



Universität Hamburg

DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Master: Human Resource Management/Personalpolitik

Seminar: Studienprojekt zur Personal- und Organisationsforschung

Vielfalt durch Jobsharing?

Eine qualitative Untersuchung des Arbeitsmodells Jobsharing
im Kontext von Diversity Management

Lehrende: Prof. Dr. Daniela Rastetter; Prof. Dr. Anne Rosken; Dr. Anna Mucha

Vorgelegt von:

Tina Heit (6866046)

Marie-Isabel Lewrenz (6869495)

Luisa Lingemann (6867204)

Ruth Wiebusch (6869460)

Semester:

Sommersemester 2017

Abgabefrist:

Hamburg, 31. August 2017

Inhaltsverzeichnis

Abstract	I
Tabellenverzeichnis	II
1 Einleitung	1
2 Theoretische Aspekte des Projektvorhabens	2
2.1 Grundlagen zum Diversity Management.....	2
2.2 Grundlagen zum Jobsharing	5
2.3 Forschungsstand und Forschungsziel.....	8
3 Methodische Aspekte des Forschungsvorhabens	11
3.1 Stichprobe und Feldzugang.....	11
3.2 Erhebungsmethode	13
3.3 Datenauswertung	14
4 Darstellung der Ergebnisse	15
4.1 Status Quo	16
4.2 Bewertung.....	19
4.3 Voraussetzungen.....	21
4.4 Motive von Jobsharern.....	22
4.5 Motive von Unternehmen	26
4.6 Zukunftsvision.....	27
5 Diskussion der Ergebnisse	28
6 Fazit	31
6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	31
6.2 Kritische Reflexion	31
6.3 Ausblick für die Wissenschaft.....	32
6.4 Implikationen für die Praxis.....	33
Literaturverzeichnis	III
Anhang	VI
<i>Kurzfragebogen Jobsharer</i>	<i>VI</i>
<i>Kurzfragebogen UnternehmensvertreterInnen</i>	<i>VII</i>
<i>Datenschutzerklärung Tonaufnahme</i>	<i>VIII</i>
<i>Leitfaden Jobsharer</i>	<i>IX</i>

<i>Leitfaden UnternehmensvertreterInnen</i>	<i>XII</i>
<i>Postskript zur Interviewerhebung</i>	<i>XV</i>
Eigenständigkeitserklärung	XVI

Abstract

Gesellschaftliche Herausforderungen wie der demografische Wandel, der Fachkräftemangel sowie der Wertewandel haben zunehmend diverse Anforderungen an das Arbeitsleben zur Folge. Jobsharing, ein flexibles Arbeitsmodell, bei dem sich mehrere Personen eine Vollzeit-arbeitsstelle teilen, könnte für Unternehmen ein Instrument zur proaktiven Nutzung der Diversität der Gesellschaft sein.

Im Rahmen dieses Forschungsprojektes des Masterstudiengangs Human Resource Management der Universität Hamburg wird eruiert, inwiefern Jobsharing eine aussichtsreiche und zukunftsfähige Maßnahme im Kontext von Diversity Management darstellt. Zur Exploration persönlicher Motive von Jobsharern wurden acht problemzentrierte Interviews durchgeführt, während in vier Experteninterviews mit Unternehmensvertretern und -vertreterinnen Spezialwissen bezüglich der Forschungsthematik ergründet wurde. Anhand genannter Motive für die Wahl von Jobsharing konnten mittels qualitativer Analyse vier Personengruppen identifiziert werden, die durch das Angebot von Jobsharing durch Unternehmen attrahiert und gebunden werden: *Berufliche Selbstverwirklicher*, *engagierte Work-Life-Balancierere*, *familienbegeisterte Karrieremacher* und *wissbegierige Selbstoptimierer* nutzen die durch Jobsharing gewonnene Zeit auf vielfältige Art und Weise. Die nachgewiesene Verbindung zwischen diesen Personengruppen und zahlreichen Diversity-Dimensionen zeigt, dass Jobsharing eine aussichtsreiche Maßnahme zur Förderung von Diversität in Unternehmen darstellt. Zudem können diverse Merkmale und Lebensentwürfe von Mitarbeitern berücksichtigt und ihr vielfältiges Potenzial ausgeschöpft werden. Aufgrund derzeit kontrovers diskutierter Rahmenbedingungen wie dem Einsatzbereich, dem ökonomischen Mehrwert und der Zielgruppe kann das Arbeitsmodell Jobsharing jedoch nur dann zukunftsfähig sein, wenn eine aktive Auseinandersetzung mit diesen Rahmenbedingungen stattfindet und unternehmensspezifische Lösungen für erfolgskritische Aspekte gefunden werden. Eine quantitative Längsschnittstudie ist notwendig, um die Reichweite der Forschungsergebnisse zu vergrößern und die identifizierten Personengruppen zu verifizieren.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Diversity-Dimensionen 2
Tabelle 2: Merkmale der Zielgruppen..... 11
Tabelle 3: Daten zu den Interviewten..... 13

1 Einleitung

„Work-Life-Balance“ – ein Begriff, der seit dem 21. Jahrhundert sehr häufig in der Gesellschaft kursiert und durch die veränderten Wertvorstellungen auf dem Arbeitsmarkt geprägt ist. Neben einer abwechslungsreichen Arbeit wird vor allem die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben mithilfe flexibler Arbeitszeiten gefordert (Krone-Germann und Guénette 2016: 24). Jobsharing wird dabei als Ergänzung üblicher Teilzeit-Arbeitsmodelle betrachtet, um den unterschiedlichen Anforderungen und „individuellen Beweggründe[n], einen Arbeitsplatz mit anderen Stelleninhabern teilen zu wollen“ (Kreysch und Vogel 2016: 290), in Unternehmen gerecht zu werden (Krone-Germann und Guénette 2016: 24). Somit ist Jobsharing laut Tepe (2016: 74), eine der Gründerinnen der Jobsharing-Plattform *tandemploy.com*, eigentlich viel mehr als „nur“ ein Arbeitszeitmodell, da es maßgeblich zum Werte- und Kulturwandel in unserer Gesellschaft beitragen kann und Unternehmen als strategische Lösung die Möglichkeit bietet, sich den Herausforderungen der Zeit zu stellen.

Die größte der zahlreichen Herausforderungen, der Jobsharing durch flexible Arbeitsformen entgegen kann (Kreysch und Vogel 2016: 291), liegt wohl im demografischen Wandel und dem damit verbundenen zunehmenden Fachkräftemangel (Tepe 2016: 74). Aufgrund sinkender Geburtenraten und besserer medizinischer Versorgung steigt der Altersdurchschnitt der Bevölkerung (ebd.). Einerseits führt dies dazu, dass sich Unternehmen mit der effizienteren Integration überwiegend älterer ArbeitnehmerInnen befassen müssen. Andererseits müssen sie anlässlich des Fachkräftemangels den stetig steigenden Anforderungen der umkämpften jüngeren Generationen nach flexiblem Arbeiten nachkommen (ebd.: 75).

Aber nicht nur die jüngeren Talente erwarten laut Tepe (2016: 76) eine ausgewogene Work-Life-Balance, sondern auch Eltern streben nach optimaler Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Insbesondere Väter befürchten Nachteile in ihrer Berufslaufbahn aufgrund reduzierter Arbeitszeiten. Mütter erhoffen sich durch geeignete Arbeitszeitmodelle einen aussichtsreichen Wiedereinstieg ins Arbeitsleben (ebd.).

Um dem Fachkräftemangel zu entgegenen, ist ebenfalls die Rekrutierung internationaler Talente denkbar, aber auch hierbei stellt sich für Unternehmen häufig die Frage der Integration (Tepe 2016: 78). Ebenso verlangt die erhöhte Zuwanderung von Flüchtlingen zukünftig praktikable Integrationslösungen.

Die genannten Herausforderungen machen deutlich, dass die Gesellschaft und ihre Anforderungen an das Arbeitsleben zunehmend divers werden und Unternehmen Instrumente benötigen, um dieser Diversität nicht nur reaktiv zu entgegenen, sondern sie vor allem proaktiv zu nutzen, sowie die Arbeit „über alle Potenziale der Gesellschaft und über verschiedene Le-

bensphasen der Menschen hinweg“ (Tepe 2016: 82) besser zu verteilen. Auf welche Art und Weise Jobsharing ein solches Instrument darstellt, ist im Rahmen der Forschungsarbeit „Vielfalt durch Jobsharing? Eine qualitative Untersuchung des Arbeitsmodells Jobsharing im Kontext von Diversity Management“ zu analysieren.

2 Theoretische Aspekte des Projektvorhabens

Die nachfolgenden Kapitel 2.1 und 2.2 dienen mittels theoretischer Grundlagen der Schaffung eines einheitlichen Verständnisses von Diversity Management und Jobsharing. Das Kapitel 2.3 legt den aktuellen Forschungsstand dar, um Forschungslücken in diesem Bereich zu identifizieren, die eine Konkretisierung des Forschungsziels möglich machen.

2.1 Grundlagen zum Diversity Management

Im Sinne des Diversity Managements steht Diversity (dt. Vielfalt) für die „Vielfalt der Mitglieder oder Bezugsgruppen in Organisationen“ (Krell 2008: 64). Darunter werden in der Praxis häufig die wahrnehmbaren und nicht wahrnehmbaren Merkmale bzw. Merkmalsausprägungen Geschlecht, Alter, Ethnizität, Nationalität, Behinderung, familiäre Situation, sexuelle Orientierung, Interessen und Bedürfnisse usw. verstanden (Süß und Kleiner 2005: 3; Krell 2008: 64). Hierbei ist eine Unterteilung nach persönlichen, demografischen, extern demografischen und organisationalen Dimensionen sinnvoll.

Tabelle 1: Diversity-Dimensionen
(eigene Darstellung, in Anlehnung an: Vedder 2006: 11;
Ergänzungen durch: Eschler 2016: 44)

Persönliche Dimensionen	Demografische Kerndimensionen	Externe demografische Dimensionen	Organisationale Dimensionen
Extra- /Introversion	Geschlecht	Familienstand	Funktionsbereich
Werte	Alter	Kinderzahl	Hierarchischer Status
Einstellungen	Behinderung	Religion	Arbeitsinhalte/-feld
Interessen	Ethnizität	Ausbildung	Abteilung/Einheit/Gruppe
Bedürfnisse	Nationalität	Berufserfahrung	Arbeitsort
	Hautfarbe	Einkommen	Betriebszugehörigkeit
	Sprache	Freizeitverhalten	Gewerkschaftszugehörigkeit
	Sexuelle Orientierung	Gewohnheiten	

Uneinigkeit in der Literatur besteht laut Krell (2008: 65) im Rahmen des Dimensionsverständnisses darüber, ob es sich um „Vielfalt als Unterschiede“ oder „Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten“ handelt. Ersteres verleitet in vielen Fällen zur Pauschalisierung innerhalb der einzelnen Gruppen, wohingegen letzteres berücksichtigt, dass ein Individuum durchaus mehreren Gruppen angehören kann (Krell 2008: 65).

Laut einer Studie von Süß im Jahr 2007 werden nach Einschätzung von 22 deutschen Unternehmen mit einem implementierten Diversity Management Konzept den Dimensionen Alter und Familienstand in Zukunft eine höhere Bedeutung zukommen. Dies sei vermutlich durch den demografischen Wandel und den Wertewandel zur besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zu begründen. Davor wurde noch der Dimension Geschlecht der höchste Stellenwert zugeschrieben (Süß 2007: 7).

Diversity Management nahm nach Vedder (2006: 3) seinen Ursprung in den Bürgerrechtsbewegungen der USA, die ein Konzept zur Chancengleichheit aller Beschäftigten notwendig machten. Mitte der 1980er Jahre folgte die Entwicklung des Diversity Management Konzeptes, das ab Mitte der 1990er Jahre auch in Deutschland diskutiert wurde (Vedder 2006: 7). Es beschreibt den speziellen Umgang mit der Vielfalt der Mitglieder oder Bezugsgruppen in Organisationen und repräsentiert in der Regel eine bestimmte beabsichtigte Philosophie oder Strategie der Organisation (Krell 2008: 66). Optimistische Zielformulierungen dienen dabei als Orientierungshilfe zur Umsetzung eines Diversity Management Konzeptes: Vielfalt soll verstärkt und geachtet sowie eine vollumfängliche Integration, diskriminierungsfreie Prozesse und konfliktfreie Zusammenarbeit realisiert werden (Krell 2008: 67).

Ökonomische Vorteile eines Diversity Managements in Organisationen liegen in der Berücksichtigung einer sich zunehmend verändernden Bevölkerungsstruktur, der Einsparung von Kosten durch korrekte Integration, den unter bestimmten Voraussetzungen erhöhten Kreativitäts-, Problemlösungs- und Flexibilitätspotenzialen, dem gesteigerten Unternehmensimage auf dem Arbeits-, Absatz- und Finanzmarkt sowie der vereinfachten Internationalisierung (Krell 2008: 68-70). Süß (2007: 7-8) weist zusätzlich auf gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation sowie gesenkte Fehlzeitenquoten hin. Zudem werden rechtliche Auflagen des Grundgesetzes zur „Würde des Menschen“ und „freien Entfaltung der Persönlichkeit“, des Betriebsverfassungsgesetzes zu „Grundsätzen für die Behandlung der Betriebsangehörigen“ sowie des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes zum „Verbot der Benachteiligung von Personengruppen mit bestimmten Merkmalen“ erfüllt (Krell 2008: 70-71). Eine Studie der PageGroup aus dem Jahr 2014 mit Ergebnissen von 215 befragten deutschen Unternehmen, von welchen sich 45% mit Diversity Management beschäftigt haben, gaben an, dass das Ziel der Vorbeugung von Diskriminierung bei 61% der Unternehmen erreicht wurde. Die Förderung von Synergien zwischen MitarbeiterInnen wurde bei 55%, die stärkere Mitarbeiterbindung bei 52% und die bessere Zusammenarbeit in Teams bei 50% erzielt (PageGroup 2014: 6).

Als Nachteile des Diversity Managements werden dysfunktionale Effekte, z. B. Kommunikations- und Kooperationsbarrieren, sowie die Veränderung grundlegender Werte und Normen aufgrund eines erforderlichen kulturellen Wandels genannt (Süß und Kleiner 2005: 10). Des Weiteren wird angeführt, dass die ökonomischen Vorteile nur schwer messbar sind (Süß 2007: 10). Dem gegenüber stehen die bereits in der Einleitung genannten wichtigen Faktoren, die Diversity Management begründen: Dazu gehören unter anderem die erhöhte Interkulturalität durch erweiterte Globalisierung, das vermehrte Streben nach einer Work-Life-Balance und der demografische Wandel (Süß und Kleiner 2005: 11).

Eine Befragung der notierten DAX-Unternehmen und deutscher Niederlassungen der 50 umsatzstärksten, größten US-Unternehmen aus dem Jahr 2005 von Süß und Kleiner zeigte, dass die Verbreitung von Diversity Management seit 1998 erheblich und kontinuierlich anstieg, allerdings noch kein gängiges Managementkonzept darstellte. Auch eine Studie der Charta der Vielfalt des Jahres 2016 verdeutlicht, dass Diversity Management noch nicht zur Gewohnheit geworden ist. Zwei Drittel der Unternehmen in Deutschland haben noch keine Maßnahmen im Diversity Management umgesetzt und nur 19% planen konkrete Maßnahmen für die Zukunft (Charta der Vielfalt 2016: 10). Des Weiteren wurde in der Befragung von Süß und Kleiner (2005: 6) belegt, dass tendenziell die größeren (>17.500 MitarbeiterInnen) und aus den USA stammenden Unternehmen das Konzept bereits implementiert hatten. Eine Studie von Synergy Consult aus dem Jahr 2013 gibt an, dass es in 25 von 30 DAX-Unternehmen einen Diversity Manager gibt und sich 23 der Unternehmen durch die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt zum Thema Diversity verpflichtet haben (Franken 2015: 47). In Mittelstandsunternehmen, die mehr als die Hälfte der gesamten Wirtschaftsleistung und fast zwei Drittel aller MitarbeiterInnen in Deutschland beschäftigen, ist Diversity Management eher die Ausnahme (Friedrich 2016: 55-56). Die bereits genannte Studie der PageGroup aus dem Jahr 2014 belegt, dass sich 55% der 215 befragten deutschen Unternehmen noch gar nicht mit dieser Thematik befasst haben, 20% wollen es aber in naher Zukunft tun, und ausschließlich weniger als 1% der klein- und mittelständischen Unternehmen Diversity Management ersichtlich praktizieren.

