

GESELLSCHAFT

Wer seine Stelle teilt, ist keine halbe Portion

Noch immer hat Job-sharing in der Privatwirtschaft einen schlechten Ruf, vor allem bei Spitzenpositionen – auch wenn alle Erfahrungen dagegen sprechen. Ein Bericht aus der Praxis.

Von **Barbara Lukesch**

Die Sache war kein Problem. An der ETH, an der bereits seit mehreren Jahren eine Professur und eine Assistenzprofessur nach dem Prinzip des Job-sharing geführt wird, zeigte man sich schnell bereit, den beiden Deutschen ihre beruflichen Wünsche zu erfüllen.

Nun bekleiden der 48jährige Professor Theo Wehner und die 35jährige Professorin Gudela Grote je eine 70-Prozent-Stelle. Zu ihren gemeinsamen Aufgaben gehört die Führung des Instituts für Arbeitspsychologie mit seinen 17 Mitarbeitenden und die Teilnahme an Hochschulkonferenzen oder Diskussionen über künftige Forschungsstrategien. Lehrveranstaltungen führen sie getrennt, wobei sie sich auch Vorlesungen und Seminare unter der Federführung beider vorstellen können. Thematisch stellen ihre Arbeitsschwerpunkte, so Grote, «eine schöne Mischung» dar: «Zum Teil ergänzen sie sich, zum Teil überschneiden sie sich aber auch.»

Die «Chemie» muss stimmen

Wehner, der bisher an der Technischen Universität Hamburg-Harburg lehrte, und Grote, die schon seit zehn Jahren an der ETH arbeitet und damit über Ortskenntnisse verfügt, kennen sich von vereinzelten Berufskontakten her und sind überzeugt, dass die berühmte Chemie zwischen ihnen stimmt. Allfälligen Konflikten steht Arbeitspsychologin Wehner gegenüber: «Denn jede Auseinandersetzung birgt auch eine Chance zur Innovation.»

Innovationsfreude und Risikobereitschaft sind tatsächlich gefragt in einem Arbeitszeitmodell, das innerhalb der Privatwirtschaft noch so gut wie gar nicht existiert. «In erfolgreichen Unternehmen», sagt ein PR-Berater kategorisch, «ist Job-sharing an der Spitze undenkbar.» Bei der «Zürich»-Rückversicherung ist man immerhin am Diskutieren, ob möglicherweise ein Direktorenposten gesplittet wird.

Für einmal zeigen sich die Beamten offener für Neues. So sind in der Zürcher Stadtverwaltung, aber auch beim Bund bereits etliche Kaderstellen mit zwei oder sogar drei Personen besetzt. In ihrer Diplomarbeit «Job-sharing auf Managementebene» konnte Gabrielle Merz Turkmani denn auch die Erfahrungen von acht Teams aus staatlichen Unternehmen und nur von einem einzigen aus der Privatwirtschaft auswerten. Ihr Fazit fiel ausgesprochen positiv aus: «Job-sharing», sagt die Fachfrau, «lässt sich auch in Führungspositionen sehr erfolgreich praktizieren.»

Haufenweise Bedenken

Trotzdem halten sich die Vorurteile gegen das neue Arbeitszeitmodell hartnäckig. Als «Killerargumente» dagegen, so Merz, werde jeweils die Angst vor höheren Kosten genannt. Ebensooft wird sodann das Dogma von der «unteilbaren Verantwortung und Führung» ins Feld geführt, die nach wie vor an volle Präsenz und Kontrolle geknüpft wird. Es wird befürchtet, das berufliche Umfeld des Job-sharing-Paares gerate durcheinander, weil es mehreren Ansprechpersonen und damit auch unterschiedlichen Kommunikationsstilen ausgesetzt sei. Lassen sich überhaupt die Aufgabenbereiche der beiden klar voneinander abgrenzen? So wird gefragt. Gerät denn nicht der betriebliche Informationsfluss ins Stocken? Was passiert, wenn sich die beiden verkrachen? Wer kommt, wenn einer geht? Juristisch versierte Kritiker wollen arbeitsrechtliche Stolpersteine ausgemacht haben, weil

eine Stellenbesetzung mit zwei oder mehreren Personen dem hiesigen «Primat des Einzelvertrags» widerspreche.

