

Innovationstreiber
flexible Arbeitsgestaltung

Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention

10,- Euro | ISSN 2190-0485

Nr.2 | 2011

præview



Innovationstreiber flexible Arbeitsgestaltung?

Die hier vorliegende Schwerpunktausgabe der præview widmet sich einem Thema, das bislang besonders den Unternehmen am Herzen lag. Es geht um die Flexibilität von Arbeit und Beschäftigung.

Flexible Beschäftigung, das hieß zunächst Gleitzeit, Teilzeit und Arbeitszeitkonten für abhängig Beschäftigte. Später entwickelten sich verschiedene Formen von „Arbeit auf Abruf“, die u.a. einer neuen Branche von Dienstleistern ins Leben halfen: der Zeitarbeit. Auch Alleinselbstständigkeit kann als ein solches Instrument der Flexibilisierung aufgefasst werden. Gemeinsam ist all diesen Flexibilitätsoptionen, dass sie Zeit und Ort der Arbeit geschmeidig an die Wechselfälle des Marktes anpassen. Die Arbeitsgestaltungsforschung ist das Thema bislang eher defensiv angegangen. Es ging darum, die schlimmsten Auswüchse zu verhindern und „prekäre“ Beschäftigungsformen zu begrenzen.

Erst seit wenigen Jahren werden auch die *Potenziale* flexibler Arbeitsgestaltung zum Thema gemacht. Warum muss Flexibilität nur dem Unternehmen nützen? Kann Flexibilisierung einen Beitrag zur Work-Life-Balance leisten? Unter welchen Bedingungen führt Flexibilität zu höherer Motivation oder zu gesünderer Arbeit? Steigert flexible Beschäftigung eventuell sogar die Innovationskraft der Unternehmen?

Unter anderem diesen Fragen widmet sich der Förderschwerpunkt „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“ im Rahmen des Programms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“.

Dabei kristallisierte sich heraus, dass flexible Arbeitsgestaltung sogar zu einem *Innovationstreiber* werden kann. Voraussetzung dafür: Sie muss mit den Flexibilisierungswünschen aus den persönlichen Lebensentwürfen der Mitarbeiter, Zeitarbeiter und Freelancer vereinbar sein. Die Innovationspotenziale speisen sich dabei aus verschiedenen Quellen:

1. Gelingt es, Flexibilitätsanforderungen der Unternehmen mit den Flexibilitätswünschen der Mitarbeiter zu vereinbaren, fördert dies die Work-Life-Balance. Höhere Motivation und gestärkte Gesundheitsressourcen sind die Folgen. Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und Motivation steigern auch die Innovationsfähigkeit der

Unternehmen. Nur gesunde und zufriedene Mitarbeiter sind auch kreativ und innovativ.

2. Flexibilitätsmodelle, die Zeiten familiärer Verantwortung – etwa die Betreuung von Kindern oder Pflegebedürftigen – einbeziehen und den Mitarbeitern berufliche Arbeit auch unter erschwerten Bedingungen ermöglichen, führen mindestens zum Erhalt des kreativen und innovativen Potenzials im Unternehmen. Real bedroht ist die Innovationskraft der Unternehmen nämlich mittlerweile dadurch, dass hochqualifizierte und hochinnovative Mitarbeiter(innen) das Unternehmen aus familiären Gründen dauerhaft verlassen und eine Wissens- und Innovationslücke hinterlassen.

3. Überlassene, „gemietete“ Arbeitskräfte aus der Zeitarbeit – dabei darf man nicht nur an gering qualifizierte Helfer denken – verfügen über ein Innovationspotenzial, das die meisten Unternehmen bislang überhaupt nicht auf dem Bildschirm haben und entsprechend auch kaum nutzen: Sie bringen das Prozess- und Innovationswissen aus ihren anderen Tätigkeitsfeldern ein und verkörpern so im Idealfall das Modell des „Wandergesellen“, der nicht nur bei jeder Arbeitsstelle Neues lernte, sondern auch das Wissen von einem Meister zum nächsten trug. Sie könnten die „Querdenker“ sein, die jedes Unternehmen benötigt, das ausgetretene Entwicklungspfade verlassen will. Sie könnten die Anreize sein, um von anderen zu lernen, wie man besser wird, was sich in anderen Unternehmen oder Branchen an Neuem tut. Sie könnten diejenigen sein, die Sprunginnovationen in einem Unternehmen forcieren.

4. Und auch die Innovationspotenziale von Freelancern werden bislang eher unterschätzt. Sie gelten als Flexibilitätsreserve par excellence, deren Arbeitszeit und Arbeitseinsatz das Unternehmen (als Kunde) praktisch nach Belieben verschiebt, verdichtet, auf den eigenen Bedarf richtet. Aber welches Unternehmen nutzt sie gezielt als Innovationspool? Wer ruft ihre Kreativität ab, indem er gezielte Innovationsbedarfe ausschreibt und an den Kreativisten vergibt? Welches Unternehmen kauft gezielt Innovationen über Freelancer ein?

Lernen müssen die Unternehmen, dass die Arbeit von Freelancern Innovationen fördern kann und nicht nur die Kosteneffizienz steigert. Hier

gibt es noch viel zu tun für die Unternehmen. Und die Gesellschaft muss endlich die Umweltbedingungen für Alleinselbstständige nachhaltig verbessern, wenn diese Extremform „entgrenzter Arbeit“ nicht von einer Welle psychischer Erschöpfung an ihre Grenzen geführt werden soll. Das Innovationspotenzial, das in der „Versöhnung“ von Flexibilität und Stabilität liegt, ist bislang nicht ausgeschöpft. An vielen Stellen müssen die Unternehmen noch Konzepte und Modelle umsetzen, die zu einem „Fitting“ von Flexibilitätsanforderungen der Unternehmen und Flexibilitätsbedarfen von Mitarbeitern und Freelancern führen. Der Blick der Unternehmen richtet sich dabei (noch) nicht auf Innovation und Innovationsfähigkeit.

Die hier versammelten Beiträge aus den Forschungsprojekten der Fokusgruppe „Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel“ sollen Anlass geben, auch intensiv über die Ausschöpfung der Innovationspotenziale flexibler Arbeit nachzudenken. Dass wir dabei erst am Anfang stehen, ist auch uns Arbeitsforschern klar.

Dortmund, im März 2011

Rüdiger Klatt
Herausgeber



Innovationstreiber flexible Arbeitsgestaltung

præview

Innovationstreiber flexible Arbeitsgestaltung? ⁰² EDITORIAL
Rüdiger Klatt

Flexibilität und Stabilität – Herausforderungen im Innovationsprozess ⁰⁶
Gabriele Kossack

Wege aus dem Elfenbeinturm – die neue Flexibilität der Wissensarbeit ⁰⁸
Angelika C. Bullinger, Uta Renken

Externes Wissen im Innovationsprozess ¹⁰
Wie Unternehmen davon profitieren können!
Stephan Kaiser, Ulrike Bons

Einsame Spezialisten? ¹²
Freelancer zwischen Innovation und Isolation
Stefan Süß, Johannes Becker, Shiva Sayah

Ende des Vereinbarkeitsdilemmas ¹⁴
„Berliner Modell“ zum Management von Betreuungsaufgaben und Arbeitsanforderungen
Bernd Benikowski, Ilona Seidel

„Am Wochenende gehe ich nicht ans Telefon, da arbeite ich in Ruhe.“ ¹⁶ INTÆRVIEW
Work-Life-Balance aus Sicht von Thomas Gerwin, Komponist und Klangkünstler

Hausfrauen (und -männer) für Beschäftigung aktivieren ¹⁸
Strategische Partnerschaften von Kinderbetreuungseinrichtungen und Personaldienstleistern helfen beim Wiedereinstieg
Christiane Weiling, Ludger Schabbing, Rüdiger Klatt

Flexibilität in der Arbeit, Stabilität im Privatleben ²⁰
Gesundheitsressource Familie
Dagmar Siebecke

Wenn die Arbeit in der Freizeit ruft ... ²²
Niklas Friedrich, Jan Dettmers, Monika Keller, Eva Bamberg, Tim Vahle-Hinz

Flexible Personaleinsatzstrategien für kleine und mittlere Unternehmen konstruktiv gestalten ²⁴
Anforderungen an Unternehmen und Beschäftigte
Dieter Wagner, Sonja Schmicker, Matthias Großholz

Innovationstreiber Flexibilität – Innovationsbremse Stabilität? ²⁶ PRÆVOKATION
Kurt-Georg Ciesinger

²⁷ IMPRESSUM



Flexibilität und Stabilität – Herausforderungen im Innovationsprozess

Gabriele Kossack

Seit dem Jahr 2009 fördert das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) auf der Grundlage des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ Vorhaben zur Forschung und Entwicklung auf dem Gebiet „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“. Die ersten Ergebnisse zeigen: Dieses FuE-Programm unterstützt in wirkungsvoller Weise die „Hightech-Strategie“ der Bundesregierung, weil es eine zentrale Rahmenbedingung für Innovation untersucht: das Verhältnis von Flexibilität und Stabilität.

Wir wissen, dass die Flexibilität der Unternehmen eine wichtige Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit im globalen Austausch ist. Ohne die Flexibilität der Unternehmen, sich rasch verändernden Märkten und Kundenanforderungen zu stellen, Wissen beschleunigt in Praxis umzusetzen, aber auch ohne die Lernfähigkeit und Anpassungsbereitschaft der Beschäftigten wäre der Weg zu Nachhaltigkeit und Innovation nicht zu beschreiben.

Wir wissen ebenfalls, dass Stabilität ein bedeutendes, aber in geringerem Umfang erforschtes Element im Innovationsprozess ist. Ohne ein Mindestmaß an Stabilität sind Arbeitsplatzsicherheit, Kundenbindung, Einzigartigkeit, Personal- und Organisationsentwicklung etc. nicht möglich. Es geht also immer auch um das intelligente Ausbalancieren von Flexibilität und Stabilität, um Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und zu fördern.