Im Kontext der Studie von Süß und Kleiner (2005) wurden zentrale Maßnahmen im Diversity Management zusammengestellt. Diese sogenannten „Maßnahmenbündel des Diversity Managements“ (Süß und Kleiner 2005: 8) werden in die Bereiche „Beratung und Betreuung“, „Institutionalisierung des Diversity Managements“, „Bekanntnis zum Diversity Management“ und „Diversityfreundliche Arbeitsorganisation“ unterteilt: Eine Beratung und Betreuung soll unter anderem durch entsprechende Angebote, Programme und Trainings sowie eine an-

schließende Evaluation gewährleistet werden. Diversityorientierte Betriebsvereinbarungen, Aufgabenfelder der Personalwirtschaft und Einrichtungen dienen laut Süß und Kleiner (2005) der Institutionalisierung. Durch eine Verankerung von Diversity in der Unternehmenskultur, einer entsprechenden Bedarfsermittlung und Kommunikation der Diversity-Aktivitäten soll das Bekenntnis zum Diversity Management gestärkt werden. Zuletzt tragen flexible Arbeitszeiten und gemischte Teams zu einer diversityfreundlichen Arbeitsorganisation bei.

Die Auswertungen der Studie (Süß und Kleiner 2005: 9) zeigen, dass flexible Arbeitszeiten, gemischte Teams und die Verankerung von Diversity Management in der Unternehmenskultur für die teilnehmenden Unternehmen mit einem Skalenwert von $> 3,5$ einen hohen Stellenwert haben (Skala: „0“ = Maßnahme wird nicht ergriffen bis „5“ = Maßnahme wird mit sehr hoher Intensität ergriffen).

Dies bestätigt auch die Studie der PageGroup aus dem Jahr 2014, laut welcher 81% der befragten Unternehmen flexible Arbeitszeitmodelle anbieten und eine Work-Life-Balance fördern. Auf dem zweiten Platz mit 55% folgt die Förderung der Bildung von interkulturellen Teams (PageGroup 2014: 5). Ein ähnliches Bild zeichnet sich in der aktuellen Studie der Charta der Vielfalt (2016: 15) ab, laut welcher drei von fünf umgesetzten Maßnahmen in deutschen Unternehmen auf generelle Arbeitszeitflexibilisierung (29%), Flexibilität in Ausnahmesituationen (21%), z. B. familiäre Erkrankungen, und Flexibilisierung des Arbeitsortes (19%) abzielen.

2.2 Grundlagen zum Jobsharing

Der in der Mitte der 1960er-Jahre geprägte Begriff „Jobsharing“ (dt. Arbeitsstellenteilung) beschreibt eine auf zwei oder mehrere Personen aufgeteilte Vollzeit-Arbeitsstelle mit gemeinsamer Verantwortung und voneinander abhängigen Aufgaben (Krone-Germann und Guénette 2016: 23) und unterscheidet sich damit von traditionellen Teilzeitarbeitsmodellen, bei welchen eine Vollzeitstelle auf zwei Teilzeitstellen gesplittet wird (Tepe 2016: 73). Typisch für Jobsharing sind komplexe (Wissens-)Arbeiten und Führungsaufgaben in Großunternehmen über alle Branchen hinweg (Tepe 2016: 73). Vermehrt ist Jobsharing außerdem in Pflegeberufen oder bei Ärzten aufzufinden (Tepe 2013). Denkbar ist laut Krone-Germann und de Chambrier (2015: 10) sowie Tepe (2013) eine Arbeitsverhältnis-Aufteilung von 50/50 einer 100%-Stelle, aber beispielsweise auch von 30/70 oder 40/60. In leitenden Positionen gäbe es ebenfalls eine 60/60 oder 70/70 Aufteilung, sodass sich Arbeitszeiten an einem oder mehreren Wochentagen überschneiden. Jobsharing Teams werden üblicherweise als Tandems bezeichnet (Krone-Germann und Guénette 2016: 25). Die gesetzlichen Regelungen zu Jobsharing finden sich in § 13 des Teilzeit- und Befristungsgesetzes wieder, der die Vertretungspflicht

und das Ausscheiden von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen im Rahmen der Arbeitsplatzteilung regelt (§ 13 TzBfG).

Nach Tepe (2016: 71) nahm Jobsharing in Deutschland in den frühen 1980er-Jahren seinen Ursprung, indem die Regierung nach Möglichkeiten suchte, die historisch hohe Arbeitslosenrate in Westdeutschland zu senken. So sollte vor allem jungen Müttern ein (Wieder-)Einstieg ins Arbeitsleben erleichtert werden. Während Jobsharing in den 1980er-Jahren noch als kompliziert galt (Tepe 2016: 72), wird es heutzutage vor allem durch die zunehmende Digitalisierung und die kontinuierliche Schaffung neuer Informationstechnologien möglich gemacht (Krone-Germann und Guénette 2016: 23). Dennoch sind die erhobenen Zahlen zur Nutzung von Jobsharing in Unternehmen schwankend (Tepe 2016: 72). Dies kann einerseits durch die uneinheitlich verwendeten Begrifflichkeiten und andererseits durch die schwierige Unterscheidung von klassischen Teilzeitverträgen begründet werden (ebd.). Obwohl 76% der deutschen Unternehmen Teilzeitarbeit und 70% flexible Arbeitszeiten anbieten und Deutschland somit führend in Europa ist, waren es im Jahr 2014 nur 15% der Unternehmen, die Jobsharing anboten (Robert Half 2014). Im Jahr 2003 lag die Zahl sogar nur bei 9% der Unternehmen, wohingegen sie im Jahr 2009 ihr Hoch auf 20% schaffte (Institut der deutschen Wirtschaft Köln 2013: 10). Mit 15% der Unternehmen belegt Deutschland laut der Robert Half-Studie aus dem Jahr 2014 den letzten Platz in Europa und ist weit unter dem europäischen Durchschnitt von 25%. Der geringe prozentuale Satz wird von 36% der 200 befragten HR-Manager in Deutschland damit begründet, dass Jobsharing ineffizient im Hinblick auf die geschäftlichen Anforderungen ist, 28% betonen die Unmöglichkeit der Zusammenarbeit im Team und 26% behaupten, die Rollen erfordern physische Präsenz (Robert Half 2014). Weiterhin führen 18% ein zu kompliziertes Management und 10% einen Ressourcenmangel an (ebd.). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass in Deutschland durchschnittlich jedes 5. bis 10. Unternehmen Jobsharing anbietet (Tepe 2016: 72).

Beim Jobsharing werden üblicherweise drei Formen unterschieden (Wildhaber und Geiser 2016: 190-92): Das sogenannte „Jobsplitting“ meint die Verteilung von Aufgaben nach persönlichen Präferenzen und Eigenschaften. Die Verantwortung liegt beim Einzelnen und es existieren zwei voneinander unabhängige Teilzeitarbeitsverträge. Die Personen haben lediglich den gleichen Arbeitsplatz. Beim „Jobpairing“ führen die TandempartnerInnen gemeinsam Aufgaben aus und können sich gegenseitig ersetzen. Somit entspricht dieses Modell dem Grundgedanken von Jobsharing. Bestehen weiterhin zwei Einzelarbeitsverträge, wird von „hybridem Jobsharing“ gesprochen (ebd.). Dabei sind viele Aufgaben austauschbar und die TandempartnerInnen sind gemeinsam verantwortlich (Krone-Germann und de Chambrier

2015: 4). Existiert nur ein einziger Arbeitsvertrag, geht das Tandem gemeinsam eine einfache Gesellschaft ein; in diesem Fall wird von „reinem Jobsharing“ gesprochen, welches eher selten auftritt (Wildhaber und Geiser 2016: 192). Hierbei sind im Gegensatz zum hybriden Jobsharing alle Aufgaben austauschbar (Krone-Germann und de Chambrier 2015: 4). Als dritte Form existiert das sogenannte „Topsharing“ für Positionen mit hoher Verantwortung einschließlich Mitarbeiterführung (Krone-Germann und de Chambrier 2015: 4; Krone-Germann und Guénette 2016: 23). In Abhängigkeit vom Modell variieren die rechtlichen Auflagen zur Vertretungspflicht und Kündigung (Krone-Germann und de Chambrier 2015: 4).

Die allgemeinen Vorteile des Arbeitsmodells „Jobsharing“ liegen für Jobsharer sowohl in der interessanteren Stellenauswahl, der Abwechslung und Innovation, der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben als auch in der doppelten beruflichen Kompetenz bei der Entscheidungsfindung sowie der Abwesenheitsvertretung und der Netzwerkerweiterung (Krone-Germann und de Chambrier 2015: 8). Darüber hinaus wird von einer besseren (Wieder-)Eingliederung der Jobsharing-Partner, Arbeitslosen und Nachwuchskräften ausgegangen (ebd.). Allgemeine wirtschaftliche und politische Vorteile ergeben sich laut Literatur vorrangig aus der Nutzung von Synergien und dem/n daraus resultierenden Wissensgewinn/Innovationen, der Verteilung von Verantwortung, gemeinsamer Entscheidungsfindung und folglich der Arbeitsentlastung, der geregelten Urlaubs- und Krankheitsvertretung, der steigenden Motivation, der erhöhten Flexibilität sowie der Generierung neuer Arbeitsplätze zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit (Robert Half 2014; Krone-Germann und Guénette 2016: 23; Wildhaber und Geiser 2016: 189). Außerdem gewinnt das Unternehmen an Ansehen und kann von zwei Netzwerken profitieren (Krone-Germann und de Chambrier 2015: 8). Als weiterer Beitrag des Jobsharings kann die Talentbindung genannt werden; so gaben 87% der TeilnehmerInnen einer internationalen Jobsharing-Studie an, dass das Angebot von Jobsharing über ihren Verbleib im bzw. ihr Verlassen des Unternehmens entscheidet (Daniels 2011: 18). Mittels der Förderung von Kooperation, Kommunikation und Transparenz, Selbstmanagement und Arbeitsflexibilisierung leistet Jobsharing einen erheblichen Beitrag zum Werte- und Kulturwandel in der Gesellschaft (Tepe 2016: 79-80).

Als allgemeine Nachteile für Jobsharer können die verhältnismäßige Mehrarbeit, die unerlässliche organisatorische Abstimmung bei Entscheidungen und der Erfolgsdruck an diese Form des Arbeitens genannt werden (Krone-Germann und de Chambrier 2015: 9). Für Unternehmen fallen Zusatzkosten, unter anderem durch erhöhte Sozialabgaben, doppelte Arbeitsplatzausstattung oder vermehrten Schulungsbedarf, an (Robert Half 2014; Krone-Germann und de Chambrier 2015: 9). Des Weiteren kommt es zu einem umfangreicheren Rekrutierungs-, Füh-

rungs- und Übergabeprozess, nicht zuletzt um potenzielle Konflikte zwischen den Jobsharern zu vermeiden (Krone-Germann und de Chambrier 2015: 9).

Aufgrund des Kerngedankens von Jobsharing wird das Arbeitsmodell im weiteren Verlauf des Forschungsprozesses als Maßnahme des Diversity Managements den flexiblen Arbeitszeiten im Rahmen einer diversityfreundlichen Arbeitsorganisation (Süß und Kleiner 2005: 8) zugeordnet.

2.3 Forschungsstand und Forschungsziel

Neben steigender Bedeutung in der Praxis erfährt das Arbeitsmodell Jobsharing auch vermehrtes Forschungsinteresse. Die vorherrschende Literatur, die sich mit den Zielgruppen von Jobsharing beschäftigt, basiert jedoch größtenteils auf Praxisberichten, Einzelfallstudien oder Umsetzungsratgebern. Im Folgenden werden die Forschungsergebnisse, die für die Betrachtung von Jobsharing im Kontext von Diversity Management relevant sind, aufgeführt.

Jobsharing wird sowohl von Frauen als auch von Männern aller Altersgruppen genutzt (Krone-Germann und Guénette 2016: 23). Bis heute stellen Frauen jedoch die größte Personengruppe dar (ebd.). Häufig bieten Unternehmen das Modell nicht als strategische Maßnahme des Personalmanagements an, sondern es entsteht als zufällige interne Lösung, um wichtige MitarbeiterInnen, meist junge Mütter nach der Elternzeit, an das Unternehmen zu binden (Tepe 2016: 72-73). Ein weiterer Grund für die Einführung von Jobsharing besteht darin, Frauen bessere Aufstiegschancen zu bieten (Amstutz und Jochem 2014: 14). Jobsharing wird demnach als eine Möglichkeit, der Herausforderung des Verlusts von „high performing female talent“ (Daniels 2011: 7) zu begegnen, diskutiert. Gegenwärtig zeigt sich jedoch auch ein steigendes Interesse der Männer an Jobsharing, welches mit der Entwicklung zur Geschlechtergerechtigkeit begründet wird (Krone-Germann und Guénette 2016: 23). Väter nutzen das flexible Arbeitsmodell vermehrt, um Zeit mit der Familie zu verbringen und/oder ihrer Frau die Ausübung ihres Berufs zu ermöglichen (Portmann und Stofer 2001: 360-61). Die veränderte Rolle der Frau, in welcher der Wunsch der Kombination von Beruf und Familie zur Normalität geworden ist, sowie das sich verändernde Rollenverständnis des Mannes, das die Einbindung in die Kindererziehung fordert, tragen zur erhöhten Akzeptanz von Jobsharing bei (Seyda und Stettes 2010: 2). Auch die Befragung von Personalabteilungen der 100 größten Firmen der Schweiz durch Portmann und Stofer im Jahr 2001 hat ergeben, dass das Jobsharing Modell für Männer eine interessante und karriereförderliche Perspektive darstellt. In dieser Befragung wurde herausgefunden, dass Männer neben ihrer Arbeit im Jobsharing häufig noch anderen beruflichen oder politischen Verpflichtungen nachgingen, die sowohl der per-

sönlichen Entwicklung als auch den Unternehmen zu Gute kämen. Zusätzlich werde neben der Arbeit im Jobsharing Zeit für die Wissenschaft und Lehre aufgewendet. Die Unternehmen profitierten so von dem Wissen zum ständig aktuellen Forschungsstand der im Jobsharing arbeitenden MitarbeiterInnen. Eine weitere Anwendung findet Jobsharing für MitarbeiterInnen, die zwei, oft sehr unterschiedliche, Tätigkeiten in demselben Unternehmen, jeweils im Jobsharing ausüben (Portmann und Stofer 2001: 360-61).

Jobsharing ist, neben den anhand unterschiedlicher Diversity-Dimensionen sowie individueller Beweggründen identifizierter Zielgruppen, auch für hochqualifizierte Führungskräfte relevant (Broel 2013). Zu deren Bindung sieht Broel (2013: 83) das Topsharing Modell als eine mögliche Alternative zur Vollzeitbeschäftigung an. Dadurch könne der Anforderung von einer sowohl anspruchsvollen Führungsaufgabe als auch dem Wunsch nach mehr Freizeit entsprochen werden. Die Autorin sieht die Umsetzung von Topsharing für viele Unternehmen als vorteilhaft, führt aber auch an, dass zur erfolgreichen Umsetzung ein Öffnen von bestehenden Unternehmenskulturen und teilweise veralteten Denkstrukturen notwendig sind (Broel 2013: 88). In einer umfassenden Jobsharing-Studie verweist auch Daniels (2011: 12) auf die vermehrte Nachfrage von Jobsharing in Senior Management Positionen. Personen auf dieser Führungsebene wünschten sich oft ein Arbeitsmodell, das verbessertes Wohlbefinden und eine „holistic [...] and sustainable existence“ (Daniels 2011: 13) ermöglicht.

