

Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität

Band 1:

Betriebliche Maßnahmen und gesellschaftliche Trends

Ansprechpartner
Prognos AG:

Michael Astor,
Michael Steiner

Berlin / Basel, 16.06.2005
51-6050

Prognos AG

Geschäftsführer
Christian Böllhoff

Basel

Aeschenplatz 7
CH-4010 Basel
Telefon +41 61 32 73-200
Telefax +41 61 32 73-300
info@prognos.com
www.prognos.com

Berlin

Karl-Liebknecht-Straße 29
D-10178 Berlin
Telefon +49 30 52 00 59-200
Telefax +49 30 52 00 59-201
info@prognos.com

Düsseldorf

Kasernenstraße 36
D-40213 Düsseldorf
Telefon +49 211 887 31 31
Telefax +49 211 887 31 41
info@prognos.com

Bremen

Wilhelm-Herbst-Straße 5
D-28359 Bremen
Telefon +49 421 20 15-784
Telefax +49 421 20 15-789
info@prognos.com

Die Initiatoren des Projektes

BERTELSMANN
media worldwide



Inhalt

1. Hintergrund der Studie	1
2. Betriebliche Instrumente und Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance	4
2.1. Flexibilisierung von Lage und/oder Dauer der Arbeitszeit	6
2.2. Arbeitseinsatzplanung	22
2.3. Flexibilisierung des Arbeitsortes	28
2.4. Personalentwicklung/-führung	33
2.5. Flankierender Service	40
2.6. Betriebliche Gesundheitsförderung	52
3. Rahmenbedingungen und sozio-ökonomische Megatrends	66
3.1. Globalisierung	68
3.2. Strukturwandel der Arbeit	72
3.3. Individualisierung und Pluralisierung	77
3.4. Demographische Verschiebungen	82
3.5. Fazit	86
4. Literatur	89

1. Hintergrund der Studie

Work-Life-Balance bedeutet eine neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt. Betriebliche Work-Life-Balance-Maßnahmen zielen darauf ab, erfolgreiche Berufsbiographien unter Rücksichtnahme auf private, soziale, kulturelle und gesundheitliche Erfordernisse zu ermöglichen. Ein zentraler Aspekt in dieser grundsätzlichen Perspektive ist die Balance von Familie und Beruf. Integrierte Work-Life-Balance-Konzepte beinhalten bedarfsspezifisch ausgestaltete Arbeitszeitmodelle, eine angepasste Arbeitsorganisation, Modelle zur Flexibilisierung des Arbeitsortes wie Telearbeit, Führungsrichtlinien sowie weitere unterstützende und gesundheitspräventive Leistungen für die Beschäftigten.

Die Wirkungen von betrieblichen Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance stehen derzeit nicht im Vordergrund sozial- und arbeitsmarktpolitischer Diskussionen. Diese werden dominiert von übergeordneten Fragen der wirtschaftlichen und der Arbeitsmarktentwicklung, den aus den hohen Arbeitslosenzahlen resultierenden Finanzierungsengpässen in den Sozialversicherungssystemen und einem sich verschärfenden Zeit- und Kostendruck in den Unternehmen. Auch öffentliche Einrichtungen und Behörden müssen sich mit den Anforderungen, die aus einer gewandelten Leistungs- und Effizienzorientierung resultieren, befassen. Auch der internationale Vergleich von Wettbewerbsfaktoren orientiert sich eher an Messgrößen wie z.B. den Lohnstückkosten als an Aspekten der betrieblichen Organisation von Arbeit. Eine Reihe von Unternehmen praktizieren Work-Life-Balance-Konzepte und verweisen dabei auf positive Erfahrungen. Während Instrumente zur einzelbetrieblichen Auditierung und Bilanzierung bereits etabliert sind, fehlt jedoch eine volkswirtschaftliche und gesamtgesellschaftlich ausgerichtete Analyse der Wirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen über die betriebliche Grenze hinaus.

Vor diesem Hintergrund haben sich die folgenden namhaften Konzerne: Bertelsmann AG, Commerzbank AG, DaimlerChrysler AG, Deutsche Telekom, Fraport AG, Vattenfall Europe AG, Voith AG zusammen mit der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte, dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend sowie dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit unter der Schirmherrschaft des BDI in der Initiative „Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität“ zusammengeschlossen. Die Unternehmen als Mitinitiatoren des Projekts haben einen Einblick in die jeweiligen Work-Life-Balance-Programme und bereits vorliegende Bilanzierungen ermöglicht und damit die empirische Basis für die Forschungsthese gelegt. Die Prognos AG hat im Auftrag dieses Konsortiums die wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhänge

analysiert und in einer makroökonomischen Modellrechnung quantifiziert. Deutlich wurde, dass Work-Life-Balance in erster Linie als ein Wirtschaftsthema zu verstehen ist. Das Wirkungsspektrum von Work-Life-Balance umfasst unterschiedliche Vorteile für die Unternehmen und für die einzelnen Beschäftigten sowie einen gesamtgesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Nutzen, der den Gegenstand dieser Arbeit bildet.

Die Untersuchung der Wirkungen von Instrumenten und Maßnahmen, die einen besseren Ausgleich der Anforderungen von betrieblichen Handlungs- und Einsatzbedürfnissen und privater Lebensführung anstreben, erhält einen zentralen Stellenwert, da in Deutschland

- die Anforderungen der Betriebe im Hinblick auf Flexibilisierung, Eigenmotivation und Selbstorganisation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigen,
- der viel zitierte Fachkräftemangel bei gleichzeitig hoher Arbeitslosigkeit zeigt, dass spezifische Qualifikationen und nachgefragte Mitarbeiterprofile schon jetzt am Markt nicht im geforderten Ausmaß verfügbar sind,
- die Erschließung der Potenziale aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen wichtigen Wettbewerbsfaktor beschreibt,
- folglich der „Wettbewerb um die besten Köpfe“ auch den Aspekt der Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen umfasst,
- die Ansprüche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Arbeitsplatz neben der notwendigen Erwerbsorientierung auch die Verwirklichung von intrinsisch motivierten Zielen der individuellen Entwicklung enthalten,
- die Frauenerwerbsquote nach wie vor im internationalen Vergleich niedrig ausfällt,
- die niedrige Geburtenziffer auch auf eine schlechte Vereinbarkeit von Familie / Familiengründung und Beruf verweist und
- eine hohe Zahl von Vorruheständlern und Frühverrentungen zeigt, dass die Erwerbsphase nur noch selten bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter aufrecht erhalten wird bzw. werden kann, was in einem deutlichen Missverhältnis zu der steigenden Lebensarbeitszeit steht.

Im diesem Band werden die konkreten Instrumente und Maßnahmen, die von den am Projekt beteiligten Unternehmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance konzipiert und umgesetzt worden sind, systematisiert, exemplarisch beschrieben und einer

Potenzialanalyse unterzogen. Damit werden in der ausstehenden Modellierung der Folgen und Wirkungen in einem volkswirtschaftlichen Gesamtmodell die unabhängigen Variablen skizziert, die als Stellschrauben wirtschaftliche Messgrößen und gesellschaftliche Entwicklungstrends beeinflussen können. Selbstverständlich werden der Umsetzungsgrad und die Realisierungsgeschwindigkeit auch wiederum von sozialen und ökonomischen Parametern beeinflusst, doch gilt es in diesem Analyseschritt diejenigen Input-Indikatoren für das Modell zu definieren und festzulegen, die aktiv von den relevanten Akteuren beeinflusst und gesteuert werden können.

Die übergeordneten Trends aus Globalisierung, Wandel der Arbeitswelt, Individualisierung und Demographie werden im zweiten Abschnitt skizziert, so dass ein zusätzlicher Referenzrahmen für die Work-Life-Balance-Maßnahmen der Unternehmen beschrieben werden kann. D.h. die unmittelbar betriebliche Handlungsebene wird vor dem Hintergrund des sich verändernden Umfelds gespiegelt.

Die im zweiten Band durchgeführten Schätzungen und Berechnungen zu Umsetzungsraten, Verbreitungsgrad der Maßnahmen und ihrer Wirkungen auf einzelne volkswirtschaftliche Größen können folglich sowohl die konkrete betriebliche Ebene als auch weitergehende Einflussfaktoren berücksichtigen. Diese Argumentationslinien werden insbesondere bei der Quantifizierung der Wirkungen der Maßnahmen Berücksichtigung finden. Gleichzeitig werden ggf. verstärkende oder aber gegenläufige Trends einbezogen und in den Berechnungen berücksichtigt.

Die Prognos AG bedankt sich bei den Projektinitiatoren neben der Finanzierung der Untersuchung insbesondere auch für den Einblick, den diese in ihre betrieblichen Work-Life-Balance-Maßnahmen gewährt haben, so dass die Modellrechnungen auf einer aktuellen empirischen Basis und den konkreten Einschätzungen zu den Wirkungsmechanismen beruhen.

2. Betriebliche Instrumente und Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance

Primäres Ziel einer Work-Life-Balance-orientierten Personalpolitik ist es, den Beschäftigten erfolgreiche Berufsbiographien unter Rücksichtnahme auf private, soziale, kulturelle und biologische Erfordernisse und Einschränkungen zu ermöglichen. Hierbei verschränken sich soziale oder ethische Erwägungen mit wirtschaftlichen Motiven: Ziel der Unternehmen, die eine Work-Life-Balance-Strategie verfolgen, ist nicht nur der Nutzen für die Erwerbstätigen aufgrund einer als umfassend verstandenen Personalverantwortung, sondern auch die optimale und nachhaltige Ausschöpfung des zur Verfügung stehenden Humankapitals. Je erfolgreicher Erwerbsbiografien verlaufen, desto höher ist die Wertschöpfung, die Unternehmen mit den Arbeitskräften erzielen können.

Neben den langfristig wirkenden Effekten ist die Einführung und Umsetzung eines Großteils der möglichen Work-Life-Balance-Maßnahmen auch unmittelbar betriebswirtschaftlich sinnvoll. Regelungen zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten beispielsweise können sowohl den Erfordernissen der Unternehmen als auch den Anforderungen der Arbeitskräfte entgegen kommen. Die Parallelität dieser Nutzenstiftung liegt darin begründet, dass die industriell geprägten Zeit- und Arbeitsarrangements heute zunehmend sowohl mit den wirtschaftlichen Anforderungen als auch mit privaten Alltagsstrukturen in Konflikt stehen. Work-Life-Balance-Maßnahmen können darüber hinaus auch eine Antwort auf spezifische betriebliche Situationen und Krisen darstellen, beispielsweise im Rahmen von beschäftigungssichernden Arbeitszeitverkürzungen. Inwiefern arbeitsorganisatorische Regelungen eher Arbeitgebern oder Arbeitnehmern – oder auch beiden Seiten – zugute kommen, hängt wesentlich von der konkreten Ausgestaltung der Maßnahmen ab, die immer auch die Perspektive des Interessenausgleichs berücksichtigen sollten.

Im Folgenden werden verschiedene Ansatzpunkte für betriebliche Maßnahmen mit dem Ziel einer Work-Life-Balance vorgestellt. Die einzelnen Maßnahmen finden sich thematisch geordnet nach den Maßnahmenbereichen:

1. Flexibilisierung von Lage und/oder Dauer der Arbeitszeit
2. Arbeitseinsatzplanung
3. Flexibilisierung des Arbeitsortes
4. Personalentwicklung /-führung
5. Flankierender Service
6. Gesundheitsprävention

Gegliedert nach diesen Maßnahmenbereichen werden einzelne Work-Life-Balance-Maßnahmen vorgestellt und ihre Wirkungen sowohl für die Unternehmen als auch für die Beschäftigten beschrieben. Inhaltlich unterstützt und ergänzt werden die einzelnen Instrumente durch die von den beteiligten Unternehmen zur Verfügung gestellten Daten und Erfahrungen aus verschiedenen Projekten. Dabei wird deutlich, dass es in der Praxis bereits eine Vielzahl von Maßnahmen für eine Work-Life-Balance gibt.

Im nächsten Arbeitsschritt wird das Potenzial der jeweiligen Maßnahmen für unterschiedliche Beschäftigtengruppen diskutiert und – wo dies quantifizierbar ist – der Verbreitungsgrad der Maßnahmen aufgezeigt. Die Anwendbarkeit der Maßnahmen ist von vielen Variablen abhängig – von den betrieblichen Strukturen und dem Tätigkeitsbereich ebenso wie von den Qualifikationen und Interessen der Beschäftigten. D.h. die Potenziale und Umsetzungschancen von Work-Life-Balance-Maßnahmen müssen sich an den betrieblichen Rahmenbedingungen sowie unterschiedlichen Zielgruppen und Interessen spiegeln.

2.1. Flexibilisierung von Lage und/oder Dauer der Arbeitszeit

2.1.1. Überblick

Die Gestaltung der Arbeitszeit ist eines der zentralen Handlungsfelder zur Ermöglichung der Balance von Erwerbstätigkeit und Privatleben. Die Festlegung von Dauer und Lage der betrieblichen Arbeitszeit hat maßgeblichen Einfluss auf die persönliche Lebensführung – Zeitstrukturen der Erwerbsarbeit bestimmen mit darüber, wann und wie viel Zeit für das Privatleben bleibt. Betriebliche Angebote für flexible Arbeitszeiten, die auf die individuellen Zeitbedarfe der Beschäftigten Rücksicht nehmen, entsprechen daher vielfach den Wünschen der Beschäftigten.

Generell können unter dem Begriff „Arbeitszeitflexibilisierung“ sehr unterschiedliche Arten der Flexibilisierung von Lage und/oder Dauer der Arbeitszeit gefasst werden. Versteht man unter Arbeitszeitflexibilisierung Arbeitszeiten, die vom Muster der „Normalarbeitszeit“ – einer wöchentlichen vertraglichen Arbeitszeit zwischen 35 und 40 Stunden, die sich auf 5 Tage (Montag bis Freitag) verteilt und in der Lage nicht variiert – abweichen, so trifft dies bereits für die meisten Beschäftigten zu¹. Flexible Arbeitszeitregelungen beinhalten jedoch für die Beschäftigten nicht zwangsläufig individuelle Entscheidungen über die Lage und Dauer ihrer Arbeitszeit. So unterscheiden sich bspw. flexible Arbeitszeitmodelle wie Schichtarbeit und Wochenendarbeit i.d.R. nur in ihrer Lage von der sog. „Normalarbeitszeit“ und erlauben meist keine flexible Arbeitszeitgestaltung von Seiten der Beschäftigten.

Arbeitszeitmodelle, die den Interessen der Beschäftigten nach mehr Zeitsouveränität entgegen kommen, sind reduzierte Arbeitszeiten und Teilzeitmodelle sowie Arbeitszeitmodelle, die eine flexible Steuerung der Arbeitszeit unter Berücksichtigung betrieblicher Belange von Seiten der Beschäftigten ermöglichen, wie dies z.B. bei Gleitzeitmodellen der Fall ist. Hilfreich bei der Gestaltung flexibler Arbeitszeiten sind zudem Arbeitszeitkonten, die den Auf- und Abbau unterschiedlich langer Arbeitszeiten regulieren helfen. Daneben zählen zu dem Maßnahmenbereich „Arbeitszeitflexibilität“ auch Angebote für längere Freiphasen in Form von Sabbaticals.

Ein Work-Life-Balance-orientiertes Management flexibler Arbeitszeiten muss neben der konkreten Ausgestaltung der Arbeitszeit-

¹ Bereits 1999 waren nur noch 15% der Beschäftigten unter Bedingungen des hier definierten Normalarbeitszeitstandards beschäftigt. In: Bundesmann-Jansen, Groß, Munz (2000): Arbeitszeit 99. Köln

modelle auch die unbeabsichtigten Wirkungen und Implikationen insbesondere von Teilzeitmodellen berücksichtigen. Bei der Inanspruchnahme von Teilzeitarbeit zeigt sich in der Praxis eine erhebliche Ungleichverteilung nach den – ebenfalls miteinander korrespondierenden – Faktoren Geschlecht, Position im Betrieb und Einkommen: Teilzeitmodelle werden weitaus weniger häufig von Männern, von Fach- und Führungskräften und Beschäftigten mit höheren Einkommen praktiziert. Damit das Potenzial der Flexibilisierung der Arbeitszeit umfassend genutzt werden kann, ist es notwendig, diese Arbeitszeitmodelle für alle Arbeitnehmergruppen attraktiv zu machen – bzw. die karrierehemmenden Effekte dieser Arbeitsmodelle zu minimieren.

2.1.2. Maßnahmen: Beschreibung, Wirkung und Beispiele aus den Unternehmen

2.1.2.1. Teilzeitarbeit

Unter Teilzeitarbeit wird eine Beschäftigung verstanden, bei der die regelmäßige Wochenarbeitszeit kürzer ist als die regelmäßige Wochenarbeitszeit der Vollzeitbeschäftigten². Abhängig von betrieblichen sowie individuellen Interessen kann Teilzeitarbeit dabei in unterschiedlichen Stundenumfängen und Gestaltungsmöglichkeiten umgesetzt werden – vollzeitnah mit 25 bis 34 Wochenstunden oder vollzeitfern mit bis zu 25 Wochenstunden und in Verkürzung der täglichen, wöchentlichen oder monatlichen Arbeitszeit oder als Blockteilzeit. Wird die Blockteilzeit gewählt, vereinbaren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Unternehmen im Rahmen eines Jahresplans die Arbeits- und Freizeitphasen in größeren zusammenhängenden Blöcken.

Wirkung auf der Ebene: Unternehmen

- Erhalt betriebsspezifischen Humankapitals, wenn durch die Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Betrieb gehalten werden können bzw. wieder in den Beruf einsteigen können.
- Abfederung unterschiedlich hoher betrieblicher Auslastung³, z.B. Ausgleich saisonaler Schwankungen (insbesondere durch Blockteilzeit).

² Vgl. Teilzeit- und Befristungsgesetz vom 1. Januar 2001, §2 Begriff des teilzeitbeschäftigten Arbeitnehmers.

³ Eine flexible Anpassung der Belegschaftsstärke an die betriebliche Auslastung ist bspw. möglich, wenn Teilzeitbeschäftigte vornehmlich zu Stosszeiten oder in Zeiten mit hoher Auftragslage eingesetzt werden. Dies setzt

- Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten⁴, Ausdehnung der Kundenkontaktzeiten, Ermöglichung zeitzoneübergreifender Zusammenarbeit.

Wirkung auf der Ebene: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Zeitgewinn für private Lebens- und Interessenbereiche (Familie, Kinder, Angehörige, aber auch für fachliche und persönliche Fach- und Weiterbildung, Erholung oder Entwicklung und Aufbau eines „zweiten beruflichen Standbeins“).
- Reduzierung arbeitsbedingter Belastungen.
- Möglichkeit der Überbrückung von besonderen biografischen Phasen (z.B. Wiedereinstieg nach Nicht-Erwerbsphasen, Pflegetätigkeiten, Ausstieg aus dem Erwerbsleben, Elternzeit).
- Wahrung beruflicher Kontinuität und Vermeidung von Dequalifikation.

Teilzeitarbeit im Schichtbetrieb bei der Vattenfall Europe AG

Mit dem Ziel der Beschäftigungssicherung wurde in der Kraftwerks- und Netzsparte in Ostdeutschland das Arbeitszeitmodell einer Ganztagesbeschäftigung bei reduzierten Wochenarbeitstagen eingeführt. Zugleich wurden die Teilzeit-Schichtmodelle unter gesundheitlichen Aspekten optimiert. Die spezielle Ausgestaltung der Teilzeit findet auch bei Männern eine hohe Akzeptanz.

Nach den Erfahrungen des Unternehmens wirkt sich begünstigend für die hohe Akzeptanz aus, dass die Beschäftigten sich bewusst sind, mit ihrer Reduzierung einen Beitrag zur Stabilität des Unternehmens und damit zur Sicherung ihrer Arbeitsplätze zu leisten, und sie sich aufgrund der Lage der Arbeitszeiten (Ganztagsbeschäftigung bei reduzierten Wochenarbeitstagen) gleich bleibend als „vollwertige“ Arbeitskräfte fühlen. Positiv auf die Inanspruchnahme wirkt sich ferner aus, dass Teilzeitarbeitsverhältnisse im Unternehmen weit verbreitet sind und damit eine betriebliche „Normalität“ darstellen. Nach den Erfahrungen der Personalleitung wird der ausgeweitete Anteil der Privatzeit von den Beschäftigten überwiegend familienbezogen genutzt.

voraus, dass Teilzeitbeschäftigte nicht an bestimmte Arbeitszeitlagen – Bsp. „Halbtagsstelle mit Vormittagslage“ – gebunden sind.

⁴ Wenn die wöchentliche Betriebszeit in der Regel länger ist als die Wochenarbeitszeit der Vollzeitbeschäftigten, kann die Kombination von Vollzeit und Teilzeit sinnvoll sein.

Teilzeitarbeitsmodelle bei der DaimlerChrysler AG

Bei der DaimlerChrysler AG kann Teilzeitarbeit unter Wahrung der betrieblichen und persönlichen Interessen individuell in allen Gestaltungsmöglichkeiten umgesetzt werden. Derzeit arbeiten rd. 3% der Beschäftigten im gewerblichen Bereich und 7% der Beschäftigten im Angestelltenbereich in Teilzeit. Die Teilzeitquote bei den weiblichen Beschäftigten liegt bei 27%, bei den männlichen Beschäftigten bei 1%. Dabei lässt sich ein kontinuierlicher Anstieg der Gesamt-Teilzeitquote beobachten. Insbesondere bei den weiblichen Führungskräften zeigt sich eine Zunahme der Mitarbeiterinnen in Teilzeit.

Teilzeit kann in unterschiedlichen Formen und Modellen praktiziert werden: als Stundenreduzierung an fünf Arbeitstagen in der Woche oder auch als Blockmodell im Wochenintervall. Möglich sind Blockteilzeiten, die – unternehmensintern zum Ausgleich von Kapazitätsschwankungen in Zusammenhang mit Modellumstellungen in der Produktion – fünf Monate Freizeit am Stück und sieben Monate durchgehende Arbeit bei gleich bleibendem Gehalt vorsehen. In einzelnen Betriebsteilen/ Arbeitsbereichen gewährleistet die Einrichtung komplementärer Teilzeitarbeitsplätze erst die notwendige Betriebszeit: Fachinformation, Telefonzentrale, Hotlines, Einkauf und Vertrieb müssen vor dem Hintergrund interkontinentaler (zeit-zonenübergreifender) Zusammenarbeit rund um die Uhr erreichbar sein. Teilzeitarbeitsverhältnisse ermöglichen dem Unternehmen beispielsweise als weiteren Vorteil auch, Schwerbehinderte (weiter) zu beschäftigen. Aus der Erfahrung der Personalleitung unterscheiden sich die Motive für die Inanspruchnahme bei den männlichen und den weiblichen Beschäftigten. Bei den männlichen Beschäftigten sind Weiterqualifizierung oder eine zweite berufliche Tätigkeit die Hauptmotive, bei den weiblichen Beschäftigten dominiert nach wie vor die Familie als das Motiv für eine reduzierte Arbeitszeit.

Teilzeitarbeitsplätze wie auch andere Formen der Arbeitszeitflexibilisierung, die den Beschäftigten größere zeitliche Dispositionsspielräume eröffnen, werden unternehmensintern auch zunehmend unter gesundheitspräventiven Aspekten gerade für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im gewerblichen Bereich gesehen. Zum einen soll einem Anstieg kostenrelevanter krankheitsbedingter Fehlzeiten bei alternden Belegschaften vorgebeugt werden, zum anderen existieren kaum noch sog. Schonarbeitsplätze, die eine Weiterbeschäftigung von gesundheitlich beeinträchtigten Personen ermöglichen.

2.1.2.2. Gleitzeitarbeit / Variable Arbeitszeit

Gleitzeitarbeit erlaubt den Beschäftigten, Beginn und Ende ihrer täglichen Arbeitszeit innerhalb eines vereinbarten Zeitrahmens selbst zu bestimmen. Dabei kann eine verbindliche Kernarbeitszeit

und die Zeitspanne, innerhalb derer gearbeitet werden kann, vereinbart werden. In einer Weiterentwicklung der Gleitzeit gibt es außerdem Modelle mit variabler Arbeitszeit, bei denen auf eine Kernzeit verzichtet wird. Hier wird nur das Zeitfenster festgelegt, innerhalb dessen die Arbeitszeiten – ggf. in Absprache mit den Kollegen oder Vorgesetzten – eigenverantwortlich und bedarfsorientiert gewählt werden können.

Wirkung auf der Ebene: Unternehmen

- Förderung einer Ergebnisorientierung anstelle einer Arbeitszeitorientierung /Vermeidung von „Leerzeiten“ in Zeiten mit geringem Arbeitsanfall.
- Gewährleistung von Präsenz der Beschäftigten bei Festlegung von Kernarbeitszeiten.
- Bei Vereinbarung von Kernarbeitszeiten: Möglichkeit zur Ausweitung der betrieblichen Öffnungs- und/oder Ansprechzeiten. Bei gleich bleibendem Personalbestand kann eine höhere Kunden- und Dienstleistungsorientierung realisiert werden.

Wirkung auf der Ebene: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Erleichterung der flexiblen Anpassung an außerberufliche Zeitbedarfe.
- Geringer Abstimmungsbedarf bei der Arbeitszeitgestaltung durch eigenen Gestaltungsspielraum.

Gleitzeitarbeit / Variable Arbeitszeit bei der Commerzbank AG

Gleitende Arbeitszeit ist bei der Commerzbank AG schon lange Standard. Der persönliche Spielraum der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen liegt in längeren Gleitzeitphasen vor und nach einer Kernzeit, weitere Freiräume bieten variable Mittagspausen. Als Weiterentwicklung der Gleitzeit wird heute bei der Commerzbank AG die variable Arbeitszeit eingesetzt. Für jeden Arbeitsbereich werden hier bestimmte Bandbreiten festgelegt, es besteht jedoch keine individuelle Anwesenheitspflicht. Die tägliche Besetzung regeln die Arbeitsteams eigenverantwortlich. So wird ein bedarfsorientierter und reibungsloser Betriebsablauf gesichert und den Beschäftigten ermöglicht, ihre individuellen Arbeitszeiten auch an den persönlichen Bedürfnissen auszurichten.

Die Zahlen zur Inanspruchnahme zeigen für den Filialbereich und mehr noch für die Regionalfilialen, dass feste Arbeitszeiten zunehmend an Bedeutung verlieren. Dabei gewinnt insbesondere die

variable Arbeitszeit (Gleitzeit ohne Kernzeit) an Bedeutung. 58% der Arbeitsverhältnisse in den Regionalfilialen entfielen auf das Modell der variablen Arbeitszeit, 39% auf das Modell der gleitenden Arbeitszeit und nur 3% auf das Modell der festen Arbeitszeit (Bezugsjahr 2000). Vier Jahre zuvor dominierte noch die gleitende Arbeitszeit mit 60% gegenüber der variablen Arbeitszeit mit 35%.

2.1.2.3. Arbeitszeitkontenmodelle

Arbeitszeitkonten dienen der Verwaltung und Regulierung von Arbeitszeiten. Dies ist insbesondere in Arbeitsbereichen sinnvoll, in denen Arbeitszeitschwankungen, z.B. durch Überstundenarbeit oder Saisonarbeit, regelmäßig vorkommen oder flexible Arbeitszeitregelungen, z.B. Gleitzeit, gelten. Die tatsächlich geleisteten Arbeitszeiten werden auf einem Zeitkonto erfasst und Plus- oder Minusstunden als Arbeitszeitguthaben bzw. Arbeitszeitschulden ausgewiesen. Hilfreich bei der Regulierung ist ein Regelungsrahmen hinsichtlich Ober- und Untergrenzen und Ausgleichszeiträumen von Plus- und Minusstunden. Innerhalb solcher festgelegter Grenzen (maximales Zeitguthaben bzw. maximale Zeitschuld und Ausgleichszeiträume) können die Variationen von Zeitguthaben und –schulden gesteuert und ausgeglichen werden. Damit können Mehrarbeit durch Freizeit oder eine Phase mit geringen Arbeitszeiten durch eine Phase mit Mehrarbeit ausgeglichen werden.

Wirkung auf der Ebene: Unternehmen

- Verwaltung und Regulierung einer variablen Arbeitszeitverteilung.
- Vermeidung von Personalengpässen bei Schwankungen der betrieblichen Auslastung.
- Kostenneutraler Ausgleich von Überstunden, die in Zeiten von Mehrarbeit anfallen, durch Freizeitausgleich.
- Reduzierung von Leerlaufzeiten bzw. bei Beschäftigungsmangel: Herunterfahren der Konten ins Minus.