Flexibilität und Stabilität sind keine Gegensätze. Wenn allerdings vorhersehbare und strukturierte Erwerbsbiografien seltener werden, wird die Unsicherheit größer und die Balance von

Arbeit und Leben ist gefährdet. Unsicherheit und Angst sind Innovationsbarrieren. Deshalb ist es notwendig, Strategien der Flexibilisierung in der Arbeitswelt zu flankieren mit neuen Modellen lebensweltlicher Stabilisierung in einer durch demografischen Wandel geprägten Gesellschaft. Denn nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denen Freiräume für eine Sinn erfüllende Lebensgestaltung insgesamt gegeben werden, arbeiten motiviert, innovativ und erfolgreich.

Die Verbundprojekte der Fokusgruppe „Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel“, die hier in hochinteressanten Beiträgen dieser Ausgabe der präview versammelt sind, untersuchen das Wechselspiel von Flexibilität und Stabilität in der modernen Arbeitswelt unter verschiedenen Gesichtspunkten.

Die in den Verbundprojekten der Fokusgruppe angedachten und zum Teil schon entwickelten Instrumente, Lösungen und Maßnahmen tragen wesentlich dazu bei, Unternehmen wie Beschäftigte in die Lage zu versetzen, den Anforderungen an Flexibilität und Stabilität besser gerecht zu werden.

Die Autorin

Gabriele Kossack, Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“, koordiniert die Fokusgruppe „Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel“, einen Zusammenschluss der vier Verbundprojekte FlexiBalance, FlexiKoKMU, Flink und RUF.



Gabriele Kossack



Wege aus dem Elfenbeinturm – die neue Flexibilität der Wissensarbeit

Angelika C. Bullinger, Uta Renken

Um Methoden zur erfolgreichen Balance von Flexibilität und Stabilität in der Arbeitswelt zu untersuchen, hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung den Förderschwerpunkt „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich ändernden Arbeitswelt“ ins Leben gerufen. Diese Initiative umfasst mehr als 150 Projekte, die in 40 Projektgruppen miteinander zusammenarbeiten. Das Metaprojekt BALANCE unterstützt dieses Innovationsnetzwerk.

Diese beeindruckende Zahl von Projekten und beteiligten Forschern wird nochmals potenziert durch die Vielfalt der bearbeiteten wissenschaftlichen und praktischen Fragestellungen, die Vielfalt der Untersuchungsbranchen und die Vielfalt der Umsetzungsansätze innerhalb des Förderschwerpunktes.

Die Unterstützung der Forschungscommunity durch das Metaprojekt BALANCE kann damit nicht durch eine zentrale Sammlung des erarbeiteten Wissens geleistet werden – es sind vielmehr neue Wege des Wissensaustausches zwischen den Forschern zu suchen und der Community entsprechende Instrumente verfügbar zu machen. Soziale Forschungsnetzwerke sind dafür die Lösung!

BALANCEonline – Ein Facebook des Wissens?!

Die Verfilmung der Entstehungsgeschichte von Facebook („The Social Network“) zeigt, dass soziale Netzwerke aus dem Alltag junger Internetnutzer nicht mehr wegzudenken sind. Neben diesem vor allem im privaten Bereich genutzten sozialen Netzwerk machen seit kurzem auch soziale Netzwerke mit einer spezialisierten Anwendergruppe von sich reden.

So stellte im September 2010 die Wirtschaftswoche ResearchGATE vor, ein „Online-Netzwerk für Wissenschaftler, das Innovationen fördern soll“ (Hohensee 2010). ResearchGATE (www.researchgate.net), das sich selbst als „Facebook für Forscher“ bezeichnet, will Wissensarbeiter weltweit in ihrer Kontaktabnahnung und -pflege, Kollaboration in Projekten und Publikationen sowie in ihrer Kommunikation unterstützen. Durch die Kooperation mit geeigneten, kompetenten Partnern ist eine wichtige Voraussetzung für hohe Innovationsfähigkeit erfüllt, da diskursive Ansichten und neue Perspektiven mit in die eigene Arbeit einfließen. Die „sozialen Forschungsnetzwerke“ (Renken et al. 2010) verändern den Alltag der Wissensarbeiter wesentlich und bieten Flexibilität durch die Überbrückung von geografischen, institutionellen, kulturellen und disziplinären Grenzen. An der Seite von ResearchGATE widmen sich weitere soziale Forschungsnetzwerke wie Mendeley (www.mendeley.com) oder Academia.edu (www.academia.edu) den speziellen Bedürfnissen von Forschern, wobei die größten Plattformen mittlerweile mehr als 600.000 Nutzer haben.

Auch für den Förderschwerpunkt „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich ändernden Arbeitswelt“ wurde nun ein solches soziales Forschungsnetzwerk eingerichtet. BALANCEonline (www.balanceonline.org) will neue Kommunikations- und Kooperationsstile der Forschungscommunity nutzen, Wissensaustausch und Vernetzung, Zusammenarbeit und Synergien fördern. Und es soll dabei auch Spaß machen.

Das soziale Forschungsnetzwerk BALANCEonline stellt die beteiligten Projekte vor, vernetzt

deren Mitarbeiter und ermöglicht derzeit 250 an der Arbeitsgestaltung Interessierten verschiedener Disziplinen den Austausch und die Überwindung von geografischen und disziplinären Grenzen.

Identität und Netzwerk

Die Basisfunktion „Identität und Netzwerk“ wird dabei durch Profile der Nutzer und der Projekte des Förderschwerpunktes unterstützt, die nach Themen, Fokusgruppen oder Personen geordnet werden können. Eine Expertenliste überwindet die Grenzen des Förderschwerpunktes. Ergebnisse und relevantes Wissen zu Akteuren und Inhalten der Arbeitsgestaltungsforschung werden so bewahrt und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Die Nutzer werden zur Netzwerkbildung motiviert. Eine Landkarte visualisiert die akademischen Institutionen und ihre Umsetzungspartner in der Industrie.

Kommunikation

Geschützte Gruppen ermöglichen Kommunikation und damit die zweite Basisfunktion des sozialen Forschungsnetzwerkes BALANCEonline. Hier sind zunächst die thematischen Gruppen und die Fokusgruppen zu nennen, welche den Teilvorhaben die Möglichkeit bieten, über die Systemgrenzen der Verbundprojekte hinweg in Austausch zu treten. Über gemeinsame Themen können die Akteure zu bislang noch nicht oder nur wenig bekannten Partnern aus Wissenschaft, Politik und Praxis Kontakt aufnehmen. Herausragend ist die Gruppe youngBALANCE, welche DoktorandInnen aus dem ganzen Förderschwerpunkt mit HabilitandInnen zusammenbringt und die fachliche und methodische Weiterbildung virtuell vorantreibt.

Information

Die Basisfunktion „Information“ wird durch zwei Angebote realisiert. Die Bibliothek der Arbeitsgestaltung enthält die Publikationslisten aller VerbundprojektkoordinatorInnen aus den letzten fünf Jahren. Bei 8 Fokusgruppen, 41 Verbundprojekten und darin zusammengefasst mehr als 223 Forschern, sind dies Anfang 2011 bereits mehr als 4.100 Publikationen. Diese häufig eher akademisch orientierten Veröffentlichungen werden durch den Pressespiegel er-

gänzt, der die eher populären Medien nach Meldungen untersucht, welche für Interessierte der Arbeitsgestaltung relevant sind.

Kollaboration

Die Enzyklopädie der Arbeitsgestaltung ist die hervorstechende Realisierung der Basisfunktion „Kollaboration“. Hier wird die Sprache der Arbeitsgestaltung durch ein Wiki- bzw. Glossarsystem seit Oktober 2010 semantisch erfasst und zur Verfügung gestellt. An diesem zentralen Ort wird damit Wissen bewahrt und zentral für alle Interessierten zur Bearbeitung zugänglich gemacht. Durch kollaborative Weiterentwicklung des Wissens werden die unterschiedlichen Perspektiven auf zentrale Begriffe (z. B. „Vertrauen“) unterstützt (z. B. mittels Ergänzungen, Bewertungen und Kommentaren). Wissensgenerierung und Wissensaustausch werden so durch das soziale Forschungsnetzwerk ebenso unterstützt wie die Datenablage und gemeinsame Publikation.

Auf dem Weg zu offener Forschung

Mit der Etablierung des thematischen sozialen Forschungsnetzwerkes BALANCEonline geht die Forschung im Bereich der Arbeitsgestaltung neue Wege, die an Entwicklungen anschließen, die kürzlich im allgemeinen Wissenschaftssektor stattfanden. Hier lässt sich ein neuer Weg der Forschung beobachten, der die Anforderungen an Flexibilität und Stabilität, die zu Innovationsfähigkeit beitragen, widerspiegelt. Neben den stabilen Faktoren der alltäglichen Arbeit in Forschung und Lehre an der Heimatinstitution steigt die Bedeutung flexibler Kooperation mit externen Partnern. Dieser interaktive, offene Forschungsprozess, in den bewusst externe Partner eingebunden werden, umfasst dabei sowohl die Öffnung des Wissenschaftsprozesses für externe Impulse als auch den intensiven Transfer von Forschungsarbeiten und -ergebnissen aus dem Themenfeld heraus an externe Adressaten. Vergleichbar mit der Tendenz zur Öffnung des Innovationsprozesses wird der Öffnungsprozess im wissenschaftlichen Arbeiten als Open Research bezeichnet (Söldner et al. 2009). Allerdings ist zu beachten, dass der Flexibilität des Wissensarbeiters Grenzen gesetzt sind. Hier stellen sich Fragen, welche das (Über-)Angebot



Angelika C. Bullinger, Uta Renken

von Daten betreffen, über die der Überblick behalten und aus denen für die eigene Tätigkeit relevante Informationen herausgefiltert werden müssen. Auch sind noch einige Fragen zum geistigen Eigentum und der Datensicherheit ungeklärt. Sicher ist jedoch: Anfang des 21. Jahrhunderts stehen den Wissensarbeitern zahlreiche Wege offen, die aus dem Elfenbeinturm heraus und in die globale Kooperation führen!

