

Marie-Therese Herbers

Ein Plädoyer für mehr Job-Sharing

Einer der Gründe für die geringe Verbreitung von Job-Sharing sind Mißverständnisse. Sie aufzuklären und die Vorteile dieser Arbeitsform zu verdeutlichen, ist Thema dieses Aufsatzes.

Job-Sharing ist eine Sonderform der Teilzeitarbeit (TZA) bzw. eine Partner-TZA. Diese Arbeitszeitform verfügt neben den generellen Kriterien der TZA über zusätzliche Merkmale. Um diese Sonderform der TZA einordnen zu können, ist eine Unterscheidung der TZA unabdingbar geworden. Gelegentlich wird in der Literatur auch von der „konventionellen TZA“ gesprochen. Damit ist die allgemein geltende TZA gemeint, die eine Abgrenzung zu den Sonderformen darstellt. Die allgemeine TZA soll als die „konventionelle TZA“ und die Sonderformen als die „unkonventionelle TZA“ verstanden werden.

Das wesentliche Kriterium der unkonventionellen gegenüber der konventionellen TZA besteht darin, daß diese Teilzeitarbeitsplätze aus Vollzeitarbeitsplätzen hervorgegangen sind; sie wurden nicht von vornherein als Teilzeitarbeitsplatz eingerichtet (*Job-Splitting*). Auch ist hier die regelmäßige Wochenarbeitszeit für Arbeitnehmer kürzer als die regelmäßige Wochenarbeitszeit vergleichbarer vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer des Betriebes. Arbeitsbeginn und -ende wird nicht mehr ausschließlich vom Arbeitgeber bestimmt, sondern vorwiegend von den jeweiligen Teilzeitbeschäftigten selbst übernommen: man spricht von der arbeitszeitlichen Selbstbestimmung und der Arbeitszeitabstimmung mit dem Partner (*Job-Sharing*). Desweiteren besteht sogar noch die Möglichkeit, eine funktionale Aufteilung durch den Arbeitnehmer und Arbeitgeber der Teilzeitarbeitsplätze vorzunehmen (*Split-level-Sharing*). Weiterhin wirken die Teilzeitarbeitnehmer an Entscheidungen gemeinsam mit und tragen dafür auch die Verantwortung (*Job-Pairing*).

Die Idee des Job-Sharing entstand in Amerika. Vor allem berufstätige Frauen wollten eine Lösung finden, um Beruf und Familie miteinander zu verbinden. Heute, 15 Jahre

Marie-Therese Herbers, Diplom-Ökonomin, Oldenburg

Eine US-Idee

später, ist Job-Sharing in den USA fest etabliert. Bis zum Jahr 1982 betrieben 25 Staaten, einschließlich der Bundesregierung, eine offizielle Politik, um Job-Sharing zu ermöglichen oder zu fördern. Über die Hälfte der Krankenkassen und etwa 11 bis 12 % der Banken und Versicherungen in den USA bieten Arbeitsplätze im Job-Sharing-System an. Allein in Kalifornien verfügen Hunderte von Schulen über Job-Sharing-Plätze im Lehrerbereich.

Nachdem Job-Sharing in den USA praktiziert wurde, fand mit der Zeit auch eine Verbreitung dieser Arbeitszeitform in Europa statt. Die Tatsache, daß das Job-Sharing von Anfang an unter falschen Annahmen (gegenseitige Vertretungspflicht, gemeinsamer Arbeitsvertrag, etc.) diskutiert wurde, führte zu einer Restriktion dieser Arbeitszeitform. Aufgrund des falsch rezipierten amerikanischen Modells des Job-Sharing, wissen viele Firmen oftmals selbst nicht, daß sie diese Form praktizieren. Ein Beispiel für die Bundesrepublik: Kreditanstalt für Wiederaufbau in Frankfurt: dort teilen sich zwei Bankangestellte im gehobenen Dienst einen Arbeitsplatz. Telefonischer Kommentar: „Ja, eigentlich würde ich es nicht Job-Sharing nennen; denn wir haben ja beide Arbeitsverträge und auch keine Vertretungspflicht.“

In den Ländern der Bundesrepublik, England und Irland lassen sich Job-Sharing-Modelle vorfinden. Dies liegt zum Teil auch daran, daß diese Arbeitszeitform von der Regierung unterstützt wird. In der Bundesrepublik beispielsweise haben die Länder Niedersachsen, Baden-Württemberg und das Saarland Job-Sharing-Plätze in ihrer jeweiligen Landesregierung eingerichtet.