Wirkung auf der Ebene: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Erfassung und Ausgleich von Mehrarbeit.
- Höhere Zeitsouveränität und Zeitwohlstand.
- Ansparmöglichkeiten von Plusstunden auch für längere Auszeiten (s. Sabbatical).

Jahresarbeitszeitkonto bei der Bertelsmann AG

Aufgrund von Auftragsschwankungen in den Leistungseinheiten, z.B. der Verlagsauslieferung der Bertelsmann AG, ist die zeitliche Auslastung der Mitarbeiter im Verlaufe des Jahres unterschiedlich hoch. Früher wurde auf diese Schwankungen mit Überstunden und einer ständigen Anpassung des Personalbestands reagiert, was einen erheblichen Kostenfaktor darstellte. Bestandteil der in den 90er Jahren eingeführten Arbeitszeitstruktur sind Jahresarbeitszeitkonten in Kombination mit Gleitzeit und mit Teilzeit. Statt eines vormals mehrmaligen Umschlags von Beschäftigten im Jahr wurden mit dieser Kombination Stammarbeitsplätze geschaffen, auf denen die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, ihren Einsatz mit den Vorgesetzten und untereinander abzusprechen.

Gearbeitet wird nunmehr auf der Basis von Jahresarbeitszeitkonten und Gleitzeit mit einem sehr hohen Anteil von Teilzeitbeschäftigten und einer Vielzahl von Teilzeitmodellen mit unterschiedlicher Stundenbasis. Je nachdem, welche Jahresarbeitszeit mit den Beschäftigten vereinbart ist, haben sie an einem Stück kleinere oder größere Freizeitblöcke, da in den Anwesenheitszeiten der Beschäftigten überwiegend in Vollzeit gearbeitet wird. Daneben gibt es Teilzeitmodelle, bei denen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Job-Sharing einen Arbeitsplatz teilen und regelmäßig anwesend sind. Die Verlagsauslieferung kann damit z.B. auf die saisonalen Spitzen vornehmlich im Herbst und zu Weihnachten reagieren und dabei hauptsächlich auf Stammpersonal zurückgreifen. Die Personaleinsatzplanungen steuern die Bereiche dezentral selbst. In kleineren Einheiten funktioniert dies in direkter Absprache zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten. In größeren Einheiten setzen die Bereiche EDV-Systeme ein, mit denen auch die Einsatzwünsche der Beschäftigten berücksichtigt werden.

Derzeit sind 35% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in flexibler Teilzeit mit einem monatlich festgelegten Arbeitszeitrahmen (von 30 bis 130 Stunden) beschäftigt, 4% in stetiger Teilzeit mit 4 bis 7 Stunden täglich und 61% in Vollzeitarbeit mit 38 Wochenstunden. Die Teilzeitkräfte arbeiten dabei in der Regel Vollzeitschichten und erhalten zum Ausgleich längere arbeitsfreie Zeiträume oder können ihren Jahresurlaub verlängern. Abgesichert wird diese weitgehende Entkoppelung von betrieblichen Arbeitszeiten von individuellen Arbeitszeiten durch ein internes Personalleasing (siehe auch 2.2.2.3).

Entsprechend werden als positive Wirkungen seitens des Unternehmens angegeben: Sicherung von Arbeitsplätzen in Form von Stammarbeitsplätzen, Reduzierung des Personalbedarfs an befristeten Aushilfen, Reduzierung der Personalkosten (permanente Auslastung – wenige Überstunden), Vermeidung von Personalfreistellungen in auftragsschwachen Zeiten etc.. Für die Beschäftigten

bieten sich die Vorteile eines gesicherten Arbeitsplatzes sowie eines kalkulierbaren, über das Jahr gleich bleibenden Einkommens bei vermehrter Zeitsouveränität.

2.1.2.4. Sabbatical

Ein Sabbatical räumt den Beschäftigten die Möglichkeit ein, über einen längeren Zeitraum, z.B. ein Jahr, eine „Auszeit“ zu nehmen. Dabei handelt es sich in der Regel um eine längerfristig geplante, unbezahlte Freistellung von der Arbeit, die z.B. für betreuungsintensive Phasen, Auslandsaufenthalte, Reisen, Fortbildungen etc. genutzt werden kann. Die Freistellungsdauer kann meist individuell vereinbart werden. In diesem Zeitraum gelten die Beschäftigten weiterhin als betriebszugehörig und verfügen über eine Arbeitsplatz- und Beschäftigungsgarantie. Das Problem der Finanzierbarkeit längerer „Auszeiten“ kann umgangen werden, wenn längerfristig Mehrarbeit auf Arbeitszeitkonten erfasst wird und diese dann im Block abgebaut werden kann. Zur Finanzierung bietet sich aber z.B. auch an, über einen längeren Zeitraum Vollzeit zu arbeiten, aber nur ein reduziertes Teilzeit-Gehalt zu beziehen, das während des Sabbaticals als Teilzeit-Gehalt weiterhin ausgezahlt wird.

Wirkung auf der Ebene: Unternehmen

- Nutzung der außerberuflich Rahmen des Sabbaticals erworbenen Kompetenzen, Mitarbeiterentwicklung.
- Möglichkeit des Abbaus von Mehrarbeit (s. Arbeitszeitkonto), auch günstig in Verbindung mit Lebensarbeitszeitkonto.
- Angebot für Zeiten mit Auftragsrückgang.
- Höhere Attraktivität als Arbeitgeber durch Imagesteigerung, Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Wirkung auf der Ebene: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Schaffung zeitlicher Freiräume für besondere Situationen, z.B. für Fortbildungen, Auslandsaufenthalte, betreuungsintensive Phasen.
- Längere „Auszeiten“ erleichtern die Kompensation von Arbeitsüberlastung und drohendem Burn-Out.

Sabbatical bei der Deutschen Telekom

Die Konzern Deutsche Telekom bietet seinen Beschäftigten die Möglichkeit an, ein Sabbatical in Anspruch zu nehmen. Die Gründe hierfür werden in der Kostenreduzierung, der Steigerung der Attraktivität des Unternehmens, Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterentwicklung gesehen. Die Freistellung für ein Sabbatical wird bei der Telekom einzelvertraglich geregelt, es gibt hierzu keine Betriebsvereinbarung. Eine Rückkehrgarantie wurde bislang immer gegeben, in den meisten Fällen war auch die Rückkehr an den gleichen Arbeitsplatz möglich.

Beim Tochterunternehmen T-Systems haben bislang etwa 0.5% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Headquarter und in der Industry Line das Angebot genutzt. Die Gründe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Inanspruchnahme eines Sabbaticals sind dabei vielfältig: die freie Zeit wurde genutzt für Weiterbildung, Auslandsaufenthalt, Kinderbetreuung, Dissertation, Familie und Selbständigkeit. Damit kann das Unternehmen oftmals von neuen Qualifikationen und Kompetenzen der „Wiedereinsteigerinnen und Wiedereinsteiger“ profitieren. Vor allem Frauen haben das Angebot genutzt (zu 2/3), das Alter der „Nutzerinnen und Nutzer“ lag vorrangig bei Mitte 30 bis Ende 30. Dass das Angebot bislang eher eine geringe Resonanz erfährt, wird auf finanzielle Aspekte und die Angst vor Arbeitsplatzverlust zurückgeführt. Als weitere Gründe werden die Arbeitsmarktsituation im Allgemeinen und die Befürchtung von verringerten Karrierechancen aufgrund der langfristigen Abwesenheit vom Arbeitsplatz angenommen.

Diese Ergebnisse basieren u.a. auf den von den beteiligten Unternehmen zur Verfügung gestellten Daten und Erfahrungen der folgenden Projekte:

Unternehmen	Projekt
Bertelsmann AG	Arbeitszeitflexibilität im gewerblichen Bereich
Commerzbank AG	Flexible Arbeitszeiten
	Teilzeitmodelle
	Gleitzeit / Variable Arbeitszeit
DaimlerChrysler AG	Flexible Arbeitszeitformen (Teilzeit, Blockteilzeit, Sabbatical)
	Arbeitszeitkontenmodelle

Unternehmen	Projekt
Deutsche Telekom	Teilzeitarbeit
	Sabbatical
	Arbeitszeitkonten
Vattenfall Europe AG	Teilzeitarbeit

2.1.3. Diskussion des Potenzials

Von Seiten der Unternehmen wächst die Nachfrage nach flexiblen Arbeitszeiten im Zuge der Ausweitung der Betriebszeiten und der Entwicklung hin zur Dienstleistungsgesellschaft sowie im Zuge weiterer Internationalisierung (Interkontinentalität). Um lange Betriebszeiten⁵ personell abdecken und den situativen Anforderungen von Dienstleistungsarbeit gerecht werden zu können, sind flexible Arbeitszeitarrangements notwendig. Dies sind neben der Kombination von Vollzeit- und Teilzeitarbeitsmodellen z.B. versetzte Arbeitszeiten oder an den Arbeitsanfall angepasste Arbeitszeiten.

Die individuellen Möglichkeiten der Zeitverwendung werden wesentlich durch die betrieblichen Zeitstrukturen und Arbeitsformen vorgegeben, so dass man von einer Konkurrenz beruflicher und privater Zeitbedarfe sprechen kann: Es ist zu berücksichtigen, dass auch die private Zeittaktung durch Zeitzwänge – bspw. durch Öffnungs- und Betreuungszeiten oder durch Zeiten für bürgerschaftliches Engagement – keineswegs frei gestaltbar ist. Wird nach Arbeitszeitmodellen gesucht, die eine Balance von Erwerbs- und Privatleben begünstigen, so sind die Arbeitszeitbedürfnisse der Beschäftigten differenziert zu berücksichtigen. Spezifische Anforderungen an Arbeitszeiten ergeben sich beispielsweise bei Beschäftigten mit Familienaufgaben aus dem Alter und der Zahl der Kinder, den materiellen Ressourcen, den sozialen Netzen und den zur Verfügung stehenden institutionellen Betreuungseinrichtungen. Genauso können in diesem Zusammenhang die Versorgung pflegebedürftiger Personen, eigene (berufliche) Weiterbildung, ehrenamtliches Engagement oder Pflege und Erhalt der Gesundheit die Interessenlagen bestimmen. Dadurch ist es für die Beschäftigten häufig nicht nur von Vorteil, wenn sie einen eigenen Gestaltungsspielraum bei der Zeiteinteilung haben, ebenso wichtig

⁵ Im Jahr 2001 lag in über zwei Drittel der Betriebe (69%) die wöchentliche Betriebszeit über der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit der Vollzeitbeschäftigten, insbesondere in Betrieben des Dienstleistungsbereichs (75%). Daten aus: Bauer u.a. (2002): Arbeits- und Betriebszeiten 2001. Köln

ist die Planbarkeit der Zeitverwendung. Verbesserte Möglichkeiten einer Zeit-Balance bieten sich immer dann, wenn eine zeitliche Abstimmung zwischen mehreren Teilzeitkräften möglich ist (siehe auch 2.2.2.1).

Teilzeitarbeit wird häufig von Frauen in Haushalten mit Kindern gewählt und ist damit lebensphasenspezifisch motiviert. Im Allgemeinen ist Teilzeitarbeit jedoch für alle Beschäftigtengruppen – unabhängig von beruflicher Position oder Arbeitsbereich – denkbar. So verweist auch das Teilzeit- und Befristungsgesetz darauf, dass Teilzeitarbeit in allen Berufsgruppen, auch bei qualifizierten Tätigkeiten und leitenden Positionen, zu ermöglichen ist (§ 6, Abs. 1 TzBfG). Der Arbeitgeber kann laut Gesetz dem Teilzeitwunsch der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer betriebliche Gründe entgegensetzen, dazu gehören bspw. erhebliche Beeinträchtigungen der Organisation, des Arbeitsablaufs oder der Sicherheit im Betrieb oder unverhältnismäßig hohe Kosten für den Arbeitgeber. Ein Anspruch besteht zudem nicht gegenüber Arbeitgebern, die bis zu 15 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (ohne Auszubildende) beschäftigen. In der Praxis zeigt sich, dass in den Betrieben bereits vielfältige Arbeitszeitmodelle angeboten werden. Vor allem durch die Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten, z.B. durch verlängerte Öffnungszeiten und Maschinenlaufzeiten, und eine flexible Arbeitsorganisation haben sich die Möglichkeiten einer flexiblen Arbeitszeitorganisation erweitert.

Betrachtet man die Teilzeitangebote differenziert, lassen sich verschiedene Zielgruppen und Potenziale ausmachen:

Eine vollzeitferne Teilzeitbeschäftigung ist vor allem zur Wahrung der beruflichen Kontinuität und Vermeidung von Dequalifikation sinnvoll. Als dauerhaft angelegte Arbeitsverhältnisse erscheinen vollzeitferne Teilzeitbeschäftigungen aufgrund der meist geringen Verdienstmöglichkeiten und geringer beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten wenig geeignet. Sie bietet sich entsprechend für alle Beschäftigtengruppen in besonderen biografischen Phasen an, bspw. in der Elternzeit oder wenn Angehörige betreut werden.

Eine vollzeitnahe Teilzeitarbeit kann hingegen für alle Beschäftigtengruppen auch auf längere Sicht tragfähig sein. Hinsichtlich der betrieblichen Anforderungen dürfte insbesondere für hochqualifizierte Beschäftigte und Personen mit Leitungsfunktionen vor allem eine vollzeitnahe Form der Teilzeitarbeit interessant sein. Diese ermöglicht dauerhaft die Integration in die betrieblichen Abläufe, zumal wenn die Beschäftigten nicht von Weiterbildung etc. ausgeschlossen werden und erfüllt ihre Funktion in der Sicherung des Lebensunterhalts. Für hochqualifizierte Beschäftigte ist eine vollzeitnahe Teilzeitarbeit zudem vor dem Hintergrund von hohem

Zeit- und Leistungsdruck – 56% der Beschäftigten mit hohem betrieblichen Status stehen regelmäßig unter Zeit- und Leistungsdruck⁶ – und damit des Gesundheitsschutzes von Interesse.

Insgesamt arbeiteten im Jahr 2003 24% der Beschäftigten in einer Teilzeitbeschäftigung: 7% der Beschäftigten arbeiteten mit einem Wochenstundenumfang von bis zu 19 Stunden und 17% zwischen 19 und 34 Stunden.

Bei der tatsächlichen Inanspruchnahme von Teilzeitarbeitsmodellen zeigen sich erhebliche strukturelle Unterschiede: Differenziert nach betrieblichem Status zeigt sich, dass bislang vor allem Beschäftigte mit niedrigem betrieblichen Status Teilzeitarbeit mit 19 bis 34 Stunden leisten: für 25% trifft dies zu. Daneben arbeiten 16% der Beschäftigten mit mittlerem beruflichen Status und 8% der Beschäftigten mit hohem betrieblichem Status 19 bis 34 Stunden in der Woche. Noch stärkere Differenzen nach beruflicher Stellung zeigen sich bei der Teilzeitarbeit bis zu 19 Stunden: 18% der Beschäftigten mit niedrigem betrieblichen Status, 4% der Beschäftigten mit mittlerem beruflichen Status und nur 1% der Beschäftigten mit hohem betrieblichen Status arbeiten bis zu 19 Stunden in der Woche.⁷ Daran wird deutlich, dass eine Teilzeitarbeit mit geringem Stundenumfang bislang vor allem in Arbeitsbereichen mit niedrigen Qualifikationsanforderungen geleistet wird.

Teilzeitarbeit ist in der Praxis eine Domäne der Frauen. Laut den Ergebnissen des European Working Conditions Survey arbeiteten im Jahr 2000 in Deutschland 28% der Frauen, aber nur 3% der Männer mit einem Stundenumfang von 20 bis 34 Stunden, sowie 14% der Frauen und 4% der Männer arbeiteten unter 20 Wochenstunden.⁸

Hinsichtlich des Potenzials einer Arbeitszeitreduzierung sind die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten relevant: Die Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten können als Indikator für die Zufriedenheit mit dem Arbeitsvolumen dienen. Die Arbeitszeit ist eine entscheidende Größe für das alltägliche Zeitarrangement. Der Wunsch nach Veränderung der Arbeitszeit deutet auf Krisen dieses Arrangements hin: Verkürzungswünsche verweisen bspw. auf Probleme der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben oder auf Belastungen durch Erwerbsarbeit und Verlängerungswünsche auf unzureichende Beteiligungsmöglichkeiten am Arbeitsmarkt.

⁶ Daten aus: Bauer u.a. (2004): Arbeitszeit 2003. Köln

⁷ Daten aus: Bauer u.a. (2004): Arbeitszeit 2003. Köln

⁸ Daten aus: Fagan (2003): Working-time preferences and work-life balance in the EU: some policy considerations for enhancing the quality of life. Dublin

Die präferierten Arbeitszeiten der Beschäftigten liegen insbesondere bei Frauen häufig unter 35 Wochenarbeitsstunden: 59% der erwerbsfähigen Frauen möchten bis zu 35 Wochenstunden arbeiten – 14% bis zu 20 Stunden und 45% 20 bis 35 Stunden. Daneben wünschen sich 24% der erwerbsfähigen Männer in Deutschland Arbeitszeiten von bis zu 35 Wochenstunden – 5% bis zu 20 Stunden und 19% 20 bis 35 Stunden.⁹

Die Differenzen zwischen gewünschter und tatsächlicher Arbeitszeit deuten auf erhebliche Potenziale insbesondere bei der vollzeitnahen Teilzeit hin – sowohl bei Frauen als auch bei Männern, und dies gilt auch für die Führungsebenen.

Damit Teilzeitarbeitsverhältnisse ohne Nachteile in der beruflichen Entwicklung in Anspruch genommen werden können, ist vor allem eine Verbreiterung der Akzeptanz der Teilzeitmodelle nötig. Vorbehalte bestehen insbesondere auf der Ebene der mittleren und oberen Führungsebene, wo eine – durchaus nicht immer zwingend durch tätigkeitsspezifische Erfordernisse begründete – Arbeitskultur der „Allverfügbarkeit“ die Regel ist. Als geeigneter Ansatzpunkt für konkrete Maßnahmen ist eine gezielte Förderung von Teilzeitarbeitsverhältnissen auf der Führungsebene zu sehen, da hiermit zum einen eine Signalwirkung verbunden ist, zum anderen die Sensibilität auf der Führungsebene insgesamt gesteigert wird.¹⁰

Teilzeitarbeit entspricht in der aktuellen Situation jedoch nicht immer den Arbeitszeitpräferenzen der Beschäftigten, sondern ist mitunter auch auf die Arbeitsangebote zurückzuführen. So zeigen die Ergebnisse der europäischen Arbeitskräfteerhebung aus dem Jahr 2003, dass 14% der Teilzeitbeschäftigten in Deutschland gerne eine Vollzeittätigkeit ausüben würden. Für sie ist Teilzeitarbeit in der Regel das „kleinere Übel“, um nicht in die Arbeitslosigkeit abzurutschen.¹¹

Gleitzeitarbeit ist in allen Arbeitsbereichen möglich, in denen die Arbeitszeitgestaltung nicht zwingend durch die Arbeitsorganisation vorgegeben ist – so wie dies bspw. bei getakteten Arbeitsabläufen im Produzierenden Gewerbe der Fall ist, oder wenn die Beschäftigten in Arbeitsteams zusammenarbeiten und Arbeitsprozesse zeitlich stark voneinander abhängen. Schwierig ist die Einführung von Gleitzeitarbeit auch, wenn Service- oder Öffnungszeiten die

⁹ Daten aus: Fagan (2003): Working-time preferences and work-life balance in the EU: some policy considerations for enhancing the quality of life. Dublin

¹⁰ Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft (EAF) (2004): Führungskräfte und Familie. Wie Unternehmen Work-Life-Balance fördern können. Herausgegeben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin.

¹¹ Pressemitteilung des Statistischen Bundesamtes vom 13.09.2004: „Teilzeitarbeit in Europa - nicht immer freiwillig“. Ergebnisse der europäischen Arbeitskräfteerhebung von 2003

Anwesenheit der Beschäftigten vorgeben. Hier kann es aber u.U. ausreichend sein, mit Hilfe der Kernarbeitszeit einen Rahmen für die Anwesenheit vorzugeben, in denen Servicezeiten gewährleistet werden (z.B. in Behörden).

Entsprechend findet Gleitzeitarbeit in unterschiedlichen Branchen in unterschiedlichem Maße Verbreitung: Im Jahr 2001 wurden in 26% aller Betriebe Gleitzeitmodelle angewendet. Vor allem im öffentlichen Dienst wird den Beschäftigten Gleitzeit angeboten: dies trifft für 46% der Betriebe zu. Im Produzierenden Gewerbe wird mit 18% und im Dienstleistungsbereich mit 27% seltener Gleitzeitarbeit angeboten.¹²

Eine Rolle spielt auch die Betriebsgröße: Vor allem in großen Betrieben wird Gleitzeitarbeit eingesetzt. Während die meisten Großbetriebe mit 500 und mehr Beschäftigten Gleitzeit nutzen (84%), ist dies nur bei jedem vierten Kleinbetrieb mit bis zu 20 Beschäftigten der Fall. Es ist jedoch anzunehmen, dass sich in kleineren Betrieben auch eine Variabilisierung der Arbeitszeit vollzieht, diese jedoch in einem geringeren Formalisierungsgrad eher über informelle Absprachen stattfindet.¹³

Arbeitszeitkonten dienen der verbindlichen Dokumentation der geleisteten Arbeitszeit und sind in allen Arbeitsbereichen mit einer variablen Arbeitszeitverteilung sinnvoll einsetzbar, damit die Beschäftigten einen Ausgleich zwischen tatsächlichen und vertraglichen Arbeitszeiten herstellen können. Nachfrageschwankungen und Überstundenarbeit treten häufig in innovativen Arbeitsbereichen, in denen der Arbeitsaufwand schwer zu kalkulieren ist, z.B. in der Forschung oder bei Managementtätigkeiten, auf und damit vor allem bei höherqualifizierten Beschäftigten. Nachfrageschwankungen treten aber auch in der Produktion auf und in Arbeitsbereichen mit saisonal unterschiedlicher Nachfrage, z.B. in Gastronomie, Handel und Baugewerbe. Daneben können Arbeitszeiten bei Beschäftigten mit Gleitzeitarbeit schwanken, da diese meist nicht nur die Lage, sondern auch die Dauer der Arbeitszeit flexibel steuern können.

Arbeitszeitkonten zur Regulierung von unterschiedlichen langen, dem Arbeitsanfall oder den persönlichen Zeitbedürfnissen angepassten Arbeitszeiten finden bereits weite Verbreitung: Im Jahr 2003 wurde für 41% der Beschäftigten ein Arbeitszeitkonto geführt. Während nur 30% der einfachen Angestellten und 33% der un- und angelernten Arbeiter über ein Arbeitszeitkonto verfügten, traf dies für 43% der Facharbeiter, für 45% der qualifizierten Angestellten und 40% der hochqualifizierten Angestellten zu und be-

¹² Daten aus: Bauer u.a. (2002): Arbeits- und Betriebszeiten 2001. Köln

¹³ Daten aus: Bauer u.a. (2002): Arbeits- und Betriebszeiten 2001. Köln

sonders häufig für Vorarbeiter und Meister (60%) und Beamte (54%). Daneben ist die Verbreitung abhängig von der Betriebsgröße: Arbeitszeitkonten werden häufiger in Großbetrieben eingesetzt (60% in Betrieben mit 100 bis 499 Beschäftigten und 68% in Betrieben mit 500 und mehr Beschäftigten) und seltener in Kleinst- und Kleinbetrieben (26% bzw. 39% mit Arbeitszeitkonten), da hier meist eine informelle Arbeitszeitregulierung überwiegt.¹⁴

Modelle einer längerfristigen Freistellung vom Arbeitsleben spielen gegenwärtig quantitativ eine untergeordnete Rolle: Die Möglichkeit eines **Sabbaticals** bieten etwa 3% der Betriebe in Deutschland ihren Beschäftigten an¹⁵. Vorreiter sind meist große Betriebe / Global Player, die aufgrund ihrer Betriebsgröße den Vorteil haben, dass der vorübergehende Ausstieg eines Beschäftigten personell einfacher kompensiert werden kann als in Klein- und Kleinstbetrieben.

Nach Erfahrungen von deutschen Großunternehmen liegt die Nachfrage der Beschäftigten im einstelligen Promille-Bereich. Dabei ist das Potenzial für eine Auszeit von Seiten der Beschäftigten groß: Wie das Meinungsforschungsinstitut GEWIS herausgefunden hat, hegen 72 Prozent der Deutschen den Wunsch nach einer mehrmonatigen Auszeit. Dass die Zahl derer, die den Ausstieg wagen, so gering ist, hat unterschiedliche Gründe: Viele haben Angst, nach dem Sabbatical nicht mehr in den Beruf zurückzufinden oder gar ihre Arbeitsstelle zu verlieren, viele Aspekte der Qualifikation und Aktualisierung des Wissens um die betrieblichen Abläufe müssen geklärt, durchdacht und organisiert werden – eine Aufgabe, vor der die meisten zurückschrecken. Dazu kommen die Kosten, die eine Auszeit mit sich bringt, auch wenn bspw. Arbeitszeitkontenregelungen oder Vor- oder Nacharbeiten die Möglichkeiten zur Finanzierung erleichtern können.

¹⁴ Daten aus: Bauer u.a. (2004): Arbeitszeit 2003. Köln

¹⁵ In: Pfahl, Reuyß (2002): Blockfreizeiten und Sabbaticals – mehr Zeit für die Familie?. WSI-Mitteilung 08/2002

Maßnahme	Begünstigende / Hemmende Faktoren	Zielgruppe
Teilzeitarbeit, vollzeitnah (25 bis 34 Stunden/ Woche)	<p>Begünstigend: Entkoppelung von Betriebs- und Arbeitszeiten; Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten; Normalisierung im Rahmen beschäftigungssichernder Maßnahmen</p> <p>Hemmend: Organisatorischer Aufwand und Stellenpläne; geringe Akzeptanz bei Fach- und Führungskräften (Vollzeitkultur)</p>	alle Beschäftigtengruppen unabhängig von ihrer Qualifikation ¹⁶
Teilzeitarbeit, vollzeitfern (bis 24 Stunden/ Woche)	<p>Begünstigend: Entkoppelung von Betriebs- und Arbeitszeiten; Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten</p> <p>Hemmend: geringe soziale Absicherung; geringe Entwicklungsperspektiven; Kombination von stark gestückelte Arbeitszeiten mit langen Wegezeiten</p>	Beschäftigtengruppen in besonderen Lebensphasen (z.B. Wiedereinstieg ins Berufsleben, Elternzeit, Elder-Care)
Gleitzeitarbeit	<p>Begünstigend: Arbeitszeiten mit individuellem zeitlichen Gestaltungsspielraum</p> <p>Hemmend: getaktete Produktionsabläufe/-tätigkeiten, Service- oder Öffnungszeiten; Teamarbeit mit hohem organisatorischen Aufwand durch Absprachen</p>	alle Beschäftigtengruppen unabhängig von ihrer Qualifikation
Arbeitszeit-kontenmodelle	<p>Begünstigend: „Trend“ zu zunehmenden Auslastungsschwankungen aufgrund schwankender Nachfrage und geringerer Planbarkeit der Nachfrage</p> <p>Hemmend: Regelungsnotwendigkeiten</p>	alle Beschäftigtengruppen unabhängig von ihrer Qualifikation
Sabbatical	<p>Begünstigend: Auftragslage des Unternehmens; Lebensentwürfe der Beschäftigten</p> <p>Hemmend: Gewährleistung des Anspruchs auf gleichwertigen Arbeitsplatz nach Rückkehr; finanzielle Einbußen</p>	alle Beschäftigtengruppen (insbesondere Führungskräfte) in biografischen Ausnahmesituationen

¹⁶ s. betriebliche Regelungen durch das Teilzeit- und Befristungsgesetz von 2001

2.2. Arbeitseinsatzplanung

2.2.1. Überblick

Die Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitseinsatzplanung sind eng mit den Merkmalen der je zu leistenden Tätigkeiten verknüpft. So ist es für die arbeitsorganisatorische Planung entscheidend, ob Beschäftigte direkten Kundenkontakt haben, ob durch Service- oder Öffnungszeiten bestimmte Anwesenheitszeiten vorgegeben sind, ob der Arbeitsumfang gut kalkulierbar ist oder inwieweit Arbeitsaufgaben auf verschiedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übertragbar sind. Solche Merkmale sind entscheidend, wenn es um die Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeitsabläufen und die Verteilung von Arbeitsaufgaben geht. Sie sind weiterführend auch grundlegend für die Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeitszeit und Arbeitsort. Mit den Anforderungen an einen flexibleren Umgang mit Arbeitszeiten nehmen auch die Anforderungen und Möglichkeiten an eine flexible Arbeitseinsatzplanung zu.

