

## KARRIERE

# Die 40-Stunden-Woche ist kein Naturgesetz

Der Business Professional Women Club Regensburg e. V. startet eine Kampagne für flexiblere Arbeitszeitmodelle und Jobsharing.

Von Stephanie Burger

## REGENSBURG/STRAUBING.

Schweden sägt am etablierten Acht-Stunden-Arbeitstag: In einem Pilotprojekt testeten Unternehmen und Institutionen der Stadt Göteborg den Sechs-Stunden-Tag – bei gleichbleibendem Einkommen für die Beschäftigten. Die Auswertung läuft noch, aber es ist von gleichbleibender oder gar gesteigerter Produktivität die Rede – und von gesünderen Mitarbeitern. Forscher der Universität von Melbourne wollen sogar herausgefunden haben, dass das Gehirn am meisten leistet, wenn man nur 25 Stunden pro Woche arbeitet – mehr soll den kognitiven Fähigkeiten abträglich sein, zumindest bei Beschäftigten über 40 Jahren.

## Alternative Konzepte

Erkenntnisse dieser Art und die zunehmend dynamische Arbeitswelt sind für Karin Schnappauf, erste Vorsitzende des Business Professional Women Club (BPW) e. V. Regensburg, Grund genug, die Sinn-



Barbara und Elisabeth Gruber (v. li.) teilen sich mithilfe der Jobsharing-Plattform Tandemploy die Geschäftsführung von Gruber Folien, einem Spezialisten für Verpackungslösungen mit Sitz in Straubing. Foto: Martin Holzer/Gruber Folien

haftigkeit der üblichen 40-Stunden-Woche zur Diskussion zu stellen. „Die Digitalisierung stellt die Frage, wie wir Arbeit in der Gesellschaft verteilen wollen, neu“, sagt Schnappauf. Der BPW möchte Alternativen zur 40-Stunden-Woche ins Spiel bringen und bei den Unternehmen dafür werben. „Wir sind überzeugt, dass ein großes Potenzial an Fachkräften erschlossen werden kann, wenn Stellen

flexibel in Teil- und Vollzeit ausgeschrieben werden.“ Die 40-Stunden-Woche funktioniert langfristig nur, wenn ein Partner alle familiären Pflichten abdeckt. „Das ist beim aktuellen Scheidungsrecht aber nicht zu empfehlen.“ Im Projekt „Jobsharing und Arbeitszeit unter 40 Stunden“ stellt das Frauen-Berufsnetzwerk verschiedene Flexibilisierungskonzepte vor. „Es gibt viele Mög-

lichkeiten, wie die von Soziologin Jutta Allmendinger empfohlene „32-Stunden-Woche für alle“, mit der auch auf Führungspositionen gearbeitet werden kann, oder Jobsharing.“

Das preisgekrönte Berliner Start-up Tandemploy, bei dem inzwischen Dr. Werner Brandt, ehemaliger Finanz- und Personalvorstand von SAP, Mitgesellschafter ist, bietet eine Plattform, auf der Jobsharer und Un-

ternehmen sich finden können. Dazu kommt eine innovative Software, die unternehmensinternen Kollegen zu Jobsharing-Tandems, für eine zeitweise Jobrotation, zu Mentoring-Paaren oder für abteilungsübergreifende Projekte zusammenführt und den Wissenstransfer organisiert.

Gute Erfahrung hat damit ein Straubinger Familienunternehmen gemacht. Bei Gruber

Folien, Spezialist für Verpackungslösungen, teilt sich ein Schwestern-Tandem – Elisabeth und Barbara Gruber – mithilfe von Tandemploy die Geschäftsführung.

## Flexible Aufgabenteilung

„Tandemploy ermöglicht es uns, dass Wissen auf zwei Personen verteilt wird und längere Ausfälle nicht gleich eine Katastrophe darstellen“, sagt Elisabeth Gruber, die im Juli 2017 Mutter geworden ist. Die Plattform erlaube es, Aufgaben flexibel hin und her zu schieben. Dabei betreue jede ihre eigenen Bereiche, einige Aufgabengebiete würden aber auch gemeinsam bearbeitet. „Hier ist es natürlich wichtig, sich eng abzustimmen, eine gemeinsame Organisationsstruktur zu entwickeln und sehr viel miteinander zu kommunizieren“, betont Gruber.

Die beiden Geschäftsführerinnen möchten weitere Stellen auf Jobsharing ausrichten. „Uns begeistert die Idee, Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, anspruchsvolle Aufgaben im Zweierverbund anzugehen. Gerade Frauen haben ja nach einer Jobpause oft das Problem, in der Teilzeitfälle zu landen und im Vergleich zu früher unattraktivere Tätigkeiten angeboten zu bekommen. Wir denken, dass Jobsharing aber auch für Männer eine interessante Alternative sein kann. Langfristig kann so echte Gleichberechtigung entstehen.“



## Neue Strategie

Der Megatrend „Individualisierung“ wirkt sich auch auf die Arbeitswelt aus. Deshalb wird eine familien- und lebensphasenbewusste Personalpolitik als Mittel für die Fachkräftestrategie der Arbeitgeber zunehmend wichtiger. Der Blick auf Familienfreundlichkeit und Lebensphase allein reicht allerdings in der modernen Personalpolitik nicht mehr aus. Denn es sind nicht nur äußere Umstände wie Geschlecht, Berufsphase, Lebensalter und familiäre Umstände, die berufliche Entscheidungen von Mitarbeitern beeinflussen, sondern vor allem auch ihre individuellen Lebensentwürfe und Lebensstile. Zu diesem Fazit kommt die Studie „Vereinbarkeit 2020“ der Berufundfamilie Service GmbH. Die Studie fordert deshalb eine individualisierte Personalpolitik.