Nicht mehr Konflikte als anderswo

Bedenken über Bedenken werden da angehäuft, obwohl es den meisten Unternehmen für deren Überprüfung an konkreten Fallbeispielen fehlt. Im Gegensatz dazu ermittelte Gabrielle Merz Turkmani in ihrer empirischen Untersuchung, dass der Arbeitsalltag von Job-sharern wesentlich reibungsloser verläuft, als vielerorts befürchtet wird. Dank geeigneter organisatorischer Massnahmen wie Präsenzlisten, dem Einsatz von Kommunikationsmitteln wie Natel, Fax oder E-Mail und der Bereitschaft zu etwas mehr Flexibilität liessen sich die weitherum beschworenen Gefahren des Job-sharing in Spitzenpositionen nahezu eliminieren.

Selbstverständlich müsse ein hohes Mass an Übereinstimmung zwischen den Partnern vorhanden sein. Das verlange aber nicht zwingend ähnliche Charaktere, sondern lasse sich auch bei komplementären Wesensarten erreichen.

Bähne sich ein Machtkampf an, müsse der mit den genau gleichen Methoden der Konfliktbewältigung angegangen werden wie überall sonst in der Arbeitswelt. Professor Theo Wehner ergänzt, dass Intrigen keineswegs auf Job-sharer beschränkt seien, sondern in den herkömmlichen Chefetagen «ja wohl mehr als genug» verbreitet seien.

Entlastung, Motivation, Anregung

Andreas Kellerhals, der seit drei Jahren mit Regula Nebiker das Vizedirektorium des Schweizer Bundesarchivs in Bern teilt, macht kein Hehl daraus, dass es in den ersten Phasen ihres Job-sharing tat-

sächlich Versuche von Mitarbeitern gegeben habe, die beiden gegeneinander auszuspielen: «Doch das haben wir schnell realisiert und unterbunden.» Er berichtet auch von «Reibereien» zwischen ihm, einem eher innovativen Typ, und seiner Kollegin, die mehr zum Bremsen neige. Da müsse halt immer wieder ein Kompromiss gesucht werden. Abgesehen davon biete ihr Arbeitszeitmodell aber dermassen viel Positives, wie gegenseitige

Entlastung, Motivation, Anregung und Austausch, dass die Nachteile aufgewogen würden. Zwei berufliche Qualifikationen, zwei persönliche Erfahrungshintergründe und zwei Arten im Umgang mit Menschen, konstatiert der 43jährige Historiker, führten unweigerlich zu einer Bereicherung für alle Beteiligten.

Mehr Präsenz zum gleichen Preis

Insbesondere für ihre vierzig Mitarbeiter habe es sich als vorteilhaft erwiesen, dass immer mindestens jemand von ihnen anwesend sei: «Unsere Präsenz ist eindeutig dichter als in herkömmlichen Modellen.» Dank klar abgegrenzter Zuständigkeitsbereiche und fester Arbeitspläne herrsche Ordnung und Übersichtlichkeit. Auch die befürchteten hohen Zusatzkosten stellt der Vizedirektor in Abrede, da sie sich in das Büro und das Sekretariat teilen und höchstens hin und wieder die doppelten Kursgebühren für ein Weiterbildungsseminar beanspruchen würden.

Andreas Kellerhals ist des Lobes voll. Trotzdem bleibt das Job-sharing auf Kaderstufe vielen verdächtig und lässt den Kreis seiner Gegner stramm zusammenstehen. Da müssen tiefersitzende Ängste eine Rolle spielen. Gabrielle Merz Turkmani ist überzeugt, dass das neue Arbeitszeitmodell kein subversives Element» beinhalte, da es Frauen ermöglichen, Mutterschaft und Karriere unter einen Hut zu bringen und damit an der traditionellen Aufgabenverteilung rüttle.

Job-sharer, eine halbe Portion?

