

Bildungsfreundliche Arbeitszeiten etablieren

Von **Dr. Philip Wotschack**, **Franziska Scheier** und **Philipp Schulte-Braucks** (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung)

Die hohe Bedeutung, die der betrieblichen Weiterbildung in der Diskussion um das lebenslange Lernen und die Deckung des Fachkräftebedarfs beigemessen wird, steht in einem deutlichen Kontrast zur tatsächlichen Weiterbildungsaktivität aufseiten der Betriebe wie der Beschäftigten. Nach Daten des IAB hat 2009 weniger als die Hälfte der Betriebe Weiterbildungsmaßnahmen zeitlich oder finanziell gefördert. Nur ein Fünftel der Betriebe hat dies von 2000 bis 2008 kontinuierlich (sprich jedes Jahr) getan. Die Weiterbildungsbeteiligung der Beschäftigten lag 2009 nur bei etwa einem Viertel (Bechmann et al., 2010). Bestimmte Gruppen, wie gering qualifizierte oder weibliche Beschäftigte mit Betreuungs- oder Pflegeverpflichtungen, sind dabei besonders selten vertreten (Gillen et al., 2010). Auch die letzte Wirtschafts- und Finanzkrise hat sich eher einschränkend als förderlich auf die betriebliche Weiterbildung ausgewirkt (Bogedan, 2010). Die aktuelle Forschung weist auf eine Reihe von Barrieren hin, die in der Praxis häufig zusammenwirken und die Verbreitung und Nutzung betrieblicher Weiterbildungsangebote einschränken.

Viele dieser Barrieren lassen sich als Ausdruck von zwei grundlegenden Problemen der betrieblichen Weiterbildung interpretieren: Dem Transaktionskosten- und dem Zeitressourcenproblem.

Transaktionskosten und Zeitressourcen sind ein Problem

Langfristig angelegte Instrumente der Arbeitspolitik sind mit einem grundlegenden Transaktionskostenproblem verbunden (Wotschack, 2012), weil die Kosten für Weiterbildung (in Form von Zeit- und Geldinvestitionen) bereits in der Gegenwart getragen werden, während der zukünftige Nutzen für Beschäftigte wie Betriebe unsicher ist. Beschäftigte sind mit dem Risiko konfrontiert, dass die mit Weiterbildung anvisierten Vorteile, wie Arbeitsplatzsicherheit, beruflicher Aufstieg oder finanzielle Vorteile, vom Arbeitgeber verwehrt werden können. Betriebe sind mit dem Risiko konfrontiert, dass Weiterbildungsinvestitionen durch einen möglichen Arbeitgeberwechsel der Beschäftigten verloren gehen. Die Kosten für Weiterbildung (in Form von Zeit und Geld) müssen jedoch bereits in der Gegenwart getragen werden und stehen damit in Konkurrenz zum akuten Zeit- und Geldbedarf der Betriebe und Haushalte. Bei

Betrieben und Beschäftigten, bei denen die verfügbaren Ressourcen gering sind und bei denen Bildungsinvestitionen mit größeren Unsicherheiten verbunden sind, stellt Weiterbildung somit besonders häufig ein Problem dar. In der Folge ist das betriebswirtschaftliche Denken oft von kurzfristigen Kosten-Nutzen-Kalkülen geleitet (Seifert, 2010). Die Bezugsgröße für Kosten und Erträge bildet nicht der gesamte Erwerbsverlauf der Beschäftigten (vgl. Klammer, 2008, S. 51). Langfristige Kosten und Risiken, die durch Einschränkungen des Leistungsvermögens, Qualifizierungsdefiziten und übermäßigen Verschleiß des Arbeitsvermögens entstehen, werden in diesen Kalkülen nicht berücksichtigt. Zudem sind gering qualifizierte oder weibliche Beschäftigte mit Betreuungsaufgaben kaum im Fokus der Personalarbeit.