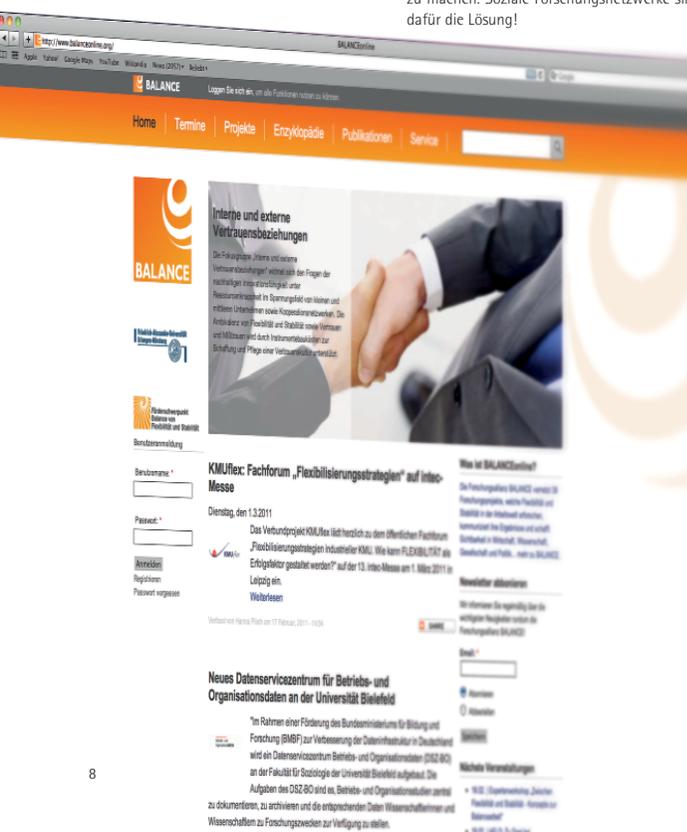
Die Autorinnen

Dr. Angelika C. Bullinger ist Habilitandin und Projektleiterin am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Erlangen-Nürnberg. Sie forscht und lehrt zu Fragen der IT-basierten interaktiven Innovation in Wissenschaft und Wirtschaft. angelika.bullinger@wi1.wiso.uni-erlangen.de

Dipl.-Kulturwirt. Uta Renken ist Doktorandin am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Erlangen-Nürnberg. In ihrer Dissertation beschäftigt sie sich mit sozialen Forschungsnetzwerken.

Literatur

- Hohensee, M. (2010). Facebook des Wissens. Wirtschaftswoche. <http://www.wiwo.de/technikwissen/facebook-des-wissens-441620/>, abgerufen am 31.10.2010.
- Renken, U., Möslin, K.M. & Bullinger, A.C. (2011). Web-basierte Werkzeuge für Wissensarbeiter. HIMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, (277), (im Erscheinen).
- Söldner, J.-H., Haller, J., Bullinger, A.C. & Möslin, K.M. (2009). Supporting research collaboration - on the needs of virtual research teams. In Hansen, H.R., Karagiannis, D. & Fill, H.G. (Hrsg.), Tagungsband der 9. Internationalen Wirtschaftsinformatikkonferenz, S. 275-284.



Externes Wissen im Innovationsprozess

Wie Unternehmen davon profitieren können!

Stephan Kaiser, Ulrike Bonss

Unternehmen sind dann zukunftsfähig, wenn sie ihre verfügbare Wissensbasis permanent aktualisieren und erweitern. Hierbei wird zunehmend klar, dass Unternehmen heute nicht überleben können, wenn sie darauf verzichten, Wissen von außen, d.h. jenseits der organisationalen Grenzen anzuziehen und zu nutzen. Prominent geworden sind in diesem Zusammenhang beispielsweise Produktneuentwicklungen auf Basis von Kundenideen, wie sie im Rahmen von Open Innovation diskutiert werden.

Ein weiteres Phänomen der Integration externen Wissens ist der Einsatz hochqualifizierter externer Spezialisten, die häufig als Selbstständige (Freelancer) tätig sind. Im vorliegenden Beitrag wollen wir konzeptionelle und anwendungsorientierte Hinweise dazu geben, wie externes Wissen von Freelancern erfolgreich genutzt werden kann und ob Unternehmen versuchen sollten, sich das Wissen der Freelancer in Transferprozessen anzueignen oder ob sie sich lediglich auf die Zusammenarbeit beschränken sollten.

Innovation versus Routine

Unternehmen setzen Freelancer zunächst deshalb ein, da diese über spezifisches Wissen und Problemlösungskompetenzen verfügen, die intern nicht in ausreichendem Maße vorhanden sind. Dies gilt im Besonderen für dynamische Branchen (wie z.B. die IT-Branche), in denen die Halbwertszeit des Wissens besonders kurz ist. In diesen ist die Schaffung von Innovationen oftmals nur mittels Wissen „von außen“ möglich. Die wissensbezogenen Unternehmensgrenzen verschieben sich dadurch zusehends und die or-

ganisationale Wissensbasis wird durch die Vernetzung mit Externen erweitert. Hierdurch lassen sich spezifische Kompetenzen ad hoc am Markt beschaffen, der Zugang zu neuem externen Wissen und der Aufbau einer flexiblen Wissensbasis werden möglich und es erfolgt ein Gewinn an Innovation und an Flexibilität. Allerdings scheint der empirische Befund entgegen zu stehen, dass Unternehmen einzelne externe Wissensträger langfristig und wiederholt einsetzen, d.h. auf die Stabilität von Beziehungen setzen. Dieser wiederholte Kontakt zwischen dem Unternehmen und dem Externen trägt zu einer langfristig stabilen Beziehung bei, führt zur Entwicklung gemeinsamer organisationaler Routinen und erhöht die organisationale Effizienz.

Die Unternehmensführung ist somit permanent gefordert, eine angemessene Balance zu finden zwischen Innovation und Routine, d.h. zwischen der Exploration und dem Aufbau neuer Kompetenzen auf der einen und Exploitation und der damit verbundenen Ausnutzung bestehender Kompetenzen auf der anderen Seite.

Damit dies gelingt, gilt es jede einzelne Beziehung zu einem Freelancer, aber auch das gesamte Portfolio an Beziehungen zu Freelancern permanent mit Blick auf den Beitrag zur Innovation und Routine zu beobachten, zu bewerten und zu steuern.

Transfer versus Interaktion

Eine weitere zentrale Frage, die Unternehmen im Umgang mit externen Wissensträgern lösen müssen, ist die nach der Notwendigkeit des Transfers des externen Wissens. Viele Führungskräfte gehen davon aus, dass das Wissen der Externen grundsätzlich transferiert werden sollte. Mit anderen Worten, es wird angestrebt, dass der Freelancer sein Wissen an interne Mitarbeiter weitergibt und entsprechend offenlegt. Oft ist es aber unternehmerisch weder sinnvoll noch möglich, das Wissen der Freelancer zu transferieren. Im Gegenteil: Häufig wäre dies geradezu kontraproduktiv. Neben dem Wissenstransfer gibt es daher eine Strategie der interaktiven Wertschöpfung, die sich auf die Wissensanwendung im Rahmen der interaktiven

gemeinsamen Wertschöpfung mit dem Freelancer konzentriert. Ob ein Unternehmen nun eher die Strategie des Transfers oder der Interaktion verfolgt, hängt unter anderen von folgenden Faktoren ab.

Ein erster Faktor ist die Art des Wissens. So ist es nachvollziehbar, dass sich explizites Wissen eher für einen Transfer eignet als implizites Wissen, das sich der Freelancer über Jahre hinweg angeeignet hat. Implizites Wissen entzieht sich also dem Transfer und kann nur sinnvoll im Rahmen einer interaktiven Wertschöpfung zur Anwendung kommen. Ein zweiter Faktor betrifft die Dynamik der Wissensentwicklung. So ist es naheliegend, dass es nicht im Interesse des Unternehmens sein kann, Wissen zu transferieren, das bald wieder veraltet ist. Gerade in der schnellleibigen IT-Branche, in der sich Produkte rasant weiterentwickeln, ist dies jedoch häufig der Fall. Ein dritter Faktor ist die Managementkompetenz, die sich ein Unternehmen bezüglich des Umgangs mit Freelancern aufgebaut hat. So ist es in dauerhaften Routinebeziehungen wenig sinnvoll, das Wissen des

Freelancers zu transferieren, wenn das Unternehmen die Abhängigkeit vom Freelancer durch entsprechende Bindungs- und Kontrollinstrumente kompensieren kann.

Personalisierung versus Kodifizierung

Wollen Unternehmen das Wissen des Freelancers in die interaktive Wertschöpfung integrieren, aber nicht transferieren, so sind Personalisierungsinstrumente wichtig: Zentral ist ein ausgereiftes Projektmanagement, das den Beitrag des Freelancers und seine Integration in die Wertschöpfung koordiniert. Hierfür sind modulare Teilleistungen zu definieren.

Die konkrete Integration ist nicht zuletzt abhängig von der Erfahrung des Projektleiters, der die Leistungsbeiträge des Teams aus internen und externen Wissensträgern zu koordinieren hat.

Gleichzeitig muss es gelingen, die Zusammenarbeit über Artefakte zu ermöglichen. Beispiele hierfür sind Prototypen oder strukturgebende Dokumente.

