

Hoff, Andreas

**Article**

## Job-sharing: Eine arbeitsmarktpolitische Chance

Wirtschaftsdienst

Suggested Citation: Hoff, Andreas (1981) : Job-sharing: Eine arbeitsmarktpolitische Chance, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 61, Iss. 11, pp. 549-554

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/135619>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Job-sharing: eine arbeitsmarktpolitische Chance

Andreas Hoff, Berlin

**Die Lage auf dem Arbeitsmarkt läßt die Politiker auch nach unkonventionellen Vorschlägen Ausschau halten, die versprechen, die Arbeitslosigkeit zurückzudrängen. Bietet die Aufteilung von Vollzeitarbeitsplätzen auf eine größere Anzahl von Arbeitskräften (Job-sharing) eine Chance zur Entlastung des Arbeitsmarktes?**

---

Der Gedanke des Job-sharing, d. h. der Aufteilung von Vollzeitarbeitsplätzen auf eine größere Anzahl von Arbeitskräften, wird in der Bundesrepublik schon seit einigen Jahren unter Arbeitswissenschaftlern und Arbeitsmarktpolitikern diskutiert<sup>1</sup>. Ein breiteres Interesse hat dieses Konzept jedoch erst in jüngster Zeit auf sich gezogen. Das hat einen allgemeinen Grund und einen konkreten Anlaß:

Der allgemeine Grund ist darin zu sehen, daß die gegenwärtige und auf mittlere Sicht offenbar fortdauernde Verschlechterung der Lage auf dem Arbeitsmarkt die Politiker auch nach unkonventionellen Vorschlägen Ausschau halten läßt, die versprechen, die Arbeitslosigkeit – und sei es auch nur marginal – zurückzudrängen. Job-sharing scheint nun ein unkompliziertes Mittel zu sein, den gegebenen Arbeitsplatzbestand auf eine größere Zahl von Arbeitskräften aufzuteilen.

Der konkrete Anlaß für das wachsende deutsche Interesse am Job-sharing sind die ersten Versuche, dieses in den Vereinigten Staaten entwickelte Arbeitszeitmodell in die arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen der Bundesrepublik einzupassen. Zwei Musterverträge wurden bisher vorgelegt: Der erste, im November 1980 vom Arbeitgeberverband Arbeitsring Chemie<sup>2</sup> vorge-

legte Entwurf stieß auf großes öffentliches Interesse, jedoch auch auf erhebliche Kritik bzw. totale Ablehnung, insbesondere seitens der Gewerkschaften. Dieser Mustervertrag wurde dann – unter Berücksichtigung der zentralen gewerkschaftlichen Kritikpunkte – durch die Frauenvereinigung der CDU weiterentwickelt. Ihren Vertragsentwurf stellte die CDU/CSU-Bundestagsfraktion im Juli 1981 der Öffentlichkeit vor<sup>3</sup>. Die gewerkschaftliche Skepsis konnte jedoch auch er nicht überwinden.

Umstritten ist – neben der arbeitsrechtlichen Ausgestaltung des Job-sharing, auf die hier nicht eingegangen werden kann<sup>4</sup> – vor allem die beschäftigungspolitische Wirksamkeit des Job-sharing. Im folgenden soll auf der Grundlage der Erfahrungen mit diesem Konzept untersucht werden, welche Chancen es zur Entlastung des Arbeitsmarktes tatsächlich bietet.

Unter Job-sharing soll die freiwillige und selbstbestimmte Aufteilung einer gewissen Anzahl von Vollzeitarbeitsplätzen auf eine größere Anzahl von Arbeitskräf-

---

<sup>1</sup> Etwa seit 1977; vgl. D. V i s s e r: Keine Chance für den Zwilling, in: manager magazin, Heft 1/1977, S. 50-52; und B. T e r i e t: Job-sharing – eine neue Form der Arbeitsvertragsgestaltung, in: Personal, Heft 6/77, S. 214-217.

<sup>2</sup> Vgl. Arbeitsring Chemie: Der Job-sharing-Arbeitsvertrag – Eine besondere Form des Teilzeitarbeitsvertrages, Wiesbaden 1980.

<sup>3</sup> Vgl. Modell-Vertrag „Job-sharing“ – Mustervertrag und Erläuterungen der CDU/CSU-Bundestagsfraktion, Manuskript, Bonn 1981.

<sup>4</sup> Damit beschäftigt sich ausführlich eine längere Ausarbeitung des Autors, die auch diesem Aufsatz zugrunde liegt: „Job-sharing als arbeitsmarktpolitisches Instrument: Wirkungspotential und arbeitsrechtliche Gestaltung“, discussion papers 81-17 des IIMV/Arbeitsmarktpolitik, Wissenschaftszentrum Berlin.