In Belgien, Dänemark, Frankreich und in den Niederlanden finden sich Firmen, die Job-Sharing anbieten und auch durchführen. Aber man muß sie als Ausnahmefälle ansehen, weil von anderen Firmen in puncto Job-

Sharing nur sehr schwer Informationen zu erhalten sind. Dieses Phänomen ist sicherlich kein Beweis dafür, daß es trotzdem doch noch mehr Arbeitsplätze im Job-Sharing-System gibt. Eine französische Studie (1985) fand heraus, daß in 5 privaten Firmen 50 Job-Sharer beschäftigt sind. Diese Studie stellt keinen Anspruch auf Vollständigkeit dar. Der Autor dieser Studie meint, daß in Frankreich gegenwärtig noch mehr Job-Sharing vorzufinden sei. Dies ist begründet auf einer immer wiederkehrenden Terminologie „Employers think of it as part-time, but it has all the attributes of job-sharing“.

Beispiel Belgien

Continental Foods in Puurs bei Mechelen bietet eine Variante des Job-Sharing an, indem die Arbeitnehmer statt bisher 8 Stunden nunmehr 5 Stunden arbeiten können. Das Unternehmen möchte zwei Ziele damit erreichen: Einen Beitrag zum Abbau der Arbeitslosigkeit und eine Verbesserung in bezug auf Beruf und Familie. Wenn fünf Arbeitnehmer diese Arbeitszeitform gewählt haben, werden drei neue Teilzeitarbeitende eingestellt.

Am 9. Januar 1985 hat sich die Regierung für eine Förderung der Teilzeitarbeit bzw. einer Teilung von Vollzeitarbeitsplätzen ausgesprochen, indem das Parlament ein „Gesetz zur sozialen Wiedereinkurbelung“ verabschiedet hat. Das Gesetz geht davon aus, „daß ein Arbeitnehmer freiwillig um Halbierung seiner Stundenzahl nachsucht, und der freiwerdende halbe Arbeitsplatz dann mit einem Arbeitslosen besetzt wird. Der ursprünglich Vollbeschäftigte erhält neben dem halben Lohn eine zusätzliche Vergütung in vom Gesetz noch nicht festgelegter Höhe - quasi Kompensation“.

Aufgrund der oft falsch wiedergegebenen Definition dieser Arbeitszeitform in der Bundesrepublik wie auch in anderen euro-

Arbeitszeitformen	Vollzeit	Teilzeit	Job-Splitting	Job-Sharing	Splitlevel-Sharing	Job-Pairing
Funktionen						
a) Besetzung des Arbeitsplatzes durch mehr als einen Arbeitnehmer	/	/	X	X	X	X
b) Zeitliche Selbstbestimmung	/	/	/	X	X	X
c) Arbeitszeitabstimmung mit dem Partner	/	/	/	X	X	X
d) Gemeinsame Entscheidungsfindung und Verantwortung	/	/	/	/	0	X
e) Funktionale Aufteilung durch Arbeitnehmer und Arbeitgeber	/	/	/	/	X	0
f) Pflicht zur Vertretung	/	/	0	0	0	0

Zeichenerklärung: X = erforderlich; 0 = möglich, aber nicht erforderlich; / = nicht möglich

Quelle: In Anlehnung an Danne 1986, S. 14

Beispiel Bundesrepublik

päischen Ländern, wissen Firmen oftmals selber nicht, ob sie Job-Sharing nun praktizieren oder nicht. Dies hat zur Folge, daß sich das Potential an praktiziertem Job-Sharing kaum bzw. gar nicht erfassen läßt. So teilten viele Firmen, die im Rahmen meiner Dissertation „Job-Sharing-Analyse“ befragt wurden, mit, sie betrieben kein Job-Sharing, wie in der Definition angegeben, da ihre Beschäftigten über einen eigenen Arbeitsvertrag verfügen, und es bestände auch keine Vertretungspflicht der einzelnen Teilzeit-Beschäftigten untereinander. Dabei handelte es sich jedoch immer um die Aufteilung eines Vollzeitarbeitsplatzes. Ein weiterer sehr wichtiger Aspekt wurde bei der Lokalisierung von „Job-Sharing-Firmen“ sichtbar. Firmen praktizieren Job-Sharing auf Wunsch der Arbeitnehmer. Allerdings hat eine offizielle Einführung dieser Arbeitszeitform nie stattgefunden, weil der Betriebsrat nicht zustimmte. Die Job-Sharing-Modelle beruhen also nicht auf einer Betriebsvereinbarung. Diese beiden Faktoren führten dazu, daß eine Informationsbeschaffung über praktische Arbeitsplatzteilungen (Job-Sharing-Fälle) sehr schwierig war, da sich Arbeitsplatzteilung vor allem über innerbetriebliche Arbeitsmärkte abwickelt.