Eine weitere Zielgruppe des Modells Jobsharing stellen ältere Personen dar. Schon im Jahr 1983 diskutierte Behrend Jobsharing als Alternative zur Frührente und als Möglichkeit zur Integration älterer Generationen in den Arbeitsmarkt. Auch gegenwärtig werden Chancen „intergenerationellen Jobsharings“ (Krone-Germann und de Chambrier 2015: 3), wie die Aufwertung von Kompetenzen älterer MitarbeiterInnen sowie die Ausbildung und Eingliederung junger Menschen, thematisiert. Jobsharing kann ein Modell für ältere Angestellte sein, die gerne weiterhin ihrem Beruf nachgehen, ihr Know-How teilen und gleichzeitig weniger arbeiten möchten (Krone-Germann und de Chambrier 2015: 3). Auch Broel (2013: 89) weist daraufhin, ältere MitarbeiterInnen so länger im Unternehmen halten und die Weitergabe von Wissen sicherstellen zu können. Laut Amstutz und Jochem (2014: 14) ist die Vermittlung von Erfahrungen von älteren an jüngere MitarbeiterInnen ein Grund für Unternehmen Jobsharing einzuführen. Somit sind professionelle junge ArbeitnehmerInnen mit der Bereitschaft zu intergenerationeller Zusammenarbeit eine weitere Zielgruppe des Jobsharing Modells (Krone-Germann und de Chambrier 2015: 3).

Tepe (2016: 75) sieht darüber hinaus internationale Fachkräfte, gesundheitlich eingeschränkte Menschen, freiheitsliebende Individuen sowie Personen, die eine Selbständigkeit anstreben, als Zielgruppen des Arbeitsmodells Jobsharing an.

Zusätzlich zu diesen auf Basis von Diversity-Dimensionen identifizierten Zielgruppen, wurden jüngst auch Profilgruppen zur Klassifizierung von Interessenten für Jobsharing erforscht. Die Ergebnisse der Studie basieren auf Angaben von 807 Nutzern und Nutzerinnen der Jobsharing Plattform *tandemploy.com* (Kreysch und Vogel 2016: 292). Zunächst ergab sich, dass die NutzerInnen der Plattform im Durchschnitt 38 Jahre alt und mehrheitlich weiblich sind sowie eine durchschnittliche Berufserfahrung von knapp neun Jahren aufweisen. Weiterhin haben 88% der Jobsharing Interessenten einen akademischen Hintergrund (ebd.: 293).

Kreysch und Vogel (2016: 293-94) stellen in ihrer Arbeit drei Profilgruppen von Jobsharing Interessenten heraus: Die erste Profilgruppe benennen sie „Freiheitsliebende Pragmatiker“, die sich durch postmaterielle Beweggründe wie der Suche nach Selbstverwirklichung, Glück und Flexibilität auszeichnen. Sie haben das Ziel, gute Arbeit zu leisten, wobei die Arbeit nicht den Lebensmittelpunkt darstellt. Die zweite Profilgruppe wird „Leistungswillige Sinnsucher“ genannt. Jobsharing-Interessenten dieser Gruppe teilen den Wunsch nach Selbstverwirklichung und Glück mit der ersten Profilgruppe. Dieser Wunsch ist allerdings kombiniert mit der intrinsisch motivierten Haltung, im Job begeistert zu wollen und bestmögliche Leistungen zu erbringen. Die dritte Profilgruppe wird mit „Fortschrittliche Traditionelle“ betitelt und so beschrieben, dass diese Personen das Bestreiten von Lebensunterhalt und Existenzsicherung als primäre Funktion von Arbeit ansehen. Hierbei sind auch sie von postmaterialistischen Zielen wie Selbstverwirklichung und Glück geleitet.

Insgesamt ergibt die Studie Kreysch und Vogels (2016: 296-97), dass für Jobsharing-Interessenten die Unternehmenskultur und -werte potenzieller Arbeitgeber sehr wichtig sind. Weiterhin charakterisieren die Autoren Jobsharing Interessenten profilgruppenübergreifend als eher extrovertierte Individuen. Auch im Hinblick auf soziodemografische Merkmale seien keine signifikanten Unterschiede erkennbar.

Kritisch wird darauf hingewiesen, dass die herausgestellten Motive der jeweiligen Profilgruppen für das Interesse an Jobsharing teilweise mit allgemeinen Einstellungsmustern in der Arbeitswelt übereinstimmen, sodass sie möglicherweise nicht ausschließlich potenzielle Jobsharer charakterisieren (Kreysch und Vogel 2016: 300). Weitere Limitationen sehen Kreysch und Vogel (2016: 300) darin, dass es sich bei den Nutzern und Nutzerinnen der Jobsharing-Plattform um Individuen handelt, die an Jobsharing interessiert sind und größtenteils (noch) nicht in diesem Modell arbeiten. Weiterhin fände vermutlich schon durch die Wahl der Platt-

form eine Selektion von Individuen statt, da es natürlich auch die Möglichkeit gäbe, sich über andere Wege dem Thema zu nähern. Zusätzlich basiere die vorgenommene Klassifizierung in Profilgruppen auf einer begrenzten Auswahl an möglichen Beweggründen (ebd.).

Die Autoren sehen Bedarf für weitere Forschung darin, zu beleuchten, wie die durch Jobsharing gewonnene Zeit eingesetzt wird (Kreysch und Vogel 2016: 300). Ähnlich zu diesem Forschungsinteresse verwies Daniels (2011) auf den Wunsch von Personen, „other dimensions of life“ (ebd.: 13) durch Jobsharing im Alltag unterbringen zu können.

Dieser Forschungsbedarf wird in der geplanten Untersuchung berücksichtigt. Hauptaugenmerk liegt auf der Beantwortung der Frage, inwiefern das Arbeitsmodell Jobsharing eine aussichtsreiche und zukunftsfähige Maßnahme im Kontext von Diversity Management darstellt. Dies ist der Fall, wenn das Angebot von Jobsharing die Attraktion, Einstellung und Bindung bestimmter Personen(gruppen) an das Unternehmen zur Folge hat.

3 Methodische Aspekte des Forschungsvorhabens

Im Rahmen dieses Kapitels wird das methodische Vorgehen für die Beantwortung der Forschungsfrage erläutert. Die Untersuchung stützt sich auf qualitative Forschungsmethoden. In Kapitel 3.1 wird die Stichprobe und der Zugang zum Feld erläutert. Anschließend wird in Kapitel 3.2 die Datenerhebung und zuletzt in Kapitel 3.3 die Datenauswertung beschrieben.

3.1 Stichprobe und Feldzugang

Zur Erreichung des Forschungsziels wurden zwei verschiedene Zielgruppen zur Durchführung der geplanten Interviews definiert, die anhand einer nahezu einheitlichen Strategie ausgewählt wurden. Die Merkmale hierfür sind:

Tabelle 2: Merkmale der Zielgruppen

Jobsharer	UnternehmensvertreterInnen
<ul style="list-style-type: none"> • Teil eines Tandems • Beschäftigung in einem Unternehmen/ einer Organisation in Deutschland 	<ul style="list-style-type: none"> • Zuständigkeit für Jobsharing im Unternehmen • Erfahrung in der Implementierung, Leitung oder Weiterentwicklung von Jobsharing • Beschäftigung in einem Unternehmen/ einer Organisation in Deutschland

Einerseits wurden Jobsharer in das Sampling eingeschlossen, da die Perspektive von Betroffenen essentiell für das Forschungsprojekt ist. Andererseits wurden UnternehmensvertreterInnen, die für Jobsharing zuständig sind, in die Studie einbezogen, um die Sichtweise von

Experten und Expertinnen auf das Thema zu erfassen. Die Definition beider Zielgruppen erlaubte nur wenige Merkmalseinschränkungen, da Jobsharing in Deutschland derzeit ein wenig verbreitetes Arbeitsmodell ist und ansonsten die Gefahr bestanden hätte, eine zu kleine und homogene Stichprobe zu erhalten. Aus diesem Grund erfolgten bei der Zielgruppe Jobsharer keine Einschränkung in Bezug auf die Tätigkeit oder die hierarchische Position im Unternehmen. Auf der Seite der UnternehmensvertreterInnen wurden hinsichtlich der Unternehmensgröße, der Branche und der hierarchischen Position der UnternehmensvertreterInnen bewusst keine Beschränkungen gemacht.

Der Feldzugang erfolgte bei beiden Zielgruppen über eigene berufliche Kontakte sowie das Netzwerk einiger Kommilitonen und Kommilitoninnen der Forscherinnen und nicht zuletzt über persönlichen Kontakt zu den Gründerinnen der Internetplattform *tandemploy.com*. Diese Plattform ermöglicht es Unternehmen, Stellenanzeigen für Jobsharing zu veröffentlichen und verhilft Jobsharing Interessenten und Interessentinnen, einen/eine TandempartnerIn zu finden. Im ersten Schritt wurden die genannten Kontakte genutzt, um Informationen zu potenziellen Interviewpartnern und -partnerinnen zu ermitteln. Die Art der Information (Telefonnummer, E-Mail-Adresse) entschied darüber, ob die potenziellen Probanden und Probandinnen über einen Anruf oder eine standardisierte E-Mail kontaktiert wurden. Die standardisierte E-Mail ermöglichte eine einheitliche Kontaktaufnahme, sodass jede ausgewählte Person den gleichen Informationsumfang über das Forschungsprojekt erhalten hat. Erfolgte eine Kontaktaufnahme über ein Telefonat, wurde darauf geachtet, der Kontaktperson lediglich die Informationen aus der standardisierten E-Mail zu vermitteln. Im Nachgang eines Telefonats wurde zusätzlich die E-Mail, angepasst an das vorangegangene Telefonat, zum Informationsabgleich an die Kontaktperson gesendet. Die einheitliche Vorgehensweise verhinderte eine unterschiedliche Beeinflussung der InterviewpartnerInnen vor dem Interview. Es ist sehr wahrscheinlich, dass viele Unternehmen aufgrund ihrer Unternehmensgröße oder ihrer vorhandenen Ressourcen Jobsharing nicht bewusst unter einem Diversity-Aspekt einführen, sondern ausschließlich als flexibles Arbeitszeitmodell. Aufgrund dessen wurde bei der Kontaktaufnahme vor allem darauf geachtet, das Thema Jobsharing nicht in Verbindung mit Diversity Management zu bringen. Hierdurch wurde sichergestellt, dass die potenziellen TeilnehmerInnen sich nicht auf die Bedeutung von Jobsharing im Diversity-Kontext fokussierten. Ein Hinweis auf die Betrachtung von Jobsharing in Verbindung mit Diversity hätte dazu führen können, dass UnternehmensvertreterInnen ein Interview ablehnen, weil der Diversity-Aspekt von dem jeweiligen Unternehmen als nicht relevant angesehen wird. Ob die Intention von Unternehmen darin besteht, durch die Implementierung von Jobsharing explizit Diversity Management zu betrei-

ben oder die Diversität der Belegschaft unbewusst eine zusätzliche Konsequenz der Einführung von flexiblen Arbeitszeitmodellen darstellt, wurde im Zuge der explorativen Untersuchung hinterfragt.

3.2 Erhebungsmethode

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden einerseits die individuellen Erfahrungen und Beweggründe der Jobsharer mittels problemzentrierter Interviews erfasst. Diese Interviewart wurde aufgrund des Wechsels zwischen deduktivem und induktivem Vorgehen gewählt. Dieser Wechsel kommt dadurch zustande, dass die inhaltliche Strukturierung des Gesprächs durch Vorwissen und Hypothesen des Interviewers geprägt ist, aber dennoch das Offenheitsprinzip fokussiert wird, in dem durch Erzählimpulse zur Schilderung von subjektiven Wahrnehmungen und Problemsichten angeregt wird (Kurz, Stockhammer, Fuchs und Meinhard 2007: 465; Witzel 2000: Abs. 3). Andererseits sollten Experteninterviews mit Unternehmensvertretern und -vertreterinnen Aufschluss über den Umgang mit Jobsharing im Unternehmen sowie die Zielgruppen von Jobsharing geben. Das Experteninterview ist eine spezifische Variante des Leitfadeninterviews, das mit ausgewählten Experten bzw. Expertinnen durchgeführt wird und darauf ausgerichtet ist, inhaltliche Aussagen zum Forschungsthema zu ergründen und Spezialwissen über den Forschungsgegenstand zu erlangen (Meuser und Nagel 2009: 465-66).

Bei der Anzahl der Probanden und Probandinnen für die beiden Interviewarten wurde eine Differenzierung vorgenommen, da sie sich hinsichtlich ihres Einflusses zur Beantwortung der Forschungsfrage unterscheiden. Das Forschungsinteresse besteht primär in der Exploration der persönlichen Erfahrungen und Motive von Jobsharern. Es wurden insgesamt acht problemzentrierte Interviews mit Jobsharern und vier Experteninterviews mit Unternehmensvertretern und -vertreterinnen durchgeführt.

Tabelle 3: Daten zu den Interviewten

Nr.	Typ	Position	Alter (Jahre)	Geschlecht	Dauer
1	Experte	Senior Specialist Work-Life-Management	30-40	männlich	36 min
2	Jobsharer	HR-Mitarbeiterin	30-40	weiblich	19 min
3	Expertin	Geschäftsführerin Start-Up	20-30	weiblich	36 min
4	Jobsharer	Teamleiterin Online-/Mobile-Commerce	40-50	weiblich	54 min
5	Jobsharer	Projektassistentin	30-40	weiblich	31 min
6	Jobsharer	Manager Unternehmensberatung	40-50	männlich	77 min

7	Expertin	Diversity & Inclusion Managerin	30-40	weiblich	33 min
8	Jobsharer	Head of Tactical Planning	30-40	weiblich	36 min
9	Jobsharer	Head of Marketing	30-40	weiblich	29 min
10	Jobsharer	Teamleiter General Electric	30-40	männlich	49 min
11	Expertin	Personalleiterin Unternehmensberatung	30-40	weiblich	22 min
12	Jobsharer	Managerin Young Talent Acquisition	40-50	weiblich	26 min

Die Interviews wurden mittels eines Leitfadens teilstandardisiert durchgeführt, um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten und die Fokussierung auf das Forschungsthema sicherzustellen. Darüber hinaus wurden Kurzfragebögen zur Erfassung wichtiger personenbezogener Daten, Postskripte und Aufnahmegeräte zur Unterstützung der Interviewdurchführung genutzt (Witzel 2000: Abs. 5-9). Im Rahmen der Leitfadenerstellung wurde versucht, die Offenheit der Gesprächssituationen nur insoweit zu begrenzen, als dies zur Sicherstellung der Behandlung der zuvor festgelegten Aspekte erforderlich war, um die Möglichkeit für situative, sich im Laufe des Gesprächs ergebende Fragen nicht bereits im Vorwege auszuschließen (Witzel 2000: Abs. 8; Helfferich 2014: 560). Die Erstellung der Interviewleitfäden orientierte sich an der sogenannten „SPSS Methode“ (Helfferich 2014: 567-68): S = Sammeln der Fragen, P = Prüfen der Fragen, S = Sortieren der Fragen, S = Subsumieren der Fragen. Zur Prüfung der Eignung der Leitfäden wurde vorab ein Pretest durchgeführt. Der Pretest erfolgte in Anwesenheit aller Forscherinnen und einer Probandin. Der Leitfaden beider Interviewarten stellte sich als geeignet heraus, weshalb lediglich minimale Änderungen vorgenommen wurden.

3.3 Datenauswertung

Die problemzentrierten Interviews wurden in Anlehnung an Witzel (2000) und die Experteninterviews in Anlehnung an Meuser und Nagel (1991; 2009) ausgewertet. Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Auswertung der Experteninterviews und der problemzentrierten Interviews werden im weiteren Verlauf kenntlich gemacht.