Darüber hinaus ist die betriebliche Weiterbildung mit einem grundlegenden Zeitressourcenproblem konfrontiert (Wotschack et al., 2011). Die Bereitstellung ausreichender zeitlicher Spielräume stellt eine wichtige Voraussetzung für Weiterbildung dar, die in der betrieblichen Praxis oft nicht gegeben ist. Ansätze der Arbeitszeitgestaltung und Weiterbildungspolitik werden meist isoliert voneinander gestaltet (vgl. IW, 2006), mögliche Synergien durch die Verbindung von Arbeitszeitinstrumenten und Qualifizierungsprogrammen oft verschenkt (Seifert, 2010, S. 11).

Aufseiten der Betriebe besteht ein starkes Interesse an einer möglichst flexiblen Gestaltung der Arbeitszeiten in Abhängigkeit von kurz- oder mittelfristigen Markt- und Auftragsschwankungen (Groß/Schwarz, 2007). Mehr als ein Drittel der Personalverantwortlichen gibt als Grund für fehlende betriebliche Weiterbildungsaktivitäten an, dass die Freistellung von Beschäftigten aus zeitlichen Gründen unmöglich sei (Lenske/Werner, 2009). In Phasen hoher Auslastung wird Zeit zur knappen Ressource, die sich nachteilig auf die betriebliche Weiterbildung auswirkt; in Flautezeiten ist die Ressource Zeit zwar (eher) verfügbar, aber die finanziellen Ressourcen des Betriebs können zu einem verknappenden Faktor werden (Seifert, 2010).

1 Projekt „Betriebliche Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik im Lebensverlauf“, Leitung: Prof. Dr. Heike Solga, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (12/2009-12/2012), gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Der Beitrag geht der Frage nach, welche Lösungsansätze in der betrieblichen Praxis für das Problem fehlender zeitlicher Ressourcen für Weiterbildung bestehen und vor welchem Hintergrund sie entstanden sind.

Methodik: Auf Basis von zehn exemplarisch vertiefenden Fallstudien werden Lösungsansätze der Arbeitsgestaltung skizziert und die Motive und Hintergründe ihrer Einführung dargestellt.

Praktische Implikationen: Der Beitrag zeigt, wie sich im Rahmen der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung auf unterschiedliche Weise Zeit für Weiterbildung bereitstellen lässt.

Das Projekt „Zeit für lebenslanges Lernen“

Ein aktuelles Projekt¹ am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) untersucht mögliche Lösungen für beide Probleme. Ausgehend vom methodischen Ansatz der exemplarisch vertiefenden Fallstudienforschung (vgl. Pongratz/Trinczek, 2010), wurden zehn „Vorreiberbetriebe“ identifiziert, die eine langfristige, auf den gesamten Erwerbsverlauf ausgerichtete Arbeitszeit- und Weiterbildungspolitik aufweisen und dabei auch gering qualifizierte und weibliche Beschäftigte im operativen und gewerblichen Bereich einbeziehen. Eine solche Arbeitspolitik bezeichnen wir als „präventiv“, da sie in allen Phasen des Erwerbsverlaufs passende Weiterbildungs-

möglichkeiten und Arbeitszeitoptionen für die Beschäftigten bereitstellen und damit langfristige Kosten und Risiken, die durch zeitliche Überlastung, Erwerbsunterbrechungen oder Qualifizierungsdefizite entstehen können, vermeidet.

Durch umfassende Recherchen und Vorgespräche wurden zunächst 30 potenzielle Betriebe ausgewählt. Aus diesen 30 Betrieben wurden letztlich zehn Betriebe herausgefiltert, die die genannten Kriterien am besten erfüllen. Dabei wurde zugleich eine Varianz hinsichtlich der Größe, Beschäftigtenstruktur und Wirtschaftssektoren sichergestellt (siehe dazu ausführlich Wotschack et al., 2011). Im Rahmen von kurzen Fallstudien, bestehend aus Dokumentenanalysen sowie ausführlichen Ex-