Langfristig ist es oft notwendig, den zukünftigen Zugang zum Wissen des Freelancers zu sichern, indem zu ihm eine persönliche Bindung aufgebaut wird. Diese ermöglicht es, auch später wieder auf seine Beiträge zurückzugreifen. Dies ist vor allem dann notwendig, wenn der Freelancer aufgrund seiner Erfahrung eine gewisse Einzigartigkeit erreicht hat.

Jenseits der personalisierenden Instrumente mag es in anderen Fällen zweckmäßig sein, das Wissen des Freelancers zu kodifizieren, um es für einen Transfer in das Unternehmen vorzubereiten. Zentrales Instrument, gerade im Bereich IT, ist die Kodifizierung durch Dokumentation sowie ein ausführliches Reporting über das Projekt. Darüber hinaus fangen einige Unternehmen mit Blick auf den Wissenstransfer an, externe Freelancer für die Schulung von internen Mitarbeitern einzusetzen. Neben der vertraglichen Sicherstellung der Dokumentation oder dem Einsatz in der Weiterbildung, ist die individuelle Bereitschaft des Externen relevant, sein Wissen weiterzugeben. Einige Freelancer verweigern sich dem, um sich unabhängig zu machen. Andere Freelancer zeigen sich diesbezüglich besonders engagiert, um sich für weitere Projekte zu empfehlen. Jenseits dessen

darf man jedoch nicht vergessen, dass große Teile des wettbewerbskritischen Wissens sich einem Transfer durch Kodifizierung entziehen. So äußert z.B. ein befragter Freelancer: „25 Jahre Erfahrung kann man so ohne Weiteres nicht vermitteln“. Da dieser Aussage wohl zuzustimmen ist, kommt dem Management der interaktiven Wertschöpfung ohne direkten Wissenstransfer große Bedeutung zu.



Stephan Kaiser, Ulrike Bonss

Die Autoren

Univ.-Prof. Dr. Stephan Kaiser ist im Vorstand des Instituts für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen und Inhaber der Professur für ABWL, Personalmanagement und Organisation an der Universität der Bundeswehr München. Er beschäftigt sich intensiv mit theoretischen und praktischen Fragen des Managements von Wissensarbeit.
stephan.kaiser@unibw.de

Dipl.-Kffr. Ulrike Bonss ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Wirtschafts- und Organisationswissenschaftlichen Fakultät der Universität der Bundeswehr München. Sie beschäftigt sich in ihrer Forschung mit Fragen des Wissensmanagements im Zusammenhang mit dem Einsatz externer Mitarbeiter.
ulrike.bonss@unibw.de

www.flink-projekt.de



der Bundeswehr
Universität München

Einsame Spezialisten?

Freelancer zwischen Innovation und Isolation

Stefan Süß, Johannes Becker, Shiva Sayah

Seit Jahren sind tiefgreifende Veränderungen in der Personalstruktur vieler Unternehmen zu beobachten. Normalarbeitsverhältnisse (unbefristete Vollzeitbeschäftigung) verlieren gegenüber „neuen Beschäftigungsverhältnissen“ (z. B. Zeitarbeit, befristete Beschäftigung) an Bedeutung. Insbesondere die Zahl der Freelancer verzeichnet in den letzten Jahren einen deutlichen Zuwachs

Freelancer erbringen projektbezogenen Arbeitsleistungen für einen Auftraggeber und stellen diesem so ihr Know-how temporär zur Verfügung. Dabei sind sie hohen Flexibilitätsansprüchen in fachlicher, örtlicher, zeitlicher und organisatorischer Hinsicht ausgesetzt, da ihre Projekte oftmals (zeitgleich) bei unterschiedlichen Unternehmen verschiedene Aufgabenstellungen aufweisen. Gleichzeitig erleben sie einen Verlust an Stabilität, der sich aus der Kurzfristigkeit der Beschäftigung und der damit verbundenen finanziellen Unsicherheit ergibt. Entwicklungen am Arbeitsmarkt bedingen, dass Freelancer sich insbesondere in wissensintensiven Branchen ständig mit technischen Neuerungen sowie fachlichen und organisatorischen Veränderungen auseinandersetzen und flexibel reagieren müssen, wenn sie mit neuen Anforderungen konfrontiert werden.

Freelancer: Innovatoren im Unternehmen?

Aus einer temporären Beschäftigung von Freelancern resultieren für Unternehmen insbesondere in dynamischen Branchen wie der IT-Branche Vorteile, da Wissen und Kompetenzen extern und bedarfsgerecht eingekauft werden, ohne langfristige Bindungen an Mitarbeiter einzugehen. Eine Steigerung der Innovationskraft von Unternehmen kann in Folge der Beschäftigung von Freelancern aus mehreren Gründen erwartet werden:

- Indem spezialisierte Freelancer projektbezogen beschäftigt werden, lassen sich benötigte Kompetenzen einzelfallbezogen in das Unternehmen integrieren. Unternehmen gewinnen dadurch innerhalb ihres Innovationsmanagements an Flexibilität.
- Freelancer haben in aller Regel Einblick in

verschiedene Unternehmen und lernen dabei vorwiegend dynamisch „on-the-job“. Diese Erfahrungen und dieses Wissen bringen sie zu zukünftigen Auftraggebern mit.

- Die Kombination aus dem Erfahrungswissen und dem unternehmensspezifischen Wissen bietet eine gute Basis für Innovationen.

Nicht übersehen werden sollten allerdings die mit dem Einsatz von Freelancern verbundenen Gefahren. Aus der Perspektive der Unternehmen bestehen diese in erster Linie in einem möglichen

Wissensverlust, wenn ein Freelancer das Unternehmen verlässt und das generierte Wissen auch anderswo nutzen kann. Aus Freelancerperspektive besteht das Problem, dass die eigenverantwortlich wahrzunehmende Weiterbildung zu Lasten der produktiven Arbeitszeit geht und infolgedessen zu selten in institutionalisierter Form stattfindet (vgl. Süß & Becker 2011). Das stattdessen verbreitete Training on-the-job muss aber nicht in jedem Fall innovationsförderlich sein, wenn Altbekanntes reproduziert wird.

Freelancer: Isoliert im Unternehmen?

Eine aufgrund ihrer temporären Beschäftigung mangelnde fachliche und soziale Integration von Freelancern in ein Unternehmen kann weitere Probleme mit sich bringen:

- Freelancer fühlen sich oft als Mitarbeiter zweiter Klasse, z. B. durch unzureichende Eingliederung und die nur temporäre Zugehörigkeit zu einem Unternehmen oder den nur in Ausnahmefällen gewährten Zugang zu Qualifizierungsmaßnahmen.
- Die Erwartungen der Freelancer an die Arbeit bzw. das Arbeitsumfeld werden häufig nicht erfüllt, woraus geringe Arbeitszufriedenheit und geringeres Commitment resultieren können (vgl. Süß 2008). Infolgedessen gibt es Freelancer, die nur mangels Alternativen in dieser Beschäftigungsform arbeiten.
- Wenn Festangestellte befürchten (müssen), dass Freelancer zukünftig im Unternehmen an Bedeutung gewinnen und mehr und mehr Aufgaben übernehmen, empfinden sie diese als Konkurrenz bzw. sogar als Bedrohung. Dies hemmt die gegenseitige Kooperationsbereitschaft.

Mögliche Probleme des Einsatzes von Freelancern liegen somit auf der Hand: Weder ist eine effektive Kooperation zwischen Festangestellten und Freelancern in jedem Fall zu unterstellen, noch ist davon auszugehen, dass Freelancer in jeder Situation mit hoher Arbeitszufriedenheit, hohem Commitment und hohem Engagement im Unternehmen tätig sind. Vielmehr kann nicht ausgeschlossen werden, dass sie – gedanklich – bereits beim nächsten Auftrag sind; eine „emotionale Loslösung“ vom Unternehmen und eine geringere Leistungsbereitschaft sind die Folge. Kann eine (soziale) Isola-

tion der Freelancer im Unternehmen nicht vermieden werden, hemmt diese die Entfaltung der Innovationspotenziale, die diese Beschäftigungsform grundsätzlich bietet.

Schlussfolgerungen

Durch die Beschäftigung qualifizierter Freelancer werden vor allem die Realisierung von Einsparpotenzialen und die Erhöhung der Flexibilität angestrebt. Demgegenüber zielt ihre Beschäftigung insbesondere in dynamischen und wissensintensiven Branchen auf den bedarfsgerechten Einkauf externen Wissens und die Stärkung der Innovationskraft von Unternehmen. Unverkennbar ist, dass Freelancer als externe Spezialisten über ein hohes Innovationspotenzial verfügen. Gleichzeitig gehen mit der Beschäftigungsform nicht zu unterschätzende Isolationspotenziale einher, die aus der temporären Beschäftigung in Verbindung mit einem möglichen Konkurrenzverhältnis zwischen Festangestellten und Freelancern resultieren. Isolierte, sozial und fachlich nur unzureichend in das Unternehmen integrierte Freelancer sind als Innovatoren allerdings ungeeignet, da mit der Isolation die für die Innovationen notwendige Kommunikation und Kooperation ausbleiben. Vor diesem Hintergrund sind durch den Einsatz von Freelancern nur Innovationssteigerungen zu erwarten, wenn im Rahmen der Zusammenarbeit mit Freelancern eine „Zwei-Klassen-Belegschaft“ aus fest und temporär Beschäftigten vermieden wird. Vielmehr sollten Unternehmen bestrebt sein, Maßnahmen zur fachlichen und sozialen Integration der Freelancer in das Unternehmen zu ergreifen, z. B. die Versorgung mit notwendigen Informationen, die Möglichkeit zur Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen oder den Aufbau eines systematischen Beziehungsmanagements zwischen Unternehmen und Freelancer. Zwar bewegen sich die Unternehmen damit rechtlich auf einem schmalen Grad, denn durch solche Maßnahmen besteht die Gefahr, dass Freelancer in den Grenzbereich zwischen freier Mitarbeit und Scheinselbstständigkeit rücken. Um allerdings Innovationspotenziale zu realisieren und ökonomisch von der Zusammenarbeit mit hochspezialisierten Freelancern zu profitieren, besteht keine andere Wahl, denn von isolierten Freelancern sind weder hohes Commitment und Engagement noch besondere Innovationen zu erwarten.