---

*Andreas Hoff, 29, Dipl.-Volkswirt, M.A., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des Internationalen Instituts für Management und Verwaltung – Schwerpunkt Arbeitsmarktpolitik – des Wissenschaftszentrums Berlin.*

ten verstanden werden<sup>5</sup>. Dabei kann die Arbeit nicht nur zeitlich, sondern auch inhaltlich geteilt werden (funktionale Arbeitsplatzteilung<sup>6</sup>). Die einfachste Form des Job-sharing ist die Aufteilung eines Vollzeitarbeitsplatzes auf zwei Arbeitskräfte in deren eigener Regie. Die Arbeitszeitanteile der einzelnen Job-sharing-Partner müssen nicht gleich sein; auf ihrer Grundlage erfolgt aber – unabhängig von der tatsächlichen Arbeitszeitverteilung – die Vergütung der beteiligten Arbeitnehmer.

Job-sharing ist damit eine (teilweise) selbstbestimmte Variante der Teilzeitarbeit mit der weiteren Kennzeichnung, daß dem Job-sharing Vollzeitarbeitsplätze zugrunde liegen. Arbeitsplatzteilung ohne Selbstbestimmungsmöglichkeiten wird auch als Job-splitting bezeichnet. Ihm gegenüber bringt Job-sharing gerade eine Flexibilität mit, die arbeitszeitlich fixierten Formen der Teilzeitarbeit fehlt und die dem Hauptinteresse von Arbeitnehmern an Teilzeitarbeitsverhältnissen, nämlich berufliche und außerberufliche Verpflichtungen und/oder Interessen besser miteinander zu kombinieren, erheblich entgegenkommt.

### Arbeitsmarktpolitische Erwartungen

Job-sharing ist eine besonders leicht einzuführende Form der Teilzeitarbeit, da die betriebliche Arbeitszeitgrundstruktur, die auf die Normalarbeitszeit zugeschnitten ist, nicht verändert zu werden braucht<sup>7</sup>. Es scheint daher ein relativ schnell zu realisierendes Potential zur Linderung der Arbeitsmarktprobleme aufzuweisen:

□ Erstens zeigen sowohl der überproportional große Angebotsüberhang auf dem „Teilzeitarbeitsmarkt“ als auch Umfragen, die bei mindestens 20 % aller Erwerbstätigen den unbefriedigten Wunsch nach einer Teilzeitbeschäftigung nachweisen, daß ein erheblicher Bedarf auch an im Job-sharing geteilten Arbeitsplätzen bestehen dürfte<sup>8</sup>. Von der Aufteilung von Arbeitsplätzen könnten jedoch auch Arbeitnehmer profitieren, die einen Vollzeitarbeitsplatz suchen: Wenn sich beispielsweise zwei derzeit vollzeitlich Beschäftigte einen Arbeitsplatz teilen, wird ein Vollzeitarbeitsplatz zur Wiederbesetzung frei.

□ Zweitens könnte Job-sharing nicht nur auf das Niveau, sondern auch auf die Struktur der Arbeitslosigkeit dadurch einwirken, daß es die verstärkte (Re-)Integration von „Problemgruppen“ des Arbeitsmarktes in das Beschäftigungssystem fördert: Es stellt vor allem für doppelbelastete Frauen, ältere Arbeitnehmer, die

aus dem Erwerbsleben schrittweise ausscheiden wollen, und jüngere Arbeitnehmer, denen an einem schrittweisen Einstieg in das Berufsleben gelegen ist, eine interessante Option dar<sup>9</sup>.

□ Schließlich wird erwartet, daß Job-sharing nicht nur die Zahl, sondern auch die Qualität der Teilzeitarbeitsplätze dadurch verbessert, daß es das Eindringen der Teilzeitarbeit in höher qualifizierte Bereiche, in denen sie bisher kaum vertreten ist, ermöglicht<sup>10</sup>. Dadurch könnte Teilzeitarbeit auch für diejenigen Arbeitnehmer interessant werden, deren Wunsch nach kürzerer individueller Arbeitszeit bisher vom qualitativ schlechten Angebot an Teilzeitarbeitsplätzen abgeschreckt worden ist<sup>11</sup>. Damit wird eine wesentliche Voraussetzung für das Zustandekommen der erhofften Umverteilungseffekte erfüllt.

### Erfahrungen in den USA

Es ist schwierig, den Realitätsgehalt dieser Vorstellungen zu überprüfen, da Job-sharing selbst in den USA nur für Einzelfälle und Demonstrationsprojekte dokumentiert und jedenfalls nicht in einem Umfang eingeführt ist, der generalisierende Schlußfolgerungen über seine Wirksamkeit im Falle einer Anwendung im großen Maßstab erlauben würde. Die amerikanischen Veröffentlichungen über das Job-sharing<sup>12</sup> stimmen jedoch in ihren Tendaussagen über die (potentielle) beschäftigungspolitische Bedeutung des Konzeptes weitgehend überein.