Das Unternehmen Hewlett Packard verfügt in einem ihrer Werke über 50 Beschäftigte im Job-Sharing-System. Die Job-Sharing-Teams setzen sich fast ausschließlich aus einer Besetzung „weiblich-weiblich“ zusammen, während die Konstellation „männlich-weiblich“ nur sehr gering vorliegt. Das Alter der Job-Sharing-Beschäftigten liegt zwischen 21 und 30 Jahren. Diese Arbeitszeitform findet Anwendung in der Verwaltung, wo es sich um einfache Tätigkeiten und um Sachbearbeiterebene handelt.

Arbeitszeit:	Die Job-Sharer verfügen über eine arbeitszeitliche Selbstbestimmung. Es erfolgt eine Arbeitszeitabstimmung mit dem Partner.
Arbeitszeitregelung:	Vormittags/Nachmittags Täglicher Wechsel Wöchentlicher Wechsel Monatlicher Wechsel Halbjährlicher Wechsel
Aufgabengebiet:	Es findet eine Trennung der Aufgabengebiete statt.
Verantwortung:	Jeder trägt für sein eigenes Aufgabengebiet die Verantwortung.
Vertretung:	Es besteht die Möglichkeit einer Vertretungspflicht; sie ist aber nicht erforderlich.
Arbeitsvertrag:	Jeder Job-Sharer hat einen eigenen Arbeitsvertrag mit dem Arbeitgeber. Der Arbeitsvertrag stellt einen Teilzeitarbeitsvertrag besonderer Art dar.
Sozialversicherung	<p>Arbeitslosenversicherung</p> <p>Wird weniger als 18 WSTD gearbeitet, so ist keine Beitragspflicht gegeben. Deshalb wäre es bei vermehrter Einführung von Job-Sharing wünschenswert, wenn die Wochenarbeitszeit herabgesetzt würde.</p> <p>Um die Anwartschaftszeit zum Arbeitslosengeld zu erfüllen, muß der Berechtigte innerhalb von drei der Arbeitslosigkeit vorausgehenden Jahre Beiträge für die Bundesanstalt an mindestens 360 Werktagen gezahlt haben (§§ 104, 168 AFG). Zeiten ohne Arbeitsentgelt, die 4 Wochen überschreiten, erfüllen nicht die Anwartschaftszeit. Aus diesem Grund sollte der Job-Sharer eine kontinuierliche Entgeltzahlung (Durchschnittsentlohnung) erhalten, weil arbeitsfreie Zeiten, für die Arbeitsentgelt gewährt wird, anwartschaftsabgründend sind.</p> <p>Krankenversicherung</p> <p>Es sollte jeden Monat ein Entgelt (Gehalt) gezahlt werden (monatlicher bzw. halbjährlicher Wechsel), das einem Zwölftel der Solljahresarbeitszeit entspricht. Dann entfällt auch die zusätzlich freiwillige Versicherung. Es wäre dabei zu überlegen, bei welcher Form man die geringsten Versicherungsbeiträge zu entrichten hätte.</p> <p>Eine Arbeitnehmerin hat bei einer durchgehenden Entlohnung auch Anspruch auf Mutterschaftsgeld innerhalb der Schutzfristen der §§ 3 Abs. 2, 6 Abs. 1 MuSchG und im Anschluß an die Frist des § 6 Abs. 1 MuSchG während des Mutterschaftsurlaubs, § 13 MuSchG.</p> <p>Beziehen Job-Sharer ein Entgelt von DM 440,-, so unterliegen sie nicht der Krankenversicherungspflicht, weil sie unter die Geringfügigkeitsgrenze fallen. Dies wäre beispielsweise der Fall bei drei Job-Sharern pro Arbeitsplatz, wobei es sich vorwiegend um folgende Personenkreise handelt, die sich etwas dazuverdienen möchten: Hausfrauen, Studenten und Schüler.</p> <p>Den Krankenkassen entstehen dadurch Einnahmeausfälle, während das Versicherungsrisiko und auch das Leistungsrisiko sich nicht verändert. In Zukunft sollte die Regelung eingeführt werden, daß die Beschäftigten unter der Geringfügigkeitsgrenze versicherungspflichtig werden, abgesehen von bestimmten Personengruppen. Dadurch wird dem Mißbrauch, der bei erhöhten Job-Sharing-Arbeitsverhältnissen dieser Art zu erwarten wäre, entgegengewirkt.</p> <p>Rentenversicherung</p> <p>Arbeitsplätze, die unter der Beitragsbemessungsgrenze liegen (DM 440,- und DM 4500,-) haben weder Beitrags-einnahmen noch Beitragsmindereinnahmen. Wird aber ein Vollzeitarbeitsplatz geteilt, der die Beitragsbemessungsgrenze überschreitet, so kommt es zu Beitragsmehr-einnahmen.</p>