Abb. 1: Handlungsansätze der Arbeitszeitgestaltung

| Direkte Bereitstellung von Zeit | B1 | B2 | B3 | B4 | B5 | B6 | B7 | B8 | B9 | B10 |
|---|----------------------------------|---------|-------------------------------|------|--------------------|----------------------------|----------|-----------|------------------|-------------------|
| Für betriebliche Weiterbildung ² | ▶ | ▶ | ▶ | ▶ | ▶ | ▶ | ▶ | ▶ | ▶ | ▶ |
| Für persönliche Weiterbildung ² | ▶ | | | | ▶ | ▶ | ▶▶ | ▶ | ▶ | |
| Qualifizierung in der Kurzarbeit | | | | | ▶ | | | | ▶ | |
| Das „Mitarbeitergespräch“ | ▶ | ▶ | ▶ | ▶ | ▶ | ▶ | ▶ | ▶ | ▶ | ▶ |
| Indirekte Bereitstellung von Zeit | | | | | | | | | | |
| Teilzeitoption | ▶ | ▶ | ▶ | ▶ | | ▶ | ▶ | | ▶ | |
| Jahresarbeitszeitkonto | ▶ | ▶ | ▶ | ▶ | ▶ | | ▶ | ▶ | ▶ | ▶ |
| Langzeitkonto | ▶ | ▶ | ▶ | ▶ | ▶ | ▶ | ▶▶ | ▶ | | ▶ |
| Lebensarbeitszeitkonto | | | | | ▶ | ▶ | | ▶ | | |
| Sabbatical | ▶ | ▶ | ▶ | | | | ▶ | | ▶ | ▶ |
| Variation der täglichen Arbeitszeit | ▶ | | ▶ | ▶ | | ▶ | ▶ | | ▶ | ▶ |
| Vorruhestandsmodelle | | | ▶ | ▶ | ▶ | | ▶ | | ▶ | ▶ |
| | Klinik | Energie | Kommuni- kation | Bank | Hafen- logistik | Personal- dienstleister | Chemie I | Chemie II | Auto- mobil I | Auto- mobil II |
| ▶ im gesamten Betrieb | ▶ nur im administrativen Bereich | | ▶ Einführung für 2011 geplant | | | ▶ unbezahlte Freistellung | | | | |

² Unter betrieblicher Weiterbildung verstehen wir Maßnahmen der Anpassungs-, Erhaltungs- oder Entwicklungsqualifizierung, die dazu dienen, dass das Qualifikationsniveau der Beschäftigten dem betrieblichen Aufgabengebiet entspricht. Alle darüber hinaus gehenden Weiterbildungsmaßnahmen, die nicht im Zusammenhang mit einem aktuellen betrieblichen Bedarf bestehen, bezeichnen wir als persönliche Weiterbildung.

Quelle: Wotschack et al., 2011. Auswertungen der betrieblichen Expertengespräche des Projekts „Betriebliche Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik im Lebensverlauf“ des WZB.

pertengespräche mit Vertretern und Vertreterinnen der Personalleitung und des Betriebsrats, sind die unterschiedlichen betrieblichen Lösungsansätze ebenso erfasst worden wie grundlegende Merkmale ihrer Entstehungskontexte.

Leitend sind dabei zwei Untersuchungsfragen, die auf die Überwindung der beiden oben genannten Grundprobleme zielen:

► **Hinsichtlich des Zeitressourcenproblems:** Welche Arbeitszeitinstrumente sind in der Lage, trotz der skizzierten Barrieren aufseiten der Betriebe wie Beschäftigten ausreichend Zeiträume für betriebliche Weiterbildung bereitzustellen?

► **Hinsichtlich des Transaktionskostenproblems:** Unter welchen Bedingungen richten Betriebe ihre Personalarbeit (insbesondere ihre Weiterbildungs- und Arbeitszeitsysteme) langfristig aus und beziehen auch typischerweise unterrepräsentierte Beschäftigtengruppen mit ein?

Instrumente, die Zeiträume für Weiterbildung schaffen

Unsere Auswertungen zeigen, dass in den untersuchten Vorreiterbetrieben eine große Bandbreite an betrieblichen Handlungsansätzen besteht (siehe Abb. 1), durch die direkt oder indirekt Zeitfenster für die Weiterbildung geschaffen werden (vgl. dazu ausführlich Wotschack et al., 2011).

