

Wissen auf den Punkt gebracht.



**30 MINUTEN**

# **Jobsharing**

---

Yvonne Romina Demir  
Patrick Metz

**GABAL**

**30 Minuten**  
**Jobsharing**

---

Yvonne Romina Demir  
Patrick Metz

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek. Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-195-4

Umschlaggestaltung: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)  
Umschlagkonzept: Buddelschiff, Stuttgart | [www.buddelschiff.de](http://www.buddelschiff.de)  
Lektorat: Silke Martin, Kriftel  
Autor:innenfoto: Julian Pfenning  
Satz und Layout: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)  
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2024 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)  
[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)  
[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)  
[www.facebook.com/gabalbuecher](https://www.facebook.com/gabalbuecher)  
[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)



PEFC zertifiziert  
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig  
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten  
Quellen.  
[www.pefc.de](http://www.pefc.de)



### **Wir übernehmen Verantwortung! Ökologisch und sozial!**

- Verzicht auf Plastik: kein Einschweißen der Bücher in Folie
- Nachhaltige Produktion: Verwendung von Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern, PEFC-zertifiziert
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland: Herstellung und Druck in Deutschland

# Wissen auf den Punkt gebracht

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

## Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt zu dem Thema, das Sie besonders interessiert.
- **Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.**
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.

# Inhalt

<b>Vorwort .....</b>	<b>6</b>
<b>1. Jobsharing: Arbeitsmodell mit Potenzial .....</b>	<b>9</b>
Definition und Beweggründe .....	10
Die Vorteile von Jobsharing.....	19
Herausforderungen beim Jobsharing.....	28
<b>2. Bevor es losgeht.....</b>	<b>33</b>
Persönliche Voraussetzungen für Jobsharing .....	33
Wie finde ich eine:n Tandempartner:in? .....	37
Passen wir zusammen? .....	40
<b>3. Es geht los! Der Bewerbungsprozess als Tandem.....</b>	<b>49</b>
Die gemeinsamen Bewerbungsunterlagen .....	50
Das Bewerbungsgespräch.....	52
Umgang mit Widerständen und Stolpersteinen .....	56
<b>4. Organisation des Tandems im Arbeitsalltag .....</b>	<b>61</b>
Gemeinsame Werte, Vision und Ziele.....	61
Arbeitsorganisation und -umsetzung .....	68
Kommunikation und Abstimmung im Tandem .....	74

<b>5. Reflexion und Weiterentwicklung der</b>	
<b>Tandemarbeit .....</b>	<b>79</b>
Realitätscheck.....	79
Feedback und Coaching.....	83
Andersartigkeit schätzen.....	85
<b>Checkliste für Unternehmen: vom Einzelfall zum</b>	
<b>etablierten Arbeitsmodell .....</b>	<b>88</b>
<b>Fast Reader .....</b>	<b>91</b>
Das Autor:innen-Tandem .....	94
Weiterführende Literatur .....	95
Register .....	96

# Vorwort

Stellen Sie sich vor, Sie haben eine spannende und verantwortungsvolle Arbeitsstelle. Ihr Job macht Ihnen Spaß und vor Ihnen liegt eine aussichtsreiche berufliche Zukunft. Stellen Sie sich weiterhin vor, dass Sie gleichzeitig ausreichend Zeit für Ihr Privatleben haben: freie Nachmittage mit Ihren Kindern, Zeit für Hobbys und außerberufliche Verpflichtungen. Und: Während Ihrer Abwesenheit läuft im Beruf alles weiter. Alle anstehenden Aufgaben werden erledigt und es hat sich nichts aufgestaut, wenn Sie wieder am Arbeitsplatz sind. Gefällt Ihnen dieser Gedanke? Dann halten Sie das richtige Buch in den Händen. Denn wir möchten Ihnen einen Lösungsansatz aufzeigen, der eine gesunde Balance zwischen Arbeit und Privatleben in Aussicht stellt. Der Schlüssel hierzu ist das neue Arbeitsmodell Jobsharing.

Auch wir wollten im Frühjahr 2022 das scheinbar Unmögliche: Karriere trotz Teilzeit. Zufälligerweise endeten unsere Elternzeiten zum gleichen Zeitpunkt, und so entschieden wir uns, unser berufliches Glück gemeinsam im Jobsharing zu suchen – und sind fündig geworden. Unsere Erfahrungen und Erkenntnisse als Jobtandem teilen wir in diesem Buch mit Ihnen. Neben einer kurzen Einführung in das Themenfeld Jobsharing erhalten Sie eine praxisnahe Schritt-für-Schritt-Anleitung für Ihre persönliche Jobsharing-Reise.

Dabei unterstützen wir Sie bei der Beantwortung der zentralen Fragen im Zusammenhang mit Jobsharing:

- Ist Jobsharing für mich ein geeignetes Arbeitsmodell und wie finde ich eine:n Tandempartner:in?
- Was gilt es zu beachten, um im Tandem erfolgreich zu sein?

In diesem Buch beziehen wir uns häufig auf das Arbeiten in Teilzeit, weil es in diesem Bereich das größte Potenzial aufweist. Wir möchten vorab festhalten, dass Jobsharing auch in Vollzeit funktioniert – lesen Sie also gerne weiter, falls das auf Sie zutrifft.

Noch ein abschließender Hinweis: Uns ist es wichtig, mit diesem Buch möglichst viele Menschen zu erreichen und gleichzeitig einen guten Lesefluss beizubehalten. Damit dies gelingt, haben wir teilweise Gendersprache und teilweise ein Geschlecht verwendet.

Viel Freude beim Lesen wünschen Ihnen

Yvonne Romina Demir

Patrick Metz

Darmstadt, im Oktober 2023

## **Was ist Jobsharing?**

Seite 10

---

## **Welche Vorteile ergeben sich durch Jobsharing?**

Seite 19

---

## **Welche Herausforderungen gilt es bei Jobsharing zu beachten?**

Seite 28

# 1. Jobsharing: Arbeitsmodell mit Potenzial

Die Arbeitswelt verändert sich. Durch das Voranschreiten der Digitalisierung und globalen Vernetzung können – und wollen – Arbeitnehmer:innen heute frei entscheiden, ob sie ihre Arbeit im Büro, zu Hause oder im Café nebenan erledigen. Um Fachkräfte zu binden, haben sich moderne Unternehmen längst darauf eingestellt und suchen zusätzlich nach Möglichkeiten, zukünftig als Arbeitgeber attraktiv zu sein. Neben Flexibilität wünschen sich viele Menschen die Möglichkeit, die eigene Arbeitszeit zu reduzieren, ohne Abstriche in der Karriere zu machen. Dieses Bedürfnis können Unternehmen heute erfüllen, indem sie neue Arbeitsmodelle anbieten.

Ein besonders attraktives und immer häufiger eingesetztes Modell stellt das Jobsharing dar, bei dem sich zwei Personen (im Folgenden Jobtandem oder Tandem genannt) eine Aufgabe teilen. Auf den ersten Blick könnte dieses Konzept kompliziert erscheinen, denn wie sollen zwei Personen den gleichen Job machen? Ständig muss man sich abstimmen und auch für die Führungskraft fällt scheinbar mehr administrative Arbeit an. Zudem entsteht der Eindruck, dass Jobsharing bisher eher wie ein besonderes Bonbon eingesetzt wird, mit dem sich Unternehmen schmücken wollen, die auch „anspruchsvolleren Mitarbeitenden“ ihre Extrawünsche erfüllen. Doch trifft das wirklich zu? Zahlreiche Studien belegen, dass dies nicht der Fall ist. So

werden Jobtandems laut aktuellen Studien von ihren Führungskräften als produktiver und belastbarer eingeschätzt. Es lohnt sich also, sich intensiver mit dem großen Potenzial dieses Arbeitsmodells auseinanderzusetzen.

Im Folgenden geben wir eine Einführung in das Arbeitsmodell Jobsharing und zeigen anhand von Beispielen, wie unterschiedlich die Zusammensetzung von Jobtandems sein kann und wie vielfältig deren Beweggründe hierfür sind.

Der anschließende Blick auf die zahlreichen Vorteile verdeutlicht, warum Jobsharing immer häufiger Einzug in die Arbeitswelt hält. Damit die Arbeit im Tandem nachhaltig erfolgreich gelingt, ist es notwendig, sich ebenso mit den Besonderheiten und möglichen Fallstricken zu beschäftigen, die Jobsharing mit sich bringt.

## **1.1 Definition und Beweggründe**

Jobsharing wird der New-Work-Bewegung zugeordnet. Anders als der Begriff es vermuten lässt, fand die Bewegung ihre Ursprünge bereits Ende der 1970er-Jahre und wurde durch den Anthropologen und Philosophen Frithjof Bergmann begründet. Zentrales Ansinnen der Bewegung war es, den Begriff der Arbeit im Kontext von technologischem Fortschritt und sich daraus ergebenden erhöhten Freiheitsgraden für die „Ressource Mensch“ neu zu denken.

## **Wesentliche Treiber**

Arbeit neu zu denken, ist auch heute noch der Leitgedanke von New Work. Die wesentlichen Treiber sind dabei die Digitalisierung und die veränderten Ansprüche der Arbeitnehmer:innen. Die Digitalisierung ermöglicht, dass man an frei wählbaren Arbeitsorten seine Aufgaben erledigen kann, was einen großen Zuwachs an Freiheit für die Arbeitnehmer:innen bedeutet. Angepasste Arbeitszeiten, etwa im Rahmen einer Vier-Tage-Woche, eröffnen ihnen neue Möglichkeiten, mehr Zeit mit der Familie zu verbringen oder anderen Aktivitäten nachzugehen. Damit finden neue, flexiblere Arbeitsmodelle vermehrt Einzug in die moderne Arbeitswelt und setzen Anreize für die Wahl des Arbeitsplatzes.

## **Jobsharing**

Unter Jobsharing versteht man ein Arbeitsmodell, bei dem sich zwei Personen eine Aufgabe teilen. In der Praxis bedeutet das in vielen Fällen, dass zwei Personen gemeinsam eine Vollzeitstelle ausfüllen. Jobsharing ist dadurch gekennzeichnet, dass die Verantwortung für das Arbeitsergebnis des Jobtandems bei beiden Tandempartnern liegt. Es spielt also keine Rolle, wer innerhalb des Tandems beispielsweise eine Präsentation erstellt, einen Abschlussbericht geschrieben oder eine Besprechung geleitet hat. Die Ergebnisse aller Aktivitäten sind beiden Tandempartnern gleichermaßen zuzurechnen.

Das Jobtandem gestaltet seine Arbeitsorganisation,

- also die Arbeitszeiten,
- die Kommunikation innerhalb des Tandems,
- die Erledigung von Aufgaben

eigenverantwortlich, ohne die Führungskraft in die Aufgabenverteilung untereinander einbeziehen zu müssen. Von außen wird das ideale Jobtandem demnach als eine Person wahrgenommen.

### **Zeitversetztes Arbeiten**

Es ist üblich, dass die beiden Tandempartner zeitversetzt arbeiten. Dadurch kann eine durchgängige Erreichbarkeit gewährleistet werden, eben wie bei einer Arbeitskraft in Vollzeit. Jedoch ist es zu empfehlen, eine zeitliche Überlappung einzuplanen, um sich untereinander auszutauschen und Themen zu übergeben. Die summierte Arbeitszeit eines Tandems muss nicht zwingend 100 Prozent (also ca. 40 Wochenstunden) betragen. Ebenso kann die Zeitaufteilung innerhalb des Tandems variieren, sollte jedoch nicht mehr als 20 Prozent voneinander abweichen. In Kapitel 4.2 gehen wir näher auf die verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten bei der Arbeitsorganisation ein.

Im Arbeitsrecht findet Jobsharing keine gesonderte Betrachtung. Die jeweiligen Arbeitsverträge zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer:innen bleiben bestehen. Auch das Ausscheiden eines Tandemteils aus dem Unternehmen hat keine direkten rechtlichen Auswirkungen für den Tandempartner.

## **Jobsplitting**

Es ist wichtig, Jobsharing und Jobsplitting zu unterscheiden. Beim Jobsplitting handelt es sich um ein weiteres, ähnliches Teilzeitmodell. Hierbei werden Aufgabenpakete so aufgeteilt, dass die jeweiligen Arbeitsergebnisse den Einzelpersonen zugeordnet werden können. Das bedeutet, dass beide Kolleg:innen im Jobsplitting für die eigenen Ergebnisse verantwortlich sind, anstatt sich wie beim Jobsharing die Verantwortung zu teilen. Für die Definition und Verteilung der Arbeitspakete ist beim Jobsplitting üblicherweise die Führungskraft verantwortlich.

Natürlich werden auch beim Jobsharing Arbeitspakete regelmäßig von nur einem Tandempartner ausgeführt. Der zentrale Unterschied zum Jobsplitting ist dabei, dass das Jobtandem selbst die Definition und Zuordnung der Aufgabe vornimmt und dass beide Tandempartner die Verantwortung für das Arbeitsergebnis tragen.