Für die Einführung dieser Arbeitszeitform spielten die nachfolgenden Gründe eine Rolle: an erster Stelle stehen Eigeninitiative anstelle von Anweisungen und Partnerschaftlichkeit anstelle von Autoritätsbezug; an zweiter Stelle gefolgt von Flexibilität anstelle von Starrheit, und schließlich drittens die Erhöhung der Effizienz der Arbeitsabläufe.

Seit der Einführung von Job-Sharing wurden folgende positive Auswirkungen festgestellt:

- Größere Flexibilität in der Betriebs- und Arbeitszeitplanung
- Verstärktes Engagement der Arbeitnehmer im Betriebsgeschehen
- Ständige Besetzung eines Arbeitsplatzes durch ein Teammitglied
- Auslastungsgrad der Produktionsmittel
- Halten von wertvollen Fachkräften in der Organisation
- Zusatznutzen (Produktivität, Personalreserve, Flexibilität)

Aufbau der Arbeitsverträge

- Es erfolgte eine Mitarbeit seitens des Betriebsrates.
- Die Zeiteinteilung liegt bei den Job-Sharern.
- Es sind Einzelarbeitsverträge.
- Es besteht eine freiwillige Vertretungspflicht.
- Es traten bereits Vertretungsnotwendigkeiten auf, die jedoch zu keinem Problem führten.
- Der Betrieb verfügt über eigene Erfahrungen bei Kündigung im Job-Sharing-System:

Die Kündigung erfolgte durch den (die) Arbeitnehmer.

Wie wurde mit dem verbleibenden Job-Partner verfahren?

Der Job-Sharing-Platz wurde mit einem Ersatzpartner besetzt. Fand sich kein Ersatzpartner, wurde der Job-Sharer

- a) in Form eines konventionellen Teilzeitarbeitsplatzes
- b) in Form eines Vollzeitarbeitsplatzes und
- c) anderweitig eingesetzt.

Es kam nie zu einer Entlassung.

Beispiel England

Job-Sharing wird normalerweise auf Wunsch der Arbeitnehmer im Betrieb eingeführt. Bei der Firma GEC Telecommunications, einer Tochter der britischen General Electric Co., war dies nicht der Fall. Denn in diesem Gebiet (Coventry) waren über 50% der 16jährigen Schulabgänger arbeitslos. Der Personaldirektor entwickelte für seinen Betrieb ein Job-Sharing-Programm. „I don't think we can just stand and wring our hands and say, isn't youth unemployment terrible. We have to do something... The youngsters are caught in a vicious circle. They can't get a job because they have no experience. And

they can't get experience because they have no job.“ (Bickerstaffe). Dieses Job-Sharing-Programm stellt eine eigene Erweiterung des Regierungsprogramms zum „work experience“ dar, das beinhaltet, daß die Regierung für eine Zeit von 6 Monaten den Jugendlichen ein Gehalt zahlt, wenn sie zuvor von einer Firma eingestellt wurden. Bei GEC werden pro Jahr 70 „work experience youngsters“ auf Job-Sharing-Basis ausgebildet. Die Jugendlichen erhalten nach einer sechsmonatigen Probezeit einen geteilten Arbeitsplatz. Findet sich ein geeigneter Arbeitsplatz und auch ein Team, unterzeichnen alle einen Vertrag über halbe Arbeitszeit und halben Lohn (dies entspricht 50 bis 60 Pfund pro Woche). Nach 6 Monaten übernimmt GEC die Lohnzahlung und nicht mehr die Regierung. Die Job-Sharer müssen in ihrer freien Zeit einen Tag pro Woche das örtliche College besuchen. Die Verträge haben eine Laufzeit von 18 Monaten. Nach deren Ablauf hofft GEC, diesen Partnern einen Vollzeitarbeitsplatz oder den ursprünglich geteilten Arbeitsplatz anbieten zu können. Die Erfahrungen dieses Systems sind auf beiden Seiten positiv.

