnen Vertretungsfall geschlossenen Vereinbarung (§ 13 Abs. 1 TzBfG). Die Pflicht zur Vertretung kann auch vorab für den Fall eines dringenden betrieblichen Erfordernisses vereinbart werden; dann ist der Arbeitnehmer zur Vertretung nur verpflichtet, soweit sie ihm im Einzelfall zumutbar ist.

Der Urlaubsanspruch beim Job-Sharing richtet sich nach der Aufteilung der Arbeitszeit im Verhältnis zur Vollzeitstelle. Die Urlaubstage werden nach dem jeweiligen Stellenanteil der Job-Sharing-Partner berechnet. Bei einer 50:50-Regelung beispielsweise wird genau die Hälfte des Urlaubs einer Vollzeitstelle gewährt. Bei anderen Modellen, zum Beispiel bei drei Mitarbeitern auf zwei Stellen, wird gleichermaßen verfahren.

Eine Kündigung muss für jeden Job-Sharer einzeln ausgesprochen werden. Wenn ein Partner kündigt oder gekündigt wird, behält der andere Kollege seine Stelle. Außerdem muss der Arbeitgeber einen neuen Job-Sharing-Partner finden, wenn einer gekündigt hat. Das heißt: Der verbleibende Job-Sharing-Partner genießt Kündigungsschutz: Paragraph 13 Abs. 2 im Teilzeit- und Befristungsgesetz verbietet die Entlassung eines Teammitglieds, nur weil der andere Arbeitsplatzpartner ausscheidet. Ansonsten haben die Teammitglieder den gleichen Kündigungsschutz wie andere Arbeitnehmer. Das Verbot der „partnerbedingten Kündigung“ gilt auch in Kleinbetrieben, in denen kein Kündigungsschutz nach dem Kündigungsschutzgesetz besteht. Generell sind

Arbeitgeber bei Ausscheiden eines Teammitglieds gehalten, das Job-Sharing-Team durch ein neu einzustellendes Mitglied wieder aufzufüllen. Ist dies nicht möglich, so muss zuerst dem beziehungsweise den verbliebenen Teammitglied(ern) eine entsprechende Arbeitszeitverlängerung angeboten werden.

### Praxisbeispiele: Kreativbranche und Führungspositionen

Für Christiane Scheller, Projektmanagerin in einer Kommunikationsagentur, war das Modell Job-Sharing eine Möglichkeit, Familie und Beruf zu vereinbaren. Als alleinerziehende Mutter konnte sie keine Vollzeitbeschäftigung mehr ausüben. „Wenn die Rahmenbedingungen stimmen, ist das Job-Sharing eine tolle Sache“, urteilt

sie. Vor allen Dingen die Übergabe von tagesaktuellen Aufgaben sei jedoch sehr wichtig im Job-Tandem, nur dann profitieren beide von der Regelung. „Es ist eine Frage der Kommunikation“, sagt Scheller, deren Job-Sharing-Partner neben der Agenturarbeit noch ein Studium betrieben hat. Natürlich sei das Job-Sharing nur dann erstrebenswert, wenn keine Unterbezahlung oder Ausbeutung stattfindet, fügt sie noch hinzu. Heute arbeitet Scheller wieder in Vollzeit.

Auch in Führungspositionen ist Teilzeit mittlerweile kein Tabuwort mehr. „Während die Teilzeitführung vor einigen Jahren von den meisten Arbeitgebern noch kategorisch abgelehnt wurde, sieht das Bild heute anders aus“, erläutert Dr. Dorothea Voss, Arbeitsmarktexpertin der Hans-Böckler-Stiftung. Immer mehr Unternehmen ermöglichen Teilzeitarbeit für Führungskräfte, zumindest vorübergehend. Ein Modell für die Teilzeit-Führung kann auch das Job-Sharing sein. Mit dem Begriff Top-Sharing werden aufgeteilte Führungspositionen beschrieben. Beide Kollegen tragen gemeinsame Verantwortung für ihre Stelle und treffen Entscheidungen gemeinsam. Die Zeitaufteilung wird von den Tandem-Partnern bestimmt, in Führungsfragen haben beide Mitarbeiter die gleiche Entscheidungsgewalt. Beim Top-Sharing sind eine genaue Abstimmung und viel Feingefühl nötig. Die Sharer sollten einander vertrauen, die Chemie muss stimmen. Auf der Führungsebene kann Job-Sharing eine echte Alternative zu der in diesem Bereich vielfach kritisch diskutierten Teilzeitreduzierung sein. Dass dieses Modell in der Praxis funktioniert, beweisen große Unternehmen wie der Norddeutsche Rundfunk oder die Daimler AG, bei denen Job-Sharing auf Führungspositionen, auch durch Geistes- und Naturwissenschaftler, erfolgreich praktiziert wird.