Bei der Bewertung dieser Aussagen sind allerdings die Entstehungsbedingungen von Job-sharing-Arbeitsverhältnissen mit zu berücksichtigen: Die meisten Job-

<sup>7</sup> Vgl. B. Teriet: Vom Work-Sharing zum Job-Sharing, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 34, 1980, S. 87; R. Weitzel, A. Hoff: Möglichkeiten und Grenzen der öffentlichen Förderung von Teilzeitarbeit – Ergebnisse einer Explorativstudie, discussion paper IIM/LMP 81-8 des Wissenschaftszentrums Berlin, S. 25 ff.

<sup>8</sup> Vgl. den Überblick bei D. Mertens: Neue Arbeitszeitpolitik und Arbeitsmarkt, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB), 12, 1979, S. 263-275; R. Weitzel, A. Hoff, a.a.O., S. 13 ff.; neuerdings auch C. Brinkmann: Veränderung des Arbeitsvolumenangebots bei Realisierung von Arbeitszeitwünschen: Befragungsergebnisse und Modellrechnungen, Manuskript, Nürnberg 1981 (erscheint in BeitrAB 56), EMNID-Institut: Lage, Dauer, Tatsachen, Entwicklungen, Erwartungen und Verteilung der Arbeitszeit, Forschungsbericht 44, hrsg. vom Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Bonn 1981.

<sup>9</sup> Vgl. S. D. Nollen, B. B. Eddy, V. H. Martin: Permanent Part-Time Employment – The Manager's Perspective, New York u. a. 1978, S. 158.

<sup>10</sup> Vgl. G. S. Meier, a.a.O., S. 30; B. Teriet: Kasuistik ausgewählter Ansätze einer flexiblen Arbeitszeitordnung, in: MittAB, 12, 1979, S. 294.

<sup>11</sup> Vgl. dazu neuerdings H. Hofbauer: Zur Struktur der Teilzeitarbeit bei Frauen, Manuskript, Nürnberg 1981 (erscheint in BeitrAB 56).

<sup>12</sup> Vgl., auch im folgenden, S. D. Nollen et al., a.a.O.; G. S. Meier, a.a.O.; B. Olmsted, a.a.O.

<sup>5</sup> Ähnlich G. S. Meier: Job Sharing. A new pattern for quality of work and life, Kalamazoo 1979, S. 2.

<sup>6</sup> Vgl. B. Olmsted: Job sharing: an emerging work-style, in: International Labour Review, 118, 1980, S. 285 f.

sharing-Arbeitsplätze entstanden auf Initiative von bereits (vollzeitig) Beschäftigten, die eine individuelle Verkürzung ihrer Arbeitszeit wünschten und ihre Arbeitgeber – meist durch Androhung der Abwanderung – dazu bewegen konnten, ihnen diese Art der Teilzeitarbeit zuzugestehen. Von sich aus wurden die Betriebe trotz nur geringer technischer Hindernisse bei der Arbeitsplatzteilung kaum jemals initiativ. Dies war nur dann der Fall, wenn die Notwendigkeit bestand, in einem Betrieb bzw. in einer Verwaltung das Arbeitsvolumen einzuschränken. In solchen Situationen wurde zuweilen das freiwillige Job-sharing eines Teils der Beschäftigten Entlassungen bzw. allgemeiner Kurzarbeit vorgezogen. Dabei wirkten Arbeitgeber, Beschäftigte und Gewerkschaften in der Regel zusammen. Die ersten autonom aufgeteilten Arbeitsplätze wurden um 1970 im Rahmen von staatlich geförderten Demonstrationsprojekten eingeführt, die die Möglichkeit von Teilzeitarbeit insbesondere für hochqualifizierte weibliche Arbeitskräfte nachweisen sollten.

Vor dem Hintergrund dieser Entstehungsbedingungen müssen die im folgenden referierten vermuteten beschäftigungspolitischen Implikationen des Job-sharing betrachtet werden. Was zunächst die quantitative Entlastung des Arbeitsmarktes angeht, so wird berichtet, daß in einigen Modellversuchen, in denen Job-sharing nicht als Form des Work-sharing bei sinkendem Arbeitsvolumen eingesetzt wurde, Neueinstellungen von Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten erfolgten. Somit hängt die beschäftigungspolitische Wirksamkeit des Job-sharing offenbar davon ab, unter welchen Bedingungen es zur Anwendung kommt. In Bereichen mit schrumpfendem Arbeitsvolumen können dadurch höchstens Entlassungen vermieden werden.