„Normales“ Job-Sharing läßt sich auch in Großbritannien vorfinden. Barclays Bank stellte bereits in den früheren 40er Jahren Sekretärinnen und Verwaltungsangestellte auf Basis einer alternierenden Woche ein. Heute arbeiten dort 2000 von 50 000 Angestellten alternierend, wovon die meisten Frauen sind. Auch an der National Westminster Bank arbeiten 600 von 60 000 Angestellten im Job-Sharing-System.

Der irische Staatsdienst führte 1984 ein Job-Sharing-Verfahren ein. Bis zum Oktober 1985 sharten 225 Staatsbeamte einen Arbeitsplatz, obwohl sich 405 dafür beworben hatten. Die Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit in Irland hat Job-Sharing in den letzten Jahren tatkräftig gefördert. Sie brachte Flugblätter bzw. Broschüren und Poster zu dieser Arbeitszeitform heraus. Auch wurde innerhalb des Staatsdienstes eine Liste eingerichtet für die Personen, die Schwierigkeiten bei der Partnersuche hatten.

Förderung von Job-Sharing

Der Gesetzgeber hat zur Abschaffung „Teilzeitarbeit als Arbeitsverhältnis zweiter Klasse“ einen Beitrag geleistet, indem er im Beschäftigungsförderungsgesetz 1985 Teilzeitarbeit kodifiziert hat. Weiterhin wurde die Arbeitsplatzteilung als Rechtsinstitut anerkannt. Dadurch ist juristisch der Grundstein gelegt worden, weil die rechtlichen Aspekte als Hemmnisfaktor bei der Durchsetzung des Job-Sharing anzusehen sind.

Sämtliche Arbeitsverträge im Job-Sharing-System sind so ausgerichtet, daß die Job-Sharer vollen Versicherungsschutz genießen. Durch die Herabsetzung der wöchentlichen Arbeitszeit in vielen Bereichen muß die Teilung von Job-Sharing-Arbeitsplätzen in Form eines Job-Pools (Zusammenlegung von mehreren Vollzeitarbeitsplätzen) erfol-

gen, weil sonst der volle Versicherungsschutz nicht mehr gewährleistet ist.

In diesem Zusammenhang muß darauf hingewiesen werden, daß die Durchsetzung von Job-Sharing als auch von anderen Arbeitszeitformen nicht allein durch Entscheidungen auf bundespolitischer Ebene oder durch Regelungen der Tarifpartner erfolgen kann. Als Beispiel ist das schon erwähnte Beschäftigungsförderungsgesetz vom 1. Mai 1985 zu sehen, das Job-Sharing (Arbeitsplatzteilung) als Rechtsinstitut anerkennt. Obwohl nun eine ausreichende gesetzliche und vertragliche Basis gelegt wurde, ist es seitdem zu keiner spürbaren Veränderung gekommen. Von Unternehmensseite liegen Hemmnisse gegen die Realisierung von Job-Sharing vor, die in den grundlegenden Umorganisationen begründet sind, wie sie der Einsatz dieser Arbeitszeitform nun einmal verlangt. Aufgrund dessen sind *Job-Sharing-Projekte* unabdingbar; sie liefern praktische Studien und Hilfestellungen bei der Erprobung und Durchführung solcher Arbeitszeitformen für die Unternehmen. Sollten sich diese Projekte erst einmal bewährt haben, dann sind auch Betriebe eher zur Einführung von neuen Arbeitszeitformen bereit.

Unternehmerseminare seit 1968

Auszug Winterprogramm 88/89:

„Der Gang zur Börse“

- Umwandlung in die AG -
22.11.1988 - Leonberg

„Die Nachfolge in der Führung und im Vermögen von Familienunternehmen“
24./25.11.1988 - Bad Herrenalb

„Das europäische Unternehmenskonzept“

- Strukturänderungen, Anpassungsmaßnahmen, Marktverhalten -
1./2.12.1988 - Bad Herrenalb

„Fabrik 2000“

- neue Konzepte der Fertigung -
6.12.1988 - Sindelfingen

„Automobilzulieferung in der Zukunft“

(3. Wiederholung seit September 1988)
8.12.1988 - Stuttgart

Nähere Auskunft:

mehr wissen GmbH
Jokobstr.12, 7016 Gerlingen,
Tel. 0 71 56/2 30 35

Ihr Ansprechpartner:
Herr Max Glasmeyer