

Job Sharing

1 Einleitung: Job Sharing

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Der Trend geht zu Flexibilisierung und Teilzeit. Schon heute arbeitet laut statistischem Bundesamt jeder fünfte Erwerbstätige in Deutschland Teilzeit. Verändert hat sich nicht nur der Arbeitsmarkt; so können z.B. die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer kaum mehr damit rechnen, ihr ganzes Leben lang für ein und denselben Arbeitgeber zu arbeiten. Auch die Vorstellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst haben sich gewandelt. Immer mehr Arbeitnehmer wünschen sich mehr Lebensqualität durch flexiblere und vor allem kürzere Arbeitszeiten. Den Arbeitgebern hilft Teilzeit, schnell auf unterschiedliche Arbeitsaufkommen zu reagieren. Mit solchen Schwankungen richtig umzugehen, das wird in unserer globalisierten Wirtschaft immer häufiger zu einer wettbewerbsentscheidenden Frage. Wer auf die Wünsche und Bedürfnisse seiner Mitarbeiterschaft eingeht, profitiert davon. Die Vorteile von Teilzeit liegen auf der Hand: höhere Effizienz, Kosteneinsparung motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Moderne Arbeitszeitgestaltung kann nicht nur der Produktivitätssteigerung, Arbeitszufriedenheit und der Gesundheitsförderung dienen. Zugleich liegen in der Gestaltung von Arbeitszeiten auch Potenziale für mehr Beschäftigung. Alle diese Instrumente führen dazu, dass das Unternehmen flexibel auf Nachfrageschwankungen reagieren kann, ohne permanent Beschäftigte einstellen oder entlassen zu müssen. Der Arbeitsplatz und das Wissenskapital der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden auf diese Weise dauerhaft gesichert. Davon profitieren die Kunden, die Beschäftigten und das Unternehmen.

2 Ausgangssituation

Die Gründe für die allgemein gestiegene Bedeutung innovativer Arbeitsplatzkonzepte sind vielfältig. Zum einen besteht die Forderung nach einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf seitens der Mitarbeiter. Zum anderen möchte man eine Verbesserung der Mitarbeiterbindung und Qualifikationserhalt bei den Mitarbeitern erzielen. Darüber hinaus ist die Notwendigkeit gegeben teure Büroarbeitsplätze besser auszulasten. Hinzu kommt die Entwicklung im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie, die das klassische Bild des Büroarbeitsplatzes radikal verändert hat. Das Büro verändert sich von einer reinen Arbeitsstätte zu einem flexiblen Wissens- und Kommunikationszentrum. Die Folge dieser Entwicklung ist die steigende Nachfrage nach flexiblen Arbeitszeitkonzepten, die sowohl die veränderten Rahmenbedingungen als auch die Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen. Wichtige Flexibilisierungskonzepte sind das Job- und Desk-Sharing. Flexible Arbeitszeitmodelle sind ein reales Bedürfnis. Die Realisierung dieses Modells scheint in besonderer Weise geeignet zu sein, eine Lebensführung nach eigenen Wertmaßstäben zu ermöglichen, ohne dass betriebliche Belange davon nachteilig berührt werden. Dies gilt aber nur dann, wenn eine Vertretungspflicht nicht festgeschrieben wird, weil dies im Extremfall zu einer Art Bereitschaftsdienst führen würde, der das Konzept der freien Verfügbarkeit über die Zeit wieder in Frage stellen würde. Der persönliche Arbeitsplatz im Unternehmen ist immer häufiger tagelang nicht oder sehr unregelmäßig besetzt. Projektteams treffen sich an kreativitätsfördernden, neutralen und „geheimen“ Orten, um ungestört arbeiten zu können. Wenn die Beschäftigten so selten im Betrieb sind, dann brauchen sie

auch keinen eigenen Schreibtisch. Es reicht also aus, wenn sie diesen im Rahmen des Desk-Sharing mit anderen Kollegen/-innen teilen.