### Kritik und Alternativmodelle

Die Schattenseiten des Job-Sharing können bei sehr individuellen Anforderungs-

#### RECHTSGRUNDLAGEN

Der rechtliche Rahmen für das Job-Sharing ist im Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) unter § 13 (Arbeitsplatzteilung) festgelegt. Enthalten sind unter anderem die gesetzlichen Regelungen für die Vertretungspflicht und den Kündigungsschutz. Das TzBfG ist im Internet abrufbar unter: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/tzbfkg/gesamt.pdf>

#### Recht auf Teilzeitreduzierung

Gesetzlich geregelt ist der Anspruch des Arbeitnehmers auf die Verringerung von Voll- auf Teilzeit im Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) unter § 8. Dieser besagt, dass ein Arbeitnehmer, dessen Arbeitsverhältnis länger als sechs Monate bestanden hat, verlangen kann, dass seine vertraglich vereinbarte Arbeitszeit verringert wird. Nicht festgelegt ist allerdings, dass ein Teilzeit-Arbeitnehmer Anspruch auf genau dieselbe Stelle hat. Eine Klausel besagt, dass der Arbeitgeber aus betrieblichen Gründen die Verringerung auf Teilzeit ablehnen kann.

profilen einer Stelle oder bei plötzlich auftauchenden Problemen, etwa hinsichtlich Vertretungspflichten (siehe Interview), zutage treten. Hier kann das Job-Sharing schnell zur Schwierigkeit werden, weil mehrere Konfliktparteien beteiligt sind. Die moderne Arbeitswelt rückt zudem sehr stark das individuelle Können in den Mittelpunkt, das können zwei Mitarbeiter selten in gleicher Weise besitzen. Diese Kritikpunkte sind zwar berechtigt, man kann ihnen jedoch konstruktiv begegnen: Es empfiehlt sich, nur Personen für das Job-Sharing zusammen zu bringen, die von der Qualifikation her passen und die sich gegenseitig vertrau-

en. Eventuell können auch andere Formen der Arbeitsplatzteilung, je nach Anwendungsgebiet, im Einzelfall passende Lösungen sein:

- Job-Splitting ist die am häufigsten praktizierte Form der Arbeitsplatzteilung: zwei Arbeitnehmer teilen sich eine Stelle. Ein Vollzeitarbeitsplatz wird in zwei unabhängige Teilzeitarbeitsplätze aufgeteilt. Die Arbeitsverträge der beiden Kollegen sind ebenfalls unabhängig voneinander. Beide haben gleiche Aufgaben, müssen jedoch keine gemeinsamen Projekte bearbeiten und sich daher auch nicht abstimmen. Bei der Kündigung des

einen Mitarbeiters besteht der andere Arbeitsplatz weiter. Der Arbeitgeber muss sich um Ersatz bemühen. Anders als beim klassischen Job-Sharing wird die Arbeitszeit nicht vom Arbeitnehmer selbst bestimmt.

- Job-Pairing ist ein ähnliches Modell wie das Job-Splitting: eine Stelle wird aufgeteilt. Die Partner haben jedoch die gemeinsame Verantwortung für einen Aufgabenbereich und müssen sich regelmäßig besprechen und abstimmen. Wesentliche Entscheidungen müssen gemeinsam getroffen werden. Der Arbeitsvertrag wird gemeinsam geschlossen. Die Arbeitnehmer sind zu gleichen Anteilen verantwortlich für die Erfüllung der Arbeitsleistung und die Aufteilung der Arbeitszeit. Beim Ausfall des einen Mitarbeiters muss der andere die Vertretung übernehmen.
- Split-level-Sharing bedeutet die Aufteilung von Arbeitsplätzen nach inhaltlichen Aspekten, nicht nach der Zeit: Mitarbeiter A zum Beispiel ist für die Herstellung eines Produkts zuständig, Mitarbeiter B übernimmt die Qualitätsprüfung. Die Zeitaufteilung wird entweder von den Mitarbeitern entschieden oder vom Arbeitgeber bestimmt.

## Job-Sharing in den Unternehmen

### Überblick über das Angebot von Job-Sharing in den Unternehmen in Deutschland 2003, 2006 und 2009, nach Unternehmensgrößen

So viel Prozent der Unternehmen stimmten dieser Aussage zu.