Die Transkription der Interviews erfolgte in Orientierung an die Vorschriften der einfachen Transkription nach Dresing und Pehl mithilfe des Audiotranskriptionsprogrammes F5 (Dresing und Pehl 2013: 21-23). Im Anschluss wurden die transkribierten Interviews mit Blick auf die Vorinterpretationen und die konzipierten Leitfäden gelesen und nachvollzogen, um inhaltlich neue Elemente der Interviewten kenntlich zu machen. Als nächstes wurden die Gesprächsinhalte der transkribierten Interviews paraphrasiert (Meuser und Nagel 1991: 457). Hierbei wurde auf eine erklärende und verdeutlichende Umschreibung der Aussagen der Experten und Expertinnen geachtet. Die Umschreibungen wurden textgetreu und in chronologischer Reihenfolge wiedergegeben. Im Anschluss erfolgte das offene Kodieren. Hierzu wurden

im weiteren Verlauf die paraphrasierten Textabschnitte strukturiert, indem diese gegliedert und mit Überschriften versehen wurden (Meuser und Nagel 1991: 457). Die Überschriften unterstützten das Zusammenfassen und Vergleichen der Textpassagen. Die einzelnen Textabschnitte der Experteninterviews und der problemzentrierten Interviews wurden daraufhin in eine Excel-Tabelle überführt und mit Codes, die auf Basis der Überschriften der Textabschnitte gebildet wurden, versehen. Hierbei wurde darauf geachtet, lediglich die Textpassagen zu überführen, die möglicherweise einen Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfrage leisten. Nach der Strukturierung des Textmaterials wurde ein thematischer Vergleich vollzogen. Dabei wurden die Aussagen der Experten und Expertinnen hinsichtlich Gemeinsamkeiten, Unterschieden und Widersprüchen im Hinblick auf die Forschungsfrage untersucht, um fallübergreifende zentrale Themen erarbeiten und Kontraste in Bezug auf verschiedene Merkmale hervorheben zu können (Meuser und Nagel 2009: 476-77; Witzel 2000: Abs. 24-25). Zuletzt wurden zur komprimierten Darstellung der Ergebnisse Kategorien gebildet. Die Kategorienbildung schaffte die Basis für weitere Interpretationen und das selektive Kodieren. Im Zuge dessen wurden alle Codes gemeinsam betrachtet und miteinander verglichen. Dabei konnten Überschneidungen und irrelevante Codes in Bezug auf die Beantwortung der Forschungsfrage festgestellt werden. Dieser Vergleich diente der Verfeinerung der Trennschärfe der Codes. Letztendlich wurden aus den Ergebnissen der Experteninterviews und der problemzentrierten Interviews insgesamt siebzehn Hauptcodes mit maximal vier Subcodes gebildet. Aufgrund der herausragenden Bedeutung der problemzentrierten Interviews für die Beantwortung der Forschungsfrage, wurden die einzelnen paraphrasierten Interviews hinsichtlich der Motive der Jobsharer für Jobsharing betrachtet. Im Zuge dessen wurden Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den genannten Motiven der befragten Jobsharer analysiert. Hierbei ist zwischen eigenen Motiven der Jobsharer und vermuteten Motiven aller Interviewten zu unterscheiden. Anhand der eigenen Motive konnten vier Personengruppen von Jobsharern identifiziert werden. Des Weiteren konnten in Anbetracht der vermuteten Motive drei zusätzliche Personengruppen gebildet werden, die jedoch nicht auf die befragten Jobsharer zutreffen. Neben der herausragenden Bedeutung des Codebaums *Motive von Jobsharern* wurden auch alle weiteren Codebäume verwendet, um zu beurteilen, inwiefern Jobsharing ein aussichtsreiches und zukunftsfähiges Arbeitsmodell im Kontext von Diversity Management ist.

4 Darstellung der Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die aus den Interviews gewonnenen Ergebnisse präsentiert. In Kapitel 4.1 wird der Status Quo von Jobsharing in den befragten Unternehmen mittels der Codes *Einsatzbereich, Formen, Anzahl* und *Gewinnung der Tandems, Einstellungen, Assozia-*

tionen, Jobsharing als *Kriterium für die Arbeitgeberwahl* und Gründe für die *Beendigung* beschrieben. Anschließend wird in Kapitel 4.2 die Bewertung von Jobsharing anhand der Daten aus den Codes *Abgrenzung gegenüber anderen Arbeitsmodellen*, *Auswirkungen* und *Einschränkungen* vorgenommen. Kapitel 4.3 stellt die *Voraussetzungen* für Jobsharing mithilfe des gleichnamigen Codes dar. Im weiteren Verlauf werden in Kapitel 4.4 die *Motive von Jobsharern* sowie die hieraus abgeleiteten Personengruppen vorgestellt, während Kapitel 4.5 die *Motive von Unternehmen* aufzeigt. Abschließend werden in Kapitel 4.6 die Zukunftsvisionen des Arbeitsmodells anhand der Codes *Zukunftsvision der Jobsharer* und *Zukunftsvision der UnternehmensvertreterInnen* beschrieben.

4.1 Status Quo

Im Folgenden wird auf die spezifischen Besonderheiten der Ausgestaltung von Jobsharing in den befragten Unternehmen eingegangen.

Das Tätigkeitsfeld der befragten Jobsharer erstreckt sich auf unterschiedliche Bereiche und Funktionen in den Unternehmen (siehe Tabelle 3). Hervorzuheben ist, dass fünf der acht Jobsharer eine Führungsposition innehaben (Topsharing). Dieser Befund spiegelt sich auch in den Aussagen der Experten und Expertinnen wider, da aus ihrer Sicht insbesondere Leitungsfunktionen und Tätigkeiten mit anspruchsvollen Arbeitsinhalten mit Tandems besetzt werden. Dies entspricht theoretisch fundierten Annahmen, in denen komplexe Führungs- und Wissensaufgaben als charakteristisch für den Einsatzbereich von Jobsharing beschrieben werden (Tepe 2016: 73). Darüber hinaus berichtet ein anderer Experte über Jobsharing von Assistenzkräften und im Sekretariat, um dort Präsenzzeiten, z. B. für das Topmanagement, sicherstellen zu können.

Die befragten Jobsharer beschreiben ihr Arbeitsmodell durchweg als ein Modell mit geteilter Verantwortung für Themen und Aufgaben (Jobpairing). Topsharer heben zusätzlich ihre geteilte Verantwortung für das Team hervor.

Die Anzahl der Tandems in den befragten Unternehmen variiert zwischen null bis fünfzehn. Allerdings konnten vier der Interviewten aufgrund mangelnder Kenntnis keine Auskunft über die Anzahl der Jobsharer in ihren Unternehmen geben. In dem Unternehmen mit der größten Anzahl an Tandems wurde explizit darauf hingewiesen, dass dort ausschließlich Frauen im Jobsharing tätig sind. Die Gewinnung der Tandems erfolgt in den meisten Unternehmen ausschließlich intern durch Eigeninitiative der Jobsharing-Interessenten, die Initiative der jeweiligen Führungskraft oder über den Vorschlag der vorherigen Stelleninhaberin bzw. des vorherigen Stelleninhabers. Lediglich drei der befragten Unternehmen bewerben Jobsharing extern über Stellenausschreibungen, unter anderem auf der Plattform *tandemploy.de*. Eine aktive

Förderung des Jobsharing-Modells von Seiten der HR-Abteilung wird nicht von allen Befragten wahrgenommen. Bei diesen wurde zudem der Eindruck erweckt, dass das Arbeitsmodell zwar angeboten wird, um den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Vorteile zu bieten, jedoch nicht, weil von einer positiven Auswirkung auf den Arbeitserfolg ausgegangen wird.

I 9: „Sie haben, glaube ich, die Angst, dass sie damit keinen Blumentopf gewinnen können. [...] ich glaube die Angst ist eher da, [...], weil es so ein softes Ding ist [...], dass das eher so ein Goodie für Mitarbeiter ist und nicht wirklich ein Erfolgstreiber für ein Unternehmen.“

Zwei Jobsharer äußern zudem die Vermutung, dass ein Vollzeitarbeitsmodell von Arbeitgeberseite aus stets präferiert wird, sodass auch gute Bewerbungen von Tandems unter dem Deckmantel mangelnder Qualifikation abgelehnt werden. Weiterhin gibt es ein Unternehmen, in dem den HR Business Partnern die Funktion zukommt, die Möglichkeit von Jobsharing im Einzelfall zu prüfen.

I 1: „Dann gab es auch im letzten Jahr zwei Stellenausschreibungen, die das Wort Jobsharing beinhaltet haben, deswegen kann ich aber keine Generalaussage treffen, dass ab jetzt alle Stellen das beinhalten, weil in dem Moment, wenn der HR Business Partner sagt: ‚Nein, wir wollen das nicht‘ oder das Management sagt: ‚Nein, in unserem Bereich machen wir das nicht‘ wird auch keine Stelle dann entsprechend ausgeschrieben.“

Wie dieses Zitat verdeutlicht, hängt die Einführung von Jobsharing vor allem von der Einstellung der EntscheidungsträgerInnen in den Unternehmen ab.

Für die erfolgreiche Umsetzung im Unternehmen ist darüber hinaus die Akzeptanz des Modells durch die Kollegen und Kolleginnen ein bedeutender Faktor. Die interviewten Jobsharer beschreiben die Einstellung dieser als größtenteils positiv. Nur vereinzelt wird über skeptische BeobachterInnen oder fehlende Akzeptanz berichtet, die sich nur auf einen kleinen Kollegenkreis beschränkt. Eine Person hebt die Vorbehalte einiger männlicher Kollegen hervor, die Jobsharing als „Frauen- und Müttermodell“ ansehen und äußerte die Vermutung, dass diese sich hiervon lediglich abgrenzen wollen. Aus einem anderen Unternehmen beschreibt eine im Jobsharing tätige Frau den Spott von älteren Kollegen, dem sie ausgesetzt ist.

I 8: „Natürlich haben wir irgendwie von älteren Kollegen dann im Umfeld etwas gehört. Da kriegst Du dann den Spruch: ‚Männer könnten das ja nicht!‘ oder irgendwie so ‚Die Zwillinge‘.“

Vor und während der Einführung des Arbeitsmodells nahmen vor allem Topsharer Kritik, Vorbehalte und Angst ihres Teams wahr. Als mögliche Gründe für die anfängliche Skepsis nannten die Topsharer unter anderem, dass eine alleinige Führungskraft eine stärkere Identifikation für das Team ermöglicht und der Umgang und die Kommunikation mit dem Tandem erst geklärt werden müssen.

Das Angebot von Jobsharing seitens des Arbeitgebers wird mit den Aspekten Frauenförderung und Familienkompatibilität assoziiert. Eine Person hebt hervor, dass durch Jobsharing die diversen Lebens- und Arbeitsrhythmen stärker berücksichtigt werden und bürokratische Strukturen teilweise aufgebrochen werden können.

I 3: "[...] wir merken einfach, wenn man die Leute nicht zwingt in eine bestimmte Umgebungsstruktur sich reinfinden zu müssen, sondern wenn man denen einfach Freiräume gibt und sagt: ‚Hör auf deinen eigenen Rhythmus [...]!‘ [...], dann ist man einfach so dermaßen viel effizienter."

Hierfür sei es aus Sicht eines Experten jedoch von Nöten, das Interesse in den einzelnen Geschäftsbereichen zu wecken, z. B. durch die Diversity-Abteilung. Bei drei der befragten Unternehmen ist die Implementierung und Förderung von Jobsharing im Bereich Diversity Management bzw. in der Diversity-Abteilung angesiedelt. Insgesamt betonte die Hälfte der Befragten die Existenz eines Zusammenhangs zwischen Jobsharing und Diversity Management.

I 1: "[Jobsharing] zahlt auf jeden Fall am Ende des Tages auch auf das Thema Diversity ein. [...] wenn uns das gelingt, dieses Interesse dann auch im Business zu wecken, [...] kann das Ganze zu einem erfolgreichen Modell werden."

Neben dem Diversity-Aspekt verbinden die Interviewten das Angebot von Jobsharing mit Unternehmen, die ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Wertschätzung gegenüber bringen und Teamplayer fördern möchten. Darüber hinaus werden die Attribute modern, innovativ, jung und offen häufig in diesem Zusammenhang genannt. Zwei Personen äußern, dass Sie ohne die Kenntnis von Gründen für die Einführung von Jobsharing keine Assoziationen bilden können, da zunächst untersucht werden müsste, inwiefern Jobsharing in dem jeweiligen Unternehmen tatsächlich in ein strategisches Gesamtkonzept integriert ist und nicht lediglich als Marketingmaßnahme dient.

I 6: „Das muss in das Konzept des Unternehmens reinpassen. [...] Ist es ernst gemeint, ist es fester Bestandteil unserer Strategie, wie wir mit Mitarbeitern umgehen [...] oder ist es nur ein Versuch, auf so einem Hype mitzumachen, [um] an geeignete Leute zu kommen.“

Die Frage, ob die Jobsharer die Wahl ihres Arbeitgebers zukünftig vom Jobsharing-Angebot abhängig machen würden, wurde von drei der acht Befragten bejaht. Eine Person ist unentschieden und für vier weitere stellt das Arbeitsmodell kein Kriterium der Arbeitgeberwahl dar.

I 12: „Nein, würde ich nicht. Ich würde es vom Job abhängig machen. [...] aber ich würde [das Angebot von Jobsharing] sehr begrüßen, weil ich jetzt hier die Vorteile kennen und schätzen gelernt habe.“

Gründe, die aus Sicht der Jobsharer für eine Beendigung von Jobsharing sprechen könnten, sind die Veränderung der eigenen Lebenssituation, mangelnde finanzielle Mittel, ein erfüllendes Vollzeit-Jobangebot oder problematische Umstände im Tandem.

I 12: „Dass ich aufhöre (...) das wäre, wenn die Kinder erstens so alt wären, dass sie mich nicht mehr brauchen und ich mir sage auch wenn der finanzielle Aspekt nicht da wäre, das ist so eine erfüllende Aufgabe. Da möchte ich Vollgas geben.“

4.2 Bewertung

Um ein umfassendes Bild über das Arbeitsmodell Jobsharing zu erhalten, wurden die Jobsharer und die UnternehmensvertreterInnen nach Vor- und Nachteilen sowie nach Auswirkungen und Einschränkungen des Modells gefragt. Die Antworten decken sich überwiegend mit den in Kapitel 2.2 genannten, der Literatur entnommenen Vor- und Nachteilen von Jobsharing.

Ein großer Vorteil von Jobsharing gegenüber anderen Arbeitsmodellen wird von den Befragten in der Kombination verschiedener beruflicher und persönlicher Kompetenzen gesehen. Ebenso wie Krone-Germann und Guénette (2016: 23) nehmen die Interviewten wahr, dass diese Kombination von Kompetenzen und ein intensiver Austausch innerhalb des Tandems oftmals zu hochwertigeren Entscheidungen führen.

I 11: „[...] was ein großer Vorteil ist [...], dass sie auch unterschiedliches Wissen mitbringen, unterschiedliche Stärken mitbringen.“

Außerdem berichten die Jobsharer von einer starken Bindung im Tandem, die ihre Arbeit effizienter werden lässt. Diese Bindung kann jedoch bei Kollegen und Kolleginnen zu einem Gefühl der Unterlegenheit führen.

I 4: „Ich glaube, dass sich manche unterlegen gefühlt haben in gewissen Diskussionen, weil wenn einer nicht mehr weiterwusste, ist der andere mit einem Argument eingespungen.“

Übereinstimmend mit der Literatur nannten die Befragten als weitere Vorteile von Jobsharing den Wiedereinstieg ins Berufsleben nach der Elternzeit und die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf gegenüber einer Vollzeitbeschäftigung. Verglichen mit Teilzeitmodellen wurden hauptsächlich größere Aufstiegschancen im Beruf, interessantere und komplexere Tätigkeiten und die Möglichkeit der Ausführung einer Führungsposition geäußert.

I 7: „[...] Frauen, die eine Führungsposition hatten, die in Mutterschutz und Elternzeit gehen, wiederkommen und nicht mehr Vollzeit arbeiten möchten. Das ist eigentlich so unsere Hauptklientel. [...] wir verplempern da echt viel Potenzial. [...] Oftmals sind das die und die haben auch null Entwicklungschancen mehr, wenn sie in Teilzeit sind.“

Zusätzlich bietet Jobsharing nach Ansicht der Befragten eine höhere Anerkennung und Wertschätzung als eine Teilzeitstelle.

Neben den bereits genannten Vorteilen nehmen Jobsharer eine Erhöhung der Selbstreflexion, eine Verbesserung des Diskussionsverhaltens und die Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen, z. B. der Führungskompetenz, als Auswirkungen des Arbeitsmodells wahr.

Die Experten und Expertinnen nennen als Nachteil höhere Investitionskosten bei der Einstellung eines Tandems aufgrund der doppelten technischen Arbeitsausstattung im Vergleich zu einer Vollzeitkraft. Zusätzlich besteht ein höheres Risiko für eine Neubesetzung der Stelle, da bereits der Wegfall einer Person das Tandem auflöst und die zweite Person die Stelle nicht alleine weiterführen kann.

I 11: „Naja, wir werden ja immer das Risiko haben, dass ein Jobsharing-Partner ausfällt. [...] dann platzt dieses Modell.“

Darüber hinaus zweifelt ein Jobsharer die Eignung von Jobsharing für einen Karriereestieg an, da die Eigenleistung immer als Teamleistung betrachtet wird.