Stefan Süß, Johannes Becker



Shiva Sayah

Die Autoren

Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation und Personal an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Dipl.-Oec. Johannes Becker und Dipl.-Kffr. Shiva Sayah sind wissenschaftliche Mitarbeiter an diesem Lehrstuhl. Ein Forschungsschwerpunkt sind Neue Beschäftigungsverhältnisse, insbesondere Freelancer. Kontakt: stefan.suess@uni-duesseldorf.de www.flink-projekt.de

Literatur

Süß, S. & Becker, J. (2011). Kompetenzen als Grundlage der Beschäftigungsfähigkeit von Freelancern. In Hanft, A., Barthel, E. & Hasebrook, J. (Hrsg.), Integriertes Kompetenzmanagement als Aufgabe der Organisations- und Personalentwicklung Süß, S. (2008). Arbeitsbezogene Erwartungen und Commitment von IT-Freelancern. Zeitschrift für Management, 2, S. 149-172.



HEINRICH HEINE
UNIVERSITÄT DÜSSELDORF



Ende des Vereinbarkeitsdilemmas

Das „Berliner Modell“ zum Management von Betreuungsaufgaben und Arbeitsanforderungen

Bernd Benikowski, Ilona Seidel

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist in der letzten Zeit immer stärker in den Fokus wissenschaftlicher Betrachtung geraten. Dabei steht heute die parallele Realisierung von familiären und beruflichen Zielen im Vordergrund. Die Leitfrage ist nicht mehr „Wie kann die Kinderbetreuung so organisiert werden, dass eine berufliche Karriere möglich wird?“, sondern „Welche lebensphasen-bezogenen Modelle lassen eine Vereinbarkeit zu, ohne qualitative Einschränkungen im einen oder anderen oder gar in beiden Bereichen hinnehmen zu müssen?“

Im Rahmen des Projekts FlexiBalance wurde in Berlin eine gemeinsame Service-Leistung des Zeitarbeitsunternehmens Manpower und des ElternService AWO aufgebaut, die sich aktuell speziell an Personen wendet, die keine arbeitsmarktgerechte Ausbildung haben und durch familiäre Verantwortung nur begrenzt zu einem beruflichen Einstieg in der Lage sind. Dieser Personenkreis ist in der Regel bei der Agentur für Arbeit oder beim JobCenter gemeldet, weil er in einem Teufelskreis steckt: Ohne arbeitsmarkt-

gerechte Qualifikation ist eine Arbeitsaufnahme kaum möglich und durch die Betreuungsaufgaben ist eine anpassende Qualifizierung erschwert. Für diese Personengruppe wurde daher ein Angebot entwickelt, das das Betreuungsmanagement bereits während einer Qualifizierungsphase sicherstellt:

1. Betreuungsaufgaben werden nicht als Vermittlungshemmnis verstanden. Der Begriff „familiäre Verantwortung“ verdeutlicht, dass eine

Arbeitsaufnahme nicht zu einer Vernachlässigung der familiären Aufgaben führen darf. Daraus ergeben sich qualitative Anforderungen an ein Betreuungsmanagement, das auf die Kontakt- und Erziehungsbedürfnisse der arbeitenden Väter und Mütter eingeht.

2. Die Service-Leistung wird von der Teilnahme an einer Qualifizierung bis zur Arbeitsaufnahme sichergestellt. Während dieser gesamten Zeit ist eine angemessene Vereinbarkeit von Qualifizierungsaufgaben und Familie gewährleistet.

3. Neben der Unterstützung durch ein umfassendes Betreuungs- und Arbeitszeitmanagement werden auch die eigenen Ressourcen der Teilnehmer und Teilnehmerinnen gestärkt und entwickelt. Ein zu intensives professionelles Betreuungsmanagement birgt die Gefahr der Unselbstständigkeit in Krisensituationen. Ziel des Projektes ist es daher, die Selbstmanagementkompetenz durch die professionellen Angebote zu ergänzen und nicht zu ersetzen.

Prozesskette FlexiBalance

Um die gesamte Prozesskette sicherzustellen, wurden im Projekt verschiedene Methoden und Verfahren entwickelt, die einen reibungslosen Ablauf von der ersten Kontaktaufnahme bis zur endgültigen Übernahme in einen Arbeitsvertrag regeln. Bei der Auswahl des Teilnehmerkreises wird ein Screening der Bewerber in mehreren Dimensionen durchgeführt. Grundlage ist die Bewertung der beruflich-fachlichen Qualifikationen und der Kompetenzen zur Organisation familiärer Aufgaben, aber auch motivationale und biografische Faktoren.

Das Management von Betreuungsaufgaben wird nur dann erfolgreich umgesetzt werden können, wenn die Gestaltung der beiden Lebensbereiche Familie und Arbeit tatsächlich gleichwertig erfolgen kann und nicht eine fehlende Balance zu langfristig inakzeptablen Kompromissen führt. Im Rahmen der Kooperation werden daher die Beratungskompetenzen zusammengeleitet: Manpower berät die fachlich-beruflichen Perspektiven und die notwendigen Qualifizierungsschritte, ElternService AWO überprüft die Verträglichkeit mit den familiären Zielen und Aufgaben und entwickelt individuelle Unterstützungsmodelle.

Erste Feedbacks der beteiligten Partner zeigen, dass dieser umfassende Beratungs- und Betreuungsansatz eine gute Vorbereitung auf die Belastungen während der beruflichen Qualifizierungsphase und der späteren Berufstätigkeit darstellt, wenn es gelingt die Angehörigen mit familiärer Verantwortung bei der Beseitigung des Vereinbarkeitsdilemmas zu unterstützen. Frauen und Männer mit familiärer Verantwortung können nur dann berufliche Leistungen und innovative Potenziale entwickeln, wenn sie sich „guten Gewissens“ auf ihre professionellen Aufgaben konzentrieren können. Betreuungsmanagement muss die Sicherheit und Qualität bieten, die Mitarbeiter mit familiärer Verantwortung tatsächlich organisatorisch wie psychosozial entlastet, bis die Betreuungsaufgaben wieder vollständig von ihm oder ihr übernommen werden können.

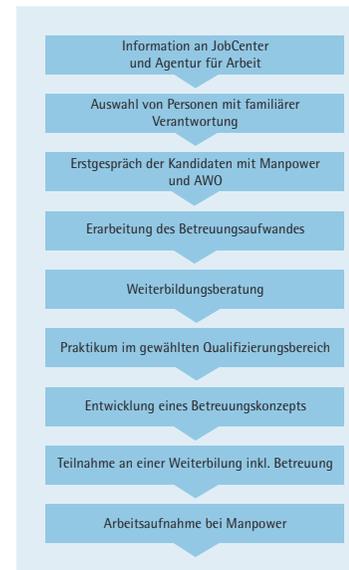
Das „Berliner Modell“ ist ein integriertes Management der beruflich-fachlichen Einsatzplanung, der fachlichen Weiterbildung, der Organisation von individuellen Betreuungsmodellen und der Unterstützung bei Vereinbarkeitsdilemmata:

- æ Fachliche Kompetenzmessung als Grundlage der Auswahl der Qualifizierungsangebote oder der Einsatzplanung
- æ Unterstützung bei allen Antragsverfahren mit Job-Centern, Arbeitsagenturen, Fachschulen, Jugendämtern
- æ Begleitung und Betreuung während der gesamten Dauer der Qualifizierung
- æ Regelmäßige Motivations- und Leistungsgespräche
- æ Individuelle biografische Perspektivplanung
- æ Analyse vorhandener Betreuungsressourcen und -netzwerke
- æ Entwicklung individueller und hochwertiger Betreuungskonzepte
- æ Beratung bei möglichen „Vereinbarkeitskrisen“

Die gemeinsame Serviceleistung von Manpower und ElternService AWO schafft für zahlreiche Männer und Frauen mit Familienverantwortung die Möglichkeit der Arbeitsaufnahme oder -fortführung. Manpower gewinnt dadurch gut ausgebildete Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die in den Kundenunternehmen Leistungen erbringen können, da sie entlastet sind von ressourcenbindenden Familienaufgaben. Damit wird auch die Finanzierung eines modernen Betreuungsmanagements abgesichert: Das Management bindet leistungsfähige Mitarbeiter an das Unternehmen, was bei zunehmendem Mangel an Fachkräften für einen Personaldienstleister eine lohnende Zukunftsinvestition ist. Die Mitarbeiter selbst sind nach oftmals langer Arbeitslosigkeit wieder am ersten Arbeitsmarkt etabliert. Das daraus resultierende Selbstwertgefühl ist für alle Betroffenen ein wichtiger Ausgangspunkt für Zufriedenheit und beruflichen Erfolg.

