



RICA STELLER



TOPSHARING ALS INSTRUMENT DES EMPLOYER-BRANDINGS

WIE JOBSHARING FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE ARBEITSRECHTLICH
UMGESETZT WERDEN KANN



Rica Steller

**Topsharing als Instrument
des Employer Brandings**

**Wie Jobsharing für Führungskräfte
arbeitsrechtlich umgesetzt werden kann**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Impressum:

Copyright © Science Factory 2019

Ein Imprint der GRIN Publishing GmbH, München

Druck und Bindung: Books on Demand GmbH, Norderstedt, Germany

Covergestaltung: GRIN Publishing GmbH

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
1.1 Begriffsbestimmungen.....	3
1.2 Gestaltungsmöglichkeiten des Topsharings	5
1.3 Chancen und Risiken des Topsharings	10
2 Personalwirtschaftliche Aspekte des Topsharings als Instrument des Employer Brandings	12
2.1 Zukünftige Herausforderungen für Unternehmen.....	12
2.2 Grundlagen des Employer Brandings	15
2.3 Topsharing als Instrument des Employer Brandings	20
2.4 Zwischenfazit	28
3 Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen des Topsharings.....	30
3.1 Allgemeine rechtliche Grundlagen.....	30
3.2 Besonderheiten der Topsharingvarianten.....	49
3.3 Zwischenfazit	54
4 Handlungsempfehlungen.....	55
4.1 Strategische Ausrichtung des Topsharings definieren:	55
4.2 Förderliche Faktoren bei der Umsetzung des Modells beachten:	56
5 Fazit.....	57
Anhang.....	59
Anhang Jobsharing Muster-Zusatzvertrag.....	59
Literaturverzeichnis	62

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1) Das Modell Topsharing im Überblick	6
Abb. 2) Einfache Wöchentliche Aufteilung	8
Abb. 3) Wöchentliche Aufteilung mit einem gemeinsamen Vormittag	8
Abb. 4) Strategische Ausrichtung des Employer Brandings	17
Abb. 5) Prozessphasen des Employer Brandings	18
Abb. 6) Herausforderungen der Megatrends für die Unternehmen.....	21
Abb. 7) Schnittmenge Work Life Balance.....	25
Abb. 8) Rechtliche Besonderheiten des Topsharings.....	33

1 Einleitung

Der Mythos, Führung und damit auch Führungspositionen seien nicht teilbar, ist in der Gesellschaft noch immer stark verankert.¹ Zahlreiche Praxisbeispiele zeigen, dass Teilzeitmodelle für Führungskräfte² realisierbar sind, wenn die relevanten Stellen dafür spezifisch angepasst werden.³ Grundsätzlich gilt:

„Jede Stelle ist immer Ergebnis und Bestandteil von Arbeitsteilung und daher ihrerseits auch stets weiter teilbar. (Andreas Hoff)“⁴

Eine Möglichkeit Teilzeittätigkeiten für Führungskräfte zu realisieren, ist das Topsharing. Trotz vorhandener Praxisbeispiele ist der Verbreitungsgrad bisher statistisch nicht erfasst worden.⁵ Jobsharing hingegen wird in ca. 11% der Unternehmen angeboten.⁶ In Anbetracht des kleineren Personenkreises des Topsharings, der lediglich die Führungskräfte umfasst, ist anzunehmen, dass das Modell noch seltener umgesetzt wird. Eine kürzlich veröffentlichte Studie bestätigt jedoch, dass von Seiten der Führungskräfte ein relativ hohes Interesse an dieser Arbeitsform besteht. 42% der befragten Frauen und 34% der Männer würden aktuell, bzw. 73% der Frauen und 47% der Männer innerhalb der nächsten ein bis fünf Jahre, gerne in diesem Modell arbeiten.⁷ Der geringe Verbreitungsgrad des Topsharings verbunden mit dem hohen Interesse der Führungskräfte, birgt ein hohes Potenzial für Unternehmen.

¹ Kuark, Das Modell Topsharing, S. 4.

² Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird innerhalb der vorliegenden Ausarbeitung auf geschlechterspezifische Formulierungen verzichtet. Dennoch sind stets weibliche und männliche Personen gleichermaßen gemeint.

³ Himmen, Topsharing, S. 23.

⁴ Karlshaus/Kaehler, in: Karlshaus/Kaehler, Teilzeitführung, S. 16.

⁵ Himmen, Topsharing, S. 25.