I 4: „Da ist jetzt jemand, [...] die ganze Karriere liegt noch vor ihr. Dann ist Jobsharing nicht das geeignete Modell. [...] Man wird irgendwann nicht mehr als einzelne Person wahrgenommen, sondern als Tandem. Es ist unglaublich schwierig sich beruflich und als Person zu profilieren und im Unternehmen zu positionieren, [...]. Das ist deutlich schwieriger, als wenn man jetzt alleine die Karriereleiter dort entlangschreiten möchte.“

Insgesamt gibt es angesichts des möglichen Einsatzbereichs von Jobsharing unterschiedliche Meinungen unter den Befragten. So sehen einige Befragte keinerlei Einschränkungen, während andere bestimmte Unternehmen, Bereiche, Positionen und Tätigkeiten als geeigneter für Jobsharing betrachten als andere. Demnach sind Managementpositionen mit großer Leitungsspanne und hohem Führungsbedarf, z. B. wegen diverser Aufgaben der MitarbeiterInnen oder eines unerfahrenen Teams, nicht uneingeschränkt für Jobsharing geeignet.

I 1: „Jobsharing kann sehr gut funktionieren auf Positionen, wo Teams mit einer sehr hohen Selbstständigkeit arbeiten und deswegen wenig Management-Kontakt brauchen.“

Zusätzlich werden Tätigkeiten mit juristischen Fragestellungen, einem sehr hohen Arbeitsaufkommen und nicht aufteilbaren Themengebieten als problematisch angesehen. Berufe, die eine Vertrauensbasis innerhalb einer Klientenbeziehung oder eine klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten bei Fehlern erfordern, sind nach Meinungen einer Befragten ungeeignet.

I 3: „[...] also ich glaube ich würde nein sagen, bei Tandempositionen, bei denen es richtig um Legal Sachen geht, zum Beispiel beim Datenschutzbeauftragten. Das würde ich mir sehr schwierig vorstellen zu teilen, weil wenn nachher etwas kommt und einer hat da einfach Mist gebaut und dann muss man erstmal rausfinden, wer da wirklich die Verantwortlichkeit hatte [...].“

Ebenso wie Süß und Kleiner (2005: 10) sind die Interviewten der Ansicht, dass die Arbeit im Tandem zu einem hohen Organisations- und Abstimmungsaufwand und damit verbundenen Effizienzverlusten führen kann.

I 11: „[...] wenn man zu Abstimmungsthemen kommt, Übergabethemen kommt, wird es immer zu so einem Effizienzverlust kommen. [...] Das kann man minimieren, aber das wird man nicht vermeiden können.“

Die Befragten sehen zusätzliche Einschränkungen für Jobsharing bei konservativen, traditionellen und hierarchiegeprägten Unternehmen.

I 4: „Ich glaube, dass es jungen Unternehmen vielleicht leichter fällt, als den Konzernen, die [...] doch noch sehr stark hierarchiegeprägt sind.“

Des Weiteren wird die Anwendung des Modells laut Auffassung der Befragten durch die fehlende gesellschaftliche Akzeptanz, insbesondere von Männern im Jobsharing, erschwert. Darüber hinaus bietet der Arbeitsmarkt nicht genügend Jobsharing-Angebote.

I 8: „[...] meine Hoffnung wäre auch, dass sich das auch als Modell nicht nur für Frauen und Mütter irgendwo durchsetzt, sondern dass es auch gesellschaftlich akzeptiert wird, dass Männer sowas auch machen.“

I 2: „Aber es gibt auch zu wenig Angebote aktuell. [...] und wenn man dann mal Jobsharing anspricht im Bewerbungsgespräch, dann merkt man auch oft, dass die Unternehmen da sehr skeptisch reagieren.“

4.3 Voraussetzungen

Zunächst sollen die unternehmensseitigen Voraussetzungen für die erfolgreiche Implementierung und Umsetzung von Jobsharing beleuchtet werden. Besonders häufig genannt wurden kulturelle Aspekte. Hierzu gehören z. B. Vertrauen und Offenheit in der Kommunikation und gegenüber neuen Denkweisen, aber auch die allgemeine Überzeugung und Akzeptanz vom Modell sowie die Förderung und Beratung durch das Management und die Personal- bzw. Diversity-Abteilung.

I 1: „Ich glaube ein Jobsharing kann gut funktionieren, wenn es grundsätzlich eine positive Haltung im zuständigen Management gibt [...] Und wenn da Offenheit und Transparenz ist und alle sowohl die positiven wie auch die negativen oder anderen möglichen Konsequenzen, die eben dann da sind, sehen und akzeptieren [...].“

Weiterhin wurden mehrfach organisatorische Voraussetzungen wie die Bereitstellung von Informationsmaterial sowie geteilter und moderner Kommunikationsmittel, die Realisierbarkeit der technischen Abbildung von Jobsharing und flexible Strukturen hinsichtlich der Stellenbesetzung und Arbeitszeiten für den Erfolg von Jobsharing als besonders wichtig eingestuft.

I 12: „[...] aber auch zu wissen, dass das Unternehmen diese Flexibilität mitbringt und auch akzeptiert, dass man da eben [...] schwimmende Arbeitszeiten hat und die Sachen erledigt wann man sie macht und gut ist. Nicht so auf Anwesenheit pocht.“

Bei den Jobsharern selbst spielt nach Ansicht der Interviewten vor allem die Teamfähigkeit eine große Rolle; ein erhöhtes Konkurrenzdenken ist für Jobsharing demnach eher hinderlich. Darüber hinaus sind weitere Soft-Skills wie Offenheit, Vertrauen, Flexibilität, strukturiertes Arbeiten und überdurchschnittliches Engagement notwendige Voraussetzungen, um Jobsharing erfolgreich umzusetzen. Zudem sollte berücksichtigt werden, ob eine Arbeit im Jobsharing angesichts der finanziellen Situation überhaupt möglich ist.

I 8: Man muss schon in der Lage sein, dem Anderen zu vertrauen und eben auch die Offenheit [...] haben, sich [...] abzustimmen, wenn mal was nicht so läuft. Man muss schon sehr stark teamfähig sein. Es ist halt ein kleines Team, aber dafür ein sehr intensives Team.“

I 5: „Das ist natürlich auch immer eine Frage, ob man es sich leisten kann weniger zu arbeiten.“

Im Hinblick auf die Zusammenarbeit im Tandem wurde die Kompatibilität der Tandempartner als unerlässlich hervorgehoben, die sich unter anderem auf gegenseitige Sympathie, ähnliche Wertvorstellungen und Denkweisen und den transparenten Umgang mit Konflikten bezieht. Hilfreich kann die Erstellung eines gemeinsamen Code of Conduct sein. Ein intensiver Austausch einschließlich Absprachen zu Verantwortlichkeiten, eine gesunde Feedbackkultur und der Auftritt als Einheit stellen weitere Voraussetzungen für die erfolgreiche Zusammenarbeit im Tandem dar.

I 8: „Wir versuchen schon drauf zu achten, dass wir ungefähr mit der gleichen Marschrichtung [...] antworten, weil wir uns da mittlerweile auch gut genug kennen [...]. Wenn wir gar nicht wissen, was der andere jetzt gerade davon denkt, dann würden wir das auch mal sagen. [...] oder wir würden die Entscheidung dann einfach nehmen so wie wir sie nehmen würden und der andere würde es dann halt mittragen. Das ist ein bisschen so ein Agreement, was wir haben [...].“

Sowohl beim eigenen Team und den Kollegen und Kolleginnen als auch bei den Führungskräften und Kunden muss vor allem eine vorurteilsfreie Akzeptanz zweier Führungskräfte bzw. AnsprechpartnerInnen bestehen.

I 7: „Und man muss auch von Anfang an mit dem Team besprechen: „Ist das für Euch ok, wenn Ihr zwei Chefs habt?“ Es gibt auch Teams, die spielen da gar nicht mit. Und wenn das Team nicht mitspielt, hat man ein Problem. [...] Und auch die Führungskraft...ist die bereit, zwei Leute noch unter sich zu haben, die nur einen Job haben?“

4.4 Motive von Jobsharern

Die Auswertung der Interviews bringt zahlreiche Motive hervor, die Jobsharer zur Wahl des Arbeitsmodells bewegen oder bewegten. Auf Basis eingehender Analyse dieser Motive schließen die Forscherinnen auf vier Personengruppen, deren Unterscheidung im Wesentli-

chen auf der Bedeutung beruht, die die jeweiligen Personen dem Arbeitsmodell Jobsharing zusprechen und wie sie die durch Jobsharing gewonnene Zeit verbringen.

Die erste Personengruppe wird als „Berufliche Selbstverwirklicher“ betitelt. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass der durch die reduzierte Arbeitszeit gewonnene Freiraum für weitere berufliche (Neben-)Tätigkeiten oder zur Inspiration für berufliche Projekte genutzt wird, wie z. B. für eine Selbständigkeit und/oder eine Unternehmensgründung oder möglicherweise für Lehre und Forschung sowie für ehrenamtliches Engagement. Gleichzeitig besteht der Wunsch nach finanzieller Absicherung durch den festen Job im Tandem. Vorstellbar ist es für diese Personengruppe auch, durch Jobsharing eine berufliche Herausforderung anzunehmen oder sich beruflich neu zu orientieren. Jobsharing dient *beruflichen Selbstverwirklichern* demnach als Gestaltungsinstrument zur Vereinbarung ihrer beruflichen Ambitionen.

I 6: „Also ich habe total Schwierigkeiten damit, mich gegen etwas zu entscheiden, zu etwas nein sagen. Das kann man jetzt als Schwäche auslegen, andererseits kann ich mich auch für jeden Scheiß begeistern. Und finde das dann halt toll und kann mich da auch einbringen und engagieren, so lange wie es halt einfach Spaß macht. Und deswegen sind mir viele viele kleine Dinge einfach lieber, als mich so auf eine Sache nur festlegen zu müssen und mich auf eine Sache auch committen zu müssen.“

Wie in Kapitel 2.3 dieser Arbeit ausführlich dargelegt, führten Portmann und Stofer (2001: 360-61) als Zielgruppe von Jobsharing Männer an, die neben ihrer Arbeit im Jobsharing anderen Berufen oder Verpflichtungen in Wissenschaft und Lehre nachgehen. Tepe (2016: 75) nannte ferner Personen, die eine Selbständigkeit anstreben, als weitere Zielgruppe des Arbeitsmodells. Personen, die sich aus diesen Gründen für Jobsharing entscheiden, können der Personengruppe der *beruflichen Selbstverwirklicher* zugeordnet werden.

„Engagierte Work-Life-Balancierer“ stellen die zweite Personengruppe dar und zeigen große Neugier und starkes Engagement sowohl in ihrer beruflichen als auch privaten Rolle. Sie sehen im gewählten Arbeitsmodell die Möglichkeit, sich durch den Job im Tandem mit interessanten und anspruchsvollen Aufgaben auseinandersetzen zu können, aber heben ebenso die große Bedeutung des Ausgleichs ihres Berufs- und Privatlebens hervor. So sehen sie die durch Jobsharing gewonnene Zeit als Freizeit an: Sie gehen vielfältigen Interessen und Hobbies, z. B. Musik, Sport oder Gartenpflege, nach, verbringen wertvolle Zeit mit ihren Kindern und pflegen Freundschaften. Jobsharing ist für diese Personen ein langfristiger Wegbegleiter, da sie sich über unterschiedliche Lebensphasen hinweg zahlreiche private Motive vorstellen können, weiterhin im Jobsharing zu arbeiten. Außerdem wird Jobsharing als Mittel zum Zweck angesehen; aufgrund passender äußerer Rahmenbedingungen wurde die Entscheidung

für dieses Arbeitsmodell getroffen. Der Jobsharer verspürt eine Entlastung durch die geregelte Vertretung im Tandem.

I 12: „Ja, auf jeden Fall [kann ich mir Jobsharing auch in Zukunft für mich vorstellen]. [...] Ich glaube, ich würde mich da um meine Interessen kümmern mehr. Man hat wieder mehr Zeit für Sport zum Beispiel. Ein Musikinstrument wieder ein bisschen intensivieren. So eigenen Hobbys wieder mehr nachgehen und einfach mehr Ruhe im Leben haben. Also es ist ja hektisch genug alles, der ganze Alltag. Also, dass man dann einfach sagt, man hat einen perfekten Ausgleich.“

I 5: „[...] gerade meine Generation so um die dreißig sind auch viele, die sagen sie wollen eine Work-Life-Balance im Sinne von arbeiten, Familie und Zeit für die Hobbys haben. [...] eine flexible Arbeitszeit, wo man vielleicht auch in der Freizeit eine E-Mail schreibt, aber eher wo es sich die Waage hält mit der Freizeit.“

Bei dieser Personengruppe lässt sich auf Ähnlichkeiten mit den „Freiheitsliebenden Pragmatikern“ nach Kreysch und Vogel (2016: 293-94) verweisen, die sich durch postmaterielle Beweggründe auszeichnen und das Ziel haben, gute Arbeit zu leisten, wobei die Arbeit nicht den Lebensmittelpunkt darstellt.

Die dritte Personengruppe „Familienbegeisterte Karrieremacher“ verfolgt sowohl die Karriere als auch ihre Elternrolle hoch ambitioniert und leidenschaftlich. Die Wahl des Arbeitsmodells Topsharing ist in dem Wunsch begründet, Familie und Karriereambitionen vereinbaren zu können. Nach der Elternzeit besteht der Anspruch, eine gleich- oder höherwertige Position, nach Möglichkeit eine Führungsposition, einzunehmen. Das Bedürfnis nach anspruchsvollen und interessanten Aufgaben sowie nach wertvoller Zeit mit ihren Kindern teilen sie mit der zweiten Personengruppe, den *engagierten Work-Life-Balancierern*. Jobsharing dient den *familienbegeisterten Karrieremachern* als Sicherung der Karriere für den Lebensabschnitt, in dem sie bewusst und gerne ihrer Elternrolle nachgehen. Bei Beendigung dieses Lebensabschnitts werden diese Personen nach Möglichkeit Aufstiegschancen und attraktive Jobangebote auch in Vollzeit annehmen.

I 9: „[...] ich wollte immer Kinder haben und ich wollte immer Führung, und da ist es [...] das beste Modell, um sich nicht aufzureiben und eine Win-Win-Situation für das Unternehmen und für einen persönlich. Also ich glaube wenig an Mutterschaft und Vollzeit [...].“

I 8: „Es ist natürlich auch eine Entscheidung von mir dann die Zeit, die ich durchs Jobsharing gewinne dann mit den Kindern zu verbringen. [...] Ich kann mir auch sehr gut vorstellen, dass es einen super interessanten Job für mich gibt und den kann ich nur in Vollzeit machen und dann mache ich den in Vollzeit [...]. Im Moment tue ich es tatsächlich für meine Kinder. Wenn ich keine Kinder hätte, würde ich Vollzeit arbeiten. Das ist für mich ganz klar.“

„Wissbegierige Selbstoptimierer“ als vierte Personengruppe lassen sich durch ihr Streben nach persönlicher und beruflicher Weiterentwicklung kennzeichnen. Sie versprechen sich

einen Lerneffekt durch das Wissen und die Erfahrung ihres Tandempartners oder ihrer Tandempartnerin und sehen das Arbeitsmodell als Möglichkeit der Weiterbildung und zur Erfüllung von Karriereambitionen an. Jobsharing kann einen Einstieg in eine Führungstätigkeit ermöglichen, sodass das Arbeitsmodell von dieser vierten Personengruppe als „Türöffner“ im jeweiligen Unternehmen gesehen wird.

I 10: „[...] aber für mich bedeutet das halt, dass ich viel lernen kann ohne direkt in der Schusslinie zu sein [...] weil ich ja schon irgendwie gewillt bin, hier noch selber eine Teamleiterstelle [...] anzutreten und somit im Prinzip schon mal in der Vorstufe drin bin. [...] Ist so eine Art Ausbildung [...], [verändert haben sich] solche Sachen wie das Auftreten.“

Weiterhin lassen Einschätzungen aller Interviewten drei weitere mögliche Zielgruppen von Jobsharing vermuten:

Zunächst sind „Unabhängige Hochqualifizierte“ zu nennen, die einen starken Wunsch nach Flexibilität und weniger bürokratischen Strukturen in ihrem Arbeitsleben empfinden. Auf freiheitsliebende Individuen als Zielgruppe von Jobsharing wies auch Tepe (2016) hin. Für diese jungen, gut ausgebildeten und somit auf dem Arbeitsmarkt stark nachgefragten Talente hat die Karriere nicht höchste Priorität.