		Wir praktizieren Job-Sharing in unserem Unternehmen.
<b>2003</b>	<b>Alle Unternehmen</b>	<b>9,1</b>
	Kleine Unternehmen (1 - 49 MA)	7,4
	Mittlere Unternehmen (50 - 249 MA)	13,1
	Große Unternehmen (250 und mehr MA)	40,0
<b>2006</b>	<b>Alle Unternehmen</b>	<b>14,3</b>
	Kleine Unternehmen (1 - 49 MA)	13,9
	Mittlere Unternehmen (50 - 249 MA)	23,8
	Große Unternehmen (250 und mehr MA)	57,1
<b>2009</b>	<b>Alle Unternehmen</b>	<b>20,4</b>
	Kleine Unternehmen (1 - 49 MA)	nicht ausgewertet
	Mittlere Unternehmen (50 - 249 MA)	nicht ausgewertet
	Große Unternehmen (250 und mehr MA)	nicht ausgewertet

Befragung von Geschäftsführern und Personalverantwortlichen in Unternehmen in Deutschland (2003: **978**, 2006: **1.128**, 2009: **1.319**)

**Quelle:** Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit, Institut der deutschen Wirtschaft Köln

### Potenzial für die Zukunft

Dass sich das Job-Sharing in der Praxis bisher noch nicht stärker durchsetzen konnte, liegt unter anderem an den für Arbeitgeber verhältnismäßig restriktiven gesetzlichen Regelungen. Außerdem bringt ein eigener Teilzeit-Arbeitsvertrag dem Arbeitnehmer mehr Eigenständigkeit, weil keine Abstimmung mit einem Partner wie beim Job-Sharing nötig ist. Die meisten Unternehmen nutzen wegen des geringeren Aufwands andere Formen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung. In der Schweiz hingegen ist das Job-Sharing ein häufig praktiziertes Arbeitszeitmodell – das liegt unter anderem auch an den positiven Anreizen

durch die Politik. Der dreijährlich vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln im Auftrag des Bundesfamilienministeriums durchgeführte „Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit“ belegt jedoch die seit Jahren wachsende Anzahl der Job-Sharing-Arbeitsverhältnisse in deutschen Unternehmen. Das spricht dafür, dass dieses Modell auch in Zukunft eine steigende Bedeutung haben wird.

Insgesamt ist der Teilzeit-Arbeitsmarkt sehr stark in Bewegung, die Vorteile von fair bezahlten Teilzeitmodellen wie Job-Sharing liegen auf der Hand: Teilzeitarbeit führt zu einer großen Zufriedenheit bei den Beschäftigten. Bei entsprechenden Bedingungen kann Teilzeit zudem eine Möglichkeit sein, den Berufseinstieg zu finden, vorübergehend die Vollzeitarbeit zu verkürzen oder Zeit für eine zusätzlich ausgeübte freiberufliche oder selbstständige Tätigkeit zu haben. Aber auch als dauerhafte Erwerbsarbeit kann Teilzeit funktionieren – vorausgesetzt die Eckdaten stimmen.

## ■ INTERVIEW

Mit Arbeitszeitexpertin **Christiane Flüter-Hoffmann** sprach Jan Roloff

### **arbeitsmarkt: Warum ist Job-Sharing ein so spannendes Teilzeitmodell?**

Christiane Flüter-Hoffmann: Das Interessante am Job-Sharing ist die gemeinsame Verantwortung für ein Aufgabengebiet bei reduzierter Stundenzahl. Man kann von den jeweiligen Potenzialen des anderen profitieren und so die Aufgaben gemeinsam vermutlich besser erfüllen, als wenn man dies allein mit einer Vollzeitstelle erledigen müsste. Auch die weitgehende Selbstbestimmung bei der Arbeitszeitplanung macht diese Form der Teilzeit für viele Arbeitnehmer attraktiv.

### **Für wen ist das Job-Sharing überhaupt interessant?**

Für Personen, die sehr teamfähig sind und die von den Qualifikationen, dem Wissen und Können des Job-Sharing-

Partners überzeugt sind: Wenn sich zwei Personen sehr gut verstehen, ähnlich qualifiziert sind und sich gut ergänzen, ist das Job-Sharing für diese Personen interessant. Außerdem für Menschen, die vom Vorteil von Synergie-Effekten nicht erst überzeugt werden müssen: Sie wissen, dass beide gemeinsam mehr erreichen, als wenn jeder für sich arbeiten würde. Denn sie können von den Kompetenzen des Job-Sharing-Partners profitieren. In Unternehmen, in denen das Thema „Diversity Management“ ein Prinzip des Personalmanagements ist, wird Job-Sharing besonders geschätzt: Denn die Vielfalt der Teamzusammensetzung steht dann unter positivem Vorzeichen.