Unter dem Oberbegriff Arbeitseinsatzplanung werden Maßnahmen summiert, die den Beschäftigten ein hohes Maß an eigenständiger Arbeits- und Zeitplanung ermöglichen. Einzelne Arbeitsaufgaben werden auf Arbeitsteams oder -gruppen übertragen, die innerhalb der Gruppe klären, wie Arbeitsaufgaben und Arbeitszeiten verteilt werden. Damit bieten die Maßnahmen einerseits gute Möglichkeiten für einen flexiblen Personaleinsatz und von Vertretungsmöglichkeiten, andererseits werden Verantwortung und Handlungsspielräume zugunsten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erweitert, um unternehmerische Interessen und private Verpflichtungen zusammenzubringen.

Zu den konkreten Maßnahmen der Arbeitseinsatzplanung gehören die Bildung von teilautonomen Arbeitsteams sowie Job-Sharing-Angebote. Eine andere Variante betrifft sog. Personaleinsatzpools, aus denen Personalengpässe ausgeglichen werden können.

2.2.2. Maßnahmen: Beschreibung, Wirkung und Beispiele aus den Unternehmen

2.2.2.1. Job-Sharing

Bei Job-Sharing-Modellen wird ein Arbeitsplatz auf zwei Beschäftigte oder mehrere Arbeitsplätze auf zwei oder mehr Beschäftigte aufgeteilt. Dies ist insbesondere dann sinnvoll, wenn ein Arbeitsplatz den ganzen Tag über besetzt werden muss, z.B. aufgrund von Öffnungs- oder Servicezeiten. Die Beschäftigten sind von den Kompetenzen und ihren Entscheidungsbefugnissen her gleichge-

stellt und sprechen Arbeitszeiten und Arbeitsaufgaben untereinander ab.

Wirkungen auf der Ebene: Unternehmen

- Möglichkeit der Überbrückung von Urlaubs- und Krankheitstagen durch einen der Job-Sharing-Partner.
- Trotz Teilzeitbeschäftigung kann der Arbeitsplatz den ganzen Tag besetzt werden.
- Geringer Regelungsaufwand.

Wirkungen auf der Ebene: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Persönliche Absprachen zwischen den Job-Sharing-Partnern ermöglichen ein hohes Maß an Zeitsouveränität und Flexibilität.

Job-Sharing bei der Commerzbank AG

Die Commerzbank versucht, ihren Mitarbeitern so viele Freiräume wie möglich zu gewähren, und bietet viele verschiedene Lösungen für die Beschäftigten an, die mehr von Freizeit und Familie haben möchten. Die Anteile der Teilzeitarbeitenden weisen einen kontinuierlichen Anstieg aus: In den vergangenen ca. 10 Jahren ist die Quote von 9,8% auf 20% gestiegen.

Als ein Teilzeitmodell wird dabei das Job-Sharing angeboten: Hier teilen sich 2 oder mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Arbeitsplatz. Aus Sicht der Beschäftigten wird damit dem Wunsch nach größerer Flexibilität und Zeitsouveränität Rechnung getragen.

Aus Sicht der Bank funktioniert dieses System auch deshalb so gut, weil sichergestellt werden kann, dass die internen und externen Kunden trotz Teilzeitarbeit stets einen kompetenten und informierten Ansprechpartner haben und sich der Einsatz von Vertretungskräften erübrigt. Ein weiterer Vorteil ist, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Bearbeitung der Aufgaben gegenseitig kontrollieren und Fehler vermieden werden. Für das Gelingen von Job-Sharing ist laut Commerzbank Folgendes zu beachten: Die Vorgesetzten müssen dieses Modell unterstützen und die „Chemie“ in dem Duo muss stimmen, damit eine gute Abstimmung und Arbeitsübergabe möglich ist.

2.2.2.2. Teilautonome Arbeitsteams

In teilautonomen Teams werden Arbeitsaufgaben arbeitsteilig innerhalb der Gruppe erbracht. Hier werden selbstverantwortlich Planung, Festlegung, Durchführung und Kontrolle der Arbeitsaufgaben abgestimmt. Die Arbeit ist so organisiert, dass die Mitarbeiterteams ihre Anwesenheitszeiten untereinander absprechen und sich ggf. gegenseitig vertreten können. Dabei können in Abstimmung von Arbeitsbedarf und persönlichen Wünschen für die Beschäftigten individuell zugeschnittene Einsatzpläne erstellt werden.

Wirkungen auf der Ebene: Unternehmen

- Senkung der Personalkosten, da das Arbeitsteam intern eigenständig den Personaleinsatz koordiniert.
- Möglichkeit der flexiblen Anpassung von Arbeitszeiten an Betriebszeiten.
- Entlastung von Vorgesetzten und Führungskräften.

Wirkungen auf der Ebene: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Stärkere und flexiblere Berücksichtigung der individuellen Zeitbedarfe.
- Stärkung des Handlungs- und Entscheidungsspielraums.
- Erleichterung des formellen und informellen Informationsaustauschs.

2.2.2.3. Personaleinsatzpool

Ein Personaleinsatzpool setzt sich aus einer Gruppe von fest angestellten Beschäftigten zusammen. Die Beschäftigten im Einsatzpool können mit dem Unternehmen individuelle Arbeitszeitvolumina vereinbaren. Das Unternehmen kann wiederum entsprechend der Auftragslage den Arbeitskräftebedarf durch ein "innerbetriebliches Personalleasing" aus einem solchen Beschäftigtenpool decken.

Wirkungen auf der Ebene: Unternehmen

- Hohe Flexibilität und Sicherstellung der Auftragserledigung bei Auftragsschwankungen.
- Erhöhung der Produktivität durch eingearbeitetes Stammpersonal.

- Reduzierung von Anwerbungskosten, Kosten für Fremd-Leasing-Personal oder befristete Aushilfen.

Wirkungen auf der Ebene: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Schaffung von gesicherten Arbeitsplätzen mit kalkulierbarem, gleichbleibendem Einkommen.
- Vermeidung von Personalfreistellung in auftragsschwachen Zeiten.
- Ermöglichung längerer arbeitsfreier Zeiträume durch Regulierung von Plus- und Minusstunden über Zeitkonten.

Einsatz eines Personaleinsatzpool bei der Bertelsmann AG

Durch Auftragsschwankungen in verschiedenen Unternehmensbereichen, z.B. bei der Verlagsauslieferung, durch Anforderungen der Buchmesse oder des Weihnachtsgeschäfts, besteht bei Bertelsmann übers Jahr gesehen ein unterschiedlich hoher Personalbedarf. Aus einem Personaleinsatzpool kann ein Ausgleich erfolgen und damit der Bedarf an befristeten Aushilfen und Fremd-Leasing-Personal reduziert werden. Der Personaleinsatzpool versteht sich als eine virtuelle Abteilung innerhalb des Unternehmens, aus dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf verschiedene Arbeitsplätze „entliehen“ werden können. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind überwiegend mit regulären Stamarbeits-Verträgen beschäftigt. Von der „Leasing-Möglichkeit“ können auch Schwesterfirmen Gebrauch machen. Innerhalb des Personaleinsatzpool sind verschiedene Arbeitszeitmodelle möglich, neben einer Vollzeitbeschäftigung auch verschiedene Teilzeitmodelle (siehe auch 2.1.2.3). Der Personaleinsatzpool dient (auch) zu Absicherung der flexiblen Arbeitszeitmodelle im Unternehmen.

Nach den Erfahrungen des Unternehmens erleben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Einsatz auf wechselnden Arbeitsplätzen als Qualifikationserweiterung.

Diese Ergebnisse basieren u.a. auf den von den beteiligten Unternehmen zur Verfügung gestellten Daten und Erfahrungen der folgenden Projekte:

Unternehmen	Projekt
Commerzbank AG	Job-Sharing
Bertelsmann AG	Personaleinsatzpool

2.2.3. Diskussion des Potenzials

Unternehmen müssen sich heute mehr denn je flexibel den Anforderungen des Marktes anpassen. Zum einen zeigt sich dies an den Auslastungsschwankungen der Betriebe, die immer stärker „Just-in-time“ produzieren und Lagerhaltung minimieren. Zum anderen steigen die betrieblichen Anforderungen durch erweiterte Service- und Öffnungszeiten und eine hohe Kundenorientierung, die zumeist spezifische Ungewissheiten mit sich bringt: Es ist unsicher, wann welche Leistung erbracht werden muss und wie viel Zeit die Erledigung eines Arbeitsauftrags in Anspruch nimmt. In vielen Arbeitsbereichen sind die Betriebe daher auf die innovativen, kreativen und kommunikativen Fähigkeiten und die Flexibilität ihrer Beschäftigten angewiesen.

Um diese Arbeitsanforderungen angemessen erfüllen zu können, übertragen die Betriebe zunehmend Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, d.h. vielen Beschäftigtengruppen wird ein größerer Handlungsspielraum eingeräumt. Dazu gehört auch die eigenverantwortliche Planung von Arbeitseinsätzen. Damit steigen die Anforderungen an die eigenständige Strukturierung des Arbeitseinsatzes, die Beschäftigten erhalten jedoch auch die Chance, die flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten, die sich rund um die Arbeitseinsatzplanung ergeben, in ihrem Sinne zu nutzen.

Job-Sharing ist überall dort sinnvoll, wo ein Arbeitsplatz den ganzen Tag über besetzt werden muss. In der Praxis wird Job-Sharing am ehesten in „Büroberufen“ praktiziert, wo sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter faktisch einen PC oder Schreibtisch teilen. Da es sich um eine Form der Teilzeitarbeit handelt, ist Job-Sharing von Beschäftigtenseite aus im Prinzip für alle Beschäftigtengruppen unabhängig von ihrer Qualifikation geeignet. Wichtig ist jedoch, dass die Beschäftigten, die sich den Arbeitsplatz teilen, über ein ähnliches Qualifikationsniveau verfügen, wenn sie die gleichen Arbeitsaufträge bearbeiten oder als Ansprechpartner für interne oder externe Anfragen zuständig sind.

Die Verbreitung von Job-Sharing dürfte bislang gering sein, auch wenn laut einer repräsentativen Betriebsbefragung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln im Jahr 2003 in 9.1% der Unternehmen Jobsharing-Modelle angeboten werden.¹⁷

¹⁷ In: Flüter-Hoffmann, Solbrig (2003): Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft? Anmerkung: Explizit wurde nach familienfreundlichen Maßnahmen gefragt. Der Anteil der Beschäftigten, für die diese Angebote gelten, wird nicht quantifiziert. Weiterhin werden keine Aussagen über die Verteilung nach Branchen oder Beschäftigtengruppen getroffen.

Nachdem die Einrichtung von **teilautonomen Arbeitsgruppen** in der Produktion nach dem Volvo-Modell in den neunziger Jahren als Weg zur Optimierung und Effizienzsteigerung angesehen wurde, ist dieser Trend zugunsten einer wiederum stärkeren Partialisierung und Taylorisierung der Arbeit zurückgeschraubt worden.

Der Einsatz eines **Personaleinsatzpool** lohnt sich dort, wo Beschäftigte in größeren Arbeitsteams zusammenarbeiten und die Arbeitsaufträge nur zu einem geringen Maße personengebunden sind oder eine ausreichende Anzahl von Arbeitsplätzen mit vergleichbaren inhaltlichen Arbeitsanforderungen vorhanden ist. Möglich ist ein Personaleinsatzpool vor allem in Großbetrieben bzw. betriebsübergreifend in Unternehmen, die zu derselben Konzernmuttergesellschaft gehören. Eine Arbeitsstruktur mit spezialisierten Arbeitsaufgaben dürfte sich nicht für den Einsatz eines Personaleinsatzpools eignen. Dabei besteht kein prinzipieller Unterschied zwischen dem gewerblichen Sektor und Dienstleistungsunternehmen.

Maßnahme	Begünstigende / Hemmende Faktoren	Zielgruppe
Job-Sharing	<p>Begünstigend: ähnliches Qualifikationsniveau der Job-Sharing-Partner; Einteilung der Arbeit in kleine Arbeitspakete</p> <p>Hemmend: hohe Abstimmungserfordernisse bei Arbeitsübergabe; unterschiedlich hohe Flexibilitätsbedarfe der Beschäftigten</p>	<p>Teilzeitbeschäftigte an Arbeitsplätzen, die innerhalb von Service- oder Öffnungszeiten durchgängig besetzt sein müssen;</p> <p>Teilzeitbeschäftigte an kapitalintensiven Arbeitsplätzen</p>
Teilautonome Teams	<p>Begünstigend: ganzheitlicheres Aufgabenverständnis; hohes Potenzial an Selbststeuerungsmöglichkeiten;</p> <p>Hemmend: ggf. auftretende Überforderungssituationen; hoher Abstimmungsbedarf</p>	<p>Beschäftigtengruppen, die in umfassendere Arbeitsabläufe eingebunden sind und ein hohes Interesse an Möglichkeiten der Selbststeuerung innehaben</p>
Personaleinsatz-pool	<p>Begünstigend: Arbeitsbereiche mit Auftragschwankungen; gering differenzierte Arbeitsinhalte</p> <p>Hemmend: geringe zeitliche Handlungsspielräume der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; Regulierungsnotwendigkeit</p>	<p>Beschäftigte in größeren Arbeitsteams mit ähnlichem, eher geringem Qualifikationsniveau, die in Großunternehmen arbeiten</p>

2.3. Flexibilisierung des Arbeitsortes

2.3.1. Überblick

Neben der zeitlichen Flexibilität spielt die Flexibilität des Arbeitsortes eine immer größere Rolle in der Arbeitswelt. So arbeiten bereits heute viele Beschäftigte im Rahmen der Kundeninteraktion außerhalb des Betriebs, unterwegs auf Dienstreise und direkt bei Kunden und Auftraggebern vor Ort. Daneben bieten moderne Informations- und Telekommunikationstechniken die Möglichkeit, Arbeiten, die man sonst im Büro verrichtet, zuhause oder unterwegs zu erledigen. Im Folgenden werden als diese Möglichkeiten Telearbeit und mobile Arbeit beschrieben, da sie (mehr noch als die Arbeit bei Kunden oder Dienstreisen¹⁸) verbesserte Chancen für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bieten.

Telearbeit und mobiles Arbeiten ermöglichen den Beschäftigten in der Regel ein freieres Zeitmanagement, sie erhalten verbesserte Möglichkeiten bei der Gestaltung ihrer Arbeitszeit und damit auch für die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Mit Telearbeit geht meist auch eine Veränderung des Kontroll- und Führungsverhaltens einher: Die Zielerreichung wird zum Beurteilungskriterium der Arbeitsleistung, weniger die Anwesenheitsdauer der Beschäftigten (Wandel von einer Zeitorientierung zur Ergebnisorientierung). Vorteile werden u.a. darin gesehen, dass durch die flexiblere Zeit- und Arbeitseinteilung das Stresspotenzial der Beschäftigten reduziert wird, dass sie größere Selbstbestimmung und Verantwortung erfahren, und dass Fahrtzeiten und Fahrtkosten gespart werden, wenn zuhause gearbeitet wird.

Auf der anderen Seite stellen sich aber auch deutlich höhere Anforderungen bezüglich der Selbstorganisation und des Zeitmanagements. Dies kann problematisch sein: So können ohne die zeitlichen Vorgaben seitens des Betriebes auch herkömmliche Freizeitphasen wie Abende potenziell zur Arbeitszeit werden. Daneben wird von Beschäftigten oftmals befürchtet, Privatleben und Arbeit zu sehr zu vermischen. Eine Abgrenzung zwischen Berufstätigkeit und Privatleben muss weiterhin auch gegenüber den anderen Haushaltsmitgliedern deutlich gemacht werden.

¹⁸ Wenig flexibel ist die Arbeit, die unterwegs auf Dienstreisen oder beim Kunden vor Ort erbracht wird, zumal wenn lange Fahrtzeiten anfallen, die Beschäftigten keinen Einfluss auf die Terminvergabe haben oder die Zeit zur Erledigung der Arbeitsaufträge schwer zu kalkulieren ist.

2.3.2. Maßnahme: Beschreibung, Wirkung und Beispiele aus den Unternehmen

2.3.2.1. Telearbeit / mobile Arbeit

Bei Telearbeit erhalten die Beschäftigten die Möglichkeit, einen Teil ihrer Arbeit an einem Arbeitsplatz zuhause bzw. unterwegs zu verrichten. Unterstützt wird die Telearbeit durch moderne Informations- und Kommunikationstechniken. Theoretisch ist es möglich, dass ausschließlich Telearbeit geleistet wird, d.h. dass die Trennung von den Räumlichkeiten des Unternehmens zu 100% erfolgt. Weit verbreitet ist jedoch die alternierende Telearbeit, bei der die Arbeitszeiten sowohl im Betrieb als auch außerhalb des Betriebs erbracht werden.

Je nach Arbeitsaufgabe ist die Einrichtung eines Telearbeitsplatzes zuhause nicht erforderlich: Bei der mobilen Arbeit kommt es vielmehr darauf an, dass klar definierte Aufgaben mit beschreibbaren Zielen auch tatsächlich außerhalb des Betriebs erledigt werden können, bspw. die Erstellung von Planungskonzepten oder die Bearbeitung von (Teil-) Projekten.

Wirkung auf der Ebene: Unternehmen

- Konsequente Ergebnisorientierung im Rahmen von Wirtschaftlichkeit, Leistung und Führung.
- Realisierung neuer kostengünstiger Bürokonzepte: Kosteneinsparungen sind möglich durch sinkenden Bedarf an Büroarbeitsplätzen durch die Einrichtung gemeinsam genutzter Arbeitsplätze im Betrieb oder Desk-Sharing-Regelungen.

Wirkung auf der Ebene: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Bessere Anpassung der Zeitstrukturierung an die eigenen Bedürfnisse und die der Familienmitglieder, z.B. Möglichkeit der Einteilung der täglichen Arbeitszeit in mehrere Phasen.
- Wegfall von Rüst- und Anfahrtszeiten.
- Anpassung der Arbeitszeiten an den Biorhythmus.
- Steigerung von Motivation und Identifikation durch wachsende Eigenverantwortung.

Alternierende Telearbeit und Mobiles Arbeiten bei der DaimlerChrysler AG

DaimlerChrysler bietet alternierende Telearbeit sowohl für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Vollzeit als auch in Teilzeit an. Die Zahl der alternierend Telearbeitenden hat in den vergangenen Jahren sowohl bei den männlichen Beschäftigten als auch bei den weiblichen Beschäftigten deutlich zugenommen (1999: 15 männliche Beschäftigte, 64 weibliche Beschäftigte, 2002: 144 männliche Beschäftigte, 186 weibliche Beschäftigte). In 2003 hat sich die Zahl der weiblichen Telearbeitenden noch einmal auf 231 erhöht. Die Zahl der männlichen Telearbeitenden ist gleich geblieben, allerdings sind 85 von ihnen in das Modell des „Mobilen Arbeitens“ (s.u.) gewechselt.

Seit 2003 bietet DaimlerChrysler „Mobiles Arbeiten“ als Option für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an. Beim „Mobilen Arbeiten“ kann mit dem Vorgesetzten vereinbart werden, dass betriebliche Aufgaben ganz oder teilweise außerhalb des Betriebs erbracht werden. Die Einrichtung eines häuslichen Telearbeitsplatzes ist dafür nicht erforderlich. Solche Aufgaben können z.B. die Erstellung von Planungskonzepten, die Durchführung von Recherchen oder auch die Bearbeitung von (Teil-) Projekten sein. Der benötigte Zeitaufwand für die Arbeit wird dem betrieblichen Zeitkonto auf Vertrauensbasis gutgeschrieben.

Das „Mobile Arbeiten“ kann auch als Testfall für einen gänzlichen Umstieg auf Telearbeit angewendet werden.

Diese Ergebnisse basieren u.a. auf den von den beteiligten Unternehmen zur Verfügung gestellten Daten und Erfahrungen der folgenden Projekte:

Unternehmen	Projekt
Commerzbank AG	Telearbeit
DaimlerChrysler AG	Alternierende Telearbeit
	Mobiles Arbeiten
Deutsche Telekom	Telearbeit
	Mobile Telearbeit

2.3.3. Diskussion des Potenzials

Der Bedarf der Unternehmen an flexibleren Formen der räumlichen und zeitlichen Organisation von Arbeit sowie der Wunsch der Beschäftigten nach einer besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben haben der Telearbeit in den letzten Jahren größere Aufmerksamkeit beschert. Hierin spiegelt sich aber auch die schnelle Verbreitung neuer Informationstechnologien, Veränderungen der Arbeitswelt hin zu einer flexibleren Arbeitsorganisation und eine stärkere Selbständigkeit der Beschäftigten wider.

Ob eine Form von Telearbeit möglich oder auch notwendig ist, ist abhängig von den Aufgabenprofilen der Beschäftigten. Dies sind zum einen Aufgaben, die mit Hilfe elektronischer Datenverarbeitung erledigt werden können und bei denen die persönliche Anwesenheit nur eingeschränkt notwendig ist, z.B. Sachbearbeitungsaufgaben. Zum anderen sind dies Arbeiten mit hohen eigenständigen Anteilen, z.B. konzeptionelle Arbeiten, Recherchen, Gutachten. Solche Aufgaben sind in allen Qualifikationsbereichen anzutreffen, Telearbeit kann im Prinzip auch auf Führungsebene geleistet werden. Ausschlusskriterium sind vielmehr Aufgaben, die nur im Team erledigt werden können oder die eine ständige Anwesenheit im Betrieb durch regelmäßigen Kundenkontakt erfordern.

In der Praxis zeigt sich, dass Telearbeiter am häufigsten im Tätigkeitsfeld „Fachaufgaben“ eingesetzt werden, am zweithäufigsten bei Managementaufgaben. Selten hingegen werden bspw. Sekretariatsaufgaben in Form von Telearbeit praktiziert, da hier ein hoher Anteil an kommunikativen und ad hoc anfallenden Tätigkeiten besteht. Telearbeiter werden zudem folgendermaßen charakterisiert: Der typische Telearbeiter ist männlich, im mittleren Alter und verfügt über einen hohen Bildungsstand. Die Motivlage ist differenziert: Das konzentrierte Arbeiten in ruhiger Atmosphäre, eine höhere Produktivität bei geringerem Störpotenzial und die Reduzierung von Fahrzeiten sind Motive, die insbesondere männliche Beschäftigte äußern. Die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist insbesondere für Frauen ein Motiv.¹⁹

Laut der Projektion von Empirica beläuft sich das Potenzial der aufgrund ihres Tätigkeitsfeldes telearbeitsfähigen Arbeitsplätze auf 36%. Damit wäre Telearbeit zumindest zeitweise für über ein Drittel der Beschäftigten grundsätzlich realisierbar. Telearbeit stößt zudem bei vielen Erwerbstätigen auf großes Interesse: 72% der Erwerbstätigen bekunden Interesse an einer Form der Telear-

¹⁹ Empirica (2002): Verbreitung der Telearbeit in 2002. Internationaler Vergleich und Entwicklungstendenzen. Bonn

beit²⁰. Telearbeit bietet daneben neue Arbeitschancen für häuslich gebundene Personen, die durch Verpflichtungen oder besondere Lebenslagen eine Tätigkeit außer Haus nicht oder nur bedingt aufnehmen könnten. Das Interesse bei den Betrieben an Angeboten für Telearbeit ist jedoch derzeit noch verhalten: Laut einer repräsentativen Betriebsbefragung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln wurde im Jahr 2003 in 7.8% der deutschen Unternehmen Telearbeit angeboten.²¹

Hinderungsgründe werden vor allem in dem Problem des Managen und Führens von Telearbeiterninnen und Telearbeiter und dem Kontaktverlust der Beschäftigten zum Betrieb gesehen, weniger in Datenschutz- und –sicherungsproblemen oder mangelndem Wissen über die Einführung von Telearbeit. Daher wird von Unternehmensseite vor allem die alternierende Telearbeit präferiert, bei der die Beschäftigten auch einen Arbeitsplatz im Betrieb haben. Damit werden die Vorteile der Flexibilisierung mit der Chance kombiniert, die Integration der telearbeitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im sozialen Gefüge des Unternehmens aufrecht zu erhalten.

Maßnahme	Begünstigende / Hemmende Faktoren	Zielgruppe
Telearbeit / mobile Arbeit	<p>Begünstigend: Innovationsfreude; Internationalisierung; modernes Informationsmanagement; Optimierung von Arbeitsabläufen</p> <p>Hemmend: Arbeitsbereiche, in denen direkter Kundenkontakt unerlässlich ist; technische Ausstattung; Datensicherheit</p>	alle Beschäftigten (unabhängig von ihrer Qualifikation) mit Aufgaben, die auch außerhalb des Betriebs erledigt werden können

²⁰ Zum Vergleich: In der Beschäftigtenbefragung „work&life balance“ der Deutschen Telekom (N = 1911) äußerten 72% der Beschäftigten ohne Personalverantwortung und 83% der Beschäftigten mit Personalverantwortung den Wunsch, einige ihrer Arbeitsaufgaben unter Anrechnung der Arbeitszeiten zuhause erledigen zu können.

²¹ In: Flüter-Hoffmann, Solbrig (2003): Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft? Anmerkung: Explizit wurde nach familienfreundlichen Maßnahmen gefragt. Der Anteil der Beschäftigten, für die diese Angebote gelten, wird nicht quantifiziert. Weiterhin werden keine Aussagen über die Verteilung nach Branchen oder Beschäftigtengruppen getroffen.

2.4. Personalentwicklung/-führung

2.4.1. Überblick

Personalentwicklung und -führung ist im Rahmen von Work-Life-Balance als strategisches Handlungsfeld von großer Relevanz. Hier spielt zum einen die Sensibilisierung der Führungskräfte hinsichtlich der unterschiedlichen Facetten einer Work-Life-Balance eine große Rolle, da Führungskräfte die Gestaltung der formellen wie informellen Unternehmenskultur und die Erreichung personalpolitischer Ziele entscheidend beeinflussen können. Zum anderen zielen Maßnahmen der Personalentwicklung und -führung auf die Förderung der beruflichen Laufbahnentwicklung der Beschäftigten. Dazu gehören die Förderung beruflicher Karrieren durch Mentoring-Programme ebenso wie die Erleichterung des Wiedereinstiegs in den Beruf nach längeren Auszeiten, z.B. nach der Elternzeit. Damit kann verhindert werden, dass Beschäftigte mit hohen außerberuflichen Verpflichtungen von betrieblichen Aufstiegschancen ausgeschlossen werden.

2.4.2. Maßnahmen: Beschreibung, Wirkung und Beispiele aus den Unternehmen

2.4.2.1. Sensibilisierungsstrategien für Führungskräfte

Führungskräfte sind Antriebskräfte für die Umsetzung von Work-Life-Balance-Maßnahmen: Sensibilisierungsstrategien richten sich folglich an Führungskräfte, die diesen Prozess einer verbesserten Work-Life-Balance durch betriebliches Engagement fördern können: Führungskräfte werden für die Bedürfnisse und Problemlagen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sensibilisiert und hinsichtlich der möglichen Maßnahmen für eine Work-Life-Balance geschult.

Wirkung auf der Ebene: Unternehmen

- Die Sensibilisierung und Schulung der Führungskräfte gilt als eine zentrale Voraussetzung für die tatsächliche Umsetzung von Work-Life-Balance-Maßnahmen und in der Folge die damit seitens des Unternehmens anvisierten Wirkungen.

Wirkung auf der Ebene: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Unterstützung bei der Durchsetzung und Umsetzung von Work-Life-Balance-Maßnahmen.

„Werkstattgespräch Teilzeit“ bei der Deutschen Telekom

Hintergründe für die Initiierung eines Werkstattgesprächs "Teilzeit" waren die Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung bei der Deutschen Telekom. Danach äußern 43 % der Befragten den Wunsch die Arbeitszeit zu reduzieren. Beschäftigte mit geringerem Einkommen und Beschäftigte mit Kinder nutzen die Angebote zur Arbeitszeitreduzierung in erster Linie aus finanziellen Gründen nicht. Für die übrigen Beschäftigten spielt die Angst vor Karriereeinbußen eine zentrale Rolle. Damit bleibt die Nutzung der vielfältigen Angebote zur Arbeitszeitreduzierung bei der Deutschen Telekom hinter den Erwartungen des Konzerns zurück. Insbesondere die Beteiligung von Führungskräften und Männern ist sehr gering. In Hinblick auf die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen zum Personalabbau- bzw. Stellenabbau, erscheint eine gezielte Sensibilisierung für das Thema notwendig.