## INTERVIEW

Gespräch mit Prof. Dr. Marina Fiedler, Lehrstuhl für Management, Personal und Information (LMPI), Universität Passau

# Flexibilisierung ist auf dem Vormarsch

Frau Professor Fiedler, wie offen sind die Unternehmen für das Modell Jobsharing?

Prof. Dr. Marina Fiedler: Für Flexibilisierungsmodelle wie Jobsharing sind besonders Unternehmen und Organisationen offen, die es herausfordernd finden, an geeignete Mitarbeiter zu gelangen, die über eine Unternehmenskultur verfügen, die alternative Modelle zulässt, und die geringen Bedarf an Vor-Ort-Präsenz haben.

Was spricht für das Arbeitszeitkonzept Jobsharing?

Ein Vorteil ist die erhöhte Zugänglichkeit zu qualifizierten Mitarbeitern. Gelingt es, durch dieses Modell bislang nicht zugängliche Mitarbeiter anzusprechen, kann dadurch noch mehr Kreativität und Qualifikation eingebunden werden. Jobsharing ermöglicht es auch, Aufgaben und Arbeitsplätze noch mehr an den Stärken der Mitarbeiter zu orientieren. Auch der Lastausgleich bei Spitzenbelastungen wird durch Jobsharing erleichtert. Positiv auf das Unternehmen wirkt es sich auch aus, dass die sich den Job teilenden Mitarbeiter aufgrund der besseren Vereinbarkeit von Arbeit und



„Positiv auf das Unternehmen wirkt es sich auch aus, dass die sich den Job teilenden Mitarbeiter aufgrund der besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Nicht-Arbeit zufriedener und engagierter sind.“

Prof. Dr. Marina Fiedler

Nicht-Arbeit zufriedener und engagierter sind.

Hat Jobsharing auch Nachteile – und wenn ja, für wen?

Ja, es gibt auch Nachteile. Als solche betrachte ich insbesondere die Schwierigkeit, Verantwortlichkeiten zu definieren, Schnittstellen zwischen den Jobsharern zu identifizieren sowie Anreizsysteme für Jobsharing so zu gestalten, dass sowohl die Jobsharer als auch der Rest der Mitarbeiter weiterhin zufrieden und motiviert sind. In der Regel müssen die Unternehmen, die das Modell anbieten, auch mit einem erhöhten administrativen Aufwand sowie zum Teil auch mit höheren Kosten aufgrund höherer Abgaben rechnen. Jobsharing ist auch stark von einer stimmigen Chemie zwischen den Jobsharern abhängig. Diese Abhängigkeit kann sicherlich ein Nachteil sein, ebenso auch die geringere Anwesenheit des Jobsharers im Vergleich zu einer traditionellen Vollzeitkraft.

Nicht-Arbeit zufriedener und engagierter sind.

Welche Formen gibt es beim Jobsharing?

Die üblichsten Formen sind Jobsplitting, also eine einfache Aufteilung eines Vollzeitarbeitsplatzes in zwei voneinander unabhängige Teilzeitarbeitsplätze, Jobpairing, ein ähnliches Modell, nur dass sich

Jobsharing und diese zeigen meist eine Verbreitung in Deutschland von unter 15 Prozent. Das kann aber auch daran liegen, dass es sehr viele Arten von Teilzeitmodellen gibt. Insgesamt sind Flexibilisierungsmodelle aufgrund des Arbeitskräftemangels auf dem Vormarsch.

Für welche Mitarbeiter ist Jobsharing besonders gut geeignet?

Für Mitarbeiter, die einen hohen Grad an Flexibilität wünschen, mit der geringeren Entlohnung klarkommen und für die Homeoffice, Telearbeit oder ähnliche Modelle nicht oder nur sehr eingeschränkt infrage kommen. Zudem sollte man in der Lage sein, Verantwortung zu teilen und mit möglicherweise auftretenden Ungerechtigkeiten in Bezug auf Anerkennung und Anreize klarzukommen.

Welche Formen gibt es beim Jobsharing?

Die üblichsten Formen sind Jobsplitting, also eine einfache Aufteilung eines Vollzeitarbeitsplatzes in zwei voneinander unabhängige Teilzeitarbeitsplätze, Jobpairing, ein ähnliches Modell, nur dass sich

hier die Partner im Hinblick auf die Aufgabenerfüllung untereinander abzustimmen haben, sowie Topsharing, das heißt das Teilen von Führungsverantwortung.

Begünstigt der digitale Wandel die Verbreitung von Jobsharing?

Der digitale Wandel kann sowohl zu einer stärkeren Verbreitung als auch zu einer Reduzierung führen. Eine Verstärkung kann sich insbesondere dadurch ergeben, dass aufgrund der Digitalisierung Zugang zu völlig neuen Mitarbeitern entstehen kann. Begünstigt ist auch, dass durch neue Technologien auch bei Mitarbeitern, die nicht vor Ort sind, ein „Präsenzgefühl“ entstehen kann. Auch die durch den digitalen Wandel bedingte Flexibilisierung der Unternehmenskultur kann für Jobsharing förderlich sein. Andererseits kann der digitale Wandel Jobsharing auch überflüssig machen, indem er es beispielsweise ermöglicht, bestehenden Mitarbeitern einer höheren Grad an räumlicher Flexibilität einzuräumen.

Interview: Stephanie Burger  
Foto: Universität Passau