Über die erhoffte Verbesserung der Struktur der Arbeitslosigkeit können keine Aussagen getroffen werden, da das Job-sharing bisher noch in keinem Fall in der notwendigen regionalen Konzentration eingeführt worden ist, um erkennbare Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt zeitigen zu können. Was schließlich die Verbesserung der Qualität der Teilzeitarbeit angeht, so hat Job-sharing in häufig publizierten Einzelfällen auch in qualifizierten Positionen die Möglichkeit einer Teilzeitbeschäftigung eröffnet, unter Einschluß des Managementbereichs. Allerdings kann nicht beurteilt werden, ob dies von Dauer war und ob sich dadurch gleichzeitig die Situation der Teilzeitbeschäftigten in den betroffenen Betrieben generell verbessert hat.

Letztlich liegt die Entscheidung über die Einführung des Job-sharing bei den Arbeitgebern. Insofern sind die Vor- und Nachteile, die dieses Arbeitszeitmodell für den

Betrieb gegenüber einer Vollzeitbeschäftigung aufweist, von erheblicher Bedeutung. Die Entstehungsgeschichte der meisten bisherigen Job-sharing-Arbeitsplätze spricht dafür, daß die Vorteile die Nachteile jedenfalls nicht eindeutig übertreffen. So ist beispielsweise umstritten, ob Arbeit im Job-sharing gegenüber Vollzeitarbeit produktiver ist. Wäre dies der Fall, so könnte hierdurch der Entlastungseffekt des Job-sharing auf dem Arbeitsmarkt verringert werden. Beeinträchtigt wird die Produktivität vor allem durch den erhöhten Informations- und Abstimmungsbedarf auf und gegenüber im Job-sharing geteilten Arbeitsplätzen. Dieser wird zum großen Teil jedoch von den Job-sharern selbst getragen. Der damit verbundene zusätzliche Zeitaufwand kann als der größte Nachteil für die beteiligten Arbeitnehmer angesehen werden, der mit dem Job-sharing verbunden ist. Andererseits ist für die beteiligten Arbeitnehmer die enge Zusammenarbeit mit einem Partner jedoch häufig auch eine zusätzliche Quelle der Arbeitszufriedenheit, wie überhaupt die gute Arbeitsmotivation von Job-sharing-Arbeitnehmern allgemein betont wird. Diese wirkt sich häufig in einer besseren Qualität der im Job-sharing geleisteten Arbeit und in einem Rückgang der Fehlzeiten aus. Hinzu kommt für den Betrieb der Vorteil der größeren Arbeitszeitflexibilität der Job-sharer, die die Einsparung von zuschlagspflichtigen Überstunden, die Möglichkeit zur gegenseitigen Vertretung etc. eröffnet.

#### **Nachteile für die Betriebe**

Die Nachteile des Job-sharing für den Betrieb bestehen vor allem in den höheren Personalnebenkosten: Bei der Aufteilung von Arbeitsplätzen steigt der Aufwand für die Anwerbung und Einarbeitung von Arbeitskräften, für die Personalverwaltung und eventuell auch für betriebliche Sozialleistungen, die nicht nur anteilmäßig gewährt werden können bzw. sollen. Auch nimmt das Risiko einer falschen Personalauswahl zu, weil es sich bei den Job-sharern um Arbeitskräfte handeln muß, die in der Lage sind, sich selbständig und verantwortlich einen Arbeitsplatz zu teilen. Die Entstehung einer Vielzahl von Job-sharing-Arbeitsplätzen auf Initiative der Beschäftigten hin läßt sich vor diesem Hintergrund damit erklären, daß in diesen Fällen Anwerbungs- und Einarbeitungskosten nicht anfallen (die Alternative ist schließlich, den/die Beschäftigten ganz zu verlieren) und auch das Personalauswahlrisiko wegfällt.

Zusammenfassend erlauben die begrenzten Erfahrungen mit dem Job-sharing keine empirische Überprüfung der Frage, ob die an dieses Konzept geknüpften globalen Erwartungen realisiert wurden. Die bisherigen Erfahrungen sprechen aber auch nicht gegen eine po-

tentielle beschäftigungspolitische Wirksamkeit des Job-sharing.

### Erfolgsaussichten in der Bundesrepublik

In der Bundesrepublik sind die Rahmenbedingungen für eine Aufteilung von Arbeitsplätzen günstig: Die Mehrbelastung des Arbeitgebers aus Sozialversicherungsbeiträgen ist wegen der hohen Höchstbemesungsgrenzen vernachlässigbar gering<sup>13</sup>, Teilzeitarbeit wird auch durch Tarifverträge kaum relativ verteuert, und die meisten betrieblichen Sozialleistungen lassen sich anteilmäßig gewähren. Andererseits sind aber die Arbeitgeber in der Regel an der Besetzung eines Vollzeitarbeitsplatzes durch eine Arbeitskraft interessiert. Da auch eine eventuelle Produktivitätssteigerung auf im Job-sharing geteilten Arbeitsplätzen die Nachteile der Arbeitsplatzaufteilung nicht notwendigerweise übertrifft<sup>14</sup>, wird in der Bundesrepublik – ähnlich wie in den USA – die beschäftigungspolitische Wirksamkeit des Job-sharing bei technisch-organisatorisch gegebener Teilbarkeit fast sämtlicher Vollzeitarbeitsplätze<sup>15</sup> davon abhängen, ob derzeit Vollzeitbeschäftigte dieses Arbeitszeitmodell für sich in relevantem Ausmaß akzeptieren und innerbetrieblich durchsetzen.