Das Werkstattgespräch als Sensibilisierungsinstrument konzentriert sich auf die aktive Auseinandersetzung mit den Erfahrungen, Kenntnissen und Problemlösungskompetenzen der teilnehmenden Führungskräfte untereinander. Zentral ist die produktive Auseinandersetzung mit den Argumenten gegen Teilzeit, auch den bisher verdeckten und unausgesprochenen, sowie die kritische Analyse der gesellschaftlichen Akzeptanz von Teilzeit, weil auch hier Ursachen des Widerspruchs zwischen Wunsch und Wirklichkeit vermutet werden müssen.

2.4.2.2. Mentoringprogramme

Im Rahmen von Mentoringprogrammen wird eine gezielte Karriereförderung einzelner Beschäftigter mit Hilfe erfahrener Mentoren oder Mentorinnen verfolgt. Daneben kann auch die Einbindung in Netzwerke – innerhalb wie außerhalb des Betriebs – wichtig für die Laufbahnentwicklung sein. Mentoringprogramme sind insbesondere bekannt als Ansatz zur Förderung weiblicher Nachwuchskräfte für Führungspositionen. Mentoringprogramme eignen sich, um bestehende strukturelle, sich selbst replizierende Ungleichgewichte innerhalb von Unternehmen bewusst auszugleichen und leisten dadurch einen Beitrag, um eine geänderte Unternehmenskultur zu etablieren.

Wirkung auf der Ebene: Unternehmen

- Sicherung von Führungskräftenachwuchs „aus den eigenen Reihen“.
- Förderung der Unternehmenskultur.

- Bekenntnis zu Frauenförderung / Chancengleichheit.

Wirkung auf der Ebene: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Belohnung für berufliches Engagement.
- Frauenförderung praktizieren.
- Aufzeigen längerfristiger Perspektiven im Betrieb.
- Außerberufliche Verpflichtungen werden nicht zum Karrierehindernis.

Mentoringprogramme für Frauen bei der Fraport AG: Internes Mentoring und Cross-Mentoring

Über das interne Mentoringprogramm der Fraport AG erhalten qualifizierte Mitarbeiterinnen, die eine besonderes Entwicklungspotenzial für die Übernahme von Führungsaufgaben zeigen, direkten Kontakt zu Führungskräften mit Top-Managementfunktionen im Unternehmen. Über einen Zeitraum von zwei Jahren unterstützt der Mentor oder die Mentorin die berufliche Entwicklung und Karriere der Mentees. Die Tandems treffen sich alle sechs Wochen zu individuellen Gesprächsterminen, die Mentees begleiten ihren Mentor zu Besprechungen etc..

Mit dem noch relativ jungen Modell des Cross-Mentoring bietet Fraport engagierten Frauen eine weitere Möglichkeit, sich auf die Übernahme von Fach- und Führungsaufgaben vorzubereiten. Die Besonderheit des Cross-Mentoring liegt darin, dass es unternehmensübergreifend organisiert und durchgeführt wird. Die Fraport AG beteiligt sich gemeinsam mit sieben weiteren Großunternehmen an dem Cross-Mentoring-Programm, einer Initiative des Forums Frauen in der Wirtschaft (FIW), in dem Vertreterinnen aus 24 Unternehmen in Sachen Frauenförderung, Chancengleichheit und Diversity zusammengeschlossen sind.

Mit den Mentoringprogrammen für Frauen verbindet die Fraport AG auch die Absicht, den Dialog zwischen den Generationen, Geschlechtern und Hierarchien innerhalb des Unternehmens positiv zu beeinflussen.

2.4.2.3. Wiedereinstiegsprogramme

Bei der Durchführung von Wiedereinstiegsprogrammen finden Auszeiten, die bspw. durch Elternzeit oder ein Sabbatical entstehen, Berücksichtigung, indem Beschäftigte „in Auszeit“ weiterhin in betriebliche Geschehnisse eingebunden werden und ihre Wiedereingliederung in den Arbeitsalltag vorbereitet und geplant wird.

Dazu gehört die Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen und das Führen von Rückkehrgesprächen. Spezielle betriebliche Veränderungen und Änderungen im Produktions- oder Arbeitsablauf können zudem im Rahmen von Trainee-Programmen zur Wiedereingliederung vermittelt werden. Mit Hilfe von Wiedereinstiegsprogrammen werden Beschäftigte auf betriebliche Veränderungen, die sich zwischenzeitlich ergeben, vorbereitet, und Übergangszeiten erleichtert. Den Beschäftigten wird hierbei oftmals ein zeitlich befristeter Korridor zugestanden, in dem sie sich die gewandelten Bedingungen im Betrieb vergegenwärtigen und die neuen Produktionsabläufe begleiten können, um dadurch die Gelegenheit zu erhalten, sich schrittweise wieder an den betrieblichen Alltag zu gewöhnen.

Für Unterbrechungen der Berufstätigkeit im Zusammenhang mit der Wahrnehmung der Elternzeit können bei Wiedereinstiegsprogrammen – zumeist in Verbindung mit Kontakthaltemaßnahmen und unter der Voraussetzung weiterer Work-Life-Balance-Angebote – erhebliche Wirkungen beobachtet werden. Im Rahmen der Prognos-Studie „Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen“²² konnten die Effekte einer deutlich höheren Wiedereinstiegsrate und einer ebenfalls deutlich kürzeren Dauer bis zum Wiedereinstieg nachgewiesen werden.

Wirkung auf der Ebene: Unternehmen

- Reibungsloserer Wiedereinstieg nach längeren Auszeiten.
- Qualifikationserhalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Nutzung der außerberuflich in der Auszeit erworbenen Kompetenzen.

Wirkung auf der Ebene: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Wahrung beruflicher Kontinuität.
- Beschäftigte können auch bei längerer Abwesenheit zumindest die Grundzüge der Unternehmensentwicklung verfolgen und werden auf neue Anforderungen im Arbeitsalltag eingestellt.
- Integration in Betriebsalltag erleichtert Wiedereinstieg. Das Gefühl der Beschäftigten, vom Arbeitsalltag isoliert zu sein, wird abgeschwächt wahrgenommen.

²² Prognos AG (2003): Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen – Kosten-Nutzen-Analyse, im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Wiedereinstiegsprogramm bei der Voith AG

Bei dem Projekt „WiederEinstieg“ handelt es sich um eine Maßnahme zur Erleichterung der Wiedereingliederung in den Beruf nach der Elternzeit. So zeigt die Entwicklung der letzten Jahre, dass immer mehr Frauen nach der Elternzeit wieder in den Beruf einsteigen wollen oder müssen. Auslöser des Projekts sind unter anderem die technologisch-organisatorischen Veränderungen, die nach der Elternzeit zu Qualifikationsbedarf bei den zurückgekehrten Beschäftigten führt.

Im Rahmen des Projekts werden gegen Ende der Elternzeit verschiedene Informations- und Bildungsmaßnahmen durchgeführt. Dazu gehören bspw. ein Informationsabend, PC-Training, Informationen zu aktuellen Entwicklungen in der Voith-Organisation und die Bearbeitung unternehmensbezogener Aufgabenstellungen.

Diese Ergebnisse basieren u.a. auf den von den beteiligten Unternehmen zur Verfügung gestellten Daten und Erfahrungen der folgenden Projekte:

Unternehmen	Projekt
Fraport AG	Mentoringprogramme für Frauen
Deutsche Telekom	Sensibilisierungsstrategien für Führungskräfte
Voith AG	Wiedereinstiegsprojekt

2.4.3. Diskussion des Potenzials

Um die Thematik „Work-Life-Balance“ zu fördern und in den Betrieben zu platzieren, sind **Sensibilisierungsstrategien** für Führungskräfte für alle Beschäftigten mit leitenden Funktionen – unabhängig von Branche und Betriebsgröße – sinnvoll. Es gehört zu den durchgängigen Erfahrungen aller Organisationseinheiten, die sich mit der Einführung von Work-Life-Balance-orientierten Maßnahmen und Projekten befassen, dass insbesondere die an der Umsetzung mitwirkenden Führungsebenen hinter dem grundlegenden Ansatz stehen müssen. Eine Fülle von Praxisberichten verdeutlicht den hier vorhandenen Bedarf zur Entwicklung geeigneter Sensibilisierungsinstrumente.

Mentoringprogramme sind hingegen Maßnahmen, die sich in aller Regel auf Zielgruppen hochqualifizierter Arbeitskräfte beziehen.

Die bisherige Praxis des Mentorings beschränkt sich, soweit es unternehmensintern angelegt ist, im wesentlichen auf Großunternehmen. Daneben werden von Unternehmen aller Größen ebenso wie über einzelne Berufszusammenschlüsse unternehmensübergreifende Cross-Mentorings v.a. für Frauen organisiert und vermittelt.

Wiedereinstiegsprogramme, insbesondere während bzw. nach der Elternzeit, sind unabhängig von der Unternehmensgröße durchführbare und zielführende Maßnahmen, die auf eine außerordentlich hohe Nachfrage und Wertschätzung seitens der betroffenen Beschäftigten stoßen. Laut einer IAB-Befragung zur Elternzeit beurteilen etwa 90% erfolgreich in den Beruf zurückgekehrter Frauen spezifische Weiterbildungen als hilfreich – unabhängig davon, ob sie selbst solche Programme nutzen konnten.²³ Eine besondere Relevanz haben Wiedereinstiegsprogramme in stark durch Prozessveränderungen und Innovationen geprägten Arbeitsbereichen.

In der repräsentativen Unternehmensbefragung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln wurde insbesondere nach Maßnahmen gefragt, die Frauen betreffen. Danach wird in 5,9% der Betriebe eine besondere Personalentwicklung für Frauen angeboten und in 3,9% der Unternehmen Frauenförderprogramme durchgeführt. Daneben wird in 3,5% der Betriebe eine besondere Väterförderung angeboten. Gefragt wurde auch nach Wiedereinstiegsprogrammen: diese wurden in 12,4% der Betriebe durchgeführt. Zudem bieten 2,4% der Betriebe Patenprogramme in der Elternzeit an.²⁴

²³ Engelbrech, G.; Jungkunst, M. (2001): Erziehungsurlaub: Hilfe zur Wiedereingliederung oder Karrierehemmnis? IAB-Kurzbericht Nr. 11 vom 20.06.2001.

²⁴ In: Flüter-Hoffmann, Solbrig (2003): Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft? Anmerkung: Explizit wurde nach familienfreundlichen Maßnahmen gefragt. Der Anteil der Beschäftigten, für die diese Angebote gelten, wird nicht quantifiziert. Weiterhin werden keine Aussagen über die Verteilung nach Branchen oder Beschäftigtengruppen getroffen.

Maßnahmen	Begünstigende / Hemmende Faktoren	Zielgruppe
Sensibilisierungsstrategien für Führungskräfte	Begünstigend: „ganzheitliche Unternehmensleitbilder“	alle Führungskräfte und Beschäftigte in leitenden Funktionen
Mentoring	Begünstigend: Betriebsgröße; Bereitschaft zu Wissenstransfer auch von Seiten anderer Unternehmen und Führungskräften	hochqualifizierte Arbeitskräfte aus unterrepräsentierten Beschäftigtengruppen
Wiedereinstiegsprogramme	-	Beschäftigte, die nach einer beruflichen Auszeit wieder ins Berufsleben einsteigen (v.a. in innovativen Arbeitsbereichen)

2.5. Flankierender Service

2.5.1. Überblick

Unter der Bezeichnung „Flankierender Service“ kann eine Vielzahl einzelner Maßnahmen zusammengefasst werden, die sich nicht auf die Gestaltungsmöglichkeiten der Erwerbsarbeit direkt beziehen, sondern die von Unternehmensseite begleitend angeboten werden: Diese reichen von Serviceangeboten wie Einkaufs- oder Wäscheservice oder anderen haushaltsnahen Dienstleistungen über Versorgungsarrangements für Kinder oder Pflegebedürftige bis hin zu Angeboten für Weiterbildungsveranstaltungen. Von Bedeutung für Unternehmen und Beschäftigte sind flankierende Maßnahmen insbesondere dann, wenn die Beschäftigten aufgrund von wechselnden oder unregelmäßigen Arbeitszeiten solche Angebote privat nur bedingt in Anspruch nehmen können. Die Angebote helfen zudem, zeitliche Konflikte bei der Vereinbarung von Beruf und Privatleben zu entzerren. Darüber hinaus werden zu „Flankierenden Maßnahmen“ auch Angebote gezählt, die psychosoziale und gesundheitliche Probleme aufgreifen.

Daneben können auch die Angebote, die Unternehmen hinsichtlich der Betreuung der Kinder der Beschäftigten anbieten, zu den flankierenden Maßnahmen gezählt werden. Im wesentlichen können Unternehmen hierbei spezifisch auf die Situation von Betrieb und Beschäftigten zugeschnittene Angebote vorhalten, welche die öffentlich getragene Kinderbetreuungsinfrastruktur ergänzen oder eine bessere Nutzung der vorhandenen Einrichtungen durch Beratungs- und Vermittlungsdienste ermöglichen. Beschäftigte, die mit der Betreuung von Kindern betraut sind, sind außerberuflich besonders stark zeitlich gebunden. Verlässliche Arrangements und Angebote von Seiten der Unternehmen sind insbesondere gefragt, wenn zeitliche Engpässe entstehen: Diese können außerberuflich bedingt sein, z.B. wenn in Ferienzeiten von Kindergarten oder Schule keine Betreuungsmöglichkeiten bestehen oder die Öffnungszeiten des Kindergartens nicht mit den Arbeitszeitregelungen zusammenpassen. Zeitliche Engpässe können zudem beruflich bedingt sein, wenn der Arbeitsanfall schwer zu kalkulieren ist oder streckenweise Mehrarbeit anfällt. Daneben sind betriebliche Kinderbetreuungsangebote überall dort hilfreich, wo bspw. bedingt durch Schichtarbeit wechselnde oder „ungewöhnliche“ Betreuungszeiten notwendig sind.

2.5.2. Maßnahmen: Beschreibung, Wirkung und Beispiele aus den Unternehmen

2.5.2.1. Betriebliche Angebote für haushaltsnahe Dienstleistungen

Im Rahmen eines Haushaltsservices können Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bestimmte Tätigkeiten abgenommen werden. Dies können sein: Hausmeister-, Bügel-, oder Einkaufsservice oder das Angebot, aber auch die Einrichtung einer kostengünstigen Betriebskantine.

Wirkung auf der Ebene: Unternehmen

- Effizienz- und Qualitätssteigerungen durch Stressminimierung bei den Beschäftigten.

Wirkung auf der Ebene: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Entlastung von zeitintensiven häuslichen Pflichten (auch für die Lebenspartner).
- Stressreduktion.

2.5.2.2. Betriebliche Angebote zur Qualifizierung

Hierunter sind Angebote außerhalb der eigentlichen Personalentwicklung gefasst, die positiv an die generelle Weiterbildungsbereitschaft der Beschäftigten unterstützen und ein breites Spektrum an Qualifizierungsmöglichkeiten eröffnet. Über die berufliche Qualifizierung hinaus werden Beschäftigten damit private, aber auch berufliche Optionen zu Umorientierungen ermöglicht, welche die betrieblichen Einsatzmöglichkeiten und damit die dauerhafte Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vergrößern.

Wirkung auf der Ebene: Unternehmen

- Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten.
- Breitere Einsatzmöglichkeiten des Personals.

Wirkung auf der Ebene: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Wertschätzung der Weiterbildungsbereitschaft.
- Erhalt der Lernfähigkeit.
- Steigerung innerbetrieblicher Mobilität.

Qualifizierungsangebot „Q-Card“ bei der Fraport AG

Die Einführung der so genannten Q-Card („Qualifizierungskarte“) versteht sich – unabhängig von der „normalen“ arbeitsplatzbezogenen Qualifizierung – als innovativer Beitrag zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit der Fraport-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Alle Beschäftigten können im Rahmen ihrer Freizeit an ausgewählten Schulungen, für die das Unternehmen die Kosten trägt, teilnehmen. Auf einem virtuellen Q-Card-Konto stehen ihnen für Seminarbesuche jährlich 600 € zur Verfügung. Das Seminarprogramm beinhaltet EDV-Lehrgänge und vermittelt Medienkompetenz, reicht von Sprachkursen über die Schulung betriebswirtschaftlichen Wissens bis hin zur Persönlichkeitsentwicklung.

Fraport hat mit der Q-Card ein Programm entwickelt, das es jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter ermöglicht, persönliche Interessen und Neigungen mit einem Wissensaufbau zu verbinden, der nicht nur das unmittelbare Aufgabenfeld betrifft. Für dieses Angebot, das seit 2001 läuft, wurde Fraport vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag im Jahr 2002 mit dem Initiativpreis Aus- und Weiterbildung ausgezeichnet.

Die Einführung der Q-Card folgte dem hohen Interesse der Beschäftigten an Weiterbildung bei gleichzeitig eingeschränkten Möglichkeiten aufgrund des Schichtdienstes (2/3 der Beschäftigten arbeiten im Schicht- oder Wechselschichtbetrieb) die Angebote „klassischer“ Weiterbildungsträger wie VHS wahrnehmen zu können. Das interne Seminarangebot orientiert sich an diesen speziellen Anforderungen. Im Jahr 2003 nahmen rd. 15% der deutschen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und rd. 18% der ausländischen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen das Q-Card-Angebot in Anspruch. Die Detail-Daten für das Jahr 2003 zeigen, dass von insgesamt 1.072 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die ein Seminar besucht haben, 571 in Gleizeit und 501 im Schichtbetrieb (Schicht/Wechselschicht) arbeiten.. Fast 90% der Nutzer und Nutzerinnen arbeiten in Vollzeit.

Das Angebot wird in der Mehrzahl von männlichen Beschäftigten genutzt. Werden allerdings die Relationen zwischen männlichen Beschäftigten und Q-Card-Nutzern auf der einen Seite und weiblichen Beschäftigten und Q-Card-Nutzerinnen auf der anderen Seite betrachtet, zeigt sich folgendes Bild: während die Frauen 18% der Beschäftigten ausmachen, stellen sie 34% der Q-Card-Nutzenden; Männer machen 82% der Beschäftigten aus, aber nur rd. 66% der Q-Card-Nutzenden. Das größte Interesse liegt bei männlichen wie bei weiblichen Beschäftigten bei der Gruppe der über 30- bis unter 50 Jährigen. Erst bei den über 50-Jährigen erfolgt die Inanspruchnahme der Q-Card unterproportional.

Die Unterscheidung nach Vergütungsgruppen zeigt, dass 60% der Nutzenden einer mittleren Vergütungsgruppe und ein Viertel einer

unteren Vergütungsgruppe angehören. Nach den Erfahrungen der Personalleitung erfolgt die Nutzung der Q-Card privaten Zwecken der Weiterbildung, aber auch der berufsbezogenen Weiterqualifizierung, beispielsweise um sich Fraport-intern andere Beschäftigungsmöglichkeiten eröffnen zu können. Als besonders gefragt erwiesen sich in den vergangenen Jahren Sprachkurse und EDV-Schulungen.

2.5.2.3. Sozialberatung

Die Themenfelder der Sozialberatung können von psychosomatischen Symptomen oder Abhängigkeitsproblemen bis hin zu beruflichen Konflikten reichen und sowohl auf Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch auf der Führungskräfte ansetzen: Bei der Klientenberatung werden Beschäftigte von sozialpädagogisch und psychotherapeutisch ausgebildeten Sozialberatern bei Abhängigkeitsproblemen, psychosomatischen Symptomen, beruflichen oder privaten Konflikten, etc. unterstützt. Daneben können Sozialberater Führungskräfte in ihrer sozialen und emotionalen Kompetenz schulen, damit diese ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der persönlichen Entwicklung, in Entscheidungs- und Veränderungssituationen sowie der Bewältigung von schwierigen Lebens- und Arbeitssituationen unterstützen können. Erwartet wird entsprechend ein Nutzen für Führungskräfte, die bspw. auf das Lösen besonderer Personal- und Führungsprobleme vorbereitet werden, und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Förderung der Arbeitszufriedenheit, der Gesundheit und der persönlichen Weiterentwicklung.

Wirkung auf der Ebene: Unternehmen

- Prävention von Arbeitskonflikten, Unregelmäßigkeiten der Arbeitsabläufe etc..
- Kostensenkung durch Erhöhen der Anwesenheitsquote / Senkung von Fehlzeiten.
- Führungssouveränität.

Wirkung auf der Ebene: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Erhalt und Förderung von Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Gesundheit und Lebensqualität.
- Erhalt der materiellen Existenzgrundlage.
- Steigerung von Arbeitszufriedenheit und Verbesserung des Arbeitsklimas.

Beratung in psychosozialen Herausforderungen mit Fokus Führungskräfte-Coaching bei der DaimlerChrysler AG

Anfang der 80er Jahre mit dem Auftrag für betriebliche Suchthilfe eingerichtet, hat sich das Aufgabenspektrum der Sozialberatung bei der DaimlerChrysler AG bereits Ende der 80er Jahre auf psychosoziale Fragestellungen erweitert und wird heute als „unternehmensorientierte Sozialberatung“ verstärkt in Unternehmensprozesse eingebunden. Als wesentliches Qualitätsmerkmal der Sozialberatung wird dabei das Coaching der Führungskräfte angesehen: Durch geschulte, d.h. sensibilisierte und handlungssichere Führungskräfte können Problemfälle früh erkannt und Veränderungen frühzeitig initiiert werden. Im Jahr 2003 wurde dieses Angebot von 1.850 Führungskräften in Anspruch genommen, 2050 Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Personalverantwortung nahmen am Qualifizierungsprogramm der Sozialberatung (Schulung und Training zu effektivem betrieblichem Vorgehen in psychosozialen Problemfällen und –feldern) teil.

Die Controllingzahlen beispielsweise zur Entwicklung erkannter Alkoholproblematiken auf der einen Seite und der Aufnahme stationärer Therapien auf der anderen Seite zeigen, dass die geschulten Führungskräfte Alkoholprobleme ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter früher aufgreifen, d.h. zu einem Zeitpunkt, bevor eine Minderung der Arbeits- und Einsatzfähigkeit und ggf. eine stationäre Therapie und damit verbundene Krankheitskosten notwendig werden. Die Berechnungen zeigen Einspareffekte aus vermiedenen Kosten infolge von Leistungsminderung und Krankheitskosten in zweistelliger Millionenhöhe.

2.5.2.4. Betriebliche Unterstützung bei der regulären Kinderbetreuung

Bei der betrieblichen Unterstützung im Bereich der regulären Kinderbetreuung, welche die öffentliche Kinderbetreuungsstruktur ergänzen kann, sind vor allem zwei Maßnahmenbereiche relevant. Zum einen ist hier das Angebot von Beratungs- und Vermittlungsdienstleistungen zu nennen, welches eine bessere Nutzung der vorhandenen Betreuungsangebote ermöglicht und auf individuelle Lösungen bei Fragen und Problemen der Kinderbetreuung zielt. Zum anderen bestehen zahlreiche Möglichkeiten zur Einrichtung einer betrieblichen oder betrieblich unterstützten Kinderbetreuung, sei es als eigene betriebliche Betreuungseinrichtung oder in Form einer Kooperation mit einem Träger, beispielsweise durch den Erwerb von Belegrechten.

Für die Unterstützung individueller Betreuungsformen empfiehlt es sich für Unternehmen ihren Beschäftigten Beratung und Vermittlungsdienstleistungen anzubieten. Die Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter wenden sich bei Bedarf von Kinderbetreuung an eine Vermittlungsorganisation, erhalten dort eine Beratung zur bedarfsgerechten Kinderbetreuung und bekommen eine geeignete Kinderbetreuung vermittelt. Die Unternehmen tragen in der Regel die Beratungs- und Vermittlungskosten, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tragen die Kosten der Betreuung. Darüber hinaus ist aber auch bei den Betreuungskosten eine Beteiligung der Unternehmen denkbar. Für Unternehmen sind Beratungs- und Vermittlungsdienstleistungen wesentlich günstiger als ein fester Betreuungsplatz in einer Einrichtung oder betriebseigene Betreuungsangebote. Zudem werden alle betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreicht, das Angebot ist nicht wie eine Einrichtungs-lösung begrenzt, wo eine bestimmte Höchstanzahl von Plätzen mit bestimmten Leistungsmerkmalen an Kapazitätsgrenzen stoßen kann und oftmals einigen Beschäftigten keine geeignete Betreuungslösung verschafft. Beratung und Vermittlung, die auch von externen Dienstleistern bezogen werden kann, verhilft zu passgenauen Lösungen und deckt im Idealfall das gesamte Spektrum der Betreuungsformen ab.

Eine betriebliche oder betrieblich unterstützte Kinderbetreuung bietet den Unternehmen vor allem den Vorteil, eine passgenaue, am Bedarf der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und des Unternehmens orientierte Kinderbetreuungsform anzubieten und bestehende Defizite an öffentlicher Betreuung direkt auszugleichen. Vor allem bei Einrichtungsplätzen für 0-3-jährige Kinder bietet sie ein sehr effektives Instrument, um lange Ausstiegszeiten zu reduzieren. Daneben stehen diese Unterstützungsformen hoch im Ansehen der Beschäftigten und haben eine erhebliche Prestigewirkung für das Unternehmen – Effekte, die z.B. bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sehr positiv ausstrahlen.

Diese Vorteile, insbesondere das Imageargument, gelten vor allem für den klassische Betriebskindergarten in alleiniger Trägerschaft eines Unternehmens. Diese Unterstützungsform bindet jedoch im besonderen Maße finanzielle und organisatorische Ressourcen und setzt eine gewisse Mindestgröße voraus – wobei allerdings auch hier durch Vergabe von Belegplätzen an Kinder der Nachbarschaft oder benachbarte Unternehmen und öffentliche Förderung eine gewisse Flexibilität verbunden mit Kostendämpfung besteht.

Bei einer betrieblich unterstützten Kinderbetreuungseinrichtung erwirbt ein oder erwerben mehrere Unternehmen in Kooperation durch eine finanzielle Beteiligung bei der Errichtung und/oder dem Betrieb einer Kinderbetreuungseinrichtung das Recht zur Belegung einer Anzahl von Plätzen dieser Einrichtung durch die Kinder ihrer Mitarbeiter. Dabei wird die Trägerschaft der Einrichtung zu meist nicht von einem einzelnen Unternehmen wahrgenommen, sondern ist überbetrieblich organisiert. In anderen Modellen arbeiten die Unternehmen direkt mit einem Träger zusammen.

Wirkung auf der Ebene: Unternehmen

- Ermöglichung einer frühzeitigen Rückkehr von Beschäftigten in Elternzeit und Reduzierung des Überbrückungs- und Wiedereingliederungsaufwands.
- Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Wirkung auf der Ebene: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Ermöglichung der Vereinbarkeit von Beruf und Kindern.
- Verhinderung von Dequalifikation durch längere Auszeiten.
- Reduktion der Folgekosten einer Erwerbsunterbrechung.

Unterstützung von Kinderbetreuung bei der Deutschen Telekom

Innerhalb des Konzerns Deutsche Telekom gibt es beispielsweise am Standort Bonn für die Kinder der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der T-Mobile Deutschland GmbH und der T-Mobile International AG & Co. KG eine Kindertagesstätte. Bei der Auswahl der Kinder gelten folgende Kriterien:

1. Die Notwendigkeit/Dringlichkeit nach den Kriterien „Alleinerziehende bei T-Mobile“, „beide Eltern bei T-Mobile beschäftigt“ oder „ein Elternteil bei T-Mobile, der andere ebenfalls berufstätig“ (für die drei Kriterien gibt es jeweils ein festgelegtes Kontingent an Plätzen/Betreuungszeiten),
2. die Gruppenzusammensetzung (Alters- & Geschlechtsmischung) und
3. Wartezeit bzw. Anmeldedatum.

Zur Zeit nehmen 58 Beschäftigte aus diesem Personenkreis die Kita in Anspruch. Diese kommen aus unterschiedlichen Hierarchiestufen, Einkommensklassen und Unternehmensbereichen. Von Vorteil ist, dass hier die Möglichkeit der Betreuung von unter-3-Jährigen besteht, was im Bonner Raum sonst sehr schwierig ist. Weitere Vorteile sind die Arbeitsplatznähe, lange Öffnungszeiten (7:00 bis 19:00 Uhr) und ein modernes pädagogisches Konzept, z.B. zweisprachige Erziehung (deutsch/englisch).