Direkt wird Zeit für betriebliche Weiterbildung durch zeitliche Freistellung der Beschäftigten von ihrer Arbeit ermöglicht. Steht die Weiterbildung im Zusammenhang mit einem aktuellen betrieblichen Bedarf, erhalten die Beschäftigten bezahlte Freistellungen. Für die Weiterentwicklung ohne direkten betrieblichen Anlass – wie für den Meisterbrief oder ein Studium – besteht in der Regel die Möglichkeit einer unbezahlten Freistellung.

Ein weiteres wichtiges Instrument sind regelmäßige, meist jährliche Mitarbeitergespräche mit den direkten Vorgesetzten, bei denen Weiterbildungsbedarf und -interessen der Beschäftigten thematisiert und geplant werden. Auch freie zeitliche Kapazitäten im Zuge der letzten Wirtschaftskrise konnten unter Verwendung des Kurzarbeitergelds in einigen Betrieben für Weiterbildungsmaßnahmen genutzt werden. In einem Betrieb wurde die Krise für eine groß angelegte Qualifizierungsoffensive vor allem bei den gering Qualifizierten genutzt. Die Mehrheit dieser Beschäftigten erlangte auf diese Weise einen Berufsabschluss.

Indirekt wird Zeit für Weiterbildung durch Arbeitszeitinstrumente ermöglicht, mit denen die Beschäftigten die Dauer und Verteilung ihrer Arbeitszeit im Erwerbsverlauf variieren können. Beispiele dafür sind Teilzeioptionen, auch im Schichtsystem und in traditionell männlichen gewerblichen Bereichen, differenzierte Arbeitszeitkontensysteme, die Optionen für kurz-, mittel- und langfristige Zeitwünsche der Beschäftigten eröffnen, oder individuelle Sabbatical-Lösungen durch angepasste Entgelte, Resturlaub und Arbeitszeitguthaben. Auf diese Weise können zeitliche Überlastungen in bestimmten Lebens-

phasen, wie in der Familienphase oder während der Pflege von Angehörigen, vermieden werden. Die Wahrscheinlichkeit, dass diese freien Zeiten auch für Weiterbildung genutzt werden, steigt mit dem Umfang betrieblicher Weiterbildungsstrategien und -ressourcen, wie sie in den meisten der untersuchten Betriebe gegeben sind.

Motive für eine nachhaltige Weiterbildungspolitik

Die befragten betrieblichen Expertinnen und Experten geben unterschiedliche Problemlagen an, auf die mit präventiven Ansätzen der Arbeitszeit- und Weiterbildungspolitik reagiert wurde (siehe Abb. 2). Ein Bündel von Handlungsmotivationen ist rund um das Thema „demografische Entwicklung“ auszumachen. Es kann dabei zwischen einem expliziten, engen Bezug auf die demografische Entwicklung und einem impliziten, über andere (politische, betriebliche oder wirtschaftliche) Faktoren vermittelten Zusammenhang der demografischen Entwicklung unterschieden werden. Unmittelbar und explizit zu spüren sind die demografischen Veränderungen laut Angabe der Experten in keinem der untersuchten Vorreiterbetriebe. In einigen der untersuchten Betriebe werden demografische Veränderungen als ein zukünftiges Risiko in Form eines möglichen Fachkräftemangels antizipiert. Ein mittelgroßer Betrieb thematisiert den starken Wettbewerb um Fachkräfte mit zwei lokal benachbart ansässigen Großunternehmen, gegen deren Lohnhöhe mittelgroße Unternehmen nicht ankommen würden. Der „Wettbewerb um kluge Köpfe“ wird hier über arbeitnehmerfreundliche Arbeitsbedingungen (wie Langzeitkonten, Teilzeioptionen oder ein breites Weiterbildungsangebot) geführt – mit einem für das Unternehmen spürbaren Erfolg.