Die Autoren

Dr. Bernd Benikowski ist Geschäftsführer des TZZ – TrainingsZentrumZeitarbeit, Dortmund. Er beschäftigt sich seit einem Jahrzehnt mit der potenzialorientierten Gestaltung von Zeitarbeit als arbeitsmarktpolitischem Instrument. benikowski@t-z-z.de



Prozesskette FlexiBalance, „Berliner Modell“



Bernd Benikowski, Ilona Seidel

Ilona Seidel, Consultant Temporary Placement bei Manpower, baut in der Region Berlin-Brandenburg den Unternehmensbereich Care auf. Im Projekt FlexiBalance entwickelte sie die Umschulungsprojekte für die Pflegebranche. seidelilona@manpower.de
www.flexibalance.de



„Am Wochenende gehe ich nicht ans Telefon, da arbeite ich in Ruhe.“

Work-Life-Balance aus Sicht von Thomas Gerwin, Komponist und Klangkünstler



präview: Wie sind Sie Künstler geworden?
Gerwin: Künstler wird man nicht, Künstler ist man. Es ist keine Entscheidung, Künstler zu werden, sondern ein genereller Zustand. Künstler kann ernsthaft eigentlich nur jemand werden, der es tun muss und daher auch bereit ist, für die Freiheit einiges in Kauf zu nehmen.

präview: Man versteht den Künstler immer als den, der seinen Neigungen, Werten und seiner Leidenschaft nachgeht. Ist das Romantisierung oder Realität?

Gerwin: Meine Kunst ist schon mein Lebensinhalt. Ich bin sicherlich privilegiert, dass ich als einer der wenigen von meiner künstlerischen

Arbeit leben kann. Und ich muss fast keine Sachen tun, die ich nicht machen will. Ich war nur ein einziges Mal „in Lohn und Brot“, das war ein völlig anderer Lebens- und Arbeitsstil. Und da habe ich tatsächlich öfter gewünscht, dass endlich Feierabend ist.

präview: Und wann haben Sie jetzt Feierabend?
Gerwin: Ich habe – anders als viele Kollegen – durch meine Familie einen geregelten Tag, stehe früh auf und bringe eines der Kinder zur Schule. So gegen acht Uhr morgens fange ich an und bin dann normalerweise um halb acht abends wieder zuhause. Oft habe ich natürlich Veranstaltungen oder Konzerte, dann kann es bis in den

frühen Morgen gehen. Und nachts fällt mir auch schon mal was ein, dann schreibe ich mir Zettel, damit ich den Gedanken oder die Idee nicht vergesse. Feierabend in dem Sinne kenne ich eigentlich nicht. Aber ich vermisse ihn auch nicht.

präview: Leidet darunter nicht Ihre Work-Life-Balance? Bei mir ist es ein schlechtes Zeichen, wenn ich nachts wegen der Arbeit aufwache.
Gerwin: Bei mir absolut nicht! Schon das Wort Work-Life-Balance geht ja davon aus, dass es zwei getrennte Welten sind: Arbeit und Leben. Das ist bei mir aber eins. Ich mache auch ganz wenig Urlaub, ich verbringe schon mal ein paar Tage an Orten, wo ich auftrete, auch z.B. mit



der Familie. Aber drei Wochen Urlaub am Stück irgendwo am Strand liegend kann ich mir überhaupt nicht vorstellen. Ich würde das nicht aushalten, denn ein zufriedener, erfüllter Tag ist für mich ein Tag mit meiner Arbeit. Ich würde auch nicht aufhören zu arbeiten, wenn ich auf einmal reich würde. Ich würde im Prinzip genau so weitermachen wie jetzt.

präview: Das klingt, als sei Ihr Leben mit Ihrer Arbeit im Einklang.

Gerwin: Wenn Sie so wollen: ja. Auch wenn ich – wie gesagt – diese Trennung nicht mache. Aber viele Leute würden nicht mit mir tauschen wollen, weil ich viel arbeite und wenig Geld habe. Ich gehöre zwar zu den wenigen Künstlern, die davon leben können. Aber die Bedeutung und Achtung einer Person bemisst sich doch in unserer heutigen Gesellschaft sehr am finanziellen Erfolg. Man könnte mit anderer Musik mehr Geld verdienen, aber ich bin irgendwie bekannt als der Mann für das Experimentelle, Außergewöhnliche – und solange meine Familie und ich damit halbwegs leben können, ist es doch in Ordnung. Man muss auch hartgesotten sein, um so zu leben.

präview: Bei Künstlern fällt mir als Adjektiv eher „sensibel“ ein als „hartgesotten“.

Gerwin: Man muss sensibel sein, um etwas Neues zu schaffen, und hartgesotten, um den eigenen Lebensentwurf durchzuhalten, der so anders ist als der Mainstream.

präview: Wenn Sie so viel arbeiten und so wenig Urlaub machen, erschöpft Sie das nicht?

Gerwin: Ich glaube, meine Künstlerkollegen und ich haben einen besseren Selbstschutz als andere Menschen. Wir beobachten uns selbst mehr, weil unsere Arbeit darin besteht, uns selbst in unsere Werke einzubringen und durch sie auszudrücken. Ich weiß, wann es zu viel ist, das merke ich am Verlust meiner Konzentrationsfähigkeit und auch Kreativität. Man muss sich selber kennen, und zu wissen, wann man sich mal zurückziehen muss. Ich gebe mir in diesen Phasen „Auslauf“, gehe spazieren, lese, und nach drei oder vier Tagen des Zweifels weiß ich wieder, wie es weiter geht mit meiner Arbeit. Außerdem achtet auch meine Frau auf mich – mehr als mir manchmal lieb ist. Aber sie hat ja auch oft Recht.

präview: Abschalten ist nach psychologischer Forschung der wichtigste Faktor für die Regeneration. Wenn man Arbeit und Leben nicht trennt, kann man nicht von der Arbeit abschalten. Nehmen Sie das auch so wahr? Wie schalten Sie ab?
Gerwin: Interessante Frage, darüber habe ich noch nie nachgedacht. Bei mir gibt es Phasen, in denen viel produziert wird; unter extremem Zeitdruck macht das dann keinen Spaß. Und dann gibt es „Phasen des Einatmens“. Ganz heraus aus der Arbeitssituation trete ich äußerst selten, vielleicht z.B. bei Familienfeiern oder beim Sport. Aber es gibt immer wieder Ruhephasen, um Ideen zu sammeln. Ich schalte schon ab, aber auf eine andere Art, beim Spielen mit meinen Kindern oder wenn ich Gitarrenübungen mache. Das ist ein bisschen wie Meditieren. Am meisten „Abschalten“ finde ich aber wohl in der Arbeit selbst. Am Wochenende z.B. gehe ich nicht ans Telefon, da arbeite ich dann ganz in Ruhe. Ungestört und entspannend und erfüllend.

präview: Weshalb macht Ihnen denn die viele, fast ununterbrochene Arbeit keinen Stress?

Gerwin: Ich persönlich glaube, es ist die Abwechslung: Ich komponiere, ich spiele, ich trete auf, ich produziere, ich kuratiere, ich unterrichte, ich konzipiere. Das sind immer ganz andere Anforderungen, andere Arbeiten, andere Ergebnisse. Wenn ich in meiner Eigenschaft als künstlerischer Leiter ein Festival organisiere, dann bin ich eher sachlich und funktional. Ich kann in diesen Phasen nicht komponieren, zum Komponieren muss ich weich und offen sein. Da muss ich also öfters umschalten, manchmal sehr schnell. Aber das ist ja auch ein Ausgleich. Wenn ich mich an einer „Baustelle“ zu erschöpfen drohe, habe ich immer viele andere Dinge, die ich tun kann, um wieder einen Ausgleich zu schaffen.

präview: Die Wertschätzung der eigenen Arbeit schützt vor Burnout. Erfolgreiches Getriebensein macht krank. Bekommen Sie genügend Wertschätzung? Sind Sie getrieben von der Arbeit?
Gerwin: Getrieben auf eine Art schon, aber es ist aufregend, lustvoll, spannend. Vielleicht könnte man es eher Antrieb anstatt Getriebensein nennen. Der Moment, wenn man sagt „Ja, das ist es“, wo alles passt und alles stimmt, das ist schon berauschend – und darauf arbeitet man hin. Von daher will man als Künstler diese innere Bestätigung mehr als das Lob von außen.

Ich habe schon Sachen gemacht, mit denen ich vollkommen gescheitert bin. Keiner hat mich verstanden, aber ich habe trotzdem weitergemacht, weil ich die Projekte eben wichtig fand und diese Spur zum Wohl möglicher Ergebnisse weiterverfolgen wollte. Bestätigung von außen ist auch ganz wichtig, aber ich ziehe viel mehr aus dem Arbeitsprozess selbst. Als Künstler macht man das, was man tun muss, das ist Privileg und Verpflichtung.

präview: Sind Sie zu beneiden?
Gerwin: Ja!

Thomas Gerwin ist klassisch ausgebildeter Komponist und Klangkünstler. Als Ausdrucksmittel seiner raumkünstlerischen Arbeiten bezieht er immer wieder neue Medien, Theater, Tanz, Film und Skulptur mit ein. Freischaffend komponiert er im eigenen Studio in Berlin-Tiergarten für Radio und Konzert, kreiert Klang-Skulpturen und Raum-Klang-Installationen und konzertiert in verschiedenen Besetzungen mit Live-Elektronik und Percussion. Er ist künstlerischer Leiter mehrerer Ensembles sowie des Internationalen Klangkunstfests Berlin und wurde mit verschiedenen internationalen Preisen und Stipendien ausgezeichnet. www.thomasgerwin.de



Hausfrauen (und -männer) für Beschäftigung aktivieren

Strategische Partnerschaften von Kinderbetreuungseinrichtungen und Personaldienstleistern helfen beim Wiedereinstieg

Christiane Weiling, Ludger Schabbing, Rüdiger Klatt

Der Wiedereinstieg in den Beruf nach einer Familienphase ist nach wie vor ein großes Problem. Betroffen sind dabei nach den Statistiken besonders Frauen, wenngleich die grundsätzliche Problematik auch für Männer besteht, die die Hauptbetreuung der Kinder übernehmen. Im Projekt FlexiBalance werden innovative Unterstützungssysteme entwickelt, die heute schwerpunktmäßig Frauen, perspektivisch aber auch immer mehr Männern die Rückkehr ins Berufsleben ermöglichen.

Nur 34% der Mütter kehren direkt im Anschluss an die Elternzeit wieder in den Beruf zurück (BMFSFJ 2009). In 52% der Paarhaushalte mit Kindern unter zwölf Jahren arbeitet der Mann Vollzeit, die Frau ist nicht erwerbstätig, obwohl sich diese Konstellation nur 6% der Betroffenen wünschen. 70% der nicht erwerbstätigen Mütter mit Kindern bis zu zwölf Jahren in den alten Bundesländern wünschen sich die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit, in den neuen Bundesländern sind es sogar 90% (Lukoschat & Walter 2006). Die Gründe für den Verbleib im häuslichen Umfeld liegen im Privaten wie auch im Beruflichen: Für viele Frauen bedeutet der Wiedereinstieg in den Beruf einen tiefgreifenden familiären Umbruch, da der Alltag komplett neu organisiert werden muss

und oftmals die familiäre Rückendeckung für die Umverteilung häuslicher Arbeiten fehlt. Auch fehlende oder inflexible Kinderbetreuungsangebote, Betreuungslücken sowie die Angst vor einer zu geringen Betreuungsqualität führen dazu, dass viele Mütter auf eine Wiederaufnahme des Berufes verzichten. Auf beruflicher Seite schränken familiäre Verpflichtungen die zeitliche Flexibilität und Mobilität ein und führen zu einem dauerhaften Spagat zwischen den „Welten“ Familie und Beruf, der die Frauen vor einem beruflichen Wiedereinstieg abschreckt. Und die Angst vor der Nichtvereinbarkeit von Familie und Beruf ist nicht unbegründet: Viele Frauen geben ihre Berufstätigkeit bereits ein bis drei Jahre nach der Berufsrückkehr wieder auf.

Gelingen die ersten Versuche einer Rückkehr in den Beruf nicht, ziehen sich die Frauen auf ihre Rolle als Hausfrau und Mutter

zurück oder reduzieren ihre Arbeitszeit auf einige wenige Wochenstunden (BMFSFJ 2008). Fragt man Mütter allerdings nach der gewünschten wöchentlichen Arbeitszeit, geben 60% (vor der Wirtschaftskrise in 2008 sogar 64%) einen Stundenumfang von 20-35 Wochenstunden an. Realität ist ein solches Stundenkontingent allerdings nur für 38% der Frauen (BMFSFJ 2009).

Der Wirtschaft gehen dadurch gerade in der Generation „40 plus“ wertvolle Arbeitskraft- und Kompetenzpotenziale verloren. Insbesondere in Branchen, die sich bereits heute mit einem Fachkräftemangel konfrontiert sehen, gehen viele Unternehmen inzwischen dazu über, gerade auch Mütter einzustellen, die sich im Arbeitsalltag häufig als extrem motiviert und leistungsbereit erweisen.

Die Unternehmen stoßen allerdings immer wieder auf das Problem, dass sich die oben beschriebene Zielgruppe durch klassische Personalgewinnungsinstrumente nicht erreichen lässt. Da sich die Frauen oftmals nicht aktiv um die Rückkehr in ein umfangreicheres Beschäftigungsverhältnis bemühen, werden sie weder durch klassische Stellenanzeigen noch über die Agenturen für Arbeit erreicht.

Das Arbeitskräftepotenzial dieser Frauen kann auch deshalb nicht genutzt werden, da sie in keiner Statistik der Arbeitsagenturen oder Job-Center zu finden sind. Sie sind nach der Geburt der Kinder und der Erziehungszeit nicht wieder auf den Arbeitsmarkt zurückgekehrt, tragen familiäre Verantwortung und zeigen keine aktiven Impulse, die berufliche Karriere fortzusetzen. Im Projekt FlexiBalance wurde ein integriertes Anreizsystem für die Aktivierung von Frauen in Familienverantwortung aufgebaut und erprobt.

Das Angebot richtet sich selbstverständlich auch an Männer in gleicher Situation, deren Zahl aktuell jedoch noch vernachlässigbar gering ist, sodass die instrumentelle und sprachliche Fokussierung auf Frauen in der praktischen Umsetzung zum gegenwärtigen Stand geboten ist. Das Konzept besteht dabei aus drei Elementen.



Erstens wird ein innovatives Dienstleistungsangebot erarbeitet, das Personaldienstleistungen und Kinderbetreuung integriert und „Matching, Monitoring, Consulting und Training“ anbietet (Benikowski u.a. berichteten darüber in präview 4/2010). Das neue Dienstleistungsangebot von FlexiBalance bietet einen Rundum-Service nicht nur in Fragen der beruflichen Eingliederung und Entwicklung, sondern auch in Fragen der Kinderbetreuung. Die ElternService AWO GmbH fungiert hierbei als „Manager“ und Organisator einer qualitätsgesicherten Kinderbetreuung. FlexiBalance baut zweitens zur weiteren Aktivierung der passiven Beschäftigungslosen strategische Partnerschaften zwischen dem Personaldienstleister Manpower, der ElternService AWO und Kinderbetreuungseinrichtungen auf mit dem Ziel, den unmittelbaren und dauerhaften Kontakt zwischen aktivierbaren Beschäftigungslosen und Arbeitgeber gleich in den Kinderbetreuungseinrichtungen zu organisieren. Motto: Wenn die potenziellen Beschäftigten nicht den Weg zu den Arbeitsangeboten finden, muss eben der Arbeitsanbieter den Weg zu den Beschäftigten suchen. In Planung befinden sich beispielsweise Familienaktionstage „Frau und Beruf“, die – analog zu den erfolgreichen Jobmessen – Unternehmen die Präsentation ihrer Arbeitsangebote etwa in Kindertagesstätten und Grundschulen ermöglichen sollen.

Die Strategie im Projekt FlexiBalance ist es also drittens, die Zielgruppe der aktivierbaren Beschäftigungslosen an „Orten des alltäglichen Lebens“ anzusprechen und neue Formen der Kommunikation zu entwickeln, in denen umfassende Work-Life-Balance-Modelle in neuen Dienstleistungs- und Kooperationsstrukturen sichtbar werden.

Die Wiedereintrittsschwelle in den Beruf soll somit auch dadurch gesenkt werden, dass Frauen (und Männern) mit Familienverantwortung die Befürchtung genommen wird, eine Berufstätigkeit zu annehmbaren Konditionen sei ohnehin nicht möglich. Das Projekt FlexiBalance zeigt, dass dies nicht so sein muss und wird die erfolgreichen Beispiele des Wiedereinstiegs nach der Familienphase durch gezielte Kampagnen

Die Autoren

Christiane Weiling ist Projektleiterin im Projekt FlexiBalance. Ludger Schabbing ist Geschäftsführer der ElternService AWO GmbH, Bielefeld. Dr. Rüdiger Klatt ist Geschäftsführer des FIAP – Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention e.V.
Kontakt: r.klatt@fiap-ev.de

und „Aufklärungsarbeit“ nah am Alltag der Zielgruppe vorstellen, um so die wichtigen Arbeitskräfte- und Kompetenzpotenziale von (noch) nicht erwerbstätigen Frauen und Männern in Familienverantwortung zu aktivieren.

Literatur

Benikowski, B., Klatt, R., Laxa, H. & Schabbing, L. (2010). *Work-Life-Balance durch Zeitarbeit. Können Personaldienstleister flexible Arbeit familiengerecht organisieren?* präview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, 04/2010, S. 14-15.
Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg., 2008). *Beruflicher Wiedereinstieg nach der Familiengründung – Bedürfnisse, Erfahrungen, Barrieren*. Berlin: BMFSFJ.
Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg., 2009). *Einstellungen und Lebensbedingungen von Familien 2009*. Berlin: BMFSFJ.
Lukoschat, H. & Walther, K. (2006). *Karriere(n)ick Kinder – Mütter in Führungspositionen – ein Gewinn für Unternehmen*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.



Christiane Weiling, Ludger Schabbing, Rüdiger Klatt

TZZ
TrainingsZentrumZeitarbeit

tu technische universität dortmund

FlexiBalance

Manpower

ElternService AWO
Eine Initiative der AWO in Deutschland

Flexibilität in der Arbeit, Stabilität im Privatleben

Gesundheitsressource Familie

Dagmar Siebecke

In der Diskussion um Flexibilisierung der Arbeit steht sehr häufig die Frage nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Vordergrund. Thema der Flexibilisierungsdiskussion ist der stressreduzierende Umgang mit der „Doppelbelastung“, die Erreichung einer Balance zwischen „Work“ und „Life“. Eine Befragung aus der IT-Branche zeigt aber, dass die vermeintliche Belastungskumulation von Beruf plus Familie nicht zu höherer gesundheitlicher Gefährdung oder verstärktem Stressempfinden in der Arbeit führt. Im Gegenteil!

In einer breit angelegten Befragung wurden mehr als 350 Beschäftigte der IT- und Medienbranche zu ihren beruflichen Belastungen, zu ihrem Stressempfinden und zu ihrer gesundheitlichen Situation befragt. Methodik und Ergebnisse dieser Studie wurden bereits ausführlich in präview Ausgabe 2 und 3/2010 beschrieben. Um der Frage nachzugehen, inwieweit sich die familiäre Verantwortung als doppelte Belastung auswirkt, werteten wir die Befragung hinsichtlich des Zusammenhangs von Familienstand und Kinderzahl einerseits und dem Belastungsempfinden und Burnoutrisiko andererseits neu aus. Die Auswertung zeigte bekannte, aber auch unerwartete

Ergebnisse, die im Folgenden schlaglichtartig vorgestellt werden sollen.¹

Erwartbar: Salutogenetische Wirkungen der Partnerschaft

In Partnerschaft lebende Personen fühlen sich weniger emotional erschöpft als Ledige: 32% der allein Lebenden fühlen sich in hohem Maße erschöpft und regenerationsunfähig, bei den in Partnerschaft Lebenden sind dies nur 22%. Insbesondere die Männer haben hier deutlich günstigere Werte. Überhaupt scheinen die Männer gesundheitlich stärker von einer Partnerschaft zu profitieren, denn sie

- ⊕ sind häufiger stolz auf ihre Leistungen (70% der in Partnerschaft lebenden Männer gegenüber 59% der allein Lebenden),
- ⊕ haben mehr Spaß an der Arbeit, (75% gegenüber 71%),
- ⊕ empfinden den beruflichen Stress häufiger als positiv (40% gegenüber 34%).