Die Einrichtung der Kindertagesstätte zeigt verschiedene Wirkungen: Die Erleichterung von Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die frühzeitige Rückkehr aus der Elternzeit bzw. die Reduzierung des Know-how-Verlustes und damit Kostenreduktion sowie das Image eines attraktiven Arbeitgebers.

Beispiel Kindervilla Voith AG

Seit Oktober 2002 gibt es bei Voith am Standort Heidenheim einen Betriebskindergarten, die „Kindervilla“. Angeboten wird eine Ganztagesbetreuung für die Kinder von Voith-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und externe Kinder im Alter von einem bis sechs Jahren.

Daneben können Kinder im Alter von einem bis zehn Jahren von Voith-Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Kindervilla auch zeitlich befristet in Notfallsituationen nutzen. Notfälle sind bspw., wenn ein Elternteil plötzlich erkrankt und keine weitere Betreuungsperson verfügbar ist, oder wenn sich ein/e Mitarbeiter/-in aus dem Ausland kurzfristig mit der Familie am Standort Heidenheim aufhält. Die Aufnahme in diesen besonderen Situationen ist täglich möglich.

Die Kindervilla bietet zudem ein Ferienprogramm an. Kinder im Alter von 3 bis 12 Jahren von Voith-Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern können während der Sommerferien für eine oder zwei Wochen in den Räumen der Kindervilla betreut werden.

2.5.2.5. Kinderbetreuung in Ausnahmesituationen (in Notfällen, zu besonderen Öffnungszeiten, an Brückentagen etc.)

Die Kinderbetreuungsangebote der Unternehmen sind häufig für besondere Situationen und für die kurzfristige Unterstützung bei Betreuungsproblemen ausgelegt. Angeboten wird eine zeitlich sehr flexibel ausgerichtete Kinderbetreuung, bei der die Kinder je nach Bedarf der Eltern auch sehr kurzfristig angemeldet und versorgt werden können. Diese kann von Familien in Situationen genutzt werden, in denen eine organisierte regelhafte Betreuung ausfällt. Solche Situationen entstehen beispielsweise, wenn Kinderbetreuungseinrichtungen oder Schulen geschlossen haben, die haushaltsführende Person oder die Tagesmutter erkrankt, Eltern unerwartet berufliche Termine wahrnehmen müssen oder an einer Fortbildung teilnehmen, keine geeignete Ferienbetreuung angeboten wird etc..

Wirkung auf der Ebene: Unternehmen

- Vermeidung von kurzfristigem Personalausfall.
- Ermöglichung des Arbeitseinsatzes trotz familiären Zeitbedarfs bei betrieblichen Notwendigkeiten, z.B. Überstundenarbeit.

Wirkung auf der Ebene: Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

- Erhöhung der zeitlichen Flexibilität.
- Erleichterung der Kinderbetreuung bei zeitlichen Engpässen, die z.B. durch besonders lange Arbeitszeiten oder in Ferienzeiten entstehen.
- Entspannteres Arbeiten.

Kids & Co. – Flexible Kinderbetreuung in Ausnahmefällen bei der Commerzbank AG

Als erstes deutsches Unternehmen pilotierte die Commerzbank 1999 gemeinsam mit dem Familienservice eine spontane Kinderbetreuung auf betrieblicher Ebene, die Commerzbank-Eltern in Ausnahmefällen unkompliziert unterstützt. Ist die Tagesmutter krank, kann der Kindergarten nicht öffnen, wird keine geeignete Ferienbetreuung angeboten oder übernehmen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unvorhergesehene Kundentermine: Bei Kids & Co. finden Kinder zwischen 0 und 12 Jahren die passende Betreuung. Dieser Service wird von 7.00 Uhr – 19.00 Uhr, nach Absprache auch zu früheren oder späteren Zeiten sowie am Wochenende angeboten. Die Kinder werden nach Bedarf stunden- oder tageweise, in Ausnahmefällen auch wochenweise betreut. Die Nutzung von Kids & Co. ist für Commerzbank-Eltern kostenfrei.

Kids & Co. ist Teil eines Bausteinsystems. Commerzbank-Eltern erhalten u.a. Zuschüsse zu den Kinderbetreuungskosten sowie für sie kostenfreie Beratungs- und Vermittlungsleistungen rund um die Kinderbetreuung. Sie werden bei der Pflege schwerer erkrankter Kinder unterstützt. Kids & Co. wurde kürzlich um eine Kindertagesstätte in Frankfurt erweitert, die regelmäßige Betreuung anbietet. Dort werden Commerzbank-Eltern zur Zeit rund 80 Plätze zur Verfügung gestellt. Die Öffnungszeiten sind weit gefasst und sehr flexibel, darüber hinaus können bei Bedarf Teilzeitplätze gebucht werden. Mit diesem umfassenden Angebot unterstützt die Commerzbank ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Befragungen bei Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die die Betreuungseinrichtung für ihre Kinder in Anspruch nehmen, verdeutlichen den sehr positiven Einfluss auf die Arbeitsbedingungen. Aus betrieblicher Sicht ergeben sich direkt bezifferbare Effekte: Eine (zumindest teilweise) direkte Beeinträchtigung des Betriebs durch Sonderurlaub, Nichterscheinen oder spätere Arbeitsaufnahme, Terminausfall würde bei mehr als 50% der befragten Inanspruchnehmenden auftreten; in anderen Fällen wäre vor allem eine private Beeinträchtigung die Folge (Nutzung von Erholungsurlaub,

Partner bleibt zu Hause etc.). Berechnungen zeigen für das Jahr 2003 bei einer Nutzung durch 254 Eltern in einem Stundenumfang von insgesamt 13.716 Stunden und einem vermiedenen Arbeitsausfall von rd. 6.600 Stunden (Annahme: 50% der Inanspruchnehmenden hätten ihre Arbeit ohne das Angebot nicht ausüben können) einen Einspareffekt von 141.000 € (die Betriebskosten für die spontane Kinderbetreuung sind hierbei schon abgerechnet).

Fluggi-Land – Die flexible Kinderbetreuung der Fraport AG

Betrieblich notwendige, kurzfristige Personalanpassungen kennzeichnen den Flughafenbetrieb. Wo Tag für Tag rund um die Uhr gearbeitet wird und die Beschäftigten zeitlich eng verfügbar sein müssen, sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch auf flexible Betreuungslösungen angewiesen. Aber was passiert, wenn die Betreuungsperson ausfällt oder aber der Kindergarten geschlossen hat, Schulstunden ausfallen oder Schulferien sind? Die Reduzierung der Fehlzeiten aufgrund von Betreuungsengpässen ist ein zentrales Argument für den Betrieb von Fluggi-Land.

Fluggi-Land springt in Notfällen oder bei Engpässen bei der Kinderbetreuung ein. Kindern im Alter zwischen einem und zwölf Jahren steht mit Fluggi-Land ein pädagogisches Betreuungs- und Raumkonzept zur Verfügung, das in Anlehnung an flughafentypische Arbeitszeiten von 6 Uhr morgens bis 22 Uhr abends in Anspruch genommen werden kann – an jedem Tag des Jahres.

Die Kinder sind in der Nähe des Arbeitsplatzes untergebracht und werden von ausgebildetem pädagogischen Personal betreut. Pro Tag können bis zu 30 Kinder betreut werden, in den Schulferien finden besondere Aktivitäten statt. Die Anmeldung für ein zu betreuendes Kind läuft über eine Hotline am Vortag zwischen 12 und 17 Uhr. Die Kosten von 5 Euro für die Anmeldung und 2,50 Euro für jede Mahlzeit werden für die Fraport-Kinder von der nächsten Gehaltsrechnung abgebucht. Fluggi-Land ist auch für Beschäftigte der Lufthansa, Aventis und kleine Unternehmen in Flughafennähe nutzbar.

In 2003 wurden 4.643 Kinder in Fluggi-Land angemeldet. Im Durchschnitt sind das 387 Kinder pro Monat bzw. rd. 13 Kinder pro Tag. In den Sommerferien wurden Spitzenwerte von fast 700 Anmeldungen erreicht. Die Anmeldedaten zeigen, dass Fluggi-Land über alle Einkommensgruppen im Unternehmen genutzt wird. Der Ausschnitt für einen Monat zeigt, dass das Angebot zu 30% von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aus den unteren Einkommensgruppen, zu gut 50% von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aus mittleren Einkommensgruppen und zu 18% von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den oberen Einkommensgruppen genutzt

wird. Ein deutlicher Schwerpunkt bei der Betreuungsnachfrage liegt bei den zweijährigen Kindern, sie machen 25% der Betreuungsfälle aus. Auf Kinder im Kindergartenalter (3 – 5 Jahre) entfallen 34% und auf Kinder im schulpflichtigen Alter (ab 6 Jahre) 32% der Betreuungsfälle.

Die Verteilung des Betreuungsbedarfs auf die einzelnen Wochentage zeigt, dass rd. 15% der Betreuungsstunden auf das Wochenende fallen. Zwar liegen auf die Woche bezogen (Montags bis Freitags) die Hauptnachfragezeiten parallel zu den üblichen Öffnungszeiten der Kindertagesstätten (8-16 Uhr), rd. 5% der Betreuungsnachfrage richtet sich aber auf frühere Zeiten (6-8 Uhr) und rd. 15% auf spätere Zeiten (16-22 Uhr). D.h. mindestens 20% der Betreuungsnachfrage könnten prinzipiell nicht von den Angeboten der vorhandenen Infrastruktur der Kinderbetreuung abgedeckt werden. Wird überdies der bestehende Mangel an Nachmittagsangeboten im Kitabereich und Angeboten für die unter dreijährigen Kinder miteinbezogen, verdeutlicht sich die wichtige Funktion von Fluggi-Land für die Fraport-Beschäftigten und das Unternehmen.

Diese Ergebnisse basieren u.a. auf den von den beteiligten Unternehmen zur Verfügung gestellten Daten und Erfahrungen der folgenden Projekte:

Unternehmen	Projekt
Commerzbank AG	Spontane Kinderbetreuung Kids & Co.
DaimlerChrysler AG	Sozialberatung
Fraport AG	Fluggi-Land – eine Kinderbetreuungseinrichtung für Ausnahmefälle mit Öffnungszeiten von 6-22 Uhr an 365 Tagen im Jahr Q-Card
Deutsche Telekom	Kindertagesstätte „Die mobilen Strolche“
Voith AG	Kindervilla: Kindertagesstätte, Notfallbetreuung, Ferienbetreuung

2.5.3. Diskussion des Potenzials

Unternehmensinterne Qualifizierungsangebote, die über die üblichen Instrumente der Personalentwicklung hinausgehen, sind in institutionalisierter Form im wesentlichen in Großunternehmen verbreitet. Angebote für haushaltsnahe Dienstleistungen werden

laut Unternehmensbefragung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln in 4.1% der Unternehmen gemacht.²⁵

Die Einrichtung und der Betrieb einer Kinderbetreuungseinrichtung, die den allgemeinen oder auch den spezifischen Bedarfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Betreuungsaufgaben eines Unternehmens entspricht, ist ein vergleichsweise selten anzutreffender Fall der Unterstützung. Eine Rolle spielt der Einkauf von Belegungsplätzen in vor Ort vorhandenen Kindertagesstätten und insbesondere die Zusammenarbeit mit dem Familienservice und die Finanzierung dort erbrachter Beratungsleistungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kindern. Zunehmend werden von den Unternehmen auch Beratungsleistungen des Familienservice unterstützt, die auf die Organisation der Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger zielen.

Maßnahmen	Begünstigende / Hemmende Faktoren	Zielgruppe
Haushaltsnahe Dienstleistungen	<p>Begünstigend: Markt für haushaltsnahe Dienstleistungen</p> <p>Hemmend: Finanzierung;</p>	Beschäftigte, die phasenweise überlange und ungünstig gelegene Arbeitszeiten haben; Beschäftigte mit hohen beruflichen wie auch außerberuflichen Zeitbedarfen
Qualifizierungsangebote	Begünstigend: hohe Betriebsgrößen, insbesondere bei einem weiten Spektrum an Qualifizierungsangeboten	alle Beschäftigten
Sozialberatung		alle Beschäftigten
Unterstützung bei der Kinderbetreuung / Notfallbetreuung	<p>Begünstigend: bei eigener betrieblicher Kinderbetreuung große Standortgrößen; hohe Nachfrage innerhalb der Belegschaft</p> <p>Hemmend: Investitions- und Finanzbedarf bei betrieblichen Einrichtungen; Kooperations- und Beratungs-/ Vermittlungsangebote sind aber gleichermaßen auch bei kleineren Betriebsgrößen umsetzbar</p>	Eltern

²⁵ In: Flüter-Hoffmann, Solbrig (2003): Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft? Anm.: Explizit wurde nach familienfreundlichen Maßnahmen gefragt. Der Anteil der Beschäftigten, für die diese Angebote gelten, wird nicht quantifiziert. Weiterhin werden keine Aussagen über die Verteilung nach Branchen oder Beschäftigtengruppen getroffen.

2.6. Betriebliche Gesundheitsförderung

2.6.1. Überblick

Die betriebliche Gesundheitsförderung ist von der Konzeption her deutlich umfassender als die klassische Arbeitsmedizin bzw. der Arbeitsschutz. Die Gesundheitsförderung umfasst neben der Prävention und Behandlung arbeitsbedingter Erkrankungen auch gesundheitliche Aspekte, die nicht arbeitsbedingt, aber für die betriebliche Tätigkeit von Relevanz sind. Grundsätzlich besteht das Ziel der betrieblichen Gesundheitsförderung darin, die gesundheitliche Situation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verbessern. Die moderne Gesundheitsförderung geht dabei von einem Gesundheitsbegriff aus, der als ein „Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht allein das Fehlen von Krankheit und Gebrechen“ definiert wird (WHO).

Zur betrieblichen Gesundheitsförderung gehören neben den Elementen der **Steuerung** und **Evaluation** der Maßnahmen die Instrumente der **Analyse** (z.B. Arbeitsbelastungsanalysen, Gesundheitszirkel) und der **Intervention**. Maßnahmen der Intervention umfassen Verhältnis- und Verhaltensprävention sowie kurze Aktionsprogramme. Die **Verhältnisprävention** umfasst Maßnahmen, mit denen gesundheitsförderliche Verhältnisse am Arbeitsplatz angestrebt werden, wie beispielsweise Maßnahmen der Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung, aber auch Änderungen der Rahmenbedingungen wie die Durchsetzung eines Nichtraucherschutzes, der Etablierung von Pausenzonen oder einer vollwertigen Kantinenverpflegung. Wesentliche Aspekte wurden bereits in den vorangegangenen Abschnitten thematisiert und werden an dieser Stelle nicht erneut aufgegriffen. Maßnahmen der **Verhaltensprävention** zielen hingegen darauf ab, das Gesundheitsbewusstsein und gesundes Verhalten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu unterstützen. Rückenschulen, Betriebssport, Kurse zum Zeit- und Stressmanagement oder Informationen über gesunde Ernährung zählen zu den klassischen Angeboten. **Aktionsprogramme** sind zumeist kurzfristig angelegt und können z.B. Screening-Untersuchungen im Rahmen betrieblicher Veranstaltungen oder das Angebot der Durchführung von Schutzimpfungen umfassen.

Insgesamt haben sich die Belastungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von ehemals eher chemisch-physikalischer-klimatischer Art in Richtung zunehmender psychomentaler Belastungen gewandelt. Die zunehmende Autonomie am Arbeitsplatz eröffnet Freiheitsgrade für den Einzelnen, erfordert jedoch auch das Erlernen neuer Kernkompetenzen, um den steigenden Anforderungen an Selbstorganisation, Prioritätensetzung, Vernetzung und Steuerung des persönlichen Erholungsbedarfes gerecht zu werden. Gleichzeitig bleiben Fragen der allgemeinen körperlichen

Gesundheit, der Ergonomie und der Unfallverhütung weiterhin relevant. Immer mehr Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung bemühen sich daher um eine Integration von Maßnahmen der Verhaltens- und Verhältnisprävention, um einen ganzheitlichen Problemlösungsansatz zu verwirklichen. Zusätzlich kann man unterscheiden zwischen solchen Programmen, die auf einzelne Risikofaktoren fokussieren (z.B. Rauchen, körperliche Aktivität, Ernährung) und sogenannten Mehrkomponenten- oder multimodalen Programmen, die eine ganze Bandbreite von Interventionen anbieten, welche jeweils auf verschiedene Risikofaktoren abzielen.

2.6.2. Maßnahmen: Beschreibung, Wirkung und Beispiele aus den Unternehmen

2.6.2.1. Fitnessangebote und Betriebssport

Gesundheitsförderung im Bereich Fitness und Sport umfasst sowohl die Unterstützung der Teilnahme von Mitarbeitern an externen als auch die Bereitstellung eigener Angebote. Das Spektrum ist zumeist abhängig von der Größe des Unternehmens und kann im besten Falle die Bereitstellung von Infrastruktur (Sporthalle, Tennisplätze, Umkleieräume, Sport- und Fitnessgeräte), die Organisation von Kursen und die Bereitstellung von Trainern umfassen. In kleinerem Rahmen erhalten Mitarbeiter Zuschüsse für die Teilnahme an Kursen in öffentlichen oder privaten Einrichtungen. Die Sportangebote streben nur zum Teil explizit gesundheitliche Ziele an (Rückenschulen, Herz-Kreislauf-Trainings, Gewichtsreduktion). Häufig umfasst das angebotene Programm des Betriebssports zusätzliche Angebote des Breitensports (Badminton, Tennis, Ballsportarten).

Wirkung auf der Ebene: Unternehmen

- Kostensenkung durch Erhöhen der Anwesenheitsquote / Senkung von Fehlzeiten aufgrund von Krankheit.
- Kostenreduktion für betriebseigene Krankenkasse (falls vorhanden).
- Erhöhung der Mitarbeiterbindung an das Unternehmen und Reduktion von Personalfluktuationen.
- Senkung der Entgeltfortzahlungskosten.
- Verbesserung der innerbetrieblichen Kooperation und des Betriebsklimas.

Wirkung auf der Ebene: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Erhalt und Förderung von Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Gesundheit und Lebensqualität.

- Steigerung von Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden.
- Finanzielle Ersparnis durch kostengünstige Angebote.
- Verringerung von gesundheitlichen Beschwerden, Erkrankungen und Verletzungen.
- Verbesserung der Beziehung zu Kollegen und Vorgesetzten (Betriebsklima).

Fitpoint der Fraport AG

Das Fitnesscenter am Flughafen Frankfurt bietet über 100 modernste Sportgeräte, qualifizierte Trainer und Trainerinnen und einen Ort der Entspannung. Moderne TV mit Video in den Trainingsräumen machen das Training noch interessanter. Die flexiblen Öffnungszeiten erlauben ein individuelles Training vor und nach der Arbeitszeit. Der große, kostenlose Parkplatz und die Anbindung an die öffentlichen Verkehrsmittel ermöglichen eine gute Erreichbarkeit.

Gemeinsam mit unseren Trainern und Trainerinnen wird ein individuelles Fitnessprogramm ganz nach den Wünschen der Fraport-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und physischen Voraussetzungen erarbeitet. Während des Trainings stehen die Trainer und Trainerinnen mit Rat und Tat zur Seite. Ein buntes und abwechslungsreiches Kurs-Angebot bietet Gruppentraining für jeden Geschmack zu attraktiven Zeiten und unter professioneller Anleitung. Das großzügige Studio erstreckt sich auf eine Sporthalle (Handballfeld), Gymnastikraum, Kardio- und Fitnessbereich, Spinningraum, Wellnessbereich und Bistro.

Durch die intensive Zusammenarbeit zwischen Mitgliedern und Trainern wird neben Einstellung- und Verhaltensänderungen auch ein verbessertes Körperbewusstsein angestrebt. Das strukturierte Trainingsprogramm zielt auf

- Vermeidung von Beschwerden bei berufsbedingter Fehlhaltung
- Reduzierung krankheitsbedingter Ausfallzeiten
- die Wiederherstellung, Verbesserung und Erhaltung der Rückengesundheit
- die Entfaltung des Körperbewusstseins (Sensibilisieren)
- die Hinführung zu rückenfreundlichem Verhalten (Reduzierung / Vermeidung rückenschädlicher Verhaltensweisen)
- Verbesserung der körperlichen Fitness und Leistungsfähigkeit (Belastbarkeit)

- die langfristige Motivation zur Durchführung wirkungsvoller Alltagsstrategien (Lifetime-Sport, Bewegung, Entspannung)

In der Fitpoint-Wellnessoase kann sich jeder Fraport-Mitarbeiter bei einer zertifizierten Masseurin behandeln lassen. Nach einem stressigen Tag wieder Kraft tanken, so lautet die Devise.

Fitpoint zählte bis 2004 312 Fraport-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Mitglieder, davon 206 männliche und 106 weibliche. Dazu kommen weitere 394 Fraport-externe Mitglieder, auch hier mit einem Schwergewicht bei den Männern. Unter den Fraport-internen Mitgliedern stellt die Altersgruppe der 20 bis unter 40 Jährigen die stärkste Gruppe (rd.60%), die 40 bis unter 50 Jährigen machen aber immerhin noch rd. 19% aus. Die folgenden Altersgruppen liegen bei 7%.

Bis zum Jahr 2004 besuchten durchschnittlich 506 Besucher die Fitpoint-Angebote pro Woche. Spitzenzahlen zeigten sich dabei von Montag bis Donnerstag am Freitag waren es durchschnittlich noch 65 Besucher und Besucherinnen. Zum Wochenende reduzierte sich die Nachfrage auf 28 bzw. 27 Besucherinnen und Besucher pro Tag.

2.6.2.2. Programme zur Förderung gesundheitlicher Kompetenzen

Im Rahmen von Schulungs- und Trainingsmodulen sollen gesundheitliche Kompetenzen vermittelt werden, die im betrieblichen Umfeld von besonderer Relevanz sind. Die Angebote richten sich an alle interessierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder an spezielle Zielgruppen (z.B. Auszubildende). Klassische Themen sind verhaltensorientierte Programme zum Stressmanagement, Seminare zum Zeitmanagement, Raucher-Entwöhnungskurse, Seminare zur gesunden Ernährung oder Rückenschulen. Vermittelt wird Basiswissen zu den jeweiligen Inhalten (Bsp.: Was ist Stress?) in Kombination mit kognitiven und verhaltensbezogenen Strategien zur Bewältigung des betrieblichen und privaten Alltags.

Wirkung auf der Ebene: Unternehmen

- Reduzierung von Fehlzeiten durch Steigerung gesundheitsförderlicher Kompetenzen.
- Senkung der Entgeltfortzahlungskosten.
- Vermeidung von Produktivitätsverlusten durch frühzeitiges Erkennen von gesundheitlichem Fehlverhalten.
- Reduktion von Unfällen im technischen Bereich.

- Kostenreduktion für betriebseigene Krankenkasse (falls vorhanden).
- Verbesserung der innerbetrieblichen Kooperation und des Betriebsklimas.

Wirkung auf der Ebene: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Erhalt und Förderung von Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Gesundheit und Lebensqualität.
- Stressreduktion, Steigerung von Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden.
- Senkung von Arbeitsbelastungen.
- Verringerung von gesundheitlichen Beschwerden, Erkrankungen und Verletzungen.
- Ausbau des individuellen Wissens und der Fähigkeiten zu gesundem Verhalten in Betrieb und Freizeit.
- Vergrößerung der Bewältigungskompetenzen.

Gesundheitsförderungsprogramm für Auszubildende bei der DaimlerChrysler AG

Seit vielen Jahren wird für die jährlich ca. 300 Auszubildenden im Werk Stuttgart ein präventivmedizinisches Schulungsprogramm von der werksärztlichen Abteilung durchgeführt. Differenziert nach Auszubildenden in technischen und kaufmännischen Ausbildungsgängen nehmen alle Auszubildenden an diversen Modulen zur Gesundheitsförderung teil. Die jungen Erwachsenen werden als besonders wichtige Zielgruppe für die betriebliche Gesundheitsförderung gesehen, da sie sich häufig durch besonders leichtsinniges Gesundheitsverhalten auszeichnen, ohne die Folgen gesundheitsschädigenden Verhaltens einschätzen zu wollen oder zu können.

Für Auszubildende der technischen Ausbildungsgänge werden die Module „Lärm und Gehörschutz“, „Hautbelastung und Hautschutz“, „Richtiges Heben und Tragen“ bzw. „Rückengerechtes Verhalten“ durchgeführt, für Auszubildende in kaufmännischen Berufen die Schwerpunkte „Richtige Ernährung“, „Umgang mit Stress“ und „Ergonomische Bildschirmarbeitsplatzgestaltung“. Zusätzlich gibt es für alle Auszubildenden ein Sportprogramm sowie für die Auszubildenden der technischen Berufe ein Programm der Suchtprävention und eine Ernährungsschulung. Pro Ausbildungsgang werden im ersten Lehrjahr 20-22 Stunden durch Werksarzt, Sportlehrer und anderes Personal geschult. Die Maßnahmen werden im

Rahmen von mehreren Halbtagesveranstaltungen durchgeführt. Die Teilnehmer erhalten beispielsweise zunächst Artikel zum Thema „Ernährung“, diskutieren für sie relevante Fragen in Gruppen und stellen sich nach dem theoretischen Teil ihr Mittagessen im Betriebsrestaurant anhand der gelernten Kriterien sinnvoll zusammen.

Die im Anschluss durchgeführten Evaluationen zeigen, dass die Programme von den Jugendlichen positiv aufgenommen werden. Exemplarische Lernerfolgskontrollen zeigen, dass die vermittelten Inhalte gut erarbeitet wurden. Das Ziel, die Jugendlichen für wichtige Gesundheitsthemen zu sensibilisieren, wird mit Hilfe der angebotenen Schulungen erreicht. Zusätzlich werden durch die Gruppenarbeit Sozialverhalten und soziales Lernen gefördert.

Betriebliches Gesundheitsmanagement bei der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte

Die BfA führte den Prozess der Betrieblichen Gesundheitsförderung im Jahre 1998 ein, nachdem in einer Mitarbeiterbefragung betriebliche Arbeitsbedingungen einen Einfluss auf die Häufigkeit krankheitsbedingter Fehlzeiten zeigten. Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit, zur Verringerung der Belastungen und zur Vermeidung gesundheitlicher Beschwerden sind danach geeignet, die krankheitsbedingten Abwesenheiten zu reduzieren. Auch vor dem Hintergrund des demographischen Wandels hat für die BfA das Ziel der Erhaltung der Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Bedeutung gewonnen, da in der Zukunft das Durchschnittsalter der Belegschaft deutlich ansteigen wird.

Im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung werden verhaltenspräventive und verhältnispräventive Maßnahmen angeboten; dazu gehören beispielsweise die Prävention von Skelett- oder Muskelerkrankungen durch Rückenschulen und Bewegungsübungen, Entspannungstraining und Seminare zum Zeit- oder Stressmanagement. Gesundheitstage mit unterschiedlichen Schwerpunktthemen und Informationsveranstaltungen zu Fragen der Arbeitsplatzgestaltung ergänzen das Angebot. Arbeitsplatzprogramme, bei denen zunächst in Arbeitssituationsanalysen die belastenden Faktoren und Verbesserungsmöglichkeiten erarbeitet werden und anschließend am Arbeitsplatz des Einzelnen Bewegungsübungen als Hilfe zur Selbsthilfe eingeübt werden, verknüpfen die Instrumente „Analyse“ und „Intervention“ der Betrieblichen Gesundheitsförderung.

Darüber hinaus wird die BfA im Rahmen der Förderung der Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hausweit ein Betriebliches Eingliederungsmanagement für die Eingliederung langfristig Erkrankter einführen.

2.6.2.3. Gesundheits-Checks

Im Rahmen von Gesundheits-Checks werden für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Teile der Belegschaft (z.B. Führungskräfte) Vorsorgeuntersuchungen in unterschiedlichem Umfang angeboten. Die Inhalte der Vorsorgeuntersuchung richten sich normalerweise nach dem Alter und der Lebenssituation der Beschäftigten und werden - je nach betrieblicher Ausstattung - im Unternehmen selbst (z.B. beim werksärztlichen Dienst) oder in Zusammenarbeit mit einem externen Partner angeboten. Die Zielgruppe wird von der Personalabteilung angeschrieben und zu der Teilnahme am Gesundheits-Check eingeladen. Die Teilnahme ist freiwillig. Ein Check-Up kann Untersuchungen zum Magen-Darm-Trakt, kardiovaskulären System, Atemwege /Lunge, Niere, Stoffwechselerkrankungen, Gelenken, Dermatologie, Impf- und Zahnstatus beinhalten. Die Auswahl der tatsächlich durchgeführten Untersuchungen sollte sich an der spezifischen Lebenssituation und den vorhandenen Risikofaktoren der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter orientieren. In den meisten Fällen dient der Check-Up nur der Diagnostik, nicht aber der Behandlung auffälliger Befunde. Dies geschieht aus Kostengründen, da die Kosten für ein Check-Up vom Arbeitgeber getragen werden, die Kosten für die Behandlung jedoch von den zuständigen Krankenkassen.

Wirkung auf der Ebene: Unternehmen

- Reduzierung von Absentismus durch Früherkennung bzw. Vermeidung langwieriger Krankheiten.
- Vermeidung von Produktivitätsverlusten durch frühzeitiges Erkennen von gesundheitlichem Fehlverhalten.
- Kostenreduktion für betriebseigene Krankenkasse (falls vorhanden).

Wirkung auf der Ebene: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Senkung der Schwelle zur Nutzung von Vorsorgeuntersuchungen durch das Angebot zeitlich komprimierter Check-Ups aus einer Hand.
- Erhalt und Förderung von Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Gesundheit und Lebensqualität.
- Verringerung von gesundheitlichen Beschwerden, Erkrankungen und Verletzungen.

Gesundheits-Check-Up für Führungskräfte bei der Bertelsmann AG

Seit 2000 bietet Bertelsmann seinen Führungskräften ein Check-Up an. In Kooperation mit externen Kliniken werden Führungskräfte – unabhängig vom Alter – alle zwei Jahre zu einem halbtägigen Check-Up von der Personalabteilung eingeladen. Die Teilnahme ist freiwillig und kostenfrei, die durchgeführten Untersuchungen werden in Absprache mit dem Teilnehmer ausgewählt. Zur Anamnese füllt der/die Teilnehmer/-in einen Bogen aus, auf dem die persönlichen Lebensumstände (Vielflieger, Stressbelastung, Rauchen, Alkohol) erfragt werden, um den Grad der Individualisierung des Check-Ups zu optimieren.

Die Teilnehmenden erhalten zunächst Informationen zu den Untersuchungen, den zur Auswahl stehenden Kliniken, zum Ablauf des Check-Ups sowie einen Feedback-Bogen mit der Bitte um Rücksendung im Sinne einer Qualitätskontrolle. Die Teilnehmer melden sich direkt bei der Klinik ihrer Wahl an. Zu Beginn und zum Abschluss des Check-Ups werden zwei ausführliche Arztgespräche zur Anamnese und zur anschließenden Besprechung der Befunde geführt. Die Teilnehmer erhalten von der Klinik ausführliche mündliche und schriftliche Informationen; der Firma gegenüber werden keine Informationen weitergegeben. Es besteht aber die Möglichkeit, die Befunde mit dem Betriebsarzt zu besprechen. Um die Nachverfolgung möglicher Befunde zu fördern, gibt der Arzt im Abschlussgespräch konkrete Empfehlungen zum weiteren Vorgehen.

Evaluationen haben gezeigt, dass die Führungskräfte das Programm positiv bewerten und als Ausdruck der Fürsorge des Arbeitgebers aufnehmen. 60-70% der Eingeladenen nehmen an den Check-Ups teil. Direkte Effekte auf den Krankenstand sind quantitativ nicht erfassbar, da die Erkrankungsquote in den entsprechenden Führungsebenen sehr gering ist.

Seit Juni 2005 bietet Bertelsmann schrittweise weiteren Mitarbeitergruppen Vorsorgeuntersuchungen an. Diese werden durch den betriebsärztlichen Dienst durchgeführt und gehen weit über den Standard der gesetzlichen Krankenkassen hinaus. Der Inhalt aller Vorsorgeangebote wird regelmäßig anhand der neusten wissenschaftlichen Erkenntnisse aktualisiert. Bei allen Untersuchungen wird besonderes Augenmerk auf eine verständliche Erläuterung der Befunde und eine umfassende Gesundheitsberatung gelegt, um das Gesundheitsverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachhaltig positiv zu beeinflussen.

2.6.2.4. Aktionstage zum Thema Gesundheit

Im Rahmen von Aktionstagen werden eine Vielzahl von Aktivitäten zu einem Gesundheitsthema im Unternehmen durchgeführt, um die Beschäftigten über gesundheitliche Themen zu informieren und aufzuklären. Gleichzeitig erhalten die betrieblichen Einrichtungen zur Gesundheitsförderung die Möglichkeit, ihre Angebote vorzustellen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekannt zu machen. Aktionstage werden häufig nicht regelmäßig durchgeführt, sondern bleiben Einzelveranstaltungen. Das Themenspektrum reicht von allgemeinen Fragestellungen der Gesundheit bis zu einzelnen Gesundheitsverhaltensweisen, wie z.B. der Ernährung oder dem Gripeschutz.

Wirkung auf der Ebene: Unternehmen

- Motivation der Beschäftigten zu gesundheitsförderlichem Verhalten und Nutzung der betrieblichen Angebote.
- Imagegewinn und Steigerung des Bekanntheitsgrads der Einrichtungen zur Gesundheitsförderung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Wirkung auf der Ebene: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Erhalt und Förderung von Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Gesundheit und Lebensqualität.
- Ausbau des individuellen Wissens und der Fähigkeiten zu gesundem Verhalten in Betrieb und Freizeit.
- Vergrößerung der Bewältigungskompetenzen.

Diese Ergebnisse basieren u.a. auf den von den beteiligten Unternehmen zur Verfügung gestellten Daten und Erfahrungen der folgenden Projekte:

Unternehmen	Projekt
Bertelsmann AG	Gesundheits-Check-Up für Führungskräfte
BfA	Verhaltenspräventive Maßnahmen im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung
DaimlerChrysler AG	Gesundheitstag 2003 Fitnessangebote und Betriebssport Gesundheitsförderungsprogramm für Auszubildende
Fraport AG	Fitpoint

2.6.3. Diskussion des Potenzials

Studien der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, zeigen, dass bei 51% der Beschäftigten Stress und Arbeitsdruck in den letzten 2 Jahren zugenommen haben. Ebenfalls geben 54% der Befragten an, immer oder häufig an der Grenze der Leistungsfähigkeit zu arbeiten²⁶. Bei 91% der Beschäftigten mit geringem Handlungsspielraum in der Arbeit stellt dies einen entscheidenden Belastungsfaktor dar²⁷.

Ergebnisse solcher Studien verweisen auf die Notwendigkeit, dem physischen und psychischen Wohlbefinden einen höheren Stellenwert als in der Vergangenheit beizumessen. Während Maßnahmen der Verhältnisprävention vor allem betriebliche und organisationale Rahmenbedingungen fokussieren, sollen Programme der Verhaltensprävention die individuellen Kompetenzen fördern, auch in stressigen und schwierigen beruflichen Zeiten auf die Gesundheit zu achten. Die betriebliche Gesundheitsförderung hat gegenüber staatlichen Maßnahmen eine Vielzahl von Vorteilen: bei vergleichsweise geringen Kosten wird eine große Zahl von Personen erreicht. Das betriebliche Umfeld reduziert Barrieren, erleichtert den Zugang zu entsprechenden Angeboten und bietet soziale Unterstützung bei der Aufrechterhaltung gesunder Lebensweisen.

Als niedrigschwellige Angebote bieten viele Unternehmen **Informationsbroschüren** oder die Möglichkeit der Inanspruchnahme ärztlicher Beratung. Inwiefern solche Angebote wirksam werden, ist bisher nicht umfassend erhoben worden. Auch **Aktionstage** sind nur begrenzt in ihrer Wirksamkeit zu prüfen. Ausnahme bilden Aktionen, die auf kurzfristige Effekte zielen, wie z.B. Aktionen zur Gripeschutzimpfung. Hierzu liegen jedoch kaum Daten vor.

Auch die Wirksamkeit der übrigen Angebote im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung ist nur schwer zu quantifizieren, da entsprechende Programme zumeist nicht auf kurzfristige Effekte zielen, sondern allenfalls mittelfristig wirksam werden. Dennoch liegen zu einzelnen Maßnahmen und Wirkungsbereichen Einzelstudien vor, die Hinweise auch auf die mittel- und langfristigen Wirkungen liefern.

So belegen Studien, dass **Fitnessangebote und Betriebssport** für viele Bereiche der Gesundheit wirksam sind. So führt die regelmäßige Teilnahme an Fitnessprogrammen am Arbeitsplatz zu

²⁶ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

²⁷ Wolfgang Bödeker¹, Heiko Friedel², Christof Röttger², Alfons Schröer^{1,2} Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen in Deutschland 1) *BKK Team Gesundheit*, 2) *BKK Bundesverband*

einer Abnahme des BMI (Body Mass Index) von 1 bis 2% innerhalb von 8 bis 12 Wochen (in effektiveren Programmen z.T. auch 3 bis 6%). Die Verbesserungen der körperlichen Fitness dauern über 3 Jahre an²⁸. Insgesamt deutet die Literatur darauf hin, dass ein gut konzipiertes Bewegungsprogramm am Arbeitsplatz die Fitness der Teilnehmer verbessern kann. Körperfett kann um 10 bis 15% reduziert werden (wahrscheinlich mehr, wenn Diätberatung eingeschlossen wird), „Aerobic Power“, Muskelstärke und Flexibilität können um bis zu 20% verbessert werden.

Für Herzrisikofaktoren liegen ähnliche Ergebnisse vor: So wird eine Reduktion des kardiovaskulären Risikos von 35% bis 45% über eine Programmteilnahme von 3 Jahren berichtet. Die effektivste Intervention kombinierte u.a. den Zugang zu einer Fitnessanlage mit persönlicher Beratung und organisationalen Veränderungen, die Bewegung am Arbeitsplatz unterstützten. Auch Senkungen des Cholesterinspiegels um bis zu 15% zählen zu den erzielten Effekten. In 90% der Studien wird die Einführung von Fitness- und Bewegungsprogrammen außerdem mit einer Reduktion der Zahl der Raucher in Verbindung gebracht²⁹. Insgesamt scheint es besonders wirksam zu sein, Bewegungsprogramme mit optionalen Modulen zu kombinieren, die auf spezifische Probleme wie die Reduktion des Cholesterinspiegels oder Raucherentwöhnung ausgerichtet sind.

Aussagen über die Auswirkungen von Maßnahmen im Bereich Betriebssport und Fitness auf die allgemeine Lebenszufriedenheit und das Wohlbefinden zu treffen, ist nur begrenzt möglich, da die methodische Qualität der vorhandenen Studien mangelhaft ist. Auch die Wirkungen hinsichtlich Absentismus, Produktivität, Arbeitszufriedenheit und Personalfuktuation bleiben inkonsistent.

Studien zu **Programmen zur Förderung gesundheitlicher Kompetenzen** zeigen ebenfalls positive Effekte: So hören bis zu 91% der Teilnehmer an Raucherentwöhnungsgruppen erfolgreich mit dem Rauchen auf und bleiben mindestens 6 Monate abstinent. Der Erfolg der einzelnen Programme fällt jedoch sehr unterschiedlich aus, ohne dass eindeutige Wirkungsfaktoren identifiziert werden könnten. Auch betriebliche Regelungen zum Rauchen bewirken eine Reduktion im Zigarettenverbrauch am Arbeitsplatz im Median von 3,4 Zigaretten pro Tag. Andere Studien berichten, dass 12% bis 39% der Raucher angaben, bei der Arbeit weniger oder gar nicht mehr zu rauchen³⁰. Auswirkungen auf den Zigaretten-

²⁸ Julia Kreis & Wolfgang Bödeker (2003) Gesundheitlicher und ökonomischer Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention - Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz, IGA Report 3, hrsgg. vom BKK Bundesverband, Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften – HVBG und Berufsgenossenschaftliches Institut Arbeit und Gesundheit – BGAG

²⁹ a.a.O. IGA-Report 3, S. 16

³⁰ a.a.O. IGA-Report 3, S. 22

tenkonsum insgesamt, also auch außerhalb des Betriebes, sind weniger eindeutig.

Auch Programme zur Stressbewältigung werden in der Literatur als wirksam bewertet. Insgesamt wird eine Kombination verschiedener Stress-Management-Techniken empfohlen (z.B. Muskelentspannung, kognitiv-behaviorale Strategien). Zusätzlich sollten vorherrschende Stressoren in der Arbeitsumgebung berücksichtigt werden, um neben den individuellen auch organisationale Faktoren zu berücksichtigen.

Umfassende Gesundheitsförderungsprogramme scheinen die höchste Wirksamkeit im Hinblick auf Fehlzeiten aufzuweisen. So wird in allen 14 internationalen Evaluationsstudien zu Gesundheitsförderungsprogrammen eine Reduktion des Absentismus berichtet. Für die Teilnehmer an derartigen Programmen reduzierten sich die Fehlzeiten um 12-36%, die mit den Fehlzeiten verbundenen Kosten um 34%³¹. Drei der Studien berichten über ein Kosten-Nutzen-Verhältnis von 1:2,5 bis 1:10,1, was bedeutet, dass für jeden Dollar, der in das Gesundheitsförderungsprogramm investiert wurde, 2,5 bis 10 Dollar durch reduzierten Absentismus gespart wurden. In deutschen Studien wurden Kosten-Nutzen-Relationen von 1:2,5 bis zu 1:4,9 Euro in Bezug auf die Fehlzeitenreduzierung berechnet. Auch in einer Befragung der AOK zur Wirksamkeit betrieblicher Gesundheitsförderung³² nannten 63% der befragten Unternehmen gesunkene Entgeltfortzahlungskosten als einen der bedeutendsten Effekte.

Weitere Effekte ergeben sich in Studien vor allem im Hinblick auf geringere Krankheitskosten von Teilnehmern an Gesundheitsförderungsprogrammen. Beobachtete Effekte sind u.a. weniger Arztbesuche, weniger Krankenhauseinweisungen sowie eine geringere Zahl von stationären Behandlungstagen im Krankenhaus. Insgesamt wird eine durchschnittliche Senkung der Krankheitskosten von 26% berichtet³³. Die gesunkenen Krankheitskosten können zudem als Indikatoren für einen verbesserten gesundheitlichen Allgemeinzustand interpretiert werden, was wiederum mit erhöhter Produktivität und geringeren Fehlzeiten einhergeht. Der ROI (return of investment) liegt für die Einsparung bei Krankheitskosten zwischen 1:2,3 bis 1:5,9. Nicht berichtet wird jedoch, über welchem Zeitraum diese Gewinne andauern.

Zu berücksichtigen ist, dass Gesundheitsförderungsmaßnahmen zwar bei den Teilnehmenden zu einer deutlichen Senkung der ge-

³¹ a.a.O. IGA Report 3, S. 30

³² AOK Bundesverband (2004): Betriebliche Gesundheitsförderung. Das macht sich bezahlt! Fakten, Firmen, Erfolge. Broschüre.

³³ a.a.O. IGA-Report 3, S. 30

sundheitlichen Risiken führen, es aber offen bleibt, wie hoch die gesamtbetrieblichen Effekte sind. Es ist davon auszugehen, dass die Effekte insgesamt niedriger sind, als die veröffentlichten Zahlen suggerieren, da die Teilnehmenden an den Förderprogrammen nur einen Teil der Gesamtbelegschaft darstellen. Um betriebsweit relevante Effekte zu erzielen, sind hohe Teilnehmerquoten daher von großer Bedeutung.

Insgesamt ist davon auszugehen, dass gesellschaftliche Entwicklungen die Notwendigkeit gesundheitsförderlicher Maßnahmen deutlich erhöhen werden. Zu nennen sind hier insbesondere die demographische Entwicklung und das steigende Gesundheitsbewusstsein der Bevölkerung. Allerdings wird die Gesundheitsförderung von weiten Kreisen immer noch als staatliche Aufgabe verstanden und eine Verantwortung der Unternehmen nur in geringem Maße wahrgenommen. Solange Gesundheitsförderung als Kostenfaktor und nicht als Investition in die Humanressourcen verstanden wird, bleibt fraglich, ob sich insbesondere kleine und mittlere Unternehmen zukünftig verstärkt um die Förderung der Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kümmern werden.

Maßnahmen	Begünstigende / Hemmende Faktoren	Zielgruppe
<p>Fitnessangebote und Betriebssport</p>	<p>Begünstigend: steigendes Gesundheitsbewusstsein in der Bevölkerung; Demographische Entwicklung veranlasst Unternehmen verstärkt dazu, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu schaffen, um die Erwerbsfähigkeit älterer Beschäftigter zu erhalten.</p> <p>Hemmend: Finanzierung; Gesundheitsförderung wird nicht als betriebliche Aufgabe erkannt</p>	<p>alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</p>
<p>Programme zur Förderung gesundheitlicher Kompetenzen</p>	<p>Begünstigend: als Trainings- oder Schulungsmodul auch für KMU umsetzbar</p> <p>Hemmend: Finanzierung; Gesundheitsförderung wird nicht als betriebliche Aufgabe erkannt; Unkenntnis über gesundheitliche Wirkungszusammenhänge;</p>	<p>alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</p>
<p>Gesundheits-Check</p>	<p>Begünstigend: steigendes Gesundheitsbewusstsein; Demographische Entwicklung und steigende Lebensarbeitszeit</p> <p>Hemmend: Finanzierung; Zeitmanagement der Führungskräfte</p>	<p>Führungskräfte und Risikogruppen</p>
<p>Aktionstage</p>	<p>Begünstigend: relativ einfach umzusetzen, da nur begrenzte Ressourcen benötigt werden</p> <p>Hemmend: Gesundheitsförderung wird nicht als betriebliche Aufgabe erkannt</p>	<p>alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</p>

3. Rahmenbedingungen und sozio-ökonomische Megatrends

Die Arbeitswelt unterliegt stetigen Veränderungsprozessen nicht nur im Verhältnis von Arbeitsangebot und –nachfrage, sondern auch hinsichtlich der Entwicklung neuer Berufsbilder, der Notwendigkeit zur Erweiterung individueller Kompetenzen, neuer Formen der intra- und interorganisationalen Zusammenarbeit sowie der Anforderungen an einen Ausgleich zwischen Privatleben und Beruf. Der sektorale Wandel mit einem Bedeutungszuwachs wissensintensiver Dienstleistungen, die Internetökonomie und die Erfordernis, ehemals familienintern erbrachte Dienstleistungen zu professionalisieren und zu ökonomisieren, wirken ebenfalls als Faktoren, die den Charakter der Erwerbsarbeit verändern. Angesichts der aktuell hohen Arbeitslosenzahlen muss die Diskussion über die Gestaltung der Work-Life-Balance auch berücksichtigen, dass der Erfolgsdruck am Arbeitsplatz steigt und die Verhandlungspositionen der beteiligten Akteure sich nicht an absolut gültigen Maßstäben orientieren können. Die Motivation, mit umfassenden Konzepten der Work-Life-Balance Veränderungen in den Unternehmen anzustoßen, reflektiert sowohl eine spezifische Haltung der Unternehmen gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch Sachzwänge, wie z.B. vorhandene oder aber erwartete Engpässe in der Personalrekrutierung.

Eine (erwerbs-) lebenslange Biographie, die einen stabilen Identifikationskern liefert, verliert in einer modernen und hohen Flexibilisierungsanforderungen unterworfenen Beruflichkeit sowohl quantitativ als auch qualitativ an Bedeutung. Die Zahl der Beschäftigungsverhältnisse, die nicht dem klassischen „Normalarbeitsverhältnis“ entsprechen, nimmt in Deutschland stetig zu.

Insbesondere die Untersuchung der Wechselbeziehungen zwischen der Erwerbsarbeit, weiteren Formen nicht-erwerbsorientierter Tätigkeiten in Haushalt und Ehrenamt, die jedoch einem umfassenderen Arbeitsbegriff zuzurechnen sind, und der Entwicklung der privaten Lebenssphäre, steht im Mittelpunkt dieser Studie.

Ein Rückblick auf die Diskussion der Humanisierung der Arbeit zeigt, dass die vier Prinzipien, die lange als zentrale Indikatoren der Arbeitsqualität betrachtet wurden: Sicherheit, Gleichheit, individuelle Entfaltung und Demokratie³⁴, unterschiedliche Betrachtungsebenen vereinigen. Die Veränderungen von Arbeitsmärkten und von Arbeit selbst erfordern eine stärker differenzierte Betrachtung.

³⁴ vgl. Herrick, N. O., Maccoby, M. 1975, Humanizing Work: A Priority Goal of the 1970's, in: Cherns, A., Davis, L. E., The Quality of Working Life. New York, S. 63-77

tung der Arbeitsverhältnisse. Auch der Ansatz der *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* umfasst vier Dimensionen: Arbeitsplatzsicherheit, Kompetenzentwicklung, Gesundheit und Wohlbefinden sowie die Verbindung von Arbeits- und Privatleben³⁵. Die Diskussion über die Gestaltung der Work-Life-Balance muss diese umfassenderen Perspektiven aufgreifen, um den Anforderungen hinsichtlich Sicherheiten, Möglichkeiten der individuellen Entfaltung, Kompetenzentwicklung und Beteiligung gerecht werden zu können.

Work-Life-Balance-Konzepte dienen der praxisorientierten Umsetzung eines Ausgleichs zwischen Privatleben / Familie und Beruf. Dieser zielt insbesondere darauf ab, etablierte Phasenmodelle (Ausbildung – Berufstätigkeit – Familienphase – Wiedereinstieg in den Beruf) durch eine Abstimmung der unterschiedlichen Bedürfnisse zu ergänzen bzw. zu ersetzen. Damit soll auch ermöglicht werden, dass Phasen der Qualifizierung, der Familiengründung, ggf. karitative und ehrenamtliche Tätigkeiten mit Auslandsaufenthalten u.a.m. mit einer kontinuierlichen Erwerbsarbeit vereinbar bleiben und sich diese unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen von Arbeits- und Lebenszielen nicht wechselseitig ausschließen. Eine intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben gewinnt angesichts der Veränderungen in Arbeits- und Lebenswelt für alle Beschäftigtengruppen an Bedeutung.

Die Gestaltung der Arbeitsbedingungen von Morgen und damit einer nachhaltigen und zukunftsfähigen Work-Life-Balance wird jedoch nicht ausschließlich von der betrieblichen Handlungsebene beeinflusst, sondern steht in einem Kontext übergeordneter sozio-ökonomischer Trends, die sich in vier Schwerpunkten zusammenfassen lassen:

- Globalisierung
- Strukturwandel der Arbeit
- Individualisierung und Pluralisierung
- Demographische Verschiebungen

Diese Trends beschreiben die Rahmenbedingungen der Arbeitswelt von Morgen, die sich auf der betrieblichen Ebene manifestiert.

³⁵ Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Hg.) 2002: Dritte Europäische Umfrage über die Arbeitsbedingungen 2000

3.1. Globalisierung

Die technologischen Errungenschaften, insbesondere auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologien bilden die Voraussetzungen und Antriebskräfte der als Globalisierung bezeichneten weltweiten ökonomischen, sozialen und politischen Vernetzung. Durch die hierbei wachsende internationale Konkurrenz wird die Beschleunigung technologischer Weiterentwicklungen andauern. Die IuK-Technologien werden auch den wirtschaftlichen Strukturwandel hin zur Dienstleistungsgesellschaft beschleunigen. Von besonderer Bedeutung sind sie dabei weniger als eigenständiger Wirtschaftszweig, sondern vielmehr als Katalysatoren der Effizienz- und Effektivitätssteigerung, da sie die Produktivität sowohl des industriellen als auch des Dienstleistungssektors steigern. Gleichzeitig ermöglicht der Einsatz moderner IuK-Technologien nicht nur qualitative Entwicklungssprünge in anderen Technologiebereichen – die Entwicklungen in der Biotechnologie sind undenkbar ohne den Fortschritt in Rechnerleistungen und –kapazitäten – sondern auch neue Organisationsformen der Arbeit, die orts- und zeitunabhängig gestaltet werden können.

Mit der Entwicklung von neuen Technologien und deren Kombination erweitert sich das Spektrum ihrer potenziellen Anwendungsmöglichkeiten nicht nur in der Produktion erheblich. Allgemein werden weniger Einzeltechnologien, sondern vielmehr Bündelungs- bzw. Systemtechnologien entscheidend werden. Derartige Verbundtechnologien stellen dabei an Arbeitskräfte besondere Herausforderungen wie mehrfache Spezialisierungen, Interdisziplinarität und die Fähigkeit zur Zusammenarbeit in Teams mit Spezialisten unterschiedlichster Fachrichtungen. Für Forschung, Entwicklung und Produktion innerhalb von Systemtechnologien werden konzeptionelles Denken und die Fähigkeit zum Verknüpfen von Spezialkenntnissen verschiedener Fachgebiete notwendig. Ein Beispiel stellt schon heute die Mechatronik als Zusammenspiel von Maschinenbau, Elektrotechnik, Hardwareentwicklung und Programmierung dar.

Im Zuge der Globalisierung werden sich die übergreifenden Rahmenbedingungen ändern, unter denen sich die Gesellschaft in Deutschland entwickeln wird. Auf der einen Seite sind hier Verschiebungen im geopolitischen Machtgefüge absehbar: Mit der Verknappung fossiler Energievorkommen wird sich der Einfluss der GUS-Staaten und des Nahen Ostens erhöhen; durch Umweltbelastungen, Klimaveränderungen und den drohenden Wassermangel in Gebieten der Erde mit rasantem Bevölkerungswachstum wird eine verstärkte Süd-Nord-Migration einsetzen. Für die internationale Politik wird die Aufgabe der Zukunft darin bestehen, angesichts dieser massiven Verschiebungen und destabilisierenden Einflüsse militärisch ausgetragene Konflikte größeren Ausmaßes zu vermeiden.

Ein zentraler ökonomischer Aspekt der Globalisierung ist die im Zuge der Internationalisierung der Märkte wachsende weltweite Konkurrenz, welche zu einer Steigerung des Innovationsdrucks und einer Verkürzung der Produktzyklen führen wird. Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens wird noch stärker als bisher von seiner Innovationsfähigkeit abhängig sein. Die Konkurrenzsituation für die deutsche Wirtschaft wird sich durch politische Globalisierungsentwicklungen zusätzlich verschärfen. Durch die politische und wirtschaftliche Öffnung des europäischen Binnenmarktes – der erste Schritt der EU-Osterweiterung mit der Aufnahme von Estland, Polen, Slowenien, Tschechien, Ungarn sowie Lettland, Litauen und der Slowakei ist vollzogen – entsteht ein erhöhter Konkurrenzdruck durch Länder mit gut qualifizierten Arbeitskräften und niedrigeren Arbeitskosten.

Mit der Öffnung des europäischen Binnenmarktes wird die Migration sowohl im EU-Raum als auch global zunehmen. Auf die von der Einwanderung betroffenen Staaten werden daher kontinuierlich anwachsende Integrationsaufgaben zukommen. Eine zusätzliche und wohl weitaus schwierigere Aufgabe wird die Aufarbeitung und Korrektur von Versäumnissen und Fehlentwicklung bei der Integration von inzwischen in zweiter oder dritter Generation in diesen Ländern lebenden Migranten darstellen. In der Langfristperspektive zeigt sich, dass die Dauer des Aufenthaltes im Zuwanderungsland keinesfalls mit einer verbesserten Integration der Zuwanderer gleich zu setzen ist, sondern auch zum Nebeneinander unterschiedlicher Kulturen und Sprachgruppen führen kann.

Für Unternehmen kann dies auch bedeuten, bislang bildungsferne, nicht-deutsche oder aber nicht-deutschsprachige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Herkunft aus Osteuropa oder den „klassischen Gastarbeiterländern“ Griechenland und Türkei, in neue Bildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen einzubinden. Gerade im Bereich angelernter Tätigkeiten mit eher einseitigen Aufgaben- und Belastungsstrukturen und mangelnden Lernerfahrungen kommt hier die starke kultur- bzw. nationalitätsspezifische Segregation als Lernhindernis hinzu, wie es sich vor allem in den oft fehlenden Kenntnissen der deutschen Sprache ausdrückt. Maßnahmen zur Förderung der Lernfähigkeit und –motivation von Zuwanderern müssen folglich nicht nur an den individuellen Lernvoraussetzungen und –bedingungen ansetzen, sondern auch die kulturspezifischen Hintergründe berücksichtigen. Ziel solcher Maßnahmen ist nicht nur die Vermittlung bestimmter fachlicher Inhalte, sondern auch die Schaffung eines Bewusstseins dafür, dass ständiges Lernen notwendig ist, um neue Aufgaben und Anforderungen bewältigen zu können. Die Förderung von Lernbereitschaft, -motivation und -kompetenzen bilden somit die wesentlichen Zielsetzungen der in diesem Kontext zu ergreifenden Maßnahmen.

Kennzeichnend für das Leben unter dem Einfluss der intensiven Globalisierung wird die ständige Veränderung ökonomischer, poli-

tischer und sozialer Strukturen sein. Die Hauptprobleme werden somit nicht durch die neuen Strukturen selbst, sondern durch die – notwendigerweise – zu erbringenden Anpassungsleistungen entstehen. Diese Flexibilität und Veränderungsbereitschaft wird sowohl auf der betrieblichen als auch auf der individuellen Ebene erforderlich sein, um einerseits die durch die Markt- und Umfeld-dynamik sich stellenden Anforderungen zu bewältigen und andererseits eigene Gestaltungsspielräume zu eröffnen und zu nutzen.

Die – für einen Zeitraum von knapp 20 Jahren ohnehin schwierig zu beantwortende – Frage, welche Herausforderungen sich den Menschen in 2020 im Arbeits- und Privatleben stellen, ist angesichts der zu erwartenden Umwälzungen nur durch die Darlegung der sich heute bereits abzeichnenden Entwicklungslinien und deren wirtschaftlichen und sozialen Implikationen in Ansätzen zu klären. Beschreibungen der zukünftigen Anforderungen an die Menschen kumulieren in der Regel in Begriffen wie Flexibilisierung, Selbstverantwortung und –organisation sowie lebenslange Qualifizierung. Durch das Aufbrechen herkömmlicher Strukturen und Institutionen wird eine von Unstetigkeiten und Unvorhersehbarkeiten geprägte Individualisierung der Beschäftigung einsetzen, in deren Verlauf Anforderungen, welche gegenwärtig noch an Institutionen gestellt werden, auf die Individuen verlagert werden. Absehbar ist in jedem Fall, dass die Menschen in 2020 mit ungleich höheren Herausforderungen als gegenwärtig in Beruf und Privatleben konfrontiert werden.

Z.B. erfordern Mobilitäts- und Flexibilitätsanforderungen mit wechselnden (internationalen) Einsatzorten eine weit aufwändigere Organisation des Privatlebens als eine kontinuierliche Tätigkeit an einem einzigen Arbeitsort. Fragen der Erwerbstätigkeit von Lebenspartnern, Schulwechsel und die Betreuung von Angehörigen müssen unter diesen geänderten Vorzeichen neu formuliert und neue Lösungswege aufgezeigt werden.

Globalisierung wirkt sich im Hinblick auf Work-Life-Balance vor allem auf den Strukturwandel der Arbeit³⁶, die Internationalisierung der Belegschaften und des Arbeitsortes aus. Eine wesentliche Herausforderung wird die Integration von Migranten mit den unterschiedlichsten kulturellen Hintergründen sein. Konzepte zur Work-Life-Balance müssen daraufhin abgestimmt werden, auch diesen unterschiedlichen kulturellen Bedürfnissen gerecht zu werden, was Vorstellungen von Familie/Gesundheit/Wohlbefinden etc. angeht.

Die zunehmende Flexibilisierung des Arbeitsortes macht eine deutliche Flexibilisierung der Organisation betrieblicher und privater Rahmenbedingungen notwendig. Unternehmen sind hier

³⁶ vgl. auch den folgenden Abschnitt

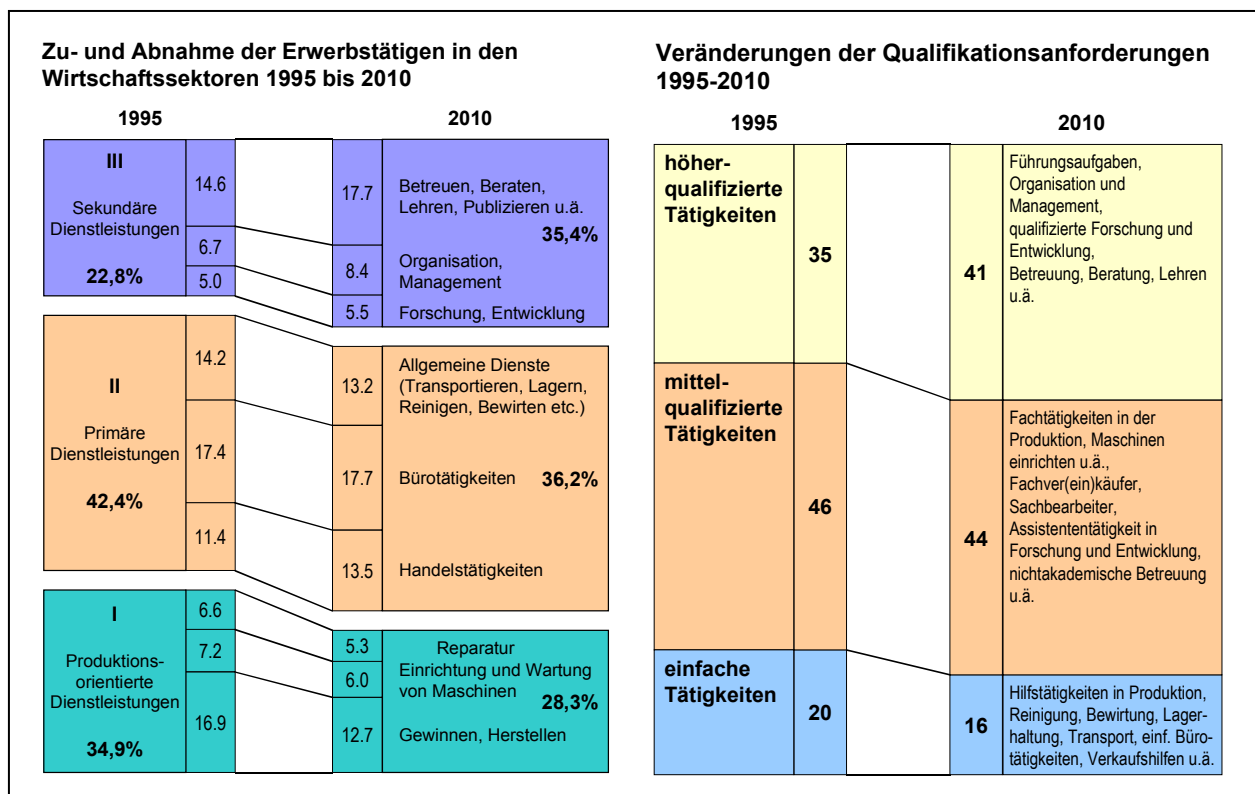
stärker als bisher gefragt, individuelle Lösungen anzubieten, um z.B. die soziale Absicherung der Mitarbeiter auch bei längeren Einsätzen im Ausland zu gewährleisten oder die Bildung der Kinder im Ausland sicher zu stellen. Aber auch auf der politischen Ebene resultieren hieraus Handlungsnotwendigkeiten: Maßnahmen wie die Etablierung eines EU-weiten Abkommens zur Arbeitstätigkeit in Europa werden zukünftig sicherlich in weitaus größerem Umfang als bisher benötigt.

3.2. Strukturwandel der Arbeit

Der Eintritt in die sog. Wissensgesellschaft, in der sich die Wertschöpfung im Wesentlichen auf die Konzeption und Erbringung von wissensbasierten Dienstleistungen begründet, wird bis 2020 erfolgt sein.

Gleichförmige Arbeitsprozesse werden weiter automatisiert werden und verwaltungstechnischer Abläufe durch den Einsatz von Digitaltechnik effizienter gestaltet werden. Für die Menschen werden in zunehmendem Maße die komplexen intelligenten Arbeitsabläufe übrig bleiben. Die Entwicklung der sektoralen Verschiebung ist bereits heute quantifizierbar: Der Arbeitskräftebedarf für produktionsorientierte und primäre Dienstleistungen, welcher in den 90er Jahren noch drei Viertel des Gesamtbedarfs ausmacht, wird bereits bis 2010 nur noch zwei Drittel betragen. In gleichem Umfang werden sekundäre Dienstleistungen wie Betreuung, Beratung, Lehre, Management sowie Forschung und Entwicklung an Bedeutung gewinnen (vgl. Abbildung).

Abb. 1: Entwicklung von Wirtschaftssektoren und Qualifikationen



Mit dem Strukturwandel zur Wissensgesellschaft geht eine generelle Anhebung des Qualifikationsniveaus der Arbeitskräfte einher. Bis 2010 wird der Anteil der höherqualifizierten Tätigkeiten (Führungsaufgaben, Organisation, qualifizierte Forschung und Ent-

wicklung etc.) bereits über 40% sämtlicher Berufstätigkeiten ausmachen. Während der Umfang mittelqualifizierter Tätigkeiten weitgehend stabil bleiben wird, werden einfache (Hilfs-) Tätigkeiten zurückgehen. Der Trend zur Dienstleistungsgesellschaft, in welcher Wissen zum zentralen Wertschöpfungsfaktor wird, bedeutet damit eine zunehmende Bedrohung der beruflichen Existenz geringqualifizierter Personen.

In der Arbeitswelt hat sich bereits heute eine zunehmende Flexibilisierung vollzogen. In produzierenden Unternehmen soll der flexible Personaleinsatz die unmittelbare Anpassung der Produktion an eine sich immer schneller ändernde Nachfrage gewährleisten, eine bessere Auslastung von Produktionsanlagen sichern und die Effizienz der Produktion erhöhen³⁷. Dienstleistungsunternehmen stehen auf Grund einer unmittelbaren Kundenorientierung und des sich verschärfenden und internationalisierenden Wettbewerbs generell unter einem hohen Flexibilisierungsdruck, der sich insbesondere auch in neuen Netzwerkunternehmen und der Virtualisierung von Arbeitsbeziehungen und Leistungserbringung materialisiert hat.

Neben den bereits ausgeführten Veränderungen der Arbeitswelt, der Notwendigkeit zum lebenslangen Lernen aufgrund kürzerer Produktionszyklen und der generellen Anhebung des Qualifikationsniveaus der Arbeitskräfte, werden sich in der Wissensgesellschaft weitere grundlegende Elemente der Arbeits- und Beschäftigungsformen ändern. Mit dem Übergang von der produktionsorientierten Industriegesellschaft zur wissensbasierten Dienstleistungsgesellschaft und den Möglichkeiten der IuK-Technologien schwindet die wirtschaftliche Notwendigkeit zur kontinuierlichen räumlichen und zeitlichen Konzentration der Arbeitskräfte um zentrale Produktionsmittel.

Die Telearbeit ermöglicht auch für abhängig Beschäftigte eine zeitliche und räumliche Entkoppelung der Erwerbsarbeit von ihrem Arbeitgeber; gleichzeitig können durch die Kommunikationstechnologien Selbständige enger an die Arbeitsabläufe und –prozesse der auftraggebenden Unternehmen angebunden werden. Insofern wird sich die klassische Trennung in abhängige und selbständige Arbeit abschwächen und eine Konvergenz der Arbeitsformen erfolgen. Die gesetzlichen Regelungen zur Vermeidung der sog. „Scheinselbständigkeit“ machen deutlich, dass die Dynamisierung

³⁷ vgl. Bollinger, D./Cornetz, W./Pfau-Effinger, B. 1991: "Atypische" Beschäftigung - Betriebliche Kalküle und Arbeitnehmerinteressen. S. 177-199, in: K. Semlinger (Hrsg.): Flexibilisierung des Arbeitsmarktes: Interessen, Wirkungen, Perspektiven. Frankfurt am Main und Flecker, J. 2000: Sachzwang Flexibilisierung? Unternehmensreorganisation und flexible Beschäftigungsformen. S. 269-291, in: H. Minssen (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin

der Arbeitswelt zu neuen Formen der mittelbaren oder unmittelbaren Abhängigkeit führen kann.

In der Folge der globalisierungsbedingten Beschleunigung der Innovations- und Produktzyklen wird sich die Halbwertszeit des Wissens verkürzen. Auch die konkreten Arbeitsverhältnisse und –formen werden sich seltener auf die gesamte Erwerbsbiographie erstrecken. Die Notwendigkeit und wirtschaftliche Berechtigung größerer und dauerhafter Arbeitsorganisationen schwindet; vielmehr werden Unternehmen aus Kernbelegschaften bestehen, welche je nach Erfordernissen temporär durch Randbelegschaften ergänzt werden. Künftig wird zunehmend in projektförmig angelegten Organisationen produziert bzw. Dienstleistungen erbracht werden, wobei nach Abschluss der jeweiligen Arbeiten das Beschäftigungsverhältnis für die Randbelegschaften endet. Bereits heute ist nicht nur eine Erosion der Normalarbeitsverhältnisse, sondern auch des Normalunternehmertums zu beobachten. Die Selbständigkeit wird nicht mehr nur die Arbeitsform für die herkömmlichen freien Berufe sein, sondern zunehmend auch für eine von der Sozialstruktur her gemischte Gruppe sog. „Selbstbeschäftigter“ (Ein-Personen-Unternehmen) insbesondere in wissensintensiven und wenig Finanzkapital erfordernden Dienstleistungsbereichen.

Die kontinuierliche Erwerbsbiographie wird in der Arbeitslandschaft der Wissensgesellschaft zur Ausnahme werden; im Verlauf ihres Erwerbslebens werden Arbeitende zunehmend unterschiedliche abhängige und selbständige Tätigkeiten nacheinander oder parallel ausüben, welche auch von Phasen der Nichterwerbstätigkeit unterbrochen sein werden. Nicht nur die Beschäftigungsformen, sondern auch die fachlichen Inhalte und Qualifikationen der Arbeitenden werden sich tendenziell der jeweiligen Nachfragelage anpassen müssen.

Trotz der flexiblen und kurzfristigen Anlage der Produktionsorganisationen wird die Arbeit der Zukunft keineswegs isoliert voneinander stattfinden; vielmehr werden auf ein singuläres Projekt zugeschnittene Teams benötigt, welche im Kontext dieses Projekts effizient zusammen arbeiten können. Damit werden auch die Anforderungen an die Arbeitskräfte definiert: notwendig sein werden Flexibilität und die Fähigkeit zur Einstellung auf die Zusammenarbeit in ständig wechselnden, neuen und unvertrauten Zusammenstellungen aus Betrieben und Personen. Notwendig wird dafür auch die Fähigkeit zur Pflege von Netzwerken zu anderen Mikro- bzw. Solounternehmen und auftragvergebenden Organisationen.

Darüber hinaus stellt die Arbeit innerhalb derartiger Strukturen die Erwerbstätigen vor eine Vielzahl neuer Herausforderungen: Selbstorganisation, Eigenverantwortung und Kooperationsfähigkeit müssen an die Stelle der herkömmlichen externen, durch traditio-

nelle Arbeitsorganisationen gewährleisteten Kontrollstrukturen treten.

Die wesentlichen Trends lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- **Beschleunigung:** Insbesondere durch die Einbeziehung moderner Informations- und Kommunikationstechnologie, die weltweite Vernetzung und sich verkürzenden Markt- und Produktlebenszyklen sehen sich nahezu alle betrieblichen Prozesse einem radikalen Beschleunigungsdruck ausgesetzt. Produktentwicklung, Produktion, Vertrieb und Auslieferung „rund um die Uhr“ bzw. „innerhalb von 24 Stunden“ führen zu einer Verdichtung der Tätigkeiten und dem Verschwinden von ehemals vorhandenen zeitlichen Puffern.
- **Dezentralisierung:** Aufgaben und Verantwortlichkeit werden nicht nur in der Gruppenarbeit immer stärker auf die Einzelnen bzw. Teams verlagert, die sich und ihre Arbeit ergebnisorientiert selbst gestalten müssen.
- **Ganzheitlichkeit:** In einem engen Zusammenhang dazu steht die Preisgabe der tayloristischen Partialisierung der Arbeit zugunsten einer ganzheitlichen und umfassenden Aufgaben- und Tätigkeitsbeschreibung. Die hieraus resultierenden Gestaltungsräume in der individuellen Arbeitsorganisation sind angesichts der übrigen beschriebenen Trends nicht unbedingt mit zusätzlichen Freiheitsgraden gleich zu setzen. Gerade in Produktionsbereichen (Serienfertigung) sind jedoch wieder gegenläufige Tendenzen erkennbar, die eine Reduktion des Aufgabenumfangs und damit eine Rückkehr zu tayloristischen Organisationsprinzipien beinhalten.
- **Kundenorientierung:** Sie liefert das Leitbild nicht nur im Dienstleistungs- sondern auch im produzierenden Gewerbe, mit dem nicht nur die Kommunikation von innen nach außen erhöhten Anforderungen unterlegt wird, sondern auch die internen Abläufe reorganisiert werden.
- **Vermarktlichung:** Sowohl in den internen als auch in den externen Arbeits- und Kooperationsbeziehungen hat sich das Marktprinzip zum dominierenden Typus erhoben. Der Cost und Profit Center-Gedanke ist auch in mittelständischen Unternehmen aufgegriffen worden und erhöht den Kosten- und Leistungsdruck bei den internen Dienstleistern, die sich nun auch einer externen Konkurrenz stellen müssen.

Hieraus resultieren zweierlei Handlungsfelder: Erforderlich wird eine kontinuierliche **Anpassung der Qualifikationsprofile**, die in der Arbeit oder aber eigeninitiativ weiterentwickelt werden müssen. Das Megathema „Bildung“ und neue Formen der Aus- und Weiterbildung findet auch hier Eingang. Im Hinblick auf die **Gestaltung**

und Organisation von Arbeit und auf die Arbeitsqualität zeigt sich ein immanenter Flexibilisierungsdruck, der einerseits individuelle Gestaltungsräume eröffnet, andererseits angesichts wachsender Komplexitätsanforderungen – alle genannten Aspekte können in unterschiedlicher Intensität oder auch gleichzeitig ihre Wirkung entfalten – zu einer latenten Überforderungssituation führen. Die Betonung von Flexibilität und Autonomie kann auch als einseitige Belastung wahrgenommen werden, die aus folgenden Widersprüchen resultieren:

- flexible Arbeitsgestaltung und Aufgabendefinition bei gleichzeitig mangelnden Einarbeitungszeiten und Verlust von entlastenden Routinen,
- Verantwortung für die Qualität der Arbeit bei fehlenden Einflussmöglichkeiten,
- fehlender Ausgleich zwischen Anlagen- bzw. Teambesetzung und Aufgabenerweiterung,
- Null-Fehler-Prinzip bei nicht ausreichenden Zeitpuffern und Just-in-Time-Vereinbarungen.

Diese möglicherweise auftretenden Divergenzen sollten bei der Etablierung von Maßnahmen zur Unterstützung der Work-Life-Balance mit berücksichtigt werden.

3.3. Individualisierung und Pluralisierung

Grundsätzlich werden die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben verschwimmen. Die Anforderungen, welche die zukünftige Arbeitswelt an die Beschäftigten stellt – (Selbst-) Motivation, Eigeninitiative und -verantwortung, Selbstorganisation, Kreativität, Flexibilität, Kooperationsvermögen – werden ebenso für die Bewältigung des privaten Alltags notwendig werden. Die Trennung zwischen (Erwerbs-) Arbeit und Freizeit wird aufgrund der räumlichen und zeitlichen Autonomie der Arbeitenden undeutlicher und muss in erster Linie von den Beschäftigten selbst (und nicht mehr von Kontrollinstitutionen wie etwa der „Stechuhr“) gezogen werden. Auf der anderen Seite bietet die Flexibilisierung der Arbeitsorganisation neue Chancen für die Vereinbarkeit von privaten Verpflichtungen – vor allem der Familie – und der Erwerbstätigkeit.

Die Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen und die arbeitsmarktbedingt zunehmende Mobilität wird dennoch weiter Druck auf dauerhaft angelegte Sozialformationen, Beziehungen und Institutionen ausüben. Die Verbreitung herkömmlicher Partnerschaften und Familien wird – auch aufgrund der steigenden Frauenerwerbstätigkeit und der Abkehr vom single-breadwinner-Modell – weiter zurückgehen; der Anteil der Ein- und Zweipersonenhaushalte dagegen weiter steigen. Laut Prognos-Berechnungen wird der Anteil der Ein- und Zweipersonenhaushalte von gegenwärtig 69 Prozent aller Haushalte auf 73 Prozent in 2020 zunehmen, der Anteil der Haushalte mit vier und mehr Personen im selben Zeitraum von 16 Prozent auf 13 Prozent zurückgehen.

Die Wunschfamilie der meisten besteht auch weiterhin aus einem verheirateten Ehepaar mit zwei Kindern. Die reale Familie entfernt sich jedoch mit jedem Jahr von diesem Wunschbild: Patchwork-Familien, Singles und nichteheliche Lebensgemeinschaften werden immer zahlreicher. In 2001 wurden 415.000 Ehen geschlossen, 190.000 wurden geschieden. In fast 50% der Fälle waren ein und mehrere Kinder betroffen. Ein Viertel der Ehepartner waren bei ihrer Hochzeit schon einmal verheiratet. Zwar sind weiterhin über 70% der über 30-jährigen verheiratet, aber die Zahl der nichtehelichen Lebensgemeinschaften nimmt stetig zu. Auch in Zukunft werden tendenziell weniger Paare heiraten, die Scheidungsraten weiter ansteigen und die Zahl der alternativen Partnerschafts- und Familienmodelle zunehmen.

International ist ein Rückgang des Anteils von Haushalten mit nur einem Verdiener zu beobachten. Die neue Gestaltung von Partnerschaft und Familie geht auch mit steigenden Erwerbsquoten von Frauen und Frauen mit Kindern einher. Im Jahr 2000 arbeiteten in 15,7% der Paarhaushalte mit Kindern beide Partner Vollzeit, in 23,1% der Mann Vollzeit und die Frau Teilzeit, in 52,3% der Haushalte arbeitete der Mann Vollzeit und die Frau war nicht

erwerbstätig. Befragt man Paarhaushalte mit Kindern nach der gewünschten Erwerbstätigkeit, würden sich 32% für Vollzeit beider Partner entscheiden und 43% für das Modell Mann Vollzeit, Frau Teilzeit³⁸.

Eine in flexiblen Kooperationen stattfindende Produktionsform wird trotz der Fortschritte und Verbreitung der IuK-Technologien nur innerhalb einer gewissen räumlichen Nähe zu bewältigen sein. Das Angebot an Arbeitsplätzen wird auch künftig das Hauptmotiv für größere Wanderungen sein. Zu erwarten ist daher eine zunehmende Verdichtung in Metropolregionen, innerhalb derer wiederum der Trend zur Suburbanisierung anhalten wird. Gerade für Familien mit Kindern wird die höhere Lebensqualität, die ein Wohnen „im Grünen“ verspricht, und die Finanzierbarkeit des Wohneigentums ein wichtiges Motiv zur Wahl des Wohnortes bleiben. Das bedeutet auch eine Verlängerung der Wegezeiten zwischen Wohnort und Arbeitsplatz, die den zeitlichen Spielraum zur Wahrnehmung beruflicher, familiärer und weiterer Rollen und Funktionen (z.B. Ehrenamt, Sport) einschränken.

Die Zahl der in Deutschland lebenden Personen nichtdeutscher Herkunft wird bis 2020 deutlich ansteigen. Unter der Annahme eines durchschnittlichen positiven Zuwanderungssaldos von 100.000 Personen pro Jahr wird der Ausländeranteil zwar lediglich von gegenwärtig 8,9 Prozent auf 9,9 Prozent in 2020 steigen, was einer absoluten Zunahme von 500.000 Ausländern in Deutschland entspricht. Dieser Prognose der Ausländerquote liegt aber die Annahme von insgesamt 5,4 Mio. Einbürgerungen innerhalb des Projektionszeitraums zugrunde; daher ist für 2020 von einer Gesamtzahl von etwa 13 Mio. Personen nichtdeutscher Herkunft auszugehen.³⁹

Das Zusammenwirken der übergeordneten Trends zur Individualisierung und Privatisierung mit der zunehmenden Flexibilisierung des Arbeitsmarkts manifestiert sich in unterschiedlichen Feldern. Vier Dimensionen sind hier ausschlaggebend:

- Sicherheit und Gesundheit
- Wertschätzung
- soziale Beziehungen
- Selbstverwirklichung

³⁸ Alle Angaben nach: Eichhorst, W. & Thode, E. (2004) Vereinbarkeit von Familie und Beruf - Deutschland im internationalen Vergleich. In: B. Badura, H. Schellschmidt & C. Vetter (Hrsg.) Fehlzeiten-Report 2003: Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance. S. 19-44. Berlin

³⁹ Bundesministerium des Inneren: Modellrechnungen zur Bevölkerungsentwicklung in der Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahr 2050; 2000

Sicherheit und Gesundheit

Die Auswirkung von Flexibilisierungsmaßnahmen auf die Sicherheit des Arbeitsplatzes und die Gesundheit der Arbeitnehmer gehört mit zu den wichtigsten Untersuchungsaspekten.

Es wurde schon darauf hingewiesen, dass insbesondere die externe Flexibilität die Stabilität der Beschäftigung erheblich beeinträchtigt. Die Befristung von Beschäftigungsverhältnissen ist oft mit unsteten Karriereverläufen und häufigen Wechseln zwischen Neubeschäftigung und Nichtbeschäftigung verbunden⁴⁰, aber auch Zeitarbeit und die Arbeit in Kleinbetrieben kann die Beschäftigungssicherheit wesentlich reduzieren⁴¹.

Darüber hinaus ist die Mehrzahl der Erwerbstätigen in einem immer stärkeren Ausmaß dafür verantwortlich, die eigene Erwerbsbiographie zu gestalten. Hier hat sich in der industriesoziologischen Diskussion das Bild des „Arbeitskraftunternehmers“⁴² heraus kristallisiert, der im Gegensatz zum „verberuflichten Arbeitnehmer“ auch die private Lebensführung nach betrieblichen Rationalisierungskriterien organisiert.

Unsichere Beschäftigungsverhältnisse, Befristungen und die Tendenz zur Auslagerung von Unternehmensfunktionen sind aus Sicht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wenig wünschenswert; möglicherweise erhöhen diese arbeitsweltlichen Trends die Stresserfahrung am Arbeitsplatz und tragen auf diese Weise sogar zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen bei. Solche Konsequenzen können sich aber auch aus einer übermäßigen Arbeitsverdichtung ergeben. Umgekehrt kann eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit oder die Anreicherung von Arbeitsinhalten einer als gesundheitlich belastend empfundenen Arbeit entgegenwirken.

Wertschätzung

Die persönliche Wertschätzung, die mit der Ausübung eines Berufes verbunden wird, ist sicher eine der wichtigsten Dimensionen der Identifikationsbildung in modernen Gesellschaften. Sie äußert sich in objektiven Merkmalen wie dem Einkommen und dem sozialen Prestige, das mit einem Beruf verbunden ist, aber auch mit subjektiven Merkmalen wie der persönlichen Anerkennung, dem

⁴⁰ vgl. Giesecke, J./Groß, M. 2002a: Befristete Beschäftigung: Chance oder Risiko? Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 54 (1): 85-108

⁴¹ vgl. DiPrete, T. A./Goux, D./Maurin, E./Quesnel-Vallee, A. 2002: Insecure Employment Relationships in Flexible and Regulated Labor Markets: Trend, Distribution, and Consequences in the United States and France. unveröffentlichtes Manuskript

⁴² H.J. Pongratz, G.G. Voß, Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen, Berlin 2002

entgegengebrachten Respekt und einer wechselseitigen Vertrauensbasis am Arbeitsplatz.

Es ist zu vermuten, dass externe Flexibilisierungsformen hier eher negative Auswirkungen für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben. Erste Studien zeigen, dass zum Beispiel die Befristung von Arbeitsverhältnissen mit Einkommenseinbußen einhergehen⁴³. Von Zeitarbeit, Scheinselbständigkeit usw. können ähnliche Effekte erwartet werden. Formen der internen Flexibilisierung haben hier entweder keine oder sogar positive Auswirkungen, wenn sie beispielsweise mit einer Höherqualifizierung verbunden sind.

Soziale Beziehungen

Die Frage nach der Gestaltung sozialer Beziehungen stellt sich in zweierlei Weise. Zum einen kann man danach fragen, wie soziale Kontakte am Arbeitsplatz, kollektive Arbeitsformen (Gruppenarbeit), aber auch Mitbestimmungsmöglichkeiten usw. durch die Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen beeinträchtigt oder gar verbessert werden.