3 Alternative Arbeitszeitmodelle

Motivation, Zufriedenheit, Fehlzeiten und schließlich die Arbeitsleistung selbst lassen sich innerhalb gewisser Grenzen durch die Einführung alternativer Arbeitszeitmodelle verbessern:

- Gleitende Arbeitszeit (am meisten verbreitet):

Jeder Arbeitnehmer muss eine gemeinsame Kernarbeitszeit, z.B. von 9 bis 15 Uhr, beibehalten.

- Job-Sharing (siehe Absatz 4.1):

Zwei oder mehrere Arbeitnehmer teilen sich einen Vollzeit Arbeitsplatz inklusive Gehalt.

- Telearbeit:

Ein Arbeitnehmer arbeitet von zu Hause aus an einem Computer, der mit dem Unternehmen vernetzt ist.

- Komprimierte Arbeitswoche:

Die Wochenarbeitszeit wird statt an 5 nun an 4 Arbeitstagen erbracht.

- Verkürzung der Wochenarbeitszeit (ohne Lohnausgleich):

Beispielsweise kann für ältere Arbeitnehmer die Wochenarbeitszeit auf 30 Stunden reduziert werden um so den Übergang zur Pension zu erleichtern.

- Zeitkonto:

Die durch Mehrarbeit angesparten Überstunden können in Auftragschwächeren Zeiten „abgebummelt“ werden.

4. Job-Sharing

4.1 Definition

Job-Sharing ist eine aus den USA stammende, hierzulande erstmals zu Beginn der achtziger Jahre bekannt gewordene Rechtskonstruktion; eine Form der Halbtagsbeschäftigung. Definitionsgemäß ist damit eine Arbeitsplatzteilung gemeint. Das heißt, zwei oder mehrere Kollegen/-innen teilen sich eine Stelle und ein Gehalt. Die Flexibilität durch etwaige Gleitzeit fällt meistens weg, stattdessen kann die Arbeitszeit nach unterschiedlichen Teilungsmodellen gestaltet werden. Die klassische Form des Job-Sharing ist der Halbtagsrhythmus.

Beispiele:

- Fünf Arbeitnehmer teilen sich 4 Arbeitsplätze. Jeder Arbeitnehmer hat 1 Tag in der Woche frei.
- 2 Arbeitnehmer teilen sich einen Arbeitsplatz je zur Hälfte.

Es können sogar Vereinbarungen dahingehend getroffen werden, dass der eine in einem Monat mehr arbeitet und im darauf folgenden Monat der andere.

4.2 Formen des Job-Sharing

4.2.1 Job-Splitting

Job-Splitting ist die im Wesentlichen vorkommende Form des Job-Sharing. Dabei erfolgt die zeitliche Aufteilung bei identischen Aufgabenprofilen der Partner.

Es besteht kein Interaktions- und Kooperationsbedarf zwischen den Partnern, die unabhängig von einander mit Arbeitsverträgen ausgestattet werden. Job-Splitting bezeichnet also eine einfache Aufteilung eines Vollzeitarbeitsplatzes in zwei von einander unabhängige Teilzeitarbeitsplätze. Kündigt ein Arbeitnehmer, besteht das verbleibende Arbeitsverhältnis weiter. Der Arbeitgeber muss sich um Ersatz bemühen. Findet er allerdings keinen, kann er eine Änderungskündigung aussprechen (etwa dahingehend, dass der zweite Arbeitsplatz-Partner jetzt Volltagsarbeit zu leisten hat). Kann dies der verbliebene Arbeitsplatz-Partner nicht akzeptieren, kann er gegen eine solche Änderungskündigung notfalls mit der Kündigungsschutzklage vorgehen.

4.2.2 Job-Pairing

Das Job-Pairing ist ähnlich dem Job-Splitting, nur dass sich hier die Partner im Hinblick auf die Aufgabenerfüllung untereinander abzustimmen haben, sie tragen gemeinsam Verantwortung und treffen gemeinsam wesentliche Entscheidungen. Der Arbeitsvertrag wird mit den Partnern gemeinsam geschlossen und kann auch nur gemeinsam gekündigt werden.