Nach einer neuen Umfrage<sup>16</sup> wird eine Wochenarbeitszeit von um 20 Stunden, wie sie sich bei der Aufteilung eines Arbeitsplatzes auf zwei Arbeitskräfte ergeben würde, von 27 % der weiblichen, aber nur von 3 % der männlichen gegenwärtig berufstätigen Arbeitnehmer präferiert. Da derzeit jedoch nur 14 % der Frauen und praktisch keine Männer eine Wochenarbeitszeit von ca. 20 Stunden haben, liegt bereits hier ein erhebliches Potential für das Job-sharing in seiner einfachsten Form vor. Die selbstbestimmte Flexibilität dieses Arbeitszeitmodells läßt auch erwarten, daß die Konzentration der Teilzeitarbeitswünsche auf tägliche Vormittagsarbeit nicht voll zur Wirkung kommt. Komplexere Aufteilungsmodelle könnten die Wochenarbeitszeit im Job-sharing auch an die von Männern präferierten Teilzeitarbeitszeiten von 30 Wochenstunden und mehr heranzuführen. Da zudem ein größeres Angebot an flexiblen Arbeitszeitregelungen aller Wahrscheinlichkeit nach auch eine größere Nachfrage danach zur Folge haben würde, kann die Hoffnung als begründet gelten, daß durch innerbetrieblich entstehendes Job-sharing Arbeitsvolumen in beschäftigungspolitisch relevantem Ausmaß

freigesetzt werden würde, das sowohl Teilzeit- als auch Vollzeitbeitslosen zugute käme.

Eine vermehrte Anwendung von Job-sharing käme insofern besonders dem Teilzeitarbeitsmarkt zugute, als erweiterte betriebliche Erfahrungen mit dem Job-sharing zur Folge haben könnten, daß das zur Bekämpfung der Teilzeitarbeitslosigkeit schon mehrfach vorgeschlagene Verfahren, zwei Teilzeitarbeitskräfte gemeinsam auf einen Vollzeitarbeitsplatz zu vermitteln<sup>17</sup>, dann größere Realisierungschancen hätte.

### Einwände der Gewerkschaften

Insgesamt scheint also eine Entlastung des Arbeitsmarktes durch vermehrtes Job-sharing möglich zu sein. Gerade dies wird jedoch von Gewerkschaftsseite energisch bestritten. Es wird argumentiert, weil die Teilung von Vollzeitarbeitsplätzen keinen zusätzlichen Arbeitsplatz schaffe, verbessere sich zwar die Lage auf dem Teilzeitarbeitsmarkt, zugleich verschlechterten sich jedoch die Beschäftigungschancen der Arbeitslosen, die einen Vollzeitarbeitsplatz suchen; ein arbeitsmarktpolitischer Erfolg werde überdies auch durch die steigende Arbeitsproduktivität beeinträchtigt<sup>18</sup>.

Nun bleibt jedoch erstens die Zahl der Vollzeitarbeitsplätze bei einer Aufteilung im Job-sharing unverändert; diese werden lediglich an eine größere Zahl von Arbeitnehmern vergeben. Die Besetzung der dadurch innerbetrieblich geschaffenen offenen Vollzeitarbeitsplätze wird zweitens angesichts der bisherigen Erfahrungen wahrscheinlich bevorzugt durch Vollzeitbeschäftigte geschehen. Drittens werden mit der Vermutung, daß Job-sharing zu einer steigenden Arbeitsproduktivität führt, einfach die Erfahrungen mit der bisherigen Teilzeitarbeit auf das Job-sharing übertragen. Beim Job-sharing fallen jedoch die beiden wichtigsten Ursachen der Produktivitätssteigerungen bei Teilzeitarbeit fort bzw. nicht notwendigerweise an<sup>19</sup>: Zum einen sind Job-sharing-Arbeitsplätze während der gesamten Normalarbeitszeit besetzt, wodurch der Einwand, daß der Einsatz der Arbeitskräfte zu den Zeiten mit dem höchsten Arbeitsanfall erfolgt, hinfällig wird. Zum anderen kommt die höhere Leistungsfähigkeit der Teilzeitkräfte bei kür-

<sup>16</sup> Vgl., auch im folgenden, C. Brinkmann, a.a.O.

<sup>17</sup> Vgl. W. Wilhelm: Weniger Arbeitslose durch Teilzeitbeschäftigung?, in: Sozialer Fortschritt, Heft 4/1980, S. 88; o. V.: Probleme der Teilzeitarbeit, in: DIW-Wochenbericht 47/1980, S. 536.

<sup>18</sup> Vgl. vor allem G. Rose: Job-sharing – ein Beitrag zur Entlastung des Arbeitsmarktes oder ein sozialpolitischer Rückschritt?, in: Der Betriebsrat, 29, 1980, S. 505-511; DGB-Nachrichten-Dienst 149 vom 20. 7. 1980; presse-dienst der IG Chemie-Papier-Keramik XVII/113 vom 25. 11. 1980 und XVII/16 vom 10. 3. 1981; E. Ferlemann: Job-sharing problemloser für den arbeitsmarkt?, in: druck + papier 16/1981, S. 4 f.

<sup>19</sup> Vgl. R. Weitzel, A. Hoff, a.a.O., S. 25 ff.

<sup>13</sup> Vgl. A. Hoff: Job-sharing als arbeitsmarktpolitisches Instrument, a.a.O.

<sup>14</sup> Vgl. oben und, für die Bundesrepublik, R. Weitzel, A. Hoff, a.a.O.

<sup>15</sup> Vgl. Möglichkeiten der Teilzeitbeschäftigung in der Wirtschaft, Ministerium für Soziales, Gesundheit und Sport Rheinland-Pfalz (Hrsg.), Mainz 1978.

zerer Tagesarbeitszeit nicht im vollen Umfang zum Tragen, da Job-sharing-Arbeitsplätze von den Arbeitskräften zwar pro Arbeitstag aufgeteilt werden können, jedoch nicht aufgeteilt werden müssen.

Weil sich die Zahl der Vollzeitbeschäftigten vermindert, sinken also nicht unbedingt die Chancen derjenigen, die einen Vollzeitarbeitsplatz suchen. Bei einer stärkeren Ausbreitung des Job-sharing ist eher das Gegenteil zu vermuten. Auch eine Steigerung der Arbeitsproduktivität, die den Entlastungseffekt des Arbeitsmarktes gefährden könnte, ist als Folge von Job-sharing nicht zu erwarten. Der Beschäftigungseffekt des Job-sharing wird potentiell lediglich dadurch beeinträchtigt, daß bei seiner betrieblichen Einführung bereits vorhandene personelle Überkapazitäten dazu genutzt werden, Vollzeitarbeitsplätze abzubauen. In solchen Fällen wäre Job-sharing der Anlaß, nicht aber die Ursache der Einschränkung des Arbeitsvolumens.

#### **Sicherstellung der Freiwilligkeit**

Die Gewerkschaftsargumente sind also kaum geeignet, die (potentiellen) Entlastungswirkungen des Job-sharing auf dem Arbeitsmarkt grundsätzlich in Frage zu stellen. Die Gewerkschaften befürchten jedoch außerdem, daß das Job-sharing „ein Teilzeitarbeitsangebot hauptsächlich und zwangsläufig für weibliche Arbeitnehmer darstellen“ soll. Dies hätte zur Folge, daß sich die Lage von Frauen auf dem (Vollzeit-)Arbeitsmarkt erheblich verschlechtern würde, weil ein faktischer Druck auf sie entstehen könnte, sich mit Teilzeitarbeit zufriedenzugeben<sup>20</sup>. Job-sharing würde damit nicht zur Strukturverbesserung der Arbeitslosigkeit, sondern zu einer stärkeren Segmentierung des Arbeitsmarktes beitragen.

Tatsächlich ist die Sicherstellung der Freiwilligkeit der Arbeitszeitreduzierung im Job-sharing der wichtigste Punkt, der bei der Einführung dieses Arbeitszeitmodells zu beachten ist. Dies ist auch deshalb wichtig, weil darauf aufbauende Arbeitsmarktstrategien für den Staat preiswert sind, da Kompensationen für die ausfallende Arbeitszeit in der Regel nicht gezahlt werden müssen. Die Versuchung ist daher groß, die Freiwilligkeit des Job-sharing zu strapazieren. Ihre arbeitsrechtliche Sicherstellung ist aber nicht unmöglich. Ich habe dazu einen Vorschlag entwickelt, der die Kritik an den bisher vorgelegten Musterverträgen mit berücksichtigt und bei dem den Gewerkschaften eine zentrale Rolle zugewiesen wird, weil sich der einzelne Arbeitnehmer gegenüber dem Arbeitgeber und dem Staat kaum behaupten kann<sup>21</sup>. Es bleibt aber unklar, woher der von den Gewerkschaften befürchtete faktische Druck auf diese

Job-sharing-Teilzeitarbeit kommen soll, da die Arbeitgeber sie in der Regel nicht von sich aus einführen werden.

Die von den Gewerkschaften als Alternative zum Job-sharing propagierte generelle Arbeitszeitverkürzung<sup>22</sup> wird durch Job-sharing nicht hinfällig. Da sie allerdings kurzfristig kaum beschäftigungswirksam werden kann und weil es auch stets Arbeitnehmer geben wird, die nicht die volle Normalarbeitszeit arbeiten wollen oder können, bedarf sie der Ergänzung durch Teilzeitarbeit. Job-sharing ist eine dafür besonders geeignete Form der Teilzeitarbeit, weil dabei eine große Nähe zur Normalarbeitszeit gewahrt bleibt.

#### **Vorübergehendes Job-sharing**

Die bisherige Argumentation hat sich auf das Job-sharing als individuell dauerhafte Arbeitszeitregelung beschränkt. Sie läßt damit ein mindestens ebenso großes Arbeitsmarktentlastungspotential außer Betracht, das in vorübergehenden Einschränkungen der individuellen Arbeitszeiten liegt. Dieses Potential ist wegen der hohen Reversibilität des Job-sharing, bei der die Vollzeitarbeitsplätze ja erhalten bleiben, besonders leicht mit Hilfe dieses Arbeitszeitkonzeptes zu erschließen.

Arbeitnehmer können aus den unterschiedlichsten Gründen vorübergehend an Teilzeitarbeit interessiert sein: etwa in Zeiten der Weiterbildung, bei verstärkten familiären Verpflichtungen (Kleinkinder, Pflege von Haushaltsmitgliedern etc.), bei gesundheits- oder altersbedingter Einschränkung der Belastbarkeit und/oder bei sonstigen vorübergehenden zeitaufwendigen Interessen. Job-sharing ist in solchen Fällen eine besonders günstige Form der Teilzeitarbeit, da es eine sehr flexible, den außerbetrieblichen Verpflichtungen bzw. Interessen des Arbeitnehmers angepaßte Arbeitszeitgestaltung erlaubt.

Die Finanzierung der vorübergehenden Teilzeitarbeit kann durch den einzelnen Arbeitnehmer selbst erfolgen, z. B. über Ansparmodelle. In diesem Fall verschlechtert sich auch die soziale Absicherung des Arbeitnehmers: Zum einen wird bei Arbeitslosigkeit das Arbeitslosengeld auf der Grundlage des niedrigeren Einkommens berechnet, zum anderen sinkt auch der Anspruch auf Altersruhegeld. Der Renteneffekt wird jedoch häufig überschätzt. So vermindert sich beispielsweise die (potentielle) Rente eines Arbeitnehmers, der nach 30 Versicherungsjahren in Vollzeitarbeit die letz-

<sup>20</sup> Vgl. G. Rose, a.a.O.

<sup>21</sup> Vgl. A. Hoff: Job-sharing als arbeitsmarktpolitisches Instrument, a.a.O.

<sup>22</sup> Vgl. DGB-Nachrichten-Dienst, a.a.O.

ten fünf Jahre seines Arbeitslebens halbtags arbeitet, lediglich um ca. 7 %<sup>23</sup>. Je länger ein Arbeitnehmer im Verlaufe seines Arbeitslebens vollzeitig arbeitet und je geringer die Arbeitszeiteinschränkung bei der (vorübergehenden) Teilzeitarbeit ist, desto weniger rentenschädlich ist (sind) seine Teilzeitphase(n).

### Kompensation des Einkommensausfalls

Bei (vorübergehender) Teilzeitarbeit kann jedoch der Einkommensausfall, wenn gewisse Merkmale erfüllt sind, auch durch den Staat, durch Versicherungen und/oder durch die Arbeitgeber (teilweise) ausgeglichen werden. Damit nähern wir uns den Modellen von Teilzeitarbeit, die auch von den Gewerkschaften befürwortet werden. Ein Beispiel ist der „gleitende Ruhestand“ in der Zigarettenindustrie, der den Arbeitnehmern die Option Teilzeitarbeit bei vollem Lohnausgleich bietet. Ein ähnliches Modell wird von den Gewerkschaften für Väter und Mütter mit Kleinkindern propagiert<sup>24</sup>. An die Organisation dieser Teilzeitarbeitsphasen in der Form von Job-sharing ist dabei jedoch nicht gedacht, obwohl sich damit auch gesetzliche Regelungen wie der Mutterschaftsurlaub und der von den Gewerkschaften geforderte Elternurlaub (zur Kinderbetreuung in den ersten Lebensjahren und bei Erkrankung von Kindern) realisieren ließen.

Lohnausgleichszahlungen bei Teilzeitarbeit bedürfen allerdings sowohl gegenüber den Institutionen, die die Kosten tragen, als auch gegenüber den Vollzeitarbeitnehmern der Legitimation. Deshalb können auch nur bestimmte Arbeitnehmergruppen wie beispielsweise ältere Arbeitnehmer, hinsichtlich des Arbeitsvermögens beeinträchtigte Arbeitnehmer und solche mit Familienpflichten in den Genuß derartiger Arbeitszeitverkürzungen kommen. Arbeitnehmern, die lediglich Einkommen gegen Freizeit tauschen möchten und zu einer Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich bereit wären, stünde dagegen keine einkommensmäßig abgesicherte Option offen. Auf der anderen Seite gibt es keinen vernünftigen Grund, diesen Arbeitnehmern den Zugang zu individuell verkürzten Arbeitszeiten zu versperren, wenn die Voraussetzung erfüllt ist, daß solche Arbeitszeitreduktionen freiwillig zustande kommen. Diese Voraussetzung kann jedoch nur bei Mitwirkung der Gewerkschaften erfüllt werden. Solange diese sich mehrheitlich

gegenüber jeglicher Form der Teilzeitarbeit ohne Lohnausgleich ablehnend verhalten<sup>25</sup>, werden sie in der Realität stets genügend abschreckende Beispiele flexibler Arbeitszeitvereinbarungen finden, die deren grundsätzliche Ablehnung plausibel erscheinen lassen. Das gilt insbesondere auch für das Job-sharing.

Die beschäftigungspolitische Chance des Job-sharing besteht darin, daß die unterschiedlichen Interessen an dauerhafter und vorübergehender Teilzeitarbeit im Betrieb leicht zu realisieren sind. Benötigt wird daher ein leichter Zugang zu Job-sharing-Arbeitsplätzen für Beschäftigte, die sie brauchen oder präferieren. Praktisch könnte in jeder Betriebsabteilung und in jedem Verwaltungsbereich auf allen Hierarchiestufen ein bestimmter Prozentsatz der Arbeitsplätze für interne Job-sharing-Interessenten bereitgestellt werden, die von sich aus bei der Aufteilung ihrer Arbeitsplätze initiativ werden müssen.

### Effekte von Job-sharing-Quoten

Eine solche allgemeine Job-sharing-Quote hat einen vierfachen Effekt. Erstens wird eine Zusammenballung von Job-sharing-Arbeitnehmern auf bestimmten Arbeitsplätzen in bestimmten Abteilungen oder auf bestimmten Hierarchieebenen abgemildert. Da zweitens Job-sharing in diesem Modell nicht an bestimmte Arbeitsplätze gebunden ist, wird auch einer möglichen Diskriminierung von Job-sharing-Arbeitnehmern vorgebeugt. Drittens erleichtert die dadurch bewirkte feste Verankerung des Job-sharing in die betriebliche Vollzeitarbeitsplatzstruktur die Rückkehr von Teilzeit- zu Vollzeitarbeit. Schließlich verhindert viertens eine Begrenzung des Anteils von Job-sharing-Arbeitsplätzen nach oben eine übermäßige Komplizierung der Organisation der Arbeit. Wie hoch die Job-sharing-Quote tatsächlich sein kann, muß die Erfahrung erst noch zeigen.

Schon bei einer Job-sharing-Quote von 10 % der Vollzeitarbeitsplätze (eine nach den gegebenen Arbeitnehmerpräferenzen keineswegs utopisch anmutende Zahl) könnte die Arbeitslosigkeit aller Wahrscheinlichkeit nach deutlich zurückgedrängt werden. Dem werden sich – bei der möglichen vernünftigen tarifvertraglichen Absicherung dieses Modells – auch die Gewerkschaften nicht verweigern können. Der Staat als Träger der Arbeitsmarktpolitik sollte daher erwägen, dem Öffentlichen Dienst – wie in Belgien – eine Vorreiterrolle bei der Einführung des Job-sharing einzuräumen. Sollte die hiervon zu erwartende „Ansteckungswirkung“ zu gering ausfallen, dann könnte auch – wie in Frankreich – die Aufteilung von Arbeitsplätzen (unter dem Schutz von Tarifvereinbarungen) direkt gefördert werden.

<sup>23</sup> Vgl. A. Hoff: Job-sharing als arbeitsmarktpolitisches Instrument, a.a.O.

<sup>24</sup> Vgl. neuerdings G. Bäcker: Teilzeitarbeit und individuelle Arbeitszeitflexibilisierung – Festschreibung der Benachteiligung von Frauen in Beruf und Familie, in: WSI-Mitteilungen, 34, 1981, S. 203.

<sup>25</sup> Eine Zusammenstellung und Analyse der Gewerkschaftsargumentation zu Teilzeitarbeit und Gleitzeit findet sich in meinem Papier „Gewerkschaften und flexible Arbeitszeitregelungen“, discussion paper IIM/LMP 81-1 des Wissenschaftszentrums Berlin.