Ein zweites Bündel von Beweggründen für eine präventiv ausgerichtete Arbeitspolitik steht in einem eher impliziten Bezug zur demografischen Entwicklung und erwächst aus dem Spannungsverhältnis zwischen neuen gesetzlichen Vorgaben und tradierten Strukturen der betrieblichen Arbeitsorganisation. Die Anhebung des gesetzlichen Renteneintrittsalters auf 67 Lebensjahre und die fast zeitgleich auslaufende staatliche Förderung der Altersteilzeit werden in fast allen untersuchten Betrieben als Faktoren genannt, die neue betriebliche Handlungsstrategien verlangen. Die damit verbundene Verlängerung der normalen Erwerbsdauer wird in nahezu allen befragten Betrieben als großes Problem angesehen. Das gilt vor allem für Bereiche und Positionen mit vorwiegend manuellen Tätigkeiten, für die eine hohe bis sehr hohe physische Belastung der Beschäftigten konstatiert wird. Dort treten bei vielen Beschäftigten gegen Ende ihres Berufslebens zunehmend Verschleißerkrankungen wie Rückenleiden oder chronische Schlafstörungen (insbesondere bei Schichtarbeit) auf. In einer Reihe von Betrieben wurden darüber hinaus auch hohe psychische Belastungen durch sich verdichtende Ar-

beitsabläufe angeführt, die die „Schichtfähigkeit“ oder gar die generelle Einsetzbarkeit der Beschäftigten einschränken. Da diese Einschränkungen zumeist gegen Ende des Erwerbslebens auftreten, sind Betriebe mit einem hohen Durchschnittsalter der Belegschaft besonders stark betroffen. Dies wird in einer Vielzahl der Betriebe als ein Handlungsfeld gesehen, das in Zukunft weiter an Relevanz gewinnen wird. Auch bei der Weiterbildung der Beschäftigten wird infolge der verlängerten Lebensarbeitszeit ein zunehmender Handlungsbedarf konstatiert, um bei der hohen Geschwindigkeit des technologischen Wandels die generelle Beschäftigungsfähigkeit über einen längeren Zeitraum zu erhalten oder auszubauen.

Die letzte Wirtschafts- und Finanzkrise hat sich in vielen der untersuchten Betriebe restriktiv auf ihre Arbeitspolitik ausgewirkt: Lediglich die Unternehmen aus prinzipiell weniger konjunkturabhängigen Branchen (Klinik, Energie und Kommunikation) waren wenig bis gar nicht betroffen. In den anderen Betrieben waren Nachfrage- und Umsatzrückgänge von bis zu 30 % zu verzeichnen, sodass insbesondere in den weniger großen Betrieben der konkreten Beschäftigungssicherung zeitweilig die höchste Unternehmenspriorität eingeräumt wurde.

Vereinbarungen fördern Langfristorientierung

Tarifliche und betriebliche Regelungen im Bereich der Weiterbildung und Arbeitszeitgestaltung können eine langfristig ausgerichtete Arbeitspolitik fördern und Unsicherheiten und Risiken bei Weiterbildungsentscheidungen vermindern (vgl. Busse/Seifert, 2009). Prominente Beispiele für kollektive Regelungen sind dabei der Tarifabschluss 2008 in der chemischen Industrie mit dem Schwerpunkt Lebensarbeitszeit und Demo-

grafie sowie der Tarifvertrag im Stahlbereich (2007) zur Gestaltung des demografischen Wandels, der eine verbindliche Altersstrukturanalyse festlegt.

In den von uns untersuchten Betrieben gelten zudem Kollektivvereinbarungen in Form von Tarifverträgen. Sie geben den Betrieben Orientierung. Zugleich beinhalten sie verbindliche Handlungsaufträge wie die Durchführung von Altersstrukturanalysen zur Ermittlung des Qualifikationsbedarfs, der Entwicklung von Weiterbildungsmaßnahmen und der Einrichtung von betrieblichen Weiterbildungsausschüssen.

Betriebsvereinbarungen regeln die konkrete Ausgestaltung der betrieblichen Praxis. Das beinhaltet beispielsweise das Anmeldeverfahren an Weiterbildungsmaßnahmen sowie die Zeit- und Kostenaufteilung zwischen Betrieb und Beschäftigten.