### **Besteht hier nicht wie auch in anderen Teilzeitverhältnissen das Problem der faktischen Mehrarbeit?**

Nein, grundsätzlich nicht. Wichtig ist natürlich, vorab die Vertretungsregelungen für den Fall der Krankheit oder sonstiger Verhinderung des Job-Sharing-Partners zu regeln. Es besteht keine Verpflichtung

des einen Arbeitnehmers, den verhinderten Arbeitnehmer zu vertreten, wenn dies nicht vorher vertraglich festgelegt worden ist beziehungsweise es aus betrieblichen Gründen notwendig ist. Eine generelle Vertretungsverpflichtung kann allerdings auch durch einen Tarifvertrag festgelegt sein.

### **Haben Sie konkrete Tipps und Ratschläge, worauf Job-Sharer achten sollten?**

Jeder Job-Sharing-Anwärter sollte den Arbeitsvertrag, vor allem hinsichtlich Vertretungsregelungen, genau prüfen. Auch der Tarifvertrag sollte genau angeschaut werden, etwa ob dort auch Regelungen zum Job-Sharing getroffen wurden. Außerdem sollte man nur eine solche Person als Sharing-Partner wählen, die im Hinblick auf die Qualifikation passt und mit der die „Chemie“ stimmt. Je besser die Kollegen zusammenpassen, desto konfliktfreier und produktiver kann die Zusammenarbeit funktionieren. Die beiden Job-Sharer sollten zudem miteinander ein Arbeitszeitkonzept erstellen und dies dem Arbeitgeber vorlegen.

### **Warum hat sich das Modell nicht stärker durchgesetzt?**

Anders als beim regulären Teilzeitmodell sind hier mehr Verpflichtungen zu beachten: Im § 13 des Teilzeit- und Befristungsgesetzes heißt es: „(...) Ist einer dieser Arbeitnehmer an der Arbeitsleistung verhindert, sind die anderen Arbeitnehmer zur Vertretung verpflichtet, wenn sie der Vertretung im Einzelfall zugestimmt haben. Eine Pflicht zur Vertretung besteht auch, wenn der Arbeitsvertrag bei Vorliegen dringender betrieblicher Gründe eine Vertretung vorsieht und diese im Einzelfall zumutbar ist...“ Das heißt also, dass es im Einzelfall zulässig ist, Vertretungsarbeit zu vereinbaren (§ 13 Abs. 1 S. 2 TzBfG). Eine vorab vereinbarte Vertretungspflicht muss auf die Fälle beschränkt werden, in denen die Vertretung des anderen Teamkollegen aus dringenden betrieblichen Gründen erforderlich ist (§ 13

## INTERVIEWPARTNERIN



**Christiane Flüter-Hoffmann** arbeitet seit 1994 im Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Wissenschaftsbereich „Bildungspolitik und Arbeitsmarktpolitik“. Sie ist Senior Researcher und Projektleiterin für den Bereich „Betriebliche Personalpolitik“.

Abs. 1 S. 3 TzBfG). Das heißt also, dass die Job-Sharer in diesen Fällen füreinander eintreten müssen. Wenn das Konzept der Arbeitsplatzteilung aus betrieblichen Gründen ganz aufgegeben wird – zum Beispiel nach Kündigung eines Job-Sharers – so hat der Arbeitgeber das Recht, gegenüber den verbleibenden Job-Sharern eine Änderungskündigung auszusprechen. Das heißt: Er kann den Betroffenen einen anderen Teilzeitarbeitsplatz oder einen Vollzeitarbeitsplatz anbieten. Führt das nicht zum Erfolg, so darf er den bisherigen Job-Sharern kündigen.