I 7: „Wir müssen das extern publik machen, [...] weil, wenn wir junge, motivierte, talentierte Leute suchen und haben wollen, dann müssen wir so etwas anbieten. Weil, sonst sagen die sich, das Unternehmen ist altbacken [...], das sind auch so Bausteine für ‚War of Talents‘, [...] die müssen wir auch leben und nicht nur sagen, dass wir das machen. [...] die jungen Leute heutzutage...die sind nicht mehr so karrieregeil [...]“

I 3: „Einfach junge Leute, die auch gern verreisen, die keinen Bock auf ‚nine to five‘ haben und trotzdem was auf dem Kasten haben.“

Des Weiteren könnte Jobsharing für sogenannte „Workaholics“ mit Wunsch nach Arbeitszeitreduzierung das passende Arbeitsmodell darstellen. Jobsharing könnte von solchen Personen als Beitrag zur Prävention psychischer und körperlicher Erkrankungen genutzt werden. Ein Beispiel hierfür stellt die für eine hohe Arbeitsintensität bekannte Tätigkeit in Unternehmensberatungen dar.

I 7: „[...] was wir auch haben, sind zum Beispiel welche zur Burnout Prävention.“

I 11: „Bis hin zu solchen, die im Berufsleben jahrelang 150% gegeben haben und sich irgendwann sagen, das ist einfach nicht mehr mein Lebensmodell, sondern ich kann es mir sogar vielleicht auch leisten, nur noch Teilzeit zu arbeiten.“

Zuletzt könnte Jobsharing von „Sinnsuchenden Vorruheständlern“ genutzt werden. MitarbeiterInnen, die sich am Ende ihrer Karriere sowie kurz vor dem Ruhestand befinden, äußern häufig den Wunsch nach Arbeitszeitreduzierung (Krone-Germann und de Chambrier 2015: 3) sowie der Ausübung einer sinnstiftenden Tätigkeit im Ruhestand.

I 1: „[...] dass es eine erfahrene Führungskraft gibt, die dem Ruhestand sich nähert und die sich entscheidet, die letzten Jahre bis dahin doch vielleicht auch kürzer zu treten und noch anderen Dingen Raum zu geben.“

I 6: „[...] dass ich irgendwann sage, jetzt setze ich mich ganz gemütlich zur Ruhe, könnte ich mir Jobsharing nachher dann wieder vorstellen als etwas, das noch so ein bisschen finanzielles Grundrauschen einfach reinbringt. Dass das Gefühl vermittelt, ich leiste einen Beitrag, der nicht banal ist und bei dem ich das Gefühl hätte, mich sinnstiftend einbringen zu können.“

4.5 Motive von Unternehmen

Zur Beantwortung der Forschungsfrage muss neben der Perspektive der Jobsharer auch berücksichtigt werden, welche Interessen Unternehmen mit der Einführung von Jobsharing verfolgen.

Ein wesentliches Unternehmensmotiv für das Angebot von Jobsharing ist aus der Sicht der Interviewten die Gewinnung von hochqualifizierten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen – auch für das Unternehmen untypische Personengruppen, z. B. Mütter als Unternehmensberaterinnen.

I 5: „Wenn man auch Personengruppen, die sonst nicht dort arbeiten würden, dadurch in das Unternehmen holt und deren Kompetenzen bündeln kann.“

Zusätzlich wird die Erhöhung von Frauen in Führungspositionen als Reaktion auf institutionellen Druck als Motiv angeführt.

I 1: „[...] insbesondere beim Thema Führung, weil wir hier natürlich generell als Unternehmen ein Interesse haben und politische Entwicklungen da ja auch drauf einwirken, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen.“

Des Weiteren wird die Bindung von hochqualifizierten Personen, insbesondere Frauen und Mütter (auch auf Führungsebene), als bedeutendes Unternehmensmotiv genannt. In diesem motivationalen Zusammenhang wird ebenso die Vermeidung von kostenintensiver Fluktuation erwähnt (Tepe 2016: 72-73; Amstutz und Jochem 2014: 14; Daniels 2011: 7).

I 6: „[...] dass nichts so teuer ist wie Fluktuation. [...] Also ist es viel billiger und viel effizienter, wenn man Rahmenbedingungen schafft, in denen die Leute freiwillig bleiben und dazu gehört eben auch ein flexibles Arbeitszeitenmodell.“

Insgesamt stellt Jobsharing für die Unternehmen eine Möglichkeit dar, den Ansprüchen (potenzieller) Arbeitnehmenden gerecht zu werden und so Mitarbeiterengagement und -zufriedenheit sicherzustellen. Außerdem sehen Unternehmen in diesem Arbeitsmodell ein neues Mittel zur Entwicklung von Führungskräften. Umgesetzt werden kann dies insbesondere durch die Anwendung von Jobsharing im Senior-Junior-Modell. Hierbei handelt es sich um Tandems, die aus einer berufserfahrenen und einer weniger erfahrenen Person bestehen. Eine Chance von Jobsharing wird zudem in der Bündelung seltener und spezifischer Kompetenzen

im Tandem gesehen. Auch die Reintegration von Mitarbeitern und MitarbeiterInnen könnte aus Unternehmenssicht durch Jobsharing effizienter gestaltet werden.

4.6 Zukunftsvision

Die Mehrheit der Interviewten spricht dem Arbeitsmodell Jobsharing eine Zukunftsfähigkeit zu. Es wird vermutet, dass Jobsharing den Herausforderungen des demografischen Wandels entgegnet, indem vermehrt Altersteilzeit angeboten werden kann. Damit einhergehend kann das Wissensmanagement mittels der Förderung von Senior-Junior-Tandems optimiert und der Fachkräftemangel durch die Attraktion und Förderung qualifizierter Arbeitskräfte - insbesondere Mütter - eingedämmt werden.

I 1: „[...] dieses Modell [hat] in der Kombination älterer und jüngerer Mitarbeiter tatsächlich die größte Chance, [...] weil [...] das Thema Fachkräftemangel, demografischer Wandel und das ganze Thema gesellschaftliche Veränderungen [...] in seinen vielfältigen Konzepten tatsächlich abgedeckt wird.“

Jobsharing könnte außerdem eine Antwort auf den Wertewandel hin zu einer erhöhten Work-Life-Balance und flexibleren Arbeitszeitgestaltung sein.

I 5: „[...] gerade meine Generation - so um die dreißig - sind auch viele, die sagen sie wollen eine Work-Life-Balance [...].“

Allerdings könnte das Bedürfnis nach erhöhter ökonomischer Sicherheit in Kombination mit zukünftiger politischer Instabilität zur Reduzierung von flexiblen Arbeitsmodellen führen.

I 1: „[...] Oder ob nicht doch die zunehmende politische Instabilität und Unsicherheit am Ende zu Sicherheitsentscheidungen führt, die dann auch wiederum doch eher das Thema Entgelt und Vertragssicherheit priorisieren bei den Einzelnen als jetzt möglichst hohe Flexibilität.“

Uneinigkeit besteht ebenfalls über die Möglichkeit von Jobsharing als Integrationsinstrument. Während einige Stimmen Jobsharing als möglichen Beitrag zur Bewältigung der Flüchtlingsintegration und zur beruflichen Neuorientierung von Personen betrachten, wird dies von anderen Stimmen verneint, da eine ständige gemeinsame Anwesenheit des Tandems am Arbeitsplatz fehlt.

I 6: Ich glaube, dass [Jobsharing für die Flüchtlingsintegration] total relevant sein kann. [...] also es müssen ja nicht mal Flüchtlinge sein, [...] irgendwelche erfolgreichen Resozialisierungsmaßnahmen, irgendwelche Umschulungen, wo jemand echt eine schwere Lebenskrise hat oder sich signifikant in seinem Lebensumfeld was verändert hat [...].“

I 1: „Also, wenn ich jemanden integrieren möchte, dann braucht er mich an der Seite und ich glaube nicht, dass Jobsharing hier einen echten Beitrag leisten kann.“

5 Diskussion der Ergebnisse

In Kapitel 4.4 wurden Personengruppen identifiziert, die durch das Angebot von Jobsharing attrahiert und an Unternehmen gebunden werden. Da bereits im Theorieteil eine Einordnung von Jobsharing als flexibles Arbeitszeitmodell in den Kontext von Diversity Management stattgefunden hat, soll zunächst eine Diskussion der Verbindung der identifizierten Personengruppen zu den Diversity-Dimensionen (siehe Tabelle 1) erfolgen, um zu beurteilen, inwiefern Jobsharing in diesem Zusammenhang eine *aussichtsreiche* Maßnahme darstellt. Um abschließend beurteilen zu können, ob das Arbeitsmodell in diesem Kontext ebenfalls *zukunfts-fähig* ist, werden die zentralen Ergebnisse aus Kapitel 4 bewertet.

Eine Verbindung zwischen den Personengruppen und Diversity-Dimensionen kann insbesondere innerhalb der persönlichen und der demografischen Kerndimensionen sowie der externen demografischen Dimensionen festgestellt werden.

Zunächst soll der Zusammenhang zwischen Jobsharing und den persönlichen Dimensionen genauer beleuchtet werden: Die Mehrzahl der Interviews verdeutlicht, dass bestimmte Wertvorstellungen in den Vordergrund treten. So haben die Bedürfnisse nach Flexibilität, einer gesunden Work-Life-Balance oder aber auch einer Karriere – insbesondere bei Frauen – eine große Bedeutung. Durch die Ermöglichung von Jobsharing wird diesen Bedürfnissen Rechnung getragen, sodass der Freiraum für individuelle Lebensentwürfe geschaffen wird. Infolgedessen können Belegschaften zunehmend divers werden. Den Beleg hierfür liefern alle identifizierten Personengruppen, die sich hinsichtlich ihrer primären Werte, Einstellungen, Interessen und Bedürfnisse differenzieren lassen.

Im Hinblick auf die demografischen Kerndimensionen wurden von den Interviewten vor allem das Geschlecht und das Alter angesprochen. Die Zusammensetzung der meisten Tandems und die Aussagen der Interviewten zeigen, dass Jobsharing weiterhin als „Frauenmodell“ angesehen wird. Dies deckt sich mit den Auffassungen von Krone-Germann und Guénette (2016: 23). Allerdings beweisen die genannten Vorteile und identifizierten Personengruppen, dass grundsätzlich keine Unterscheidung zwischen den Geschlechtern durch Jobsharing notwendig wäre. Ebenso wie Frauen können auch Männer allen Personengruppen zugeordnet werden. Jedoch finden sich vermutlich in der Personengruppe der *familienbegeisterten Karrieremacher* derzeit vor allem Frauen wieder, weil diese vermehrt Karriereambitionen haben, aber weiterhin die Kinderbetreuung übernehmen. Jobsharing führt dazu, dass Führungspositionen zunehmend mit Frauen besetzt werden können und somit die Gender Diversity im Management erhöht wird. Dies ist nicht zuletzt für Unternehmen interessant, um dem institutionellen Druck, z. B. der Frauenquote, gerecht zu werden, oder um junge, talentierte Frauen, in

die bereits im Voraus hohe Investitionen getätigt wurden, trotz Familiengründung in einer Führungsposition zu halten. Da die zwei befragten männlichen Jobsharer dieser Studie maßgeblich zur Benennung der Personengruppen *berufliche Selbstverwirklicher* und *wissbegierige Selbstoptimierer* beigetragen haben, konnte zwar kein Beleg für die Aussage von Portmann und Stofer (2001: 360-61) gefunden werden, dass Männer das flexible Arbeitsmodell nutzen, um mehr Zeit mit ihrer Familie verbringen zu können und/oder ihrer Frau die Ausübung eines Berufs zu ermöglichen, aber es konnte belegt werden, dass Jobsharing den Männern zur Selbstentfaltung durch zusätzliche Tätigkeiten und zur Karriereförderung dient.

Der Altersaspekt wurde einerseits in Zusammenhang mit der Formation eines Senior-Junior-Tandems und andererseits mit der Ermöglichung einer frühzeitigen Reduzierung der Arbeitszeit vor dem Ruhestand durch Jobsharing gesehen. Diese Erkenntnisse aus den Interviews decken sich mit einer Vielzahl der bereits erörterten Befunde anderer WissenschaftlerInnen wie Behrend (1983), Krone-Germann und de Chambrier (2015), Broel (2013) sowie Amstutz und Jochem (2014). Im Hinblick auf die Altersdiversität kann eine Verbindung zu den *wissbegierigen Selbstoptimierern* hergestellt werden. Anhand der beschriebenen Merkmale dieser Personengruppe lässt sich vermuten, dass hier überwiegend jüngere Personen eingeschlossen sind. Diesen kann durch eine Tandembildung mit berufserfahrenen Personen der Einstieg in Positionen erleichtert werden, die üblicherweise Berufserfahrung erfordern. Denkbar ist eine Tandembildung mit den *sinnsuchenden Vorrüheständlern*, um die Abwanderung von Wissen durch ausscheidende ältere MitarbeiterInnen zu vermeiden (Broel 2013: 89). Indem Unternehmen diese Personengruppen für sich gewinnen können, kann ein besserer Umgang mit dem demografischen Wandel und den damit verbundenen Herausforderungen stattfinden.

Im Bereich der externen demografischen Dimensionen besteht vor allem zwischen den Personengruppen und der Kinderzahl sowie dem Freizeitverhalten eine Verbindung. Auf Basis der Ergebnisse ist es wahrscheinlich, dass sich vermehrt Eltern unter den *engagierten Work-Life-Balancierern* und den *familienbegeisterten Karrieremachern* befinden. Durch Jobsharing wird Personen mit Kindern die Präsenz im Arbeitsleben erleichtert. Indem Jobsharing mehr Freiraum bezüglich des Freizeitverhaltens einräumt, werden zudem Personen mit ausgeprägtem Gestaltungsbedürfnis der eigenen Freizeit angesprochen. Nicht zuletzt kann psychischen Erkrankungen vorgebeugt werden, indem auf ein gesundes Gleichgewicht zwischen Freizeit und Arbeit geachtet wird.

Die Beschreibung der Personengruppen zeigt, dass es sich bei den Jobsharern um Personen mit diversen Merkmalen und Lebensentwürfen handelt. Jobsharing bietet Unternehmen die Möglichkeit, der Vielfalt Raum zu geben und sie zu nutzen. Hierdurch gewinnen und halten

sie Personen, die im Rahmen ihrer durch Jobsharing gewonnenen Zeit Inspiration finden. Diese Inspiration kann für die Unternehmen (und speziell für die Arbeit im Tandem) von großem Wert sein. Die dargelegte Verbindung zwischen den identifizierten Personengruppen und verschiedenen Diversity-Dimensionen sowie der daraus resultierende Einfluss auf Diversität in Unternehmen beweist, dass Jobsharing durchaus eine *aussichtsreiche* Maßnahme im Kontext von Diversity Management darstellt.