Einzelvertragliche Regelungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Rahmen des Arbeitsvertrags definieren verbindlich zu erbringende Qualifizierungsmaßnahmen und -abschlüsse zu festgesetzten Zeiten.

Leitlinien helfen, Handlungsfelder zu verbinden

Schließlich sind neben diesen Vereinbarungen vereinzelt auch Leitlinien für eine präventive Personalpolitik vorzufinden. Sie sind auf Initiative der Geschäftsführungen entstanden und plädieren für die Verbindung der verschiedenen personalpolitischen Handlungsfelder und Maßnahmen. In diesen Leitlinien werden Ziele formuliert, wie zum Beispiel „Gesundheit systematisch fördern, d. h., Verhaltensprävention und Verhältnisprävention (Arbeitsumfeld, Arbeitszeit) zur Erhaltung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit“, „Berufliche Qualifizierung und Einsatzflexibilität in allen Altersgruppen fördern und fördern“ oder „Know-how langfristig sichern und Wissen

Abb. 2: Handlungsmotive der Weiterbildungspolitik

| | B1 | B2 | B3 | B4 | B5 | B6 | B7 | B8 | B9 | B10 |
|------------------------------|--------|---------|---------------|------|---------------|-----------------------|----------|-----------|-------------|--------------|
| Krise/Konjunkturabhängigkeit | | | | ▶ | ▶ | ▶▶ | ▶ | ▶ | ▶ | ▶ |
| Hohe physische Belastung | ▶ | ▶ | ▶ | | ▶ | ▶ | ▶ | | | ▶ |
| Alternde Belegschaft | | | ▶ | | | ▶ | | ▶ | ▶ | ▶ |
| Rente mit 67 | | | | | ▶ | ▶ | ▶ | | ▶ | ▶ |
| Auslaufen der Altersteilzeit | | | | | ▶ | ▶ | ▶ | | ▶ | ▶ |
| Fachkräftemangel | | ▶ | | ▶ | | | | ▶ | | ▶▶ |
| Demografische Vorsorge | | | ▶ | ▶ | | | | ▶ | ▶ | |
| Hohe psychische Belastung | | | ▶ | | ▶ | ▶ | | | | |
| Lokale Konkurrenz | ▶ | ▶ | | | | | | | | |
| | Klinik | Energie | Kommunikation | Bank | Hafenlogistik | Personaldienstleister | Chemie I | Chemie II | Automobil I | Automobil II |

▶ Handlungsmotiv genannt ▶ strukturell ▶ nicht vorhanden ▶ akut

Quelle: Auswertungen der betrieblichen Expertengespräche des Projekts „Betriebliche Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik im Lebensverlauf“ des WZB.

systematisch und verbindlich transferieren“. Zugleich werden Eckpunkte und Schritte zur konkreten Umsetzung dieser Ziele genannt.

Empfehlung: Personalpolitik präventiv ausrichten

Zwei wichtige Ursachen für eine geringe Weiterbildungsaktivität sind Transaktionskostenprobleme und Zeitressourcenprobleme. Auswertungen von zehn Fallstudien in „Vorreiterbetrieben“ zeigen, wie das Zeitressourcenproblem der betrieblichen Weiterbildung auf unterschiedliche Weise gelöst werden kann. Die untersuchten Betriebe haben im Rahmen der Arbeitszeitgestaltung direkt und indirekt Zeiträume für lebenslanges Lernen geschaffen. Dadurch wird verhindert, dass die Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung in Konkurrenz zu arbeitsorganisatorischen Abläufen oder zeitlichen und finanziellen Anforderungen des außerberuflichen Bereichs (insbesondere bei Familien- und Pflegeaufgaben) der Beschäftigten gerät. Es handelt sich dabei keineswegs um „Schönwettermodelle“ oder Instrumente nur für privilegierte Beschäftigtengruppen.