⁶ Flüch/Stettes, IW-Trends 03/2013, 1 (8).

⁷ Himmen, Topsharing, S. 114 f.

Während die bisherige Literatur sich zwar mit der Implementierung und Gestaltung des Topsharings beschäftigt hat,⁸ blieb eine tiefergehende Auseinandersetzung bzgl. seiner strategischen Bedeutung für Unternehmen bisher weitestgehend aus. Aus diesem Grund wird sich die vorliegende Arbeit mit der Frage beschäftigen, ob Topsharing von Arbeitgebern als ein probates Instrument des Employer Brandings genutzt werden kann, um Vorteile bei der Gewinnung bzw. Bindung begehrter Führungskräfte zu generieren und seine Arbeitgeberwettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu steigern.

Zudem wird sie sich den bestehenden Unsicherheiten der Unternehmen annehmen, die sich einerseits auf die geringe rechtliche Relevanz der letzten Jahre zurückführen lässt,⁹ sowie auf die Tatsache, dass in Deutschland kaum Literatur existiert, die darauf eingeht, wie die mit Führungspositionen einhergehenden Besonderheiten des Topsharings rechtlich einzuordnen sind. Die Relevanz dieser Fragestellung wurde durch eine Unternehmensumfrage bestätigt, die ergab, dass sich 74% der befragten Unternehmen vorstellen können das Modell für Führungskräfte zu implementieren, vorausgesetzt die personelle und rechtliche Ausgestaltung wäre im Vorfeld ausreichend geklärt.¹⁰

Das Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit wird es sein, die folgende Forschungsfrage zu beantworten: Steigt die Relevanz des Topsharings auf Grund seiner aktuellen Bedeutung als Employer Branding Instrument und stellt die arbeitsrechtliche Umsetzbarkeit eine Hürde für Unternehmen dar? Die methodische Vorgehensweise der inhaltlichen Auseinandersetzung erfolgt literaturbasiert. Nicht Teil dieser Ausarbeitung kann die Teilzeitführung durch Arbeitszeitreduzierung einer einzelnen Führungskraft sein. Vielmehr soll die Arbeitsplatzteilung thematisiert werden, wobei der Fokus auf der Besetzung der Führungsposition durch zwei Personen liegt.

⁸ Baillod, in: Ulich, Beschäftigungswirksame Arbeitsmodelle, S. 287 ff; Abrell, Führen in Teilzeit, S. 77 ff; Ladwig/Domsch, in: Karlshaus/Kaehler, Teilzeitführung, S. 115 ff.

⁹ Schüren, in: MHdB ArbR, § 144 Rn. 4.

¹⁰ Broel, Chefposten für Zwei?, S. 50.

Im Folgenden werden zunächst die Grundlagen des Topsharings vorgestellt (Kapitel 1), um im Anschluss mögliche Vorzüge für das Employer Branding von Unternehmen in Anbetracht aktueller Herausforderungen, herauszuarbeiten. Zudem werden drei Topsharingvarianten für die Praxis entwickelt (Kapitel 2). Des Weiteren wird die Umsetzbarkeit des Modells und seiner Varianten in Anbetracht der rechtlichen Rahmenbedingungen beleuchtet und auf mögliche Schwachstellen hingewiesen. Es werden Handlungsempfehlungen für Arbeitgeber vorgestellt, die in Erwägung ziehen, Topsharing in ihrem Unternehmen einzuführen (Kapitel 4). Ein anhängender Vertragsentwurf soll abschließend zur korrekten rechtlichen Umsetzung beitragen.

1.1 Begriffsbestimmungen

Im vorliegenden Kapitel werden zunächst die Merkmale des Jobsharings als Grundlage des Topsharings erläutert, anschließend das Topsharing selbst definiert und letztlich festgelegt, welcher Personenkreis im Folgenden als Führungskraft angesehen wird.

1.1.1 Jobsharing:

Der Begriff des Jobsharings stammt ursprünglich aus den USA und wurde erstmals im Jahr 1977 durch Barney Olmsted in der Fachliteratur erwähnt.¹¹

„Job sharing is: two people sharing the responsibilities of one full-time job with salary and benefits prorated.“¹² Olmsted hebt in seiner Definition des Jobsharings die Aufteilung einer Vollzeitposition auf zwei Personen und ihre geteilte Verantwortung einer Arbeitsstelle hervor. Nach Danne ist für das Jobsharing folgendes charakteristisch:

¹¹ Schüren, Job Sharing, S. 19.

¹² Ebenda.