Im Folgenden soll anhand der zentralen Ergebnisse aus Kapitel 4 beurteilt werden, ob Jobsharing ebenfalls eine *zukunftsfähige* Maßnahme ist. Durch die Betrachtung des Status Quo wird deutlich, dass es in den befragten Unternehmen derzeit kaum klare Prozesse und Fördermaßnahmen sowie keine ausreichende Transparenz in Bezug auf die Besetzung von Jobsharing-Stellen gibt. Unter anderem hierdurch beschränkt sich die Verbreitung von Jobsharing in den Unternehmen auf wenige Einzelfälle. Jobsharing bringt die genannten Vor- und Nachteile mit sich, jedoch ist es unternehmensabhängig, ob positive oder negative Faktoren überwiegen. So könnte beispielsweise der Mehrwert der Kombination verschiedener beruflicher und persönlicher Kompetenzen im Tandem dem erhöhten Organisations- und Investitionsaufwand gegenübergestellt werden. Weiterhin sollten für eine erfolgreiche Implementierung von Jobsharing bestimmte Voraussetzungen erfüllt werden. Auf Seiten der Unternehmen ist hier eine von Offenheit und Vertrauen geprägte Kultur zu nennen. Kritisch zu betrachten ist, dass Jobsharing nicht für jede Person geeignet ist. So kann ein erhöhtes Konkurrenzdenken und mangelndes Engagement für eine erfolgreiche Arbeit im Tandem hinderlich sein. Zudem sind ausreichende finanzielle Mittel eine Grundvoraussetzung, um Jobsharing (langfristig) zu verfolgen. Die Gewinnung und Bindung hochqualifizierter MitarbeiterInnen sind im Interesse jedes Unternehmens, werden jedoch durch gesellschaftliche Herausforderungen, wie dem demografischen Wandel und dem hiermit verbundenen Fachkräftemangel, erschwert. Zudem verändern sich im Zuge des Wertewandels die Ansprüche an die Arbeit. Die Auswertung der Zukunftsvisionen zeigt, dass Jobsharing auf einen Großteil dieser gesellschaftlichen Herausforderungen eine potenzielle Antwort sein könnte.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die nachgewiesene Verbindung zwischen Personengruppen und den Diversity-Dimensionen zeigt, dass Jobsharing eine *aussichtsreiche* Maßnahme zur Förderung von Diversität durch die Attraktion und Bindung verschiedener Personengruppen in Unternehmen darstellt. Ob dieses Arbeitsmodell in diesem Zusammenhang ebenfalls *zukunftsfähig* ist, kann nicht abschließend beantwortet werden, da über wesentliche Rahmenbedingungen wie den Einsatzbereich, den ökonomischen Mehrwert und die Zielgruppe, insbesondere hinsichtlich des Geschlechts, Uneinigkeit besteht. Darüber hinaus beschrän-

ken sich die Erkenntnisse zum aktuellen Zeitpunkt auf Einzelfälle, sodass keine repräsentative Aussage getroffen werden kann. Allerdings weisen diese Einzelfälle bereits Aspekte auf, die bei entsprechender Verbreitung sehr vielversprechende Auswirkungen auf die Diversität in Unternehmen haben könnten.

6 Fazit

In Kapitel 6.1 werden die Ergebnisse der vorliegenden Projektarbeit zusammengefasst sowie in Kapitel 6.2 kritisch reflektiert. Abschließend zeigen Kapitel 6.3 und 6.4 die Relevanz des Forschungsprojektes für Wissenschaft und Praxis auf.

6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Auf der Basis des theoretischen Hintergrundes wurden bei der qualitativen Analyse der erhobenen Daten folgende Ergebnisse festgestellt: Jobsharing bietet das Potenzial, ein zukunftsfähiges Arbeitsmodell zu sein, wenn eine aktive Auseinandersetzung mit den derzeitig kontrovers diskutierten Rahmenbedingungen stattfindet und unternehmensspezifische Lösungen für erfolgskritische Aspekte gefunden werden. Definitiv ist Jobsharing, auch unter Berücksichtigung der diskutierten Nachteile, eine aussichtsreiche Maßnahme im Kontext von Diversity Management, da das Angebot von Jobsharing die Attraktion, Einstellung sowie die Bindung spezieller Personengruppen an das Unternehmen zur Folge hat. Diese Personengruppen, die basierend auf ihren Motiven für die Wahl des Arbeitsmodells Jobsharing ermittelt wurden, zeigen deutlich, wie vielfältig die durch Jobsharing gewonnene Zeit genutzt wird und wie es Jobsharing den befragten Personen ermöglicht, „other dimensions of life“ (Daniels 2011: 13) im Alltag unterzubringen. Bei den Personen handelt es sich um *berufliche Selbstverwirklichter*, *engagierte Work-Life-Balancier*, *familienbegeisterte Karrieremacher* und *wissbegierige Selbstoptimierer*. Diese Personengruppen beeinflussen die Diversität im Unternehmen in Bezug auf die konkreten Dimensionen Werte, Einstellungen, Bedürfnisse, Interessen, Geschlecht, Alter, Kinderzahl und Freizeitverhalten. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Nutzung von flexiblen Arbeitsmodellen wie Jobsharing dazu beiträgt, den diversen Merkmalen und Lebensentwürfen der MitarbeiterInnen Rechnung zu tragen und das vielfältige Potenzial auszuschöpfen.

6.2 Kritische Reflexion

Innerhalb der Datenerhebung bestand eine Herausforderung darin, auf unerwartete Interviewsituationen adäquat zu reagieren und umfassendere Informationen durch den Einsatz geeigneter Fragetechniken zu erhalten. Die gesamte Auswertung des Datenmaterials unterlag der Durchführung aller Forscherinnen, sodass das Gütekriterium der Intersubjektivität ge-

währleistet und die Reflexion der eigenen Forscherrolle gestärkt werden konnte. Aufgrund des Umfangs dieses Forschungsprojektes sind die theoretische Relevanz und die Reichweite der Ergebnisse eingeschränkt, da lediglich acht Jobsharer und vier UnternehmensvertreterInnen befragt wurden. Es wurden keine ehemaligen Jobsharer oder Personen, die sich gänzlich gegen Jobsharing entschieden haben, in die Studie miteingeschlossen. Durch die Befragung von Unternehmensvertretern und -vertreterinnen sowie Jobsharern mit unterschiedlichen Positionen und Tätigkeiten konnten sowohl die unternehmerische Perspektive auf Jobsharing als auch die Erfahrungen und Motive von Jobsharern in die Studie mit einbezogen werden. Durch die Beleuchtung verschiedener Blickwinkel wurde ein umfassendes Bild von Jobsharing kreiert, das sowohl positive als auch kritische Aspekte aufzeigt. Zu hinterfragen ist, ob die UnternehmensvertreterInnen vor den Interviews über den Diversity-Aspekt des Forschungsvorhabens hätten informiert werden sollen. Gegebenenfalls hätten die Experten und Expertinnen in diesem Fall explizitere Einschätzungen gegeben. Das Gütekriterium der Transparenz wurde durch die detaillierte Beschreibung der Vorgehensweise in jeder Projektphase bestmöglich gewährleistet. Die explorative Ausrichtung des Forschungsvorhabens und der Interviewgestaltung führte zu weitreichenden Ergebnissen, die über den Fokus der Forschungsfrage hinausgehen. Aufgrund der gering erforschten Thematik wurde diese offene Herangehensweise bewusst gewählt.

6.3 Ausblick für die Wissenschaft

Die vorliegende Arbeit setzt an die von Kreysch und Vogel (2016) herausgestellte Forschungslücke an. Sie sahen weiteren Forschungsbedarf darin, zu beleuchten, wie die durch Jobsharing gewonnene Zeit genutzt wird. Aus diesem Grund wurden im vorliegenden Projekt Personen befragt, die sich aktuell im Jobsharing befinden. Um die Reichweite der Forschungsergebnisse zu vergrößern und die identifizierten Personengruppen zu verifizieren, ist eine quantitative Längsschnittstudie notwendig. Es sollten bestenfalls Personen in die Studie eingeschlossen werden, die während der Erhebungsphase einen Job im Tandem beginnen, ausüben oder verlassen. Im Rahmen einer solchen Studie könnten weitere Personengruppen ermittelt werden. Gegebenenfalls könnten diese mit den möglichen Personengruppen *unabhängige Hochqualifizierte*, *Workaholics* und *sinnsuchende Vorrüheständler* (siehe Kapitel 4.4) übereinstimmen. Des Weiteren besteht Forschungsbedarf darin, Personeneigenschaften zu beleuchten, die für die Arbeit im Tandem besonders förderlich bzw. hinderlich sind. In Bezug auf die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit könnten z. B. Eigenschaften wie Teamfähigkeit und Konkurrenzdenken untersucht werden. In zukünftigen Studien sollten außerdem Kontrollvariablen wie beispielsweise die Unternehmensgröße und die Unternehmensbranche

verwendet werden, um ein eindeutigeres Bild über die Zukunftsfähigkeit von Jobsharing zu erhalten.

6.4 Implikationen für die Praxis

Die Forschungsergebnisse können sowohl für Unternehmen von Interesse sein, die schon Erfahrungen mit dem Arbeitsmodell Jobsharing gesammelt haben, als auch für solche, die es derzeit (noch) nicht anbieten. Unternehmen, die Jobsharing bereits implementiert haben, können - basierend auf den Ergebnissen zu den Motiven von Jobsharern und den daraus ermittelten Personengruppen - ein tiefergehendes Verständnis für die Gründe der Wahl dieses Arbeitsmodells entwickeln. Es bietet ihnen die Möglichkeit, die diversen Potenziale und Besonderheiten der bestehenden und potenziellen MitarbeiterInnen effektiver zu nutzen, indem Personalmarketing- und Rekrutierungsmaßnahmen passgenauer auf verschiedene Typen von Jobsharern abgestimmt werden. Dies gilt ebenso im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen, indem Jobsharing z. B. Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen angeboten wird, die am Beginn ihrer Karriere stehen oder sich in der Übergangsphase zum Ruhestand befinden. Ferner können die Ergebnisse die Unternehmen dazu anregen, den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen das Jobsharing-Modell aktiver anzubieten, um sie länger im Unternehmen zu halten und ihre Arbeitsmotivation zu fördern. Dies könnte im Rahmen von Mitarbeitergesprächen geschehen, indem stärker auf die wechselnden Lebensumstände der MitarbeiterInnen eingegangen wird, die flexibles Arbeiten erforderlich machen könnten. Da in vielen Unternehmen keine genaue Kenntnis über die Verbreitung von Jobsharing und die Akzeptanz im Unternehmen besteht, wäre es ratsam, die Wissenslücken durch eine interne Umfrage zu schließen und ein genaues Feedback darüber zu erhalten, welche Aspekte im Umgang mit diesem Arbeitsmodell im Unternehmen noch verbesserungswürdig sind. Insbesondere ein klar definierter Prozess bei der Besetzung von Jobsharing Stellen könnte zu mehr Transparenz im Umgang mit diesem Modell führen. Die Forschungsergebnisse können Unternehmen, die Jobsharing bisher nicht implementiert haben, als Grundlage für die Entscheidung dienen, ob und zur Erfüllung welcher Ziele das Arbeitsmodell angeboten werden soll. Sie können sich daran orientieren, in welcher Weise Jobsharing bereits in anderen Unternehmen eingesetzt wird und welche positive Resonanz es dort sowohl von Unternehmensvertretern und -vertreterinnen als auch von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erfährt. Zudem könnte bei diesen Unternehmen eine interne Umfrage sinnvoll sein, die das Interesse am Modell bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erfragt.

Wie einleitend beschrieben, benötigen Unternehmen Instrumente, um die Diversität der Gesellschaft proaktiv zu nutzen. Jobsharing kann eines dieser Instrumente sein.

Literaturverzeichnis

- Amstutz, N. und Jochem, A. (2014) *Teilzeitarbeit und Jobsharing in der Schweiz: Ergebnisbericht*. (Hrsg.) Fachhochschule Nordwestschweiz, Untersuchung im Auftrag des Vereins PTO. Unter: <http://www.go-for-jobsharing.ch/js/kcfinder/uploadfiles/Bericht%20Erhebung%20Jobsharing%20FHNW%202014%283%29.pdf> (Abgerufen am: 18.02.2017)
- Beck-Texte (2016) *Arbeitsgesetze*. Dtv, München.
- Behrend, C. (1983) *Teilzeitarbeit, Job-Sharing für ältere Arbeitnehmer. Eine Alternative zur Frührente?*. Deutsches Zentrum für Altersfragen e.V., Berlin.
- Broel, S. (2013) *Chefposten für Zwei? JobSharing für Führungskräfte*. Diplomica Verlag, Hamburg.
- Charta der Vielfalt (2016) *Diversity in Deutschland. Studie anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Charta der Vielfalt*. Ernst&Young GmbH (Hrsg.), Stuttgart.
- Daniels, L. (2011) *Job Sharing at Senior Level: Making it Work*. Capability Jane, Oxted.
- Dresing, T. und Pehl, T. (2013) *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*. Eigenverlag, Marburg.
- Eschler, S. (2016) *Ökonomische Folgen des demographischen Wandels. Diversity Management als Lösungsansatz*. Diplomica Verlag GmbH, Hamburg.
- Franken, S. (2015) *Personal: Diversity Management*. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Friedrich, M. (2016) Diversity Management - Erfolgsfaktor für Unternehmen in einer globalisierten Welt. In: Buchenau, P. (Hrsg.) *Chefsache Diversity Management*. Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 43-62.
- Helfferich, C. (2014) Leitfaden- und Experteninterviews. In: Baur, N. und Blasius, J. (Hrsg.) *Handbuch. Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 559-574.
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2013) *Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2013*. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Köln.
- Krell, G. (2008) Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor. In: Krell, G. (Hrsg.) *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen*. Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 63-80.
- Kreysch, M. und Vogel, R. (2016) Motive von Jobsharern: Eine latente Klassenanalyse. In: Krone-Germann, I. und Guénette, A.M. (Hrsg.) *Le partage d'emploi - Job sharing. Neue Chancen und Herausforderungen der Arbeit*. L'Harmattan, Paris, S. 289-302.
- Krone-Germann, I. und de Chambrier, A. (2015) *Jobsharing - Zwei Kompetenzen zum Preis von einer*. Verein PTO. Unter: <http://www.go-for-jobsharing.ch/js/kcfinder/upload/files/Guide%20JS%20DE-web.pdf>. (Abgerufen am: 15.02.2017)

- Krone-Germann, I. und Guénette, A.M. (2016) Die Arbeit mittels Jobsharing überdenken. In: Krone-Germann, I. und Guénette, A.M. (Hrsg.) *Le partage d'emploi - Job sharing. Neue Chancen und Herausforderungen der Arbeit*. L'Harmattan, Paris, S. 23-33.
- Kruse, J. (2015) *Qualitative Interviewforschung – Ein integrativer Ansatz*. Beltz Verlag, Weinheim und Basel.
- Kurz, A., Stockhammer, C., Fuchs, S. und Meinhard, D. (2009) Das problemzentrierte Interview. In: Buber, R. und Holzmüller, H. (Hrsg.) *Qualitative Marktforschung*. Gabler, Wiesbaden, S. 463-475.
- Meuser, M. und Nagel, U. (1991) ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, D. und Kraimer, K. (Hrsg.) *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen*. Westdt. Verlag, Opladen, S. 441-471.
- Meuser, M. und Nagel, U. (2009) Das Experteninterview - konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Pickel, S., Pickel, G., Lauth, H. J. und Jahn, D. (Hrsg.) *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 465-479.
- PageGroup (2014) *Vielfalt leben: Ziele, Initiativen und Ausblicke für Unternehmen in Deutschland*. Diversity Management Survey.
- Portmann, N. und Stofer, C. (2001) Topsharing in Schweizer Institutionen. In: Eberhard, U. (Hrsg.) *Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle*. vdf Hochschulverlag an der ETH Zürich, Zürich, S. 353-376.
- Robert Half (2014) *Jobsharing: Deutschland in Europa Schlusslicht*. München. Unter: <https://www.roberthalf.de/presse/jobsharing-deutschland-europa-schlusslicht>. (Abgerufen am: 15.02.2017)
- Seyda, S. und Stettes, O. (2010) *Familienfreundlichkeit in der deutschen Wirtschaft – Ergebnisse des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2010*. IW Medien GmbH, Köln. Unter: http://www.iwkoeln.de/_storage/asset/74283/storage/master/file/491519/download/trends02_10_1.pdf. (Abgerufen am: 18.02.2017)
- Süß, S. und Kleiner, M. (2005) *Diversity-Management in Deutschland: Ergebnisse einer Unternehmensbefragung*. Arbeitsbericht Nr. 15, Hagen.
- Süß, S. (2007) *Diversity-Management in Deutschland: Ergebnisse einer Intensivbefragung von in Deutschland agierenden Unternehmen*. Arbeitsbericht Nr. 17, Hagen.
- Tepe, J. (2013) *Jobsharing - Was ist das?* Unter: <https://www.zweiteilen.de/jobsharing-was-ist-das/>. (Abgerufen am: 15.02.2017)
- Tepe, J. (2016) Vom Zufallsprodukt zur strategischen Lösung: Jobsharing in Deutschland. In: Krone-Germann, I. und Guénette, A.M. (Hrsg.) *Le partage d'emploi - Job sharing. Neue Chancen und Herausforderungen der Arbeit*. L'Harmattan, Paris, S. 69-84.
- Vedder, G. (2006) Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In: Krell, G. und Wächter, H. (Hrsg.) *Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung*. Rainer Hampp Verlag, München und Mering, S. 1-23.