Die hier vorgestellten Handlungsansätze der Arbeitszeitgestaltung sind präventiv orientiert, da sie für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Möglichkeiten bieten, ihre Arbeitszeiten an die im Erwerbsverlauf wechselnden beruflichen und außerberuflichen Anforderungen anzupassen und an Weiterbildung teilzunehmen. Langfristige Kosten, die durch kumulierende Belastungen oder fehlende Weiterbildung in bestimmten Phasen des Erwerbsverlaufs (etwa der Familienphase) entstehen können, werden auf diese Weise vermieden. Die hier untersuchten Handlungsansätze der Arbeitszeit- und Weiterbildungspolitik sind zugleich integrativ ausgerichtet, da sie auch Beschäftigtengruppen einbeziehen, die in der Weiterbildung typischerweise unterrepräsentiert sind, wie zum Beispiel gering qualifizierte oder weibliche Beschäftigte mit Betreuungsaufgaben.

Erkenntnis: Es gibt keinen „One Best Way“

Dass es in der Arbeitszeitgestaltung keinen „One best Way“ zum Erfolg gibt, zeigt die große Vielfalt der Handlungsansätze, die wir in unserem Untersuchungssample finden. Der befragte Automobilhersteller (B9) setzt beispielsweise stark auf Sabbaticals und Teilzeioptionen. Über einen längeren Zeitraum können Entgeltbestandteile, Resturlaub und Guthaben aus dem Jahresarbeitszeitkonto für eine bezahlte Freistellung (etwa für Weiterbildung) genutzt werden.

Der befragte Betrieb aus der Hafenlogistik (B5) hat die Krise 2008/09 für eine groß angelegte Qualifizierungsoffensive vor allem bei den gering Qualifizierten genutzt. Die Mehrheit der Beschäftigten erlangte auf diese Weise einen hafenspezifischen Berufsabschluss. In diesem Fall wurde das Zeitressourcenproblem durch eine antizyklische Qualifizierungspolitik gelöst, bei der sich die staatliche Förderung und die enge Zusammen-

arbeit mit dem hafeneigenen Fortbildungszentrum als sehr förderlich erwiesen.

Unsere Untersuchung zeigt auch, dass eine solche präventive Ausrichtung der Arbeitspolitik durch unterschiedliche Problemlagen motiviert wird. Die antizipierten Risiken der demografischen Entwicklung spielen dabei eine wichtige Rolle, erweisen sich aber keineswegs als hinreichende Erklärung für die präventive Ausrichtung der betrieblichen Arbeitspolitik. Als wichtiger Grund dafür, dass neue Wege der Arbeitspolitik eingeschlagen wurden, werden in vielen Betrieben die hohen zeitlichen, physischen und psychischen Arbeitsbelastungen mit ihren negativen Folgen für die langfristige Beschäftigungsfähigkeit genannt, die im Zusammenspiel mit den veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen des Altersübergangs einen hohen Problemdruck erzeugen. Die untersuchten Betriebe zeichnen sich dabei durch eine hohe Verbreitung und Dichte betrieblicher und tariflicher Vereinbarungen im Bereich der Arbeitszeitgestaltung und Weiterbildung aus, die bei der präventiven Ausrichtung der Personalarbeit einen wichtigen Orientierungsrahmen und Handlungssicherheit für die betrieblichen Akteure bietet.

Fazit: Ein neues Leitbild muss etabliert werden

Gefragt ist hier ein neues Leitbild einer nachhaltigen und integrativen Arbeitspolitik. Diese muss sich von der Norm des in allen Phasen des Lebensverlaufs hundertprozentig verfügbaren Vollzeitmitarbeiters verabschieden und sollte im Rahmen gesetzlicher, tariflicher und betrieblicher Regelungen ausreichende Flexibilität für die wechselnden beruflichen und außerberuflichen Anforderungen der Mitarbeiter schaffen. Ihr Ziel sollte es sein, langfristige Kosten und Risiken durch zeitliche Überlastung, Erwerbsunterbrechungen oder Qualifizierungsdefizite zu vermeiden. Wichtig sind dabei verbindliche Ansprüche, klare Regelungen und die gezielte Unterstützung niedriger Qualifikationsgruppen. Nur auf diese Weise lässt sich sicherstellen, dass auch benachteiligte Gruppen, wie etwa gering Qualifizierte, über die notwendige Zeit für Beruf, Familie, Pflege, Erholung und Weiterbildung verfügen, um langfristig am Erwerbsleben teilnehmen zu können.