### **Welche Vorteile, welche Nachteile haben die Arbeitgeber vom Job-Sharing?**

Die Unternehmen können auch komplexe Aufgabengebiete, die normalerweise nur von einer Vollzeitkraft erledigt werden könnten, an zwei Teilzeitkräfte vergeben, die sich untereinander über Arbeitszeiten und Aufgabenteilung abstimmen. Aber sie haben eben auch einen höheren Verwaltungsaufwand, wenn ein Job-Sharer geht und der Platz neu besetzt werden muss oder wenn längere Krankheiten auftreten. Die Sozialabgaben für zwei Teilzeit-Stellen sind höher als die für eine Vollzeitstelle, aber die Kostenfrage steht dabei meist gar nicht so sehr im Vordergrund. In kleinen und mittleren Unternehmen ist es oft der höhere Aufwand für die Personalabteilung, die gleich doppelt so viel Arbeit pro Fall hat. Unternehmen, die gute Erfahrungen mit Teilzeit-Beschäftigten gemacht haben, nehmen aber die höhere Kostenbelastung und den höheren organisatorischen Aufwand in Kauf. Häufig hören wir, dass zwei Teilzeit-Angestellte mehr schaffen als die Vollzeitbeschäftigten. Die höhere Produktivität ist also ein Anreiz für Unternehmen. Schwierig ist es dann, wenn die zeitliche Flexibilität nicht gegeben ist, wenn also immer der klassische Halbtagsjob von 8 bis 12 Uhr gewünscht ist und der Betrieb niemanden für die Nachmittage findet.

### **Welche Unternehmen bieten Job-Sharing an, nur größere oder auch kleinere?**

Tendenziell sind es eher die größeren, die dieses Teilzeitmodell anbieten: Rund 45 Prozent der Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern bieten Job-Sharing an, bei den kleinen Unternehmen ist es jedes fünfte (19,4 %) und bei den mittleren gut jedes vierte (26,1 %).

### **Welche Schattenseiten hat das Modell für Arbeitnehmer, wie kann man diesen begegnen?**

Für manchen Arbeitnehmer kann es eine Belastung sein, wenn er oder sie plötzlich bei Ausfall des Job-Sharing-Partners unerwartet einspringen muss und so plötzlich vorübergehend eine Vollzeitstelle hat, die er oder sie vielleicht nicht mit den privaten Verpflichtungen vereinbaren kann. Denn grundsätzlich können Arbeitnehmer, die sich einen Arbeitsplatz teilen, nicht im Voraus verpflichtet werden, für einen auf Dauer ausfallenden Job-Sharing-Kollegen als Vertretung einzuspringen, wenn damit eine Verlängerung der Arbeitszeit verbunden ist – also beispielsweise für diese Zeit von einer Halbauf eine Vollzeitstelle zu gehen. Aber wenn es für einen solchen Fall eine ausdrückliche Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer gibt, zum Beispiel, wenn dringende betriebliche Erfordernisse vorliegen, dann besteht eine solche Verpflichtung. Wenn der Job-Sharing-Partner kündigt und kein neuer Partner gefunden wird oder dieses Arbeitszeitmodell nicht mehr angeboten werden soll, kann der Arbeitgeber einen Aufhebungsvertrag erwirken.

### **Kennen Sie Beispiele für Job-Sharing auf Führungspositionen?**

Ja, es gibt einige sehr schöne Beispiele, wie dies in der Praxis aussehen kann, etwa bei Daimler: Gabriele Mussotter und Sabine Kohleisen leiten gemeinsam die Abteilung Strategische Planung im Marketing bei der Daimler AG. Das Job-Sharing ist in der Teilzeitbetriebsvereinbarung

für den Gesamtkonzern geregelt. Bei der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte (BfA) wird die Stelle der Dezernentin in einer der Leistungsabteilungen in Form von Job-Sharing von zwei Frauen ausgeübt. Dabei handelt es sich um eine Leitungsposition mit Verantwortung für über 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### **Wie ist Ihre Prognose für das Job-Sharing? Hat das Modell Zukunft?**

Ja, wir sehen einerseits an unserer eigenen Befragung, dem Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit, den wir gerade zum vierten Mal nach 2003, 2006 und 2009 für das Bundesfamilienministerium durchführen, dass Job-Sharing als Teilzeitmodell in den Unternehmen immer stärker verbreitet ist: 2003 gab es das Modell erst in 9,1 Prozent aller Unternehmen, inzwischen bietet es schon mehr als jedes fünfte Unternehmen (20,4 %) an. Diese Zahlen werden in der aktuell laufenden Befragung sicherlich noch weiter angestiegen sein.

## **LINKS UND LITERATUR**

Leitfaden „Führungskräfte und Familie“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) zum Thema Work-Life-Balance  
<http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen,did=20428.html>

Leitfaden „Familienbewusste Arbeitszeiten“ des BMFSFJ  
<http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/themen-lotse,did=163862.html>

Jobportal für die Suche nach Job-Sharing-Partnern (im Aufbau)  
<http://www.teilzeitkarriere.de/teilzeitkarriere-job-familie/job-teilzeitkarriere/jobsharing.php>