4.3 Vorteile und Nachteile des Job-Sharing

Vorteile	Nachteile
<p>Für den Arbeitgeber:</p> <ul style="list-style-type: none"> • belastbarere und engagiertere (weil zufriedener) Mitarbeiter • höhere Produktivität und eine geringere Fehlzeit • Stellenabbau oder Kurzarbeit mit den negativen Folgen wie Imageschäden vermeiden, • Mitarbeiter zur Verfügung sofern eine Krankheitsvertretung geregelt ist 	<p>Für den Arbeitgeber:</p> <ul style="list-style-type: none"> • komplexeren Problem muss er sich auf Eigenheiten und Arbeitsmethoden des anderen Mitarbeiters • erhöhter Aufwand durch zusätzliche Absprachen getroffen und relevante Meinungen
<p>Für den Arbeitnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • hohes Maß an Flexibilität • weniger Stress beispielsweise weitergebildet werden, diverse Termine im privaten Bereich wahrgenommen werden oder das eigene Kind intensiver betreut: • mehr Zeit für Familie und Privates • sozialen Kontakte stärken 	<p>Für den Arbeitnehmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • weniger Gehalt • Einweisung des Kollegen in die veränderte Sachlage eines Problems • geringere soziale Kontakte mit den (vollzeitarbeitenden) Kollegen • späterer Einstieg (Mutter nach Babyjahr) in eine Vollzeitstelle sehr schwierig

4.4 Rechtsverhältnisse

4.4.1 Generelles

„Aus § 2 Abs. 2 BeschFG ergibt sich die Legaldefinition des Teilzeitarbeitsverhältnisses. Teilzeitbeschäftigt sind Arbeitnehmer, deren regelmäßige Wochenarbeitszeit kürzer ist, als die regelmäßige Wochenarbeitszeit vergleichbarer vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer des Betriebs. Die Beschäftigung in Voll- oder Teilzeitverhältnissen macht betriebsverfassungsrechtlich keinen Unterschied.“ Jeder Job-Sharer schließt einen eigenen **Arbeitsvertrag** mit dem Arbeitgeber. Dagegen bestehen zwischen den einzelnen Job-Sharern auf

demselben Arbeitsplatz keine Rechtsbeziehungen. Alle Rechte und Pflichten werden in entsprechendem Verhältnis aufgeteilt.

4.4.2 Arbeitszeit

Bei Job-Sharing-Arbeitsverhältnissen wird allein die Dauer der Arbeitszeit der Teilnehmer abgestellt. Die Arbeitszeit legen die Job-Sharer untereinander selbständig fest. Wenn sie sich auf einen **Arbeitszeitplan** nicht einigen können, ist dieser durch den Arbeitgeber festzulegen.

4.4.3 Freiwillige Vertretungsverpflichtung / Lohnfortzahlung

„Nach § 5 Abs. 1 BeschFG kann ein Arbeitnehmer vorab nur zur Vertretungsverpflichtung herangezogen werden, wenn ein dringendes betriebliches Erfordernis vorliegt und die Vertretung im Einzelfall zumutbar ist. In allen übrigen Fällen muss eine für den jeweiligen Vertretungsfall gesondert geschlossene Vereinbarung vorliegen.“

Beim uneigentlichen Job-Sharing (Job-Splitting) besteht keine Vertretungspflicht. Beim eigentlichen Job-Sharing (Job-Pairing) ist die Situation schwieriger, da die Arbeitnehmenden ihre Arbeitszeit selber einteilen. Arbeitsverträge können hier so ausgestaltet sein, dass sich die Arbeitnehmenden gegenseitig verpflichten, sich zu vertreten. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass die von den Vertretenden zu leistende Mehrarbeit zwar zu entschädigen ist, jedoch nicht als zuschlagspflichtige Überstundenarbeit behandelt wird. Arbeitnehmende, die sich eine Stelle teilen, haben sich somit rechtzeitig über ihre jeweiligen Arbeitszeiten abzusprechen.

Besonders unbeliebt bei Job-Sharing-Modellen ist die Verpflichtung zur gegenseitigen Vertretung im Urlaub oder bei Krankheit. Weil aber für Eltern Vertretungszeiten mit einem hohen organisatorischen Aufwand verbunden sind, haben immer mehr Arbeitgeber von der Verpflichtungsklausel inzwischen Abstand genommen. Job-Sharing-Partner haben bei unverschuldeter Verhinderung selbstverständlich Anspruch auf die übliche Lohnfortzahlung. Entscheidend ist jedoch, ob die anderen Partner dieses Fehlen vertreten müssen und wie diese Vertretung entschädigt wird.

4.4.4 Kündigungen

Beim uneigentlichen Job-Sharing und bei der Betriebsgruppe ist die Kündigung vom Arbeitgeber an jeden Arbeitnehmenden separat zu richten, und jeder Arbeitnehmende kann unabhängig von den anderen Mitgliedern der Gruppe separat kündigen. Mitglieder einer Eigengruppe können nur gemeinsam kündigen. Eine Kündigung des Arbeitgebers muss allen Arbeitnehmenden zugestellt werden.

4.4.5 Urlaubsfrage

Wenn sich die Kollegen nicht auf einen Arbeitszeitplan einigen können, ist dieser durch den Arbeitgeber festzulegen. Anspruch auf Urlaub besteht entsprechend dem Verhältnis der geleisteten Arbeit zur Vollzeitarbeit. Der Job-Sharer hat entsprechend seiner Arbeitszeit Anspruch auf die anteilige tarifliche Vergütung.

Literaturverzeichnis

- Fred G. Becker: Personal Management/Organisation/Unternehmensführung, 1.Auflage; Lohmar-Köln: Josef Eul Verlag GmbH, 2004
- Gerd Kümmel: Betriebswirtschaftslehre der Unternehmung, 19.Auflage; Haan-Gruiten: Verlag Europa- Lehrmittel, 2002
- Karl-Klaus Pullig: Personalwirtschaft, unbekannte Auflage; München Wien: Carl Hanser Verlag, 1980
- Wolfgang Hromadka: Personalmanagement - Möglichkeiten und Grenzen flexibler Vertragsgestaltung, unbekannte Auflage; Stuttgart: Schäffer Verlag für Wirtschaft und Steuern GmbH, 1991
- Eberhard Ulrich: Arbeitsorganisation, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage; Zürich: Verlag der Fachvereine und Stuttgart: Schäffer/Poeschel Verlag, 1994
- Klaus Olfert/Steinbuch: Personalwirtschaft, 9. Auflage; Ludwigshafen (Rhein): Friedrich Kiehl Verlag GmbH, 1984
- Ansfried B. Weinert: Organisationspsychologie, 4. vollständig erweiterte und überarbeitete Auflage; Weinheim: Psychologie Verlags Union, 1998
- Heinz Schuler: Organisationspsychologie, 2. korrigierte Auflage; Bern: Verlag Hans Huber, 1993
- Walter A. Oechsler: Personal und Arbeit, 6. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage; München: R. Oldenbourg Verlag GmbH, 1997
- Hans Jürgen Drumm: Personalwirtschaftslehre, 3. neu bearbeitete und erweiterte Auflage; Berlin/Heidelberg: Springer Verlag GmbH, 1992
- Hans Jung: Personalwirtschaft, 5. überarbeitete und erweiterte Auflage; München: R. Oldenbourg Verlag GmbH, 2003
- Julia Weidenbach, 2.11.2005, Job-Sharing, www.eltern.de
- o.V., 3.11.2005, Desk-Sharing und Telearbeit: So sparen Sie Raumkosten, www.vnr.de
- o.V. 3.11.2005, Job-Sharing, <http://www.ra-kassing.de>
- o.V., 10.11.2005, Arbeitszeitmodelle, www.ebz-beratungszentrum.de
- Werner Tallafuss, 16.11.2005, Der geteilte Arbeitsplatz, www.telework-mirti.org
- Tim Bänziger, 10.11.2005, PRO - Die Desk-Sharing Lösung, www.garaio.com
- o.V., 16.11.2005, Desk-Sharing, www.buero-forum.de
- Walter Riester, 05.11.2005, Teilzeit-neue-Perspektiven, www.bmwi.de
- Klaus Linde, 05.11.2005, Job-Sharing, www.aus-innovativ.de