- Wildhaber, I. und Geiser, T. (2016) Plädoyer für ein Jobsharing ohne rechtliche Sorgen. In: Krone-Germann, I. und Guénette, A.M. (Hrsg.) *Le partage d'emploi - Job sharing. Neue Chancen und Herausforderungen der Arbeit*. L'Harmattan, Paris, S. 187-198.
- Witzel, A. (2000) Das problemzentrierte Interview [25 Absätze]. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1(1), Art. 22.

Anhang**Kurzfragebogen Jobsharer****Kurzfragebogen Jobsharer**

Name	
Vorname	
Geschlecht	
Wohnort	
Nationalität	
Familienstand	
Alter	
Bildungsabschluss	
Unternehmen	
Abteilung	
Position	
Unternehmenseintritt	
Sonstiges	

Kurzfragebogen UnternehmensvertreterInnen**Kurzfragebogen UnternehmensvertreterInnen**

Name	
Vorname	
Geschlecht	
Unternehmen	
Unternehmensgröße	
Anzahl Tandems	
Abteilung für Jobsharing	
Position	
Unternehmenseintritt	
Sonstiges	

Datenschutzerklärung Tonaufnahme

Datenschutzerklärung Tonaufnahme

Hiermit sichern wir den Befragten die Anonymität der Aufzeichnungen für die Befragten zu. Jeder Teilnehmer, jede Teilnehmerin nimmt freiwillig am Interview teil und hat das Recht dieses jederzeit abzubrechen.

Das Forschungsprojekt dient folgendem Zweck

Das Forschungsprojekt zum Thema Jobsharing findet im Rahmen des Masterstudienganges „Human Resource Management/Personalpolitik“ der Universität Hamburg statt. Die verantwortlichen Studentinnen des Studienprojekts sind: Luisa Lingemann, Marie Lewrenz, Ruth Wiebusch und Tina Heit.

Die Durchführung basiert auf der Grundlage der Bestimmungen des Datenschutzgesetzes

Die Interviewerinnen und Mitarbeiterinnen im Projekt unterliegen der Schweigepflicht und sind dem Datengeheimnis verpflichtet, d.h. sie dürfen außerhalb der Projektgruppe mit niemandem über die erhobenen Interviews sprechen. Der Datenschutz verlangt, dass die Interviewerinnen die Befragten über das Vorgehen informieren und die ausdrückliche Genehmigung einholen, um das Interview auswerten zu können. Die Befragten können auch bei einzelnen Fragen Antworten verweigern.

Informationen zur Bandaufnahme

- Zugang zur Bandaufnahme haben nur die Interviewerinnen
- Personenbezogene und unternehmensbezogene Daten werden anonymisiert
- Die Bandaufnahme wird nach Abschluss der Auswertung gelöscht

Auswertung und Archivierung

Zu Auswertungszwecken wird das Gespräch von der Bandaufnahme verschriftlich/transkribiert. Die Namen der Befragten sowie die Namen der Unternehmen werden dabei anonymisiert. Der/die Befragte kann jederzeit eine Abschrift erhalten.

- Die Abschrift wird als Ganzes nicht veröffentlicht und ist nur projektintern für die Auswertung zugänglich. Kleine Ausschnitte der Abschrift können nur dann veröffentlicht werden, wenn eine Identifikation mit der/dem Befragten ausgeschlossen ist.
- Die unterschriebene Datenschutzerklärung wird gesondert aufbewahrt. Sie dient einzig und allein dazu, bei einer Überprüfung durch die Datenschutzbeauftragten nachweisen zu können, dass die/der Befragte mit der Auswertung einverstanden ist. Sie kann mit dem Interview nicht mehr in Verbindung gebracht werden.

Wir möchten uns bei Ihnen bedanken, dass Sie bereit sind an dem Interview teilzunehmen.

Ort, Datum, Unterschrift (Interviewerin)

Ich bestätige hiermit, dass ich über den Zweck der Erhebung aufgeklärt wurde, mein Einverständnis für die Bandaufnahme sowie die anschließende Auswertung erkläre und mit der Datenschutzvereinbarung einverstanden bin.

Ort, Datum, Unterschrift (Befragte/r)

Leitfaden Jobsharer

Leitfaden für Jobsharer

Warming-Up

Hallo Herr/Frau XY,
vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für dieses Interview genommen haben.
Wir wissen dies sehr zu schätzen.

Im Rahmen eines Forschungsprojekts der Universität Hamburg im Studiengang „Human Resources Management/Personalpolitik“ möchten wir Sie zum Thema Jobsharing aufgrund Ihrer Tätigkeit in einem Tandem befragen. Unser Fokus liegt hierbei auf Ihren persönlichen Beweggründen für diese Tätigkeit und Ihren Erfahrungen mit dem Arbeitsmodell Jobsharing.
Ist dieses Interview das erste für Sie zu diesem Thema?

Stimulus

In den vergangenen Jahren wurde Jobsharing von immer mehr Unternehmen eingeführt. Aktuelle Studien zeigen, dass durchschnittlich jedes 5. bis 10. Unternehmen in Deutschland Jobsharing anbietet. Auch ArbeitnehmerInnen interessieren sich zunehmend stärker für die Möglichkeit, in einem Tandem zu arbeiten. Dies kann verschiedene Gründe haben.

Leitfrage	Wurde das erwähnt?	Konkrete Nachfrage	Aufrechterhaltungsfragen
Teil I (Weg zu Jobsharing)			
Als erstes interessiert uns, welche Gründe Sie für die Wahl dieses Arbeitsmodells hatten.	Vorheriger Job?	Würden Sie die Wahl Ihres Unternehmens von einem Jobsharing-Job abhängig machen?	Gibt es sonst noch etwas? Können Sie das genauer beschreiben?
Können Sie uns erzählen, wie Sie zum ersten Mal mit Jobsharing in Berührung gekommen sind?	Was kann Jobsharing, was andere flexible AZM nicht können?		Können Sie uns hierfür ein konkretes Beispiel nennen?
Teil II (Verständnis)			
Erzählen Sie uns doch mal, was Jobsharing für Sie bedeutet?	<i>„Jobsharing ist ein Begriff, unter dem nicht jeder das gleiche versteht.“</i>		
	Verständnis/Definition/Modell Kultur		

Leitfaden für Jobsharer

Leitfrage	Wurde das erwähnt?	Konkrete Nachfrage	Aufrechterhaltungsfragen
Was verbinden Sie mit einem Unternehmen, das Jobsharing anbietet?			
Teil III (Persönliche Gestaltung)	<i>„Nachdem Sie uns bereits einen Einblick gegeben haben, was Jobsharing für Sie bedeutet, würde uns auch interessieren, wie sich Ihre Arbeitszeit im Tandem gestaltet.“</i>		
Können Sie uns dazu etwas erzählen?	Tätigkeit/ Position Seit wann?		
Wie verbringen Sie die Zeit außerhalb des Tandems?	Familiensituation/ Job/Hobby		
Was hat sich in Ihrem Leben durch Jobsharing verändert?	Kritik an Vereinbarkeit/ Veränderungen (positiv & negativ)	Gibt es private Veränderungen? Was können Sie durch Jobsharing tun, was Sie ohne nicht könnten?	
Teil IV (Unternehmensebene)	<i>„Damit Jobsharing erfolgreich ist, müssen Unternehmen Voraussetzungen schaffen, unter denen ArbeitnehmerInnen im Tandem arbeiten können.“</i>		
Was muss für Sie von Unternehmensseite aus gewährleistet sein, damit Sie im Jobsharing erfolgreich sind?			
Erzählen Sie uns bitte, wie Ihre Kollegen/Kolleginnen mit Ihrer Tätigkeit im Tandem umgehen?	Akzeptanz/Tendenz im Unternehmen & unter den Kollegen/Kolleginnen	Gab oder gibt es auch kritische Reaktionen?	
Haben Sie Veränderungen im Unternehmen durch die Möglichkeit des Jobsharings wahrgenommen?	Kulturwandel		

Leitfaden für Jobsharer

Leitfrage	Wurde das erwähnt?	Konkrete Nachfrage	Aufrechterhaltungsfragen
Wenn ja, wie würden Sie diese beschreiben?	(Weiter-)Entwicklung im Unternehmen & unter den Kollegen/Kolleginnen		
Teil V (Zukunft)	<i>„Nachdem wir einen Einblick in Ihre persönlichen Ansichten und Erfahrungen bekommen durften, möchten wir nun mit Ihnen über Ihre Zukunft mit Jobsharing und Ihre Einschätzung über die Zukunft des Modells Jobsharing sprechen.“</i>		
Könnten Sie sich vorstellen, dass Jobsharing in den nächsten Lebensabschnitten weiterhin das passende Arbeitsmodell für Sie darstellt? Wenn ja, welche Gründe könnte dies haben? Würden Sie Jobsharing weiterempfehlen? Geben Sie uns eine Einschätzung darüber, wie Sie die Zukunft von Jobsharing bewerten würden.	Bezug auf Lebenshintergrund Warum? Wem? Positive & negative Erfahrungen Globalisierung/ Flüchtlingskrise War of Talents	Was muss passieren, damit Sie aufhören, im Tandem zu arbeiten?	
Abschlussfrage	<i>„Gibt es noch etwas Wichtiges, das bisher noch nicht angesprochen wurde oder das Sie gerne noch abschließend sagen möchten?“</i>		
Verabschiedung	<i>Wir sind nun am Ende des Interviews angelangt. Wir möchten uns erneut bei Ihnen bedanken, dass Sie sich die Zeit für uns genommen haben, an dem Interview teilzunehmen. Wir stellen Ihnen sehr gerne den Abschlussbericht unseres Forschungsprojektes zur Verfügung.</i>		

Leitfaden UnternehmensvertreterInnen

Leitfaden UnternehmensvertreterInnen

Warming-Up

Hallo Herr/Frau XY,
vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für dieses Interview genommen haben.
Wir wissen dies sehr zu schätzen.
Im Rahmen eines Forschungsprojekts der Universität Hamburg im Studiengang „Human Resources Management/Personalpolitik“ möchten wir Sie zum Thema Jobsharing aufgrund Ihrer Tätigkeit befragen. Dabei möchten wir herausfinden, warum Unternehmen Jobsharing nutzen und wie diese das Modell handhaben.
Ist dieses Interview das erste für Sie zu diesem Thema?

Stimulus

In den vergangenen Jahren hat sich das Interesse an Jobsharing bei vielen ArbeitnehmerInnen zunehmend verstärkt. Auch Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen immer häufiger Jobsharing an. Aktuelle Studien zeigen, dass durchschnittlich jedes 5. bis 10. Unternehmen in Deutschland Jobsharing eingeführt hat. Dies kann verschiedene Gründe haben.

Leitfrage	Wurde das erwähnt?	Konkrete Nachfrage	Aufrechterhaltungsfragen
Teil I (Entstehung/Verständnis)			
Erzählen Sie uns doch mal, wie es zur Einführung von Jobsharing in Ihrem Unternehmen kam und wie es sich seitdem entwickelt hat.	Zeitpunkt? Waren Sie beteiligt? Gründe? Wie viele Tandems gibt es bereits? In welchen Bereichen sind diese beschäftigt?		Gibt es sonst noch etwas? Können Sie das genauer beschreiben? Können Sie uns hierfür ein konkretes Beispiel nennen?
Kein Bezug zu Diversity Management	<i>„Viele Unternehmen haben Jobsharing im Kontext von Diversity Management angesiedelt.“</i>		
Könnten Sie sich das auch für Ihr Unternehmen vorstellen?		Wenn nein, warum nicht? Wenn ja warum?	
Bezug zu Diversity Management	<i>„Sie sind auf die Verbindung zwischen Jobsharing und Diversity eingegangen.“</i>		
Könnten Sie uns dazu mehr erzählen?	Konkrete Umsetzung		

Leitfaden UnternehmensvertreterInnen

Leitfrage	Wurde das erwähnt?	Konkrete Nachfrage	Aufrechterhaltungsfragen
Teil II (Gestaltung)			
<i>„Jobsharing ist ein Begriff, unter dem nicht jeder das gleiche versteht.“</i>			
<p>Wie gestaltet sich Jobsharing in Ihrem Unternehmen?</p> <p>Erzählen Sie uns doch mal, wie das Bewerbungsverfahren für Tandems bei Ihnen abläuft.</p>		<p>Können Sie bei Ihnen externe BewerberInnen als Tandem für eine Stelle bewerben?</p> <p>Wenn ja, was muss gegeben sein, dass Sie die Bewerbung einer normalen vorziehen würden?</p>	
Teil III (Jobsharer-Typen)			
<i>„Nachdem Sie uns bereits einen Einblick gegeben haben, wie Jobsharing bei Ihnen gelebt wird, würden wir uns auch dafür interessieren, wie Sie die Zielgruppe für Jobsharing beschreiben würden.“</i>			
<p>Wer fühlt sich Ihrer Meinung nach von Jobsharing angesprochen und was sind die Motive dahinter?</p> <p>Können Sie Situationen nennen, in denen Sie Jobsharing aktiv Mitarbeitern/ Mitarbeiterinnen angeboten haben.</p> <p>Sehen Sie Einschränkungen bei der Anwendbarkeit von Jobsharing?</p>	<p>Personengruppen</p> <p>Beispiele</p> <p>Beispiele zu Bereichen & Positionen</p>		

Leitfaden UnternehmensvertreterInnen

Leitfrage	Wurde das erwähnt?	Konkrete Nachfrage	Aufrechterhaltungsfragen
Teil IV (Unternehmens-Ebene)	<i>„Damit Jobsharing erfolgreich ist, müssen verschiedene Voraussetzungen geschaffen werden.“</i>		
Was kann von Unternehmensseite aus getan werden, um das Gelingen sicherzustellen?			
Beschreiben Sie uns bitte, wie Sie die Grundeinstellung in Ihrem Unternehmen gegenüber Jobsharing wahrnehmen?	Akzeptanz		
Erzählen Sie uns doch mal was sich in Ihrem Unternehmen durch Jobsharing verändert hat.	Chancen? Risiken?	Was würde dem Unternehmen ohne Jobsharing fehlen?	
Inwiefern ist Jobsharing Ihrer Meinung nach auch für andere Unternehmen empfehlenswert?	An wen? Mit welchem Ziel? Für anders aufgestellte Unternehmen.		
Teil IV (Zukunft)	<i>„Nachdem wir über Jobsharing in Ihrem Unternehmen gesprochen haben, möchten wir nun etwas darüber erfahren, wie Sie als Experte die Zukunft von Jobsharing einschätzen.“</i>		
Wie würden Sie die Zukunft von Jobsharing in Bezug auf unsere Arbeitswelt bewerten?	Globalisierung Flüchtlingskrise War of Talents		
Abschlussfrage	<i>„Gibt es noch etwas Wichtiges, das bisher noch nicht angesprochen wurde oder das Sie gerne noch abschließend sagen möchten?“</i>		
Verabschiedung	<i>Wir sind nun am Ende des Interviews angelangt. Wir möchten uns erneut bei Ihnen bedanken, dass Sie sich die Zeit für uns genommen haben, an dem Interview teilzunehmen. Wir stellen Ihnen sehr gerne den Abschlussbericht unseres Forschungsprojektes zur Verfügung.</i>		

Postskript zur Interviewerhebung**Postskript zur Interviewerhebung**

Interviewnummer	
Interviewte/-r	
Ort	
Datum	
Art des Interviews	
Dauer	
Selbstwahrnehmung Interviewerin	
Situative Aspekte des Interviews	
Gesprächsinhalte vor der Tonbandaufnahme	
Gesprächsinhalte nach der Tonbandaufnahme	
Wahrnehmung über nonverbale Aspekte	
Schwerpunktsetzung des/der Interviewten	
Spontane thematische Auffälligkeiten	
Interpretationsideen	

Eigenständigkeitserklärung

Wir erklären, dass wir unsere bei der Universität Hamburg eingereichte Ausarbeitung mit dem Titel:

„Vielfalt durch Jobsharing?

Eine qualitative Untersuchung des Arbeitsmodells Jobsharing
im Kontext von Diversity Management“

selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt haben und dass wir alle Stellen, die wir wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen haben, als solche kenntlich gemacht haben. Die Arbeit hat bisher in gleicher oder ähnlicher Form oder auszugsweise noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen. Wir versichern, dass die eingereichte schriftliche Fassung der auf dem beigefügten Medium gespeicherten Fassung entspricht.

Tina Heit (6866046)

Marie-Isabel Lewrenz (6869495)

Luisa Lingemann (6867204)

Ruth Wiebusch (6869460)

Hamburg, 31.08.2017