Zum anderen, sagt Professor Wehner, ritze Job-sharing auch massiv am Mythos von der «Unentbehrlichkeit der Führungskraft, die nur dann als engagiert gilt, wenn sie zu 100 Prozent anwesend ist». Der autoritäre Führungsstil des «Ich bin Chef, also ordne ich an!» habe ausgedient. Führe man zu zweit, werde viel stärker

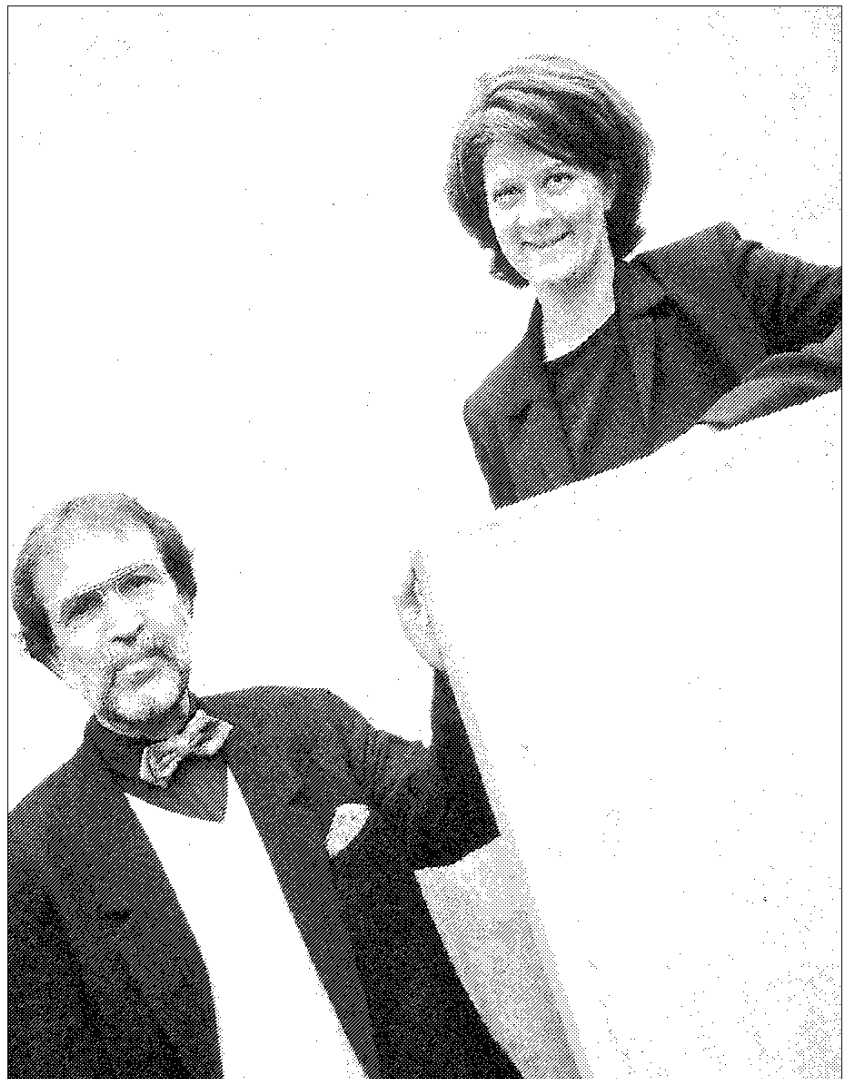


BILD THOMAS BURLA

Geteilte Professur doppeltes Know-how in Arbeitswissenschaften: Gudela Grote und Theo Wehner an der ETH.

auf Kooperation, Intuition und Sympathie abgestellt. «Mit der vielbeschworenen, aber oft nur vermeintlichen Rationalität kommt man dann nicht mehr weit», stellt Theo Wehner fest.

Ablehnung erfährt Job-sharing auf Kaderstufe von all jenen Männern, die darin einen Karrierekick wittern. Denn ähnlich wie der Teilzeitarbeit haftet auch dem Stellensplitter der Hauch von exotischem, unqualifiziertem, schlecht bezahltem Tun an, das für Frauen zwar gut und recht sei, Männer aber zu halben Portionen degradiere. Auch Andreas Kellerhals wurde vor Stellenantritt beschieden, dass ein zweigeteiltes Vizedirektorium nicht mehr gleich viel Lohn abwerfe wie das Amt in einer Hand. Mit anderen Worten: Arbeitsteilende leisten weniger wertvolle Arbeit als Vollzeitangestellte. So überrascht es nicht, dass sich nur drei Männer in den neun von Gabrielle Merz Turkmani untersuchten Job-sharing-Paaren befanden.

Dabei wäre die Zeit reif für gesellschaftliche Umdenkprozesse. So wünschen sich heute vor allem jüngere Männer mehr Freizeit neben dem Arbeitsalltag; sie wollen nicht mehr als Workaholics durchs Leben gehen.

Folgen fürs Portemonnaie

Doch nicht nur die Angst, als «Faulenzer» abgestempelt zu werden, mag diese Nachwuchsdecker bremsen, sondern auch die Befürchtung, mit einer 60-Prozent-Stelle finanziell in einen Engpass zu gera-

ten. Diesbezüglich hatten es die Professorinnen Wehner und Grote einfacher: Sie müssen auch bei einer 70-Prozent-Anstellung (nebst Zusatzkünften) noch lange nicht darben.

Eine verkorrzte Situation

Die materielle Sicherheit, sagt Wehner, gekoppelt mit der sozialen Anerkennung, die ein Hochschullehrer genieße, habe

denn auch für ihn den Hintergrund gebildet, auf dem er die Idee für das Job-sharing entwickelt habe: «Ich will ein Vorbild abgeben und mithelfen, Lösungen für eine Gesellschaft zu finden, der die bezahlbare Arbeit ausgeht.»

Seitdem der Rationalisierungsdruck auch das mittlere und obere Management erfasst hat, hätten zumindest deutsche Firmen, so Wehner, mit dem Nachdenken begonnen und erste Job-sharing-Verträge an der Spitze abgeschlossen: «Statt dass eine Person

den ganzen Job verliert», konstatiert der Arbeitspsychologe, «behalten jetzt zwei mindestens einen halben.»

In Schweizer Unternehmen aber mahlen die Mühlen etwas langsamer. Eine kleine Umfrage unter hiesigen Grossunternehmen förderte klare Ablehnungszugabe. Eine Personalchefin bringt es auf den Punkt: «Das Ganze ist eine verkorrzte Angelegenheit.»

Im Gegensatz dazu hat man innerhalb der Basler Stadtverwaltung bereits vor einem Jahr eine Arbeitsgruppe eingesetzt, die sich mit der Entwicklung neuer

Arbeitszeitmodelle beschäftigt. Zurzeit wird das erste Pilotprojekt realisiert: Die Leitung des städtischen Arbeitsamtes wird künftig in die Hände zweier Personen gelegt und umfasst ein Stellenvolumen von 170 Prozent. Eiserne Bedingung, an der nicht zu rütteln ist: Kostenneutralität.

Noch einmal ein Schritt

Professorin Gudela Grote, deren «Aufbruch zu neuen Ufern» bereits eineinhalb Monate zurückliegt, meldet trotz anhänglicher Unsicherheiten: «Es lässt sich sehr gut an.» Beste Voraussetzungen also für die berufliche Zukunft der beiden Hochschullehrer, die in den nächsten drei Jahren je 70 Prozent beschäftigt sind, um in einem weiteren Schritt auf 50 Prozent zu reduzieren.

* Gabrielle Merz Turkmani, «Job-sharing auf Managementebene. Eine empirische Studie in öffentlichen Verwaltungen und der Privatwirtschaft», Diplomarbeit am IDHEAP (Institut de Hautes Etudes en Administration Publique), Lausanne. Erscheint im Frühling 1998.

«Ich will ein Vorbild abgeben und mithelfen, Lösungen für eine Gesellschaft zu finden, der die bezahlbare Arbeit ausgeht.»

PROFESSOR THEO WEHNER
Job-Sharer

DRINNEN & DRAUSSEN
Stehen tut gut 59

Die Erkenntnis, dass Schreibarbeiten im Stehen besser herauskommen, wird neu entdeckt.

WISSEN
Der See als Archiv 68

Im Sediment, den Bodenablagerungen der Seen, lässt sich die Klimageschichte ablesen.