LITERATURVERZEICHNIS

- Bechmann, S./Dahms, V./Fischer, A.; Frei, M./Leber, U. (2010):** 20 Jahre Deutsche Einheit – Ein Vergleich der west- und ostdeutschen Betriebslandschaft im Krisenjahr 2009. IAB-Forschungsbericht 6/2010.
- Bogedan, C. (2009):** Qualifizieren statt Entlassen. Betriebliche Weiterbildung in der Krise. In: WSI-Mitteilungen 6/2010, S. 314-319.
- Busse, G./Seifert, H. (2009):** Tarifliche und betriebliche Regelungen zur betrieblichen Weiterbildung. Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 233. Düsseldorf.
- Gillen, J./Elsholz, U./Meyer, R. (2010):** Soziale Ungleichheit in der beruflichen und betrieblichen Weiterbildung, Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 191, Düsseldorf.
- Groß, H./Schwarz, M. (2007):** Betriebs- und Arbeitszeiten 2005. Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung. Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs), Beiträge aus der Forschung, Band 153, Dortmund.
- IW (2006):** Projektergebnisbericht: Lebenszyklusorientierte Personalpolitik – „Work-Life-Balance“-Modelle und „Demographietools“ für die betriebliche Praxis. Studie des IW im Auftrag der DekaBank, Köln.
- Klammer, U. (2008):** Business cycle and life cycle – conflicting or complementary? In: Brandl, S.; Hildebrandt, E., Wotschack, P.: Arbeitszeitpolitik im Lebensverlauf. Edition der Hans-Böckler-Stiftung: Düsseldorf.
- Lenke, W./Werner, D. (2009):** Umfang, Kosten und Trends der betrieblichen Weiterbildung. Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2008. In: IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 36. Jahrgang, Heft 1/2009.
- Pongratz, H.J./Trinczek, R. (2010):** Industriosociologische Fallstudien. Berlin: Edition Sigma.
- Seifert, H. (2010):** Arbeitszeit- und Lernzeitkonten. In: G. Naegele (Hg.), Soziale Lebenslaufpolitik. Wiesbaden, S. 498-513.
- Wotschack, P./Scheier, F./Schulte-Braucks, P./Solga, H. (2011):** Zeit für Lebenslanges Lernen. Neue Ansätze der betrieblichen Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik. WSI-Mitteilungen 64 (10), S. 541-547.
- Wotschack, P. (2012):** Keine Zeit für die Auszeit. Lebensarbeitszeit als Aspekt sozialer Ungleichheit. Soziale Welt, Vol. 63, Heft 1, 2012 (im Erscheinen).
-

DR. PHILIP WOTSCHACK

Soziologe, Wissenschaftlicher Mitarbeiter der Abteilung Ausbildung und Arbeitsmarkt am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)

e-mail: wotschack@wzb.eu

www.wzb.eu

FRANZISKA SCHEIER

Dipl.-Sozialwissenschaftlerin, Stipendiatin der Hans-Böckler-Stiftung und Gastwissenschaftlerin der Abteilung Ausbildung und Arbeitsmarkt am WZB

e-mail: scheier@wzb.eu

www.wzb.eu

PHILIPP SCHULTE-BRAUCKS

Bachelor Sozialwissenschaften, Studentischer Mitarbeiter der Abteilung Ausbildung und Arbeitsmarkt am WZB

e-mail: schulte-braucks@wzb.eu

www.wzb.eu

SUMMARY

Research question: The article addresses two questions: How can companies provide sufficient time for further training? And for what reasons have they implemented these measures?

Methodology: Based on ten firm-level case studies solutions to both issues are investigated.

Practical implications: The article shows diverse ways firms can and do provide sufficient time for further training.

02 2012 | 64. Jahrgang | www.personalquarterly.de

PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis