

CENTRE FOR SUSTAINABILITY MANAGEMENT (CSM)

JOBSHARING

Kompakte Einblicke aus 20 Jahren Green MBA
Tools - Praxis - Expert*innen

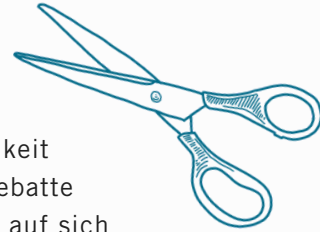
11/20



JOBSHARING

Teilzeit arbeiten, Vollzeit erfolgreich sein
Eine flexible Arbeitsteilung für Work-Life-Balance und Produktivität

DAS TOOL



Bereits im Jahr 1980 präsentierte der Arbeitsring Chemie der Öffentlichkeit einen Vorschlag für einen Jobsharing-Arbeitsvertrag. Seither zieht die Debatte über das innovative Arbeitszeitmodell zunehmend mehr Aufmerksamkeit auf sich (vgl. Koeve 1983, 75). Der Begriff stammt aus der Teamforschung und umfasst ein flexibles Arbeitszeitmodell, bei dem sich mindestens zwei Personen die Verantwortung für eine Vollzeitstelle teilen (vgl. Olmsted 1979, 283). Damit ermöglicht Jobsharing flexible und kürzere Arbeitszeiten auf allen Hierarchieebenen.

Es gibt verschiedene Formen von Jobsharing (vgl. Crampton et al. 2003, 21 ff.; Daniels 2011, 6 ff.). Im Folgenden werden vier Tandems, die im Rahmen einer 2019 durchgeführten Studie erarbeitet wurden, vorgestellt (vgl. Cooman et al. 2019, 29 ff.):

- **Ein symbiotisches Karrieretandem** (auch bekannt als Job-Pairing) ermöglicht Mitarbeitenden, in Teilzeit zu arbeiten und Aufgaben in Partnerschaft zu bestreiten. Dabei ist eine enge Abstimmung entscheidend. In der Ausgestaltung der wöchentlichen Zeiteinteilung zeichnen sich zwei Modelle ab: Einige Tandems teilen sich lediglich zwecks Übergabe einen Tag der Woche, andere überschneiden sich an mehreren Tagen. Eine gemeinsame E-Mail-Adresse ermöglicht es, Anfragen flexibel untereinander aufzuteilen.
- **Fremdbestimmte Tandems** (auch bekannt als Job-Splitting) umfassen Teamleiter*innen, die einem eher traditionellen Teilzeit-Jobsharing-Modell folgen und sich die Aufgaben nach Projekten und Zuständigkeiten aufteilen. Dadurch kann auch unabhängig von der anderen Person gearbeitet werden.
- **Sparringspartner*innen im höheren Management** (fallen unter die Form des Topsharings) bekleiden oft Positionen auf Abteilungsleitungsebene. Beweggründe für diesen Typus sind einerseits Aspekte des Sparrings, andererseits sogenannte Senior-Junior-Modelle, bei denen erfahrene und aufstrebende Mitarbeitende eine Partnerschaft eingehen.
- **Strategische Bündnisse im höheren Management** (weitere Form des Topsharings): Im Gegensatz zum Sparring-Ansatz dient Topsharing hier als ein strategisches Instrument für die Karriere. Die gemeinsame Arbeit im Tandem ermöglicht es Manager*innen, Positionen zu besetzen, die sie aufgrund ihrer Größe und Komplexität nicht allein bewältigen könnten.

Konzepte wie das Topsharing werden oft als Instrumente diskutiert, die Frauen den Zugang zu Führungspositionen erleichtern können. Von der Möglichkeit, in Teilzeit Führungspositionen zu übernehmen, profitieren jedoch auch Männer, die bei einer partnerschaftlichen Aufteilung von Sorgearbeiten bisher berufliche Nachteile befürchten mussten (vgl. Schrenker & Zucco 2020, 145).

Obwohl Jobsharing für Unternehmen mit zusätzlichen Kosten verbunden sein kann, beispielsweise aufgrund von Abstimmungszeiten, einem erhöhten administrativen Aufwand und möglichen Sozialleistungen, werden diese durch verschiedene Vorteile kompensiert (vgl. Cooman et al. 2019, 8 f.). Dazu gehören eine erhöhte Attraktivität als Arbeitgeber (vgl. Daniels 2011, 18), eine reduzierte Arbeitsbelastung (vgl. Harris 1997, 29 ff.) sowie eine Steigerung der Kreativität und Produktivität (vgl. Daniels 2011, 1).

RAFFAELLA GARIPPO

DIE EXPERTINNEN



„Jobsharing eröffnet Türen für eine Zukunft, in der Vielfalt in Teams, Produktivität und Work-Life-Balance Hand in Hand gehen. Vor allem in Managementpositionen verändert Topsharing die Spielregeln, indem die Barrieren der gläsernen Decke gesprengt werden und Frauen der Aufstieg in Führungspositionen erleichtert wird. Gleichzeitig sollte das Konzept als eine Exit-Möglichkeit für Männer aus der traditionellen Vollzeit-Ernährerrolle verstanden werden. Erst in dieser Kombination würde ein bedeutender Schritt zur Förderung von Geschlechtergerechtigkeit in der Wirtschaft erreicht werden.“

RAFFAELLA GARIPPO



Raffaella Garippo ist eine sozial engagierte Absolventin des MBA-Studiengangs „Sustainability Management“ der Leuphana Universität Lüneburg. Ihre Expertise und Leidenschaft für nachhaltige Praktiken bringt sie als Teil des Nachhaltigkeitsteams in die Welt des Volkswagen-Konzerns ein.

Darüber hinaus ist Raffaella Garippo Mitgründerin des gemeinnützigen Vereins „institut für zukünfte e. V.“. Das seit 2019 aktive Kollektiv hat zum Ziel, mit lokalen und überregionalen Projekten, Interventionen und Ausstellungen, Nachdenkspielraum und Aufmerksamkeit für Nachhaltigkeitsthemen zu schaffen. Ein langjähriges Projekt ist dabei der städtische Gemeinschaftsgarten „Wurzelwerk“, der nicht nur der erste Wolfsburger Urban Garden, sondern auch ein kultureller Treffpunkt, ein außerschulischer Lernort und ein nachhaltiges Pop-up-Café ist. Die Vielseitigkeit und ganzheitliche Herangehensweise des Vereins spiegeln sich dabei auch im Namen wider: Er steht für den Blick unter die Oberfläche und die tiefgründige Auseinandersetzung mit zukunftsrelevanten Fragestellungen. Soziale Verantwortung und Empathie sind dabei stets Triebkräfte hinter Raffaellas Bemühungen, die Welt zu einem besseren Ort zu machen.

SCHLAGWÖRTER

- Arbeitsteilung
- Flexibilität
- Vielfalt in Teams
- Teamfähigkeit

WAS ES BRAUCHT

- Klare Kommunikation und Absprachen
- Vertrauen und Teamfähigkeit
- Klare Arbeitsstruktur und Dokumentation
- Offenheit für neue Arbeitsmodelle

JOBSHARING IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN

Mit Topsharing zu mehr Nachhaltigkeit

DIE PRAXIS

Welchen Beitrag kann ein Arbeitszeitmodell wie Jobsharing oder Topsharing zur Nachhaltigkeit leisten? Dieser Frage widmete sich Raffaella Garippo in ihrem sechsmonatigen Forschungsvorhaben – mit interessanten Erkenntnissen.

Die Forschungsarbeit wurde in einem zweistufigen Verfahren durchgeführt: Zunächst wurden im Rahmen einer qualitativen Vorstudie Expert*inneninterviews mit Beratungen durchgeführt, die auf Unternehmen und (Privat-)Personen zum Thema Jobsharing ausgerichtet sind. Aufgrund langjähriger Praxiserfahrung konnte ein konsolidiertes Meta- und Kontextwissen abgefragt werden und die aktuellen Themenschwerpunkte sowie Herausforderungen in der Einführung und Verbreitung von Jobsharing identifiziert werden. Diese Erkenntnisse wurden für die anschließende qualitative Hauptstudie genutzt, in der in Jobsharing arbeitende Führungskräfte befragt wurden. Dabei wurden ausschließlich Topsharer aus dem Nachhaltigkeitsumfeld interviewt. Hierbei konnten nicht nur ihre persönlichen Erfahrungen mit dem Modell umfassend ergründet werden. Auch ihre Position als explizite Nachhaltigkeitsmanager*innen wurde genutzt, um Ideen, Anforderungen und Lösungsvorschläge für die Weiterentwicklung des Modells im Sinne der Nachhaltigkeit bzw. des nachhaltigen Personalmanagements zu skizzieren.

Chancen des Jobsharings

Der Beitrag, den Topsharing zum nachhaltigen Personalmanagement leistet, konnte anhand der Interviews in sechs Kategorien unterteilt werden:

<p>Partizipation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einstiegsmöglichkeit für Frauen in Führungspositionen • Förderung von Geschlechtergerechtigkeit und Reduzierung der geschlechtsspezifischen Lohnlücke (Gender-Pay-Gap) • Arbeitsmodell für Männer und Übernahme von Sorge- und Pflegearbeit • Teilhabe für alle Altersgruppen und Kompetenzprofile • Vorteile der Diversität und Perspektivenvielfalt in Unternehmen • Vorbildfunktion der Tandems zur Etablierung neuer Arbeitszeit- und Führungsmodelle 	<p>Wertschöpfungsorientierung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Zufriedenheit, Motivation und Produktivität • schnellere, bessere und integre Entscheidungen, Effizienz und Effektivität • doppelter Erfahrungsschatz als Bereicherung für Unternehmen • Innovationen durch Perspektivenvielfalt und kreative Assoziationsketten
<p>Strategieorientierung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung mehrerer Perspektiven und Kompetenzen im Sinne des ganzheitlichen Nachhaltigkeitsverständnisses • Einsatz von Topsharing-Tandems bei Personalrekrutierung, um Risiken einer Fehleinstellung zu minimieren • Steigerung der Arbeitgeberattraktivität durch das Angebot neuer Arbeitsmodelle 	<p>Kompetenz- und Wissensorientierung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einsatz von qualifizierten Frauen gemäß ihrer Kompetenzen in verantwortungsvollen Führungspositionen • Aufteilung der Verantwortung im Tandem nach Kompetenzen, Präferenzen und Stärken • Förderung der Perspektivenvielfalt für zukunftsorientierte Innovationen • Kompetenzerweiterung und persönliche Entwicklung durch Arbeit im Tandem
<p>Anspruchsgruppenorientierung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • hohe Verfügbarkeit für Unternehmen und Mitarbeitende trotz Teilzeit-Arbeit • individuellere Mitarbeitendenführung und -betreuung, wie z. B. in Personalgesprächen oder frauenspezifischen Themenbereichen 	<p>Flexibilität:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realisierung lebensphasenorientierter Arbeitszeitmodelle • Reduktion von Fluktuation und Ausfällen im Unternehmen • flexible Aufteilung der Arbeitszeiten und Aufgaben nach Stärken und Kompetenzen

Bedarfe und Potenziale des Jobsharings

Die Vorteile und Chancen des Modells sind sowohl auf individueller als auch auf unternehmerischer und gesellschaftlicher Ebene deutlich zu erkennen. Dennoch wurden von den beteiligten Personen im Rahmen der Interviews Handlungsbedarfe und Gestaltungspotenziale benannt:

- Topsharing soll nicht nur als ein Modell für Frauen verstanden und verbreitet werden – das Modell sollte ebenfalls Männer ansprechen, damit diese ihre berufliche Vollzeit-Verantwortung teilweise abgeben bzw. teilen können und verstärkt in die Verantwortung der Care-Arbeit kommen. Erst damit kann ein echter Beitrag zur Geschlechtergleichstellung geleistet werden.
- Das Modell sollte proaktiv für unterschiedliche, sich ergänzende Kompetenz- und Erfahrungsprofile ausgeschrieben werden, wie z. B. bei Junior-Senior-Konstellationen. Die Perspektivenvielfalt und der Wissenserhalt im Unternehmen werden gefördert und dabei als Maßnahme gegen den demographisch bedingten Wissensabfluss in der Wirtschaft dienen.
- Die Zusammenfindung des Tandems sollte (maßgeblich) durch die betroffenen Personen selbst mitentschieden werden. Moderne, prosperierende Matching-Algorithmen können den Prozess unterstützen. Firmeninterne oder -übergreifende Topsharing-Börsen können ebenfalls förderlich sein. Zusätzlich ist eine (begrenzte) gemeinsame Probezeit zur Prüfung der Kompatibilität zu empfehlen. Gemeinsame (tägliche/wöchentliche) Überschneidungszeiten wird als notwendig erachtet.
- Akute Handlungsbedarfe sind bei den Personalsystemen festzustellen, die eine Gleichstellung zweier Führungskräfte in z. B. Organigrammen und Telefonbüchern nur mangelhaft darstellen können. Die Doppelbesetzung von Stellen erweist sich als schwierig, wenn im Personalcontrolling nach Headcounts gezählt wird. Durch Vollzeitäquivalente (FTE) kann eine flexiblere Budget- und Personalplanung ermöglicht werden.
- Das Unternehmen sollte Flexibilität, (Gestaltungs-)Freiräume und Vertrauen bieten. Außerdem sollten beide Führungskräfte, ggf. trotz unterschiedlicher Berufserfahrungen und Kompetenzen, auf Augenhöhe behandelt werden. Eine moderne Unternehmenskultur und die Steigerung der Akzeptanz und Wertschätzung der (Teilzeit-)Arbeitsmodelle sind essenziell, um die Implementierung und Verbreitung von Topsharing zu fördern.

Topsharing ist ein modernes Arbeitszeitmodell, das sowohl Vorteile als auch Herausforderungen mit sich bringt. Es bietet die Möglichkeit, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern, die Geschlechtergerechtigkeit zu fördern und eine vielfältige Perspektive in Führungspositionen zu ermöglichen. Gleichzeitig erfordert die Einführung von Topsharing eine gute Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Tandempartnern sowie eine aktive Unterstützung der Unternehmensleitung.

Text: Raffaella Garippo

LITERATUR

- Cooiman, F.; Krzywdzinski, M. & Christen, S. (2019): Ich arbeite ganz anders und besser als früher. Praxis und Potenziale von Jobsharing in Unternehmen. Discussion Paper vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH, 7–61.
- Crampton, S.; Douglas, C.; Hodge, J. & Mishra, J. (2003): Jobsharing: Challenges and opportunities, *Seidman Business Review*, Vol. 9, 21–22.
- Daniels, L. (2011): Jobsharing at senior level: Making it work. *Capability Jane*. Online verfügbar unter: <https://www.workingfamilies.org.uk/wp-content/uploads/2014/09/jobsharekeyfindings.pdf> (Zugriff: 28.09.2023).
- Harris, G. (1997): Is Jobsharing Worthwhile? A Cost-Benefit Analysis in UK Universities, *Higher Education*, Vol. 33, 29–38.
- Koeve, D. (1983): Das Jobsharing-Arbeitsverhältnis, *Arbeit und Recht*, Vol. 31, No. 3, 75–81.
- Olmsted, B. (1979): Jobsharing: an emerging work-style, *International Labour Review*, Vol. 118, No. 3, 283–297.
- Schrenker, A. & Zucco, A. (2020): Gender Pay Gap steigt ab dem Alter von 30 Jahren stark an, *Diw Wochenbericht*, Vol. 87, No. 10, 137–145.

ÜBER DIESE TOOLBOX

Tools - Praxis - Expert*innen aus 20 Jahren MBA Sustainability Management

Die MBA-Toolbox for Sustainability Management ist als Projekt zum 20-jährigen Jubiläum des MBA Sustainability Management am Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg entstanden. Sie versammelt, was uns täglich anspricht: Die Menschen, die Herausforderungen in Transformationsprozesse verwandeln, die Werkzeuge, die sie hierzu befähigen und die erfolgreiche Umsetzung selbst. All dies schärft unseren optimistischen Blick auf die Zukunft und ermöglicht, Wirtschaft und Gesellschaft zu verändern.

2003 gründeten wir mit dem MBA Sustainability Management den ersten „Green MBA“ und waren weltweit ein Pionier. Heute für morgen managen – das ist der Kern unseres Weiterbildungsstudiums. Das Ziel: Studierende mit Wissen und Werkzeugen stärken, nachhaltige Entwicklung unternehmerisch umzusetzen.

- **Wirkungsorientiert – die Nachhaltigkeitstransformation verantwortungsvoll gestalten**
- **Ganzheitlich – Fachkompetenzen, Managementqualitäten und soziale Kompetenzen weiterentwickel**
- **Vernetzt – Teil des größten universitären Netzwerks zum Thema Nachhaltigkeitsmanagement werden**

Insgesamt 20 Tools aus 20 Jahren MBA stellen wir in diesem Projekt vor. An dieser Toolbox haben viele Menschen mitgearbeitet. Sie sind ehemalige Studierende, Praxispartner*innen, Wissenschaftler*innen, Nachhaltigkeitsmanager*innen, Gründer*innen und alle Expert*innen auf ihrem Gebiet. Daher danken wir herzlich für die Beiträge zu dieser Toolbox, für Anregungen, Texte, Ergänzungen und Unterstützung. Wir freuen uns darauf, das Netzwerk weiter auszubauen und mit dem CSM und unseren Weiterbildungsangeboten mit Wissen und Werkzeugen für die Zukunft zu qualifizieren. www.leuphana.de/mba-sustainability

DAS INSTITUT

Das Centre for Sustainability Management (CSM) ist ein international ausgerichteter Forschungshub für zukunftsfähiges Unternehmertum und ein Kompetenzzentrum für Nachhaltigkeitsmanagement. Das CSM bietet den berufsbegleitenden MBA und verschiedene Zertifikatsprogramme im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement im Rahmen des Weiterbildungsmodells der Leuphana Professional School an. 2023 wurde das CSM für das langjährige Engagement mit der „Nationalen Auszeichnung – Bildung für nachhaltige Entwicklung“ gewürdigt, die im Rahmen des [UNESCO-Programms BNE 2030](#) für eine lebenswerte, nachhaltige Gestaltung unserer Gesellschaft vergeben wird. www.leuphana.de/csm

DIE LEUPHANA

Nachhaltigkeit ist für die Universität ein auf allen Ebenen gelebtes universitäres Handlungsprinzip, das in ihrem Leitbild fest verankert ist. Damit ist sie eine Vorreiterin in der Bildungslandschaft: 2023 erhielt die Leuphana den „Deutschen Nachhaltigkeitspreis“ in der Kategorie „Schulen & Hochschulen“.

IMPRESSUM

Prof. Dr. Dr. h.c. Stefan Schaltegger | Leuphana Universität Lüneburg | Centre for Sustainability Management (CSM) | Universitätsallee 1 | 21335 Lüneburg
Redaktion: Clara Niekamp, Anna Lorscheider | Layout: Anna Lorscheider |
Lektorat: Sabine Arendt, Anna Michalski | Druck: Bartels Druck GmbH
Lüneburg | Unterstützung: Lilian Kraus vom Kleff, Janette Tyborski, Dana Klegin, Nicole Laka | Bildnachweis: Anna Lorscheider, wenn nicht anders gekennzeichnet | Stand: Dezember 2023