Zum anderen kann man vermuten, dass soziale Beziehungen außerhalb der Arbeit (Familie, Freundschaftsbeziehungen) durch die Flexibilisierung der Arbeit sowohl positiv als auch negativ berührt werden können. Das betrifft insbesondere die intern-numerische Flexibilisierung: Gleitzeit, Teilzeitarbeit und ähnliche Arbeitsformen können die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie beträchtlich erhöhen. Andererseits können unregelmäßige, stark am Arbeitsbedarf ausgerichtete Arbeitszeitregelungen die Aufrechterhaltung sozialer Kontakte erheblich beeinträchtigen.

Die festzustellende Auflösung der Mehrgenerationenhaushalte ist sicher auch im Kontext gesteigener Mobilitäts- und Flexibilitätsanforderungen zu betrachten. Mit einer regional unabhängigen Wahl des Arbeitsortes entfallen auch die räumlichen Voraussetzung sowohl der Versorgung pflegebedürftiger Eltern als auch die Einbeziehung von Großeltern in die Kinderbetreuung, so dass Familien hier auf die Inanspruchnahme von Dienstleistern bzw. selbstorganisierte Betreuungskonzepte angewiesen sind.

⁴³ vgl. Giesecke, J./Groß, M. 2002b: External Flexibility and Social Inequality: A Comparison Between Germany and the UK. Arbeitsbereich Nr. ABSU 11: Humboldt-Universität zu Berlin und Schömann, K./Rogowski, R./Kruppe, T. 1998: Labour Market Efficiency in the European Union. Employment Protection and Fixed-Term Contracts. London

Selbstverwirklichung

Die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung in der Arbeit hängt stark vom Qualifikationsanspruch der Arbeit an die Beschäftigten ab. Die berufliche Tätigkeit trägt umso mehr zur Selbstverwirklichung bei, je anspruchsvoller und abwechslungsreicher sie ist. Eine intern-funktionale Flexibilisierung kann daher durchaus zur Erhöhung der Selbstverwirklichung beitragen; eine Beeinträchtigung ist zu erwarten, wenn der Tätigkeitsumfang die individuellen Kompetenzen weit übersteigt oder durch Outsourcing reduziert wird.

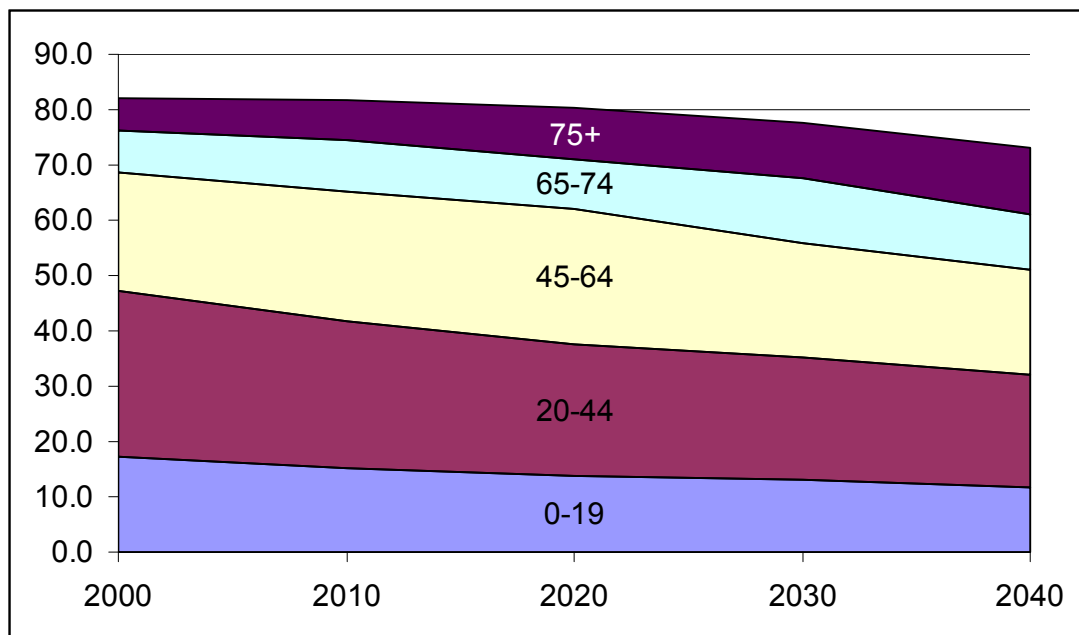
Die Flexibilisierung des Arbeitsmarkts bleibt jedoch nicht ohne Konsequenzen für die Gestaltung der Arbeit, wobei sich sowohl positive als auch negative Folgewirkungen abzeichnen. Ein flexibler Einsatz der Arbeitskraft im Betrieb kann eine breitere Qualifizierung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erfordern und den Gestaltungsraum für soziale Beziehungen und Freizeitaktivitäten erhöhen – wenn etwa Flexibilisierung durch Ausweitung der Teilzeitarbeit erreicht werden soll. Sie kann aber auch zu instabiler Beschäftigung führen, Dequalifizierung durch Rationalisierung nach sich ziehen oder das Stresspotenzial am Arbeitsplatz erhöhen.

Sicherheit, Gesundheit, Wertschätzung, Soziale Beziehungen und Selbstverwirklichung können im Anschluss an die schon oben genannte Humanisierung der Arbeit-Debatte sicherlich als Grundbedürfnisse der Beschäftigten angesehen werden. Folglich sind auch die Zielsetzungen von betrieblichen Work-Life-Balance-Maßnahmen mit diesen aus der Individualisierung resultierenden Erwartungshaltungen in Einklang zu bringen.

3.4. Demographische Verschiebungen

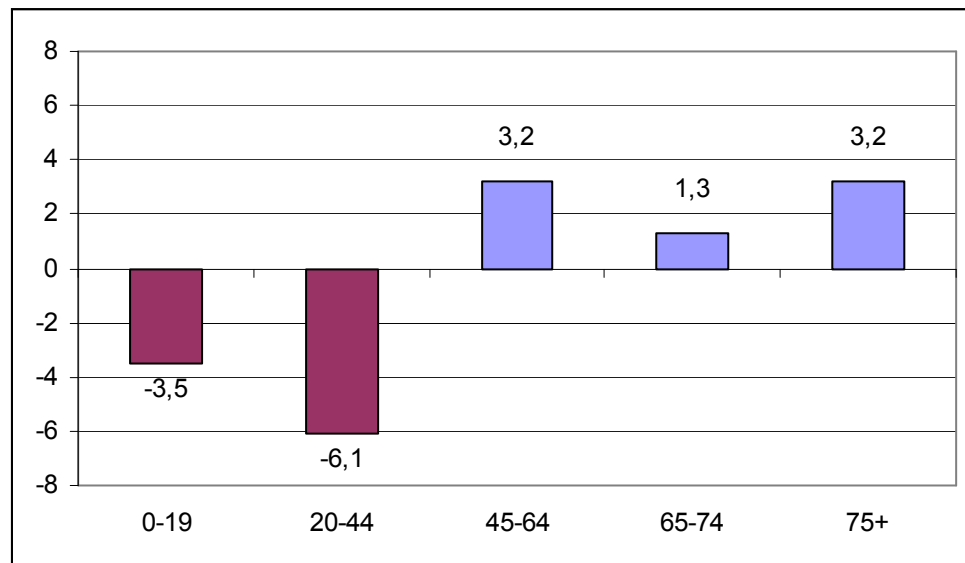
Der Rückgang der Geburtenquoten und die steigende Lebenserwartung werden auch bei anhaltender Migration langfristig zu einem Rückgang der Bevölkerungszahl in Deutschland wie in den anderen Industrienationen führen. Bis 2020 wird zwar noch kein erheblicher Rückgang stattgefunden haben – bis 2010 ist sogar ein Anwachsen zu erwarten. Allerdings wird sich die Altersstruktur bereits spürbar verschoben haben; die Bevölkerungsgruppe unter 45 Jahren wird um 9,6 Mio. zurückgehen, während die Gruppe ab 45 Jahren um 7,7 Mio. anwächst. (vgl. Abb.)

Abb. 2: Entwicklung der Bevölkerung nach Altersgruppen 2000 – 2040 (in Mio.)



Quelle: Prognos Deutschland-Report 2002 – 2020, Basel 2002

Abb. 3: Veränderung der Bevölkerung von 2000 – 2020 (in Mio.)



Quelle: Prognos Deutschland-Report 2002 – 2020, Basel 2002

Die langfristigen Folgen des demographischen Wandels für das öffentliche Leben und die Sozialpolitik, welche möglicherweise durch eine verstärkte Interessenspolitik der Älteren beschleunigt werden, sind nur schwer abschätzbar. Die Überalterung der Gesellschaft wird steigende Abgaben auf die Arbeitseinkommen, Verringerung der Sozialversicherungsleistungen und die Stärkung der Selbstvorsorge erfordern. Unmittelbare Auswirkungen des Wandels werden sich auch in den Unternehmen zeigen: Das Durchschnittsalter der Belegschaften wird steigen und die Verteilung über die Altersklassen einen Schwerpunkt bei den Über-50-jährigen setzen. Ob dies zwangsläufig auch zu höheren Krankenständen sowie nachlassender Lern- und Umstellungsbereitschaft und -fähigkeit der Arbeitnehmer führen wird, ist in der wissenschaftlichen Diskussion umstritten.

Obwohl zentrale Befunde darauf hinweisen, dass weniger das Lebensalter als vielmehr die Betriebsorganisation, die individuelle Berufskarriere und das Innovationsmilieu Leistungs- und Innovationsfähigkeit beeinflussen⁴⁴, wird die Debatte auch heute noch häufig entlang der Altersgrenzen geführt. Nach wie vor ist auch in vielen Unternehmen eine Zurückhaltung bei der Einführung langfristig ausgerichteter Personalstrategien zu beobachten, so dass Konzepte des lebensbegleitenden Lernens und altersgerechte Formen des Kompetenzauf- und -ausbaus von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern nur unzureichend berücksichtigt werden. Die Antworten vieler Unternehmen im Rahmen des IAB-Betriebspanels

⁴⁴ vgl. Astor, M. (2000): Innovationsfähigkeit, Wissenskulturen und Personalstrategien, in: Köchling, A. et al. (Hg.), Innovation und Leistung mit älter werdenden Belegschaften, München und Mering S. 317-360

zeugen davon, dass der demographische Wandel als entscheidende Herausforderung für die betrieblichen Personalstrategien nach wie vor unterschätzt wird.

Angesichts des sich verschärfenden Innovationswettbewerbs, in dem sich die deutsche Wirtschaft befindet, erscheint die Vernachlässigung der (erwerbs-) lebensbegleitenden Entwicklung der Humankapitalbasis jedoch als eine Vernachlässigung wettbewerbsentscheidender Ressourcen. Der wirtschaftliche Strukturwandel wird trotz anhaltender hoher Arbeitslosigkeit in vielen Bereichen aufgrund Fehlqualifikationen und Mismatching gleichzeitig zu einer Arbeitskräfteknappheit in anderen Bereichen führen. Zur Sicherung des Arbeitskräfteangebots wird eine höhere Ausschöpfung des Arbeitskräftepotenzials notwendig, einerseits durch die verstärkte Einbindung von Männern wie Frauen zwischen 55 und 64, andererseits durch eine altersübergreifende Erhöhung der Erwerbsbeteiligung der Frauen. (vgl. folgende Abb.)

Abb. 4a: Entwicklung der Erwerbsbeteiligung der Männer bis 2020 in Prozent

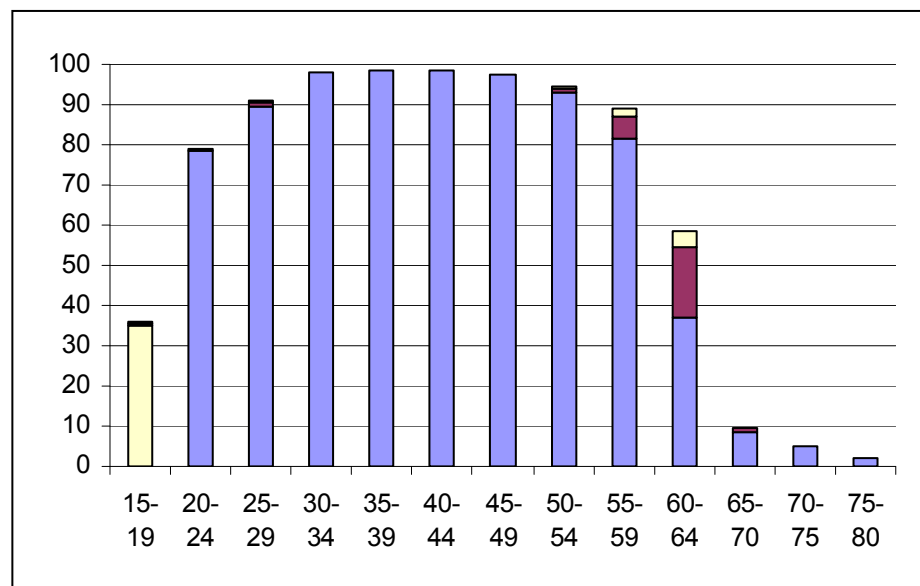
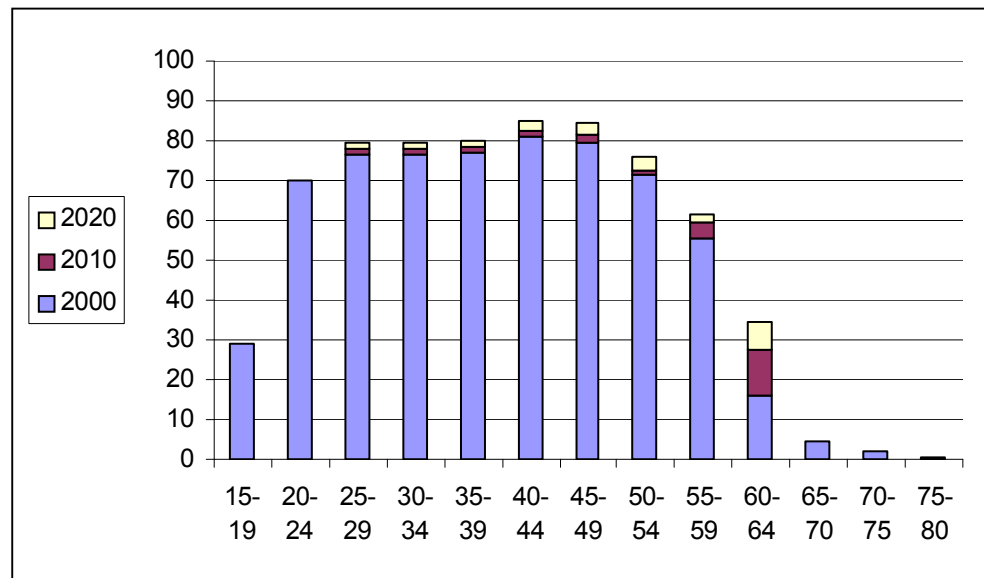


Abb. 4b: Entwicklung der Erwerbsbeteiligung der Frauen bis 2020 in Prozent



Quelle: Prognos Deutschland-Report 2002 – 2020, Basel 2002

Die verstärkte Einbindung Älterer in die Erwerbsarbeit verweist direkt das Problem der Qualifizierung: Die Halbwertszeit des Fachwissens entspricht bereits heute längst nicht mehr den gegenwärtig als Lern- und Arbeitszeit institutionalisierten Lebensphasen. Aufgrund der zu erwartenden Innovationsbeschleunigungen (vgl. Globalisierung) wird sich die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Qualifizierung zusätzlich verstärken. Die Deckung dieses Mehrbedarfs an Weiterbildung und Qualifizierung, aber auch an Ausbildung für neue Markt- und Technikfelder oder in Sprachen wird zukünftig nicht nur Aufgabe unternehmensinterner und staatlicher Maßnahmen sein, sondern weitaus stärker als bisher auch in der Eigenverantwortung der Arbeitnehmer außerhalb des Unternehmens liegen.

Ein - durch verschiedene weitere Entwicklungen entscheidend verstärkter - Effekt der längeren Lebensarbeitsdauer wird in einer sich verbreitenden Diskontinuität der Erwerbsbiographien bestehen: Nur wenige Arbeitnehmer werden zukünftig ihr Arbeitsleben in dem Beruf oder der Tätigkeit beenden, in der sie es begonnen haben. Arbeitgeber stehen vor der Herausforderung, Personalentwicklungskonzepte langfristig auszurichten und Arbeits- und Lernbedingungen für alle Beschäftigten so zu gestalten, dass auch Ältere lern- und leistungsfähig bleiben. Neben Konzepten für ältere Beschäftigte, gilt es der sog. „Sandwich-Generation“ Work-Life-Balance-Maßnahmen anzubieten, die sowohl deren Bedürfnissen in der Familiengründungsphase als auch in der Phase der Pflege älterer Angehöriger gerecht werden können.

3.5. Fazit

Insgesamt betrachtet resultieren aus den beschriebenen Trends Veränderungen im „Verhältnis von Arbeit und Leben“, die eine stärkere individuelle Planung und Steuerung des Alltags einerseits und eine Intensivierung der Abstimmung zwischen unterschiedlichen Akteuren innerhalb und außerhalb des Betriebs andererseits erforderlich machen. Auf der betrieblichen Seite ließen sich fünf Entwicklungstrends identifizieren, die aus den Anforderungen der Globalisierung resultieren und sich in einem Strukturwandel der Arbeit manifestieren. Dies sind:

- eine **Beschleunigung** aller Geschäftsprozesse, von der Ideengenerierung, über die Produktentwicklung bis hin zur Unikatfertigung und Dienstleistungserbringung,
- eine stärkere **Kundenorientierung**, die sich ebenfalls in kurzen Reaktionszeiten, Rund-um-die-Uhr-Service und eine Garantie störungsfreier Abläufe ausdrückt,
- die **Dezentralisierung** von Arbeitsaufgaben und –gestaltung, die im Wesentlichen zu einer stärkeren Verantwortungsübernahme und höheren Selbststeuerungsanforderungen aller Prozessbeteiligten führt,
- eine **Vermarktlichung** der Unternehmensbeziehungen, die eine Vielzahl von betrieblichen Funktionen in Konkurrenz mit internen und externen Wettbewerbern setzt und
- eine **Ganzheitlichkeit** in der Aufgabengestaltung und –wahrnehmung, die Fähigkeiten zur Selbstorganisation voraussetzt.

Diesen gewandelten Leistungsanforderungen an Unternehmen und Beschäftigte stehen gesellschaftliche Entwicklungstendenzen gegenüber, die sich zusammenfassend in den folgenden Punkten skizzieren lassen:

- eine veränderte **Erwerbsorientierung**, insbesondere bei hoch qualifizierten Frauen, die eine Vereinbarkeit von Karriere und Familie anstreben, die eine gut vernetzte Versorgungs- und Betreuungsinfrastruktur (privat, betrieblich, öffentlich) voraussetzen,
- gleichzeitig findet eine **Entberuflichung des Alters** statt, die einerseits aus einer Resignation der Betroffenen vor neuen Herausforderungen bzw. aus einer fehlenden betrieblichen Akzeptanz der Lern- und Leistungsbereitschaft Älterer resultiert, andererseits Ausdruck eines neuen Lebenslaufmusters

sein kann, in dem der Nacherwerbsphase ein außerordentlich hoher Stellenwert beigemessen wird,

- neue **Lebenslaufmuster**, die sich aber auch in geplanten Nacherwerbsphasen ausdrücken, z.B. bei Familiengründung, Qualifizierung, Auslandsaufenthalt (karitativ oder individuell motiviert), wobei dem Wiedereinstieg ohne Status- bzw. Positionsverlust ein hoher Stellenwert beigemessen wird,
- ein **Bildungsverhalten**, das neben den unmittelbar aus beruflichen Anforderungen resultierenden Qualifizierungsbedarfen, auch den Aufbau weitergehender Kompetenzen anstrebt,
- eine geänderte **Arbeitsteilung im Haushalt** bzw. neue **Zeitverwendungsmuster**. Diese sollen klassische Rollenmuster überwinden helfen und gesellschaftlich-politische Ambitionen ebenso mit Beruf und Arbeit verbinden wie familiäre, künstlerische und sportliche Interessen. Gleichzeitig werden etablierte Rollen – die Frau, die selbstverständlich pflegebedürftige Eltern / Schwiegereltern versorgt – hinterfragt und erfordern z.B. den Aufbau neuer Strukturen in der Pflege.

Die genannten Trends verdeutlichen die Gefahr, dass die Interessen der Unternehmen und der Beschäftigten zunehmend divergieren. Dieser Herausforderung versuchen Work-Life-Balance-Maßnahmen intelligent gerecht zu werden. Gerade Anforderungen an die räumliche und zeitliche Flexibilität stellen insbesondere Haushalte, in denen zwei Berufskarrieren zu synchronisieren und ggf. Kinder bzw. Pflegebedürftige zu versorgen sind, vor außerordentliche Herausforderungen. D.h. die Anforderungen aus den betrieblichen Abläufen entsprechen nicht in jedem Fall auch den Bedürfnissen der Belegschaftsmitglieder und umgekehrt.

Work-Life-Balance Maßnahmen müssen versuchen, die Anforderungen der Beschäftigten und der Arbeitgeber aufzugreifen und neu zu verzahnen. Die Konzepte beinhalten daher eine sehr flexible Ausgestaltung bekannter Instrumente der Personalpolitik und gehen darüber hinaus neue Wege, um die teilweise individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten mit denen der Arbeitgeber in Einklang zu bringen. Bei all diesen Maßnahmen sind die zuvor genannten Trends sowie die ökonomischen Rahmenbedingungen der Unternehmen zu beachten.

In der folgenden Abbildung werden die wesentlichen Einflüsse, die die Rahmenbedingungen der Arbeitswelt von Morgen und die Notwendigkeit einer aktiven Gestaltung der Arbeitsbedingungen dokumentieren, veranschaulicht.

Abb. 5: Einflussfaktoren für die Arbeitswelt der Zukunft



PROGNOS 2003 (in Erweiterung von Barthelheimer / Wittmann 2003)

Die oben beschriebenen Maßnahmen und Instrumente zur Gestaltung der Work-Life-Balance setzen genau an den hier beschriebenen Handlungsfeldern an. Sie dokumentieren, dass die beteiligten Unternehmen eine Reihe von Aktivitäten initiiert und entfaltet haben, mit denen die unterschiedlichen Anforderungsprofile aus der Notwendigkeit zur Optimierung betrieblicher Abläufe und Prozesse und dem Anspruch auf eine individuelle Gestaltung der privaten Lebenssphäre in Einklang gebracht werden sollen.

4. Literatur

- Barthelheimer, P., Wittemann, K. P. 2003: Lebensweise – unterschätzte Kategorie im Schatten der Ökonomie, SOFI Mitteilungen 31, S. 29-52
- Bauer, F./ Groß, H./ Munz, E. /Sayin, S. 2002: Arbeits- und Betriebszeiten 2001. Neue Formen des betrieblichen Arbeits- und Betriebszeitmanagements. Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung. Köln
- Bauer, F. /Groß, H. /Lehmann, K. /Munz, E. 2004: Arbeitszeit 2003. Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation und Tätigkeitsprofile. Köln
- Beiträge zur Gesundheitsberichterstattung des Bundes, hrsg. vom Robert-Koch-Institut, 2002: Arbeitsweltbezogene Gesundheitsberichterstattung in Deutschland. Stand und Perspektiven
- Bollinger, D./Cornetz, W./Pfau-Effinger, B. 1991: "Atypische" Beschäftigung - Betriebliche Kalküle und Arbeitnehmerinteressen. S. 177-199, in: K. Semlinger (Hrsg.): Flexibilisierung des Arbeitsmarktes: Interessen, Wirkungen, Perspektiven. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Bundesmann-Jansen, J. /Groß, H./Munz, E. 2000: Arbeitszeit 99. Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung zu traditionellen und neuen Arbeitszeitformen in der Bundesrepublik Deutschland. Köln
- Clark, A. E. 1999: What makes a good job? Evidence from OECD countries
- DiPrete, T. A./Goux, D./Maurin, E./Quesnel-Vallee, A. 2002: Insecure Employment Relationships in Flexible and Regulated Labor Markets: Trend, Distribution, and Consequences in the United States and France. unveröffentlichtes Manuskript.
- Dostal, W., Jansen, R., Parmentier, K. (Hg.) 2000: Wandel der Erwerbsarbeit: Arbeitssituation, Informatisierung, berufliche Mobilität und Weiterbildung. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 231
- Eichhorst, W. & Thode, E. 2004: Vereinbarkeit von Familie und Beruf - Deutschland im internationalen Vergleich. In: B. Badura, H. Schellschmidt & C. Vetter (Hrsg.) Fehlzeiten-Report 2003: Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance. S. 19-44. Berlin
- Empirica 2002: Verbreitung der Telearbeit in 2002. Internationaler Vergleich und Entwicklungstendenzen. Bonn
- Engelbrech, G.; Jungkunst, M. 2001: Erziehungsurlaub: Hilfe zur Wiedereingliederung oder Karrierehemmnis? IAB-Kurzbericht Nr. 11 vom 20.06.2001.
- Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft (EAF) 2004: Führungskräfte und Familie. Wie Unternehmen Work-Life-Balance fördern können. Herausgegeben vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin.
- Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Hg.) 2002: Dritte Europäische Umfrage über die Arbeitsbedingungen 2000.
- Fagan, C. 2003: Working-time preferences and work-life balance in the EU: some policy considerations for enhancing the quality of life. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Hg.). Dublin

- Flecker, J. 2000: Sachzwang Flexibilisierung? Unternehmensreorganisation und flexible Beschäftigungsformen. S. 269-291, in: H. Minssen (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin
- Flüter-Hoffmann, C. /Solbrig, J. 2003: Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft? Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hg.).
- Giesecke, J./Groß, M. 2002a: Befristete Beschäftigung: Chance oder Risiko? Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 54 (1): 85-108.
- Giesecke, J./Groß, M. 2002b: External Flexibility and Social Inequality: A Comparison Between Germany and the UK. Arbeitsbereich Nr. ABSU 11: Humboldt-Universität zu Berlin.
- Grünheid, E. 2003: Junge Frauen in Deutschland: bei hoher Ausbildung kinderlos?
- Herrick, N. O., Maccoby, M. 1975: Humanizing Work: A Priority Goal of the 1970's, in: Cherns, A., Davis, L. E.. The Quality of Working Life. New York, S. 63-77
- Institut für Arbeit und Technik (Hg.) 2001: Zur Zukunft der Erwerbsarbeit. Eine Positionsbestimmung auf der Basis einer Analyse kontroverser wissenschaftlicher Positionen
- Kress, U. 1998: Vom Normalarbeitsverhältnis zur Flexibilisierung des Arbeitsmarktes - Ein Literaturbericht. MittAB 3/98: 488-505.
- Lowe, G. S., Schellenberg, G. 2001: What's a good job? The importance of employment relationships
- Matthies, H./Mückenberger, U./Offe, C./Peter, E./Raasch, S. 1994: Arbeit 2000. Anforderungen an eine Neugestaltung der Arbeitswelt. Reinbek
- Middendorff, E.: Kinder eingeplant? Lebensentwürfe Studierender und ihre Einstellung zum Studium mit Kind. HISBUS-Online Kurzbericht Nr.5. Hg v. HIS Hochschul-Informationen-System GmbH, 2003. Im Internet verfügbar unter <https://hisbus.his.de/hisbus/docs/hisbus-lebensentwuerfe.pdf>
- Pfahl, S. /Reuyß, S. 2002: Blockfreizeiten und Sabbaticals – mehr Zeit für die Familie?. WSI-Mitteilung 08/2002
- Pfarr, H. 2000: Soziale Sicherheit und Flexibilität: Brauchen wir ein "Neues Normalarbeitsverhältnis"? WSI Mitteilungen 5: 279-283.
- Prognos AG 2003: Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen – Kosten-Nutzen-Analyse, im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
- Schallaböck, K. O., Utzmann, I. (Wuppertal-Institut) et al. 2003: Telework and sustainable development. Report of the project Digital Europe: e-business and sustainable development (IST-Programme of the European Commission)
- Schömann, K./Rogowski, R./Kruppe, T. 1998: Labour Market Efficiency in the European Union. Employment Protection and Fixed-Term Contracts. London
- Wirth, H. & Dümmler, K., 2004: Zunehmende Tendenz zu späteren Geburten und Kinderlosigkeit bei Akademikerinnen. Eine Kohortenanalyse auf Basis von Mikrozensusdaten, Informationsdienst Soziale Indikatoren 32: 1-6. Mannheim