## **Topsharing**

Eine in der Literatur häufig erwähnte Sonderform des Jobsharings stellt das Topsharing, auch Co-Leadership genannt, dar. Diese beschreibt ein Jobtandem, das sich eine Führungsaufgabe teilt. Natürlich ist es in diesem Fall besonders wichtig, dass die beiden Tandempartner sich sehr genau und häufig austauschen, da sie durch ihre Rolle als Führungskraft auch Verantwortung für ihre Mitarbeitenden und deren Arbeitsergebnisse haben. Eine gut abgestimmte und einheitliche Kommunikation mit den Mitarbeitenden ist besonders wichtig, um Missverständnisse zu vermeiden.

Insbesondere wenn die Mitarbeitenden das Führungskräfte-Tandem nach Entscheidungen oder Genehmigungen fragen. Beide Tandempartner müssen sowohl alleine entscheidungsfähig als auch über die in ihrer Abwesenheit getroffenen Entscheidungen im Bilde sein, um Verbindlichkeit zu erzeugen.

## **Beweggründe für Jobsharing**

Die vielfältigen Gründe, aus denen sich Menschen für Jobsharing entscheiden, zeigen das große Potenzial dieses Arbeitsmodells auf. Grundsätzlich bedeutet es, die Lebenszeit zu einem kleineren Anteil der Arbeit zu widmen und stattdessen anderen Tätigkeiten, die außerhalb des klassischen Arbeitskontextes liegen, nachzugehen. Im Folgenden möchten wir die drei gängigsten Beweggründe für Jobsharing genauer beschreiben:

### **1. Care-Arbeit**

Hiermit sind insbesondere Personen gemeint, die sich um die Pflege- und Erziehungsarbeit (im Regelfall von kleineren Kindern) kümmern, oder Menschen, die Angehörige krankheits- oder altersbedingt pflegen. Jobsharing kann es hierbei ermöglichen, dass Sie beispielsweise Ihre Kinder morgens in Ruhe für den Kindergarten fertig machen oder mittags rechtzeitig abholen und betreuen beziehungsweise damit verbundenen Verpflichtungen nachgehen können. Darüber hinaus kann Jobsharing ermöglichen, dass Sie nicht so eng getaktet sind und dadurch mehr qualitative Zeit mit Ihren Kindern haben. Auch bleibt durch Jobsharing

mehr Zeit für Haushalt, Besorgungen und Ähnliches, was häufig parallel zur Kinderbetreuung abgewickelt werden muss.

Gleiches gilt für die Pflege von Angehörigen. Auch hier macht es Jobsharing etwas leichter, den Alltag zu meistern, denn Pflege kann sowohl körperlich als auch emotional sehr anspruchsvoll und anstrengend sein. Außerdem ist es oft mit viel organisatorischem Aufwand verbunden. Da kann es von großem Vorteil sein, wenn sowohl für die Angehörigen als auch für sich selbst etwas mehr Zeit zur Verfügung steht, um diese Doppelbelastung zu bewältigen.

## **2. Selbstverwirklichung**

Das klassische Arbeitsmodell ist nicht mehr so überzeugend, wie es einmal war. Es gibt vielerlei Interessen, ehrenamtliche Arbeit und Hobbys (wie zum Beispiel Vereinsarbeit, politische Aktivitäten, Sport, Kultur oder selbstständige Tätigkeiten), auf die viele Menschen nicht zugunsten ihres Jobs verzichten wollen. Jobsharing bietet herausragende Möglichkeiten, um weiterhin eine spannende Aufgabe mit Entwicklungspotenzial zu erfüllen und gleichzeitig ausreichend Zeit für parallele Interessen aufzubringen.

## **3. Reduzierung der Arbeitszeit vor dem Ruhestand**

Tendenziell müssen Arbeitnehmer:innen immer länger arbeiten, bis sie in die wohlverdiente Rente eintreten können. Aber nicht jede:r hat dafür ausreichend Kraft und Energie in der letzten Arbeitsphase. Gleichzeitig werden immer noch viele Arbeitnehmer:innen in den frühzeitigen

# WISSEN AUF DEN PUNKT GEBRACHT!

## GLEICH WEITERLESEN?

In den Büchern der **30-Minuten-Reihe** finden Sie praxisorientiertes Wissen und relevante Themen für Erfolg im Beruf, Gelassenheit im Alltag und ein besseres Leben.



Scannen Sie den QR-Code und lassen Sie sich von den **Leseproben unserer 30-Minuten-Bücher** inspirieren. Ihr Lieblingsbuch bestellen Sie anschließend mit einem Klick beim Shop Ihrer Wahl!