Das schlägt sich auch in der Gesundheit nieder: In Partnerschaft lebende Männer haben z.B. seltener Herz-Kreislaufprobleme (21% gegenüber 35% allein Lebenden). Allerdings stehen sie auch stärker unter Zeitdruck. Bei den befragten Frauen waren die Effekte, ob sie nun in Partnerschaft oder alleine leben, nicht bedeutsam.

Unerwartet: Kinder als Burnoutschutz und Stressprophylaxe

Erstaunlicherweise sind Kinder nach unseren Befragungsergebnissen kein Stressrisiko, sondern eine Gesundheitsressource – für Männer und Frauen:

- ⊕ **Männer mit Kindern** haben weniger Probleme abzuschalten und zwar je mehr Kinder, umso besser.

Dagmar Siebecke mit ihren Kindern (v.l.n.r.) Malin, Jannis, Lennart und Finja. Tochter Debbie fehlt auf dem Foto.



- ⊕ Sie fühlen sich deutlich weniger emotional erschöpft (vgl. Abb. 1). Da emotionale Erschöpfung eine wesentliche Symptomatik des Burnout-Syndroms ist, wirken Kinder quasi als Burnout-Prophylaxe.
- ⊕ Kinderlose Männer beklagen insgesamt deutlich häufiger physische Störungen wie z. B. Herz-Kreislauf-Erkrankungen und psychische Probleme als Väter.
- ⊕ **Frauen mit Kindern** gehen in der Befragung davon aus, die Belastungen des Berufs deutlich länger aushalten zu können als Frauen ohne Kinder (vgl. Abb. 2) – je mehr Kinder umso länger. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Frauen in Partnerschaft leben oder allein.
- ⊕ Auch bei den weiblichen Befragten zeigen sich deutliche positive Effekte auf die Gesundheit, wenn auch nicht so ausgeprägt wie bei Männern und nicht signifikant: Frauen mit Kindern haben weniger Probleme mit dem Verdauungssystem, seltener Herz-Kreislauf-Erkrankungen und seltener psychische Probleme. Und auch hier wieder: je mehr Kinder umso weniger Probleme!

Wieso führt die Doppelbelastung nicht zu gesundheitlichen Problemen?

Die Ergebnisse sind erstaunlich und wurden zunächst so nicht erwartet. Vielmehr wird in der Diskussion um Work-Life-Balance davon ausgegangen, dass eine Doppelbelastung durch Berufstätigkeit und Kindererziehung auch zu mehr Stress, mehr Ermüdung und mehr negativen Belastungsempfindungen führt. Offenbar ist aber das Gegenteil der Fall. Hierfür gibt es jedoch durchaus plausible und mit anderen Befunden der Burnoutforschung kompatible Erklärungsansätze.

Spätestens seit Antonovsky wissen wir, dass ein Schutz vor Stress und Krankheit im Kohärenzgefühl besteht, wenn also im Leben und in der Aufgabenerledigung ein Sinn gesehen wird. Familienarbeit und Kindererziehung sind die (schon evolutionär) sinnvollsten Aufgaben überhaupt. Aber auch die berufliche Tätigkeit erhält durch die Familie einen Sinn – und wenn es „nur“ die Ernährung der Familie ist. Die Familie relativiert damit auch die Bedeutung der Berufstätigkeit. Neue Werte entstehen durch die familiäre Verantwortung, so-

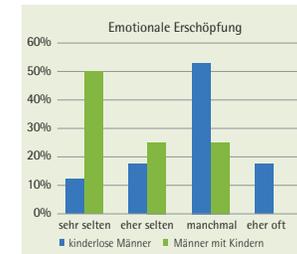


Abb. 1: Emotionale Erschöpfung bei Männern mit und ohne Kinder

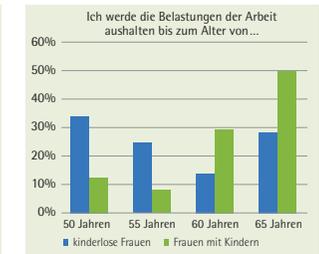


Abb. 2: Erwartung, wie lange Befragte mit und ohne Kinder die Belastungen der Arbeit aushalten werden

das Identität und Selbstverwirklichung nicht allein von beruflichem Erfolg abhängen.

Kinderbetreuung und Berufstätigkeit stellen vielfach vollkommen unterschiedliche Belastungen und Anforderungen dar. Entsprechend kann die Arbeit bisweilen durchaus als Erholung von der Familienarbeit gesehen werden, zuhause wiederum lenken die Erziehungsaufgaben vom beruflichen Stress ab. Man hat praktisch gar keine Chance beruflichen Themen gedanklich weiter nachzugehen. Das für die psychische Regeneration so wertvolle „Abschalten“ wird quasi erzwungen.

Schlussfolgerung: Work-Life-Balance komplexer denken!

Die Ergebnisse eröffnen eine zweite Perspektive auf die Herstellung einer Work-Life-Balance: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist nicht nur eine Frage der Reduktion der Doppelbelastung, sondern auch eine Frage der Balance der jeweiligen salutogenetischen Potenziale. Gerade die Doppelbelastung bietet – redefiniert als „Doppelchance“ – Möglichkeiten zur Vermeidung von negativen Emotionen und emotionaler Erschöpfung: Sie schafft einen Ausgleich der Beanspruchung auf der einen Seite durch anders geartete Belastungen auf der anderen Seite. Und die Belohnungsstrukturen des Berufes und des Familienlebens sind nicht kompatibel – aber vielleicht komplementär.

Notwendig sind aber auch aus dieser zweiten Perspektive Maßnahmen, die es den Beschäftig-

ten erleichtern Aufgaben in Familie und Beruf zu verbinden – beispielsweise durch flexible Arbeitszeiten, Zeitkonten, Kinderbetreuungsangebote, Möglichkeiten der Teleheimarbeit, positive Würdigung der Doppelbelastung und Wertschätzung der Übernahme der gesellschaftlichen Verantwortung.

Sind diese praktischen Probleme gelöst, haben die doppelt Belasteten doppelte Chancen auf Arbeits- und Lebenszufriedenheit, persönliche Entwicklung und Gesundheit.

Die Autorin

Dr. Dagmar Siebecke leitete als Wissenschaftlerin an der TU Dortmund die empirischen Erhebungen im BMBF-geförderten Projekt „pragdis – Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz in diskontinuierlichen Erwerbsverläufen“, FKZ 01FM07003. Seit 2010 setzt sie die dort entwickelten wissenschaftlichen Konzepte zur Burnout-Prävention im Rahmen von Beratung, Coaching und Schulung von Unternehmen, Führungskräften und Beschäftigten praktisch um. siebecke@burnon-zentrum.de www.burnon-zentrum.de



¹ Alle dargestellten Zusammenhänge und Differenzen sind, sofern nicht anders ausgewiesen, mindestens auf dem 5%-Niveau signifikant.

Wenn die Arbeit in der Freizeit ruft...

Niklas Friedrich, Jan Dettmers, Monika Keller, Eva Bamberg, Tim Vahle-Hinz

Ist der Arbeitstag beendet, beginnt die Freizeit. Zeit um sich zu erholen, um Hobbys zu betreiben, soziale Kontakte zu pflegen und Zeit mit der Familie zu verbringen. Ungestörte Freizeit ist aber keine Selbstverständlichkeit. Wer Rufbereitschaft hat, muss kurzfristig die Arbeit aufnehmen können.

Rufbereitschaft ist überall wichtig, wo selten anfallende Arbeiten dringend erledigt werden müssen oder unvorhersehbare Ereignisse eintreten. So werden Hebammen gerufen, wenn sich eine Geburt ankündigt. Bei Großunfällen werden verschiedenste Berufsgruppen wie Unfallseelsorger, Psychologen und Ärzte aktiv, um Verletzte und Betroffene zu versorgen, während Techniker und Handwerker Bergungsarbeiten ausführen müssen und Schäden beheben. Fällt ein Server in einer Bank oder einem Produktionsbetrieb außerhalb der regulären Arbeitszeiten aus, sind hohe Umsatz- oder Produktionseinbußen eine mögliche Folge. In diesem Falle werden IT-Sachbearbeiter aus der Rufbereitschaft aktiviert.

Knapp 60% der teilnehmenden Unternehmen der Befragung Cranet (N= 419 Unternehmen mit mehr als 200 Mitarbeitern) gaben an, Rufbereitschaft als flexibles Arbeitsinstrument zu nutzen. Die Intensität ist mit durchschnittlich ca. 7% der Beschäftigten pro Betrieb jedoch eher gering. Besonders häufig wird diese Arbeitsform im Gesundheitswesen, im Bereich Bergbau sowie in der Energie- und Wasserversorgung genutzt. In Unternehmen mit Rufbereitschaft werden auch Leiharbeit, Bereitschaftsdienst, Schicht- und Wochenendarbeit intensiver praktiziert. Das Bundesarbeitsgericht definiert Rufbereitschaft als eine Art Hintergrunddienst, der den Arbeitnehmer dazu verpflichtet, auf Abruf die Arbeit aufzunehmen. Im Gegensatz zum Bereitschaftsdienst, bei dem sich der Arbeitnehmer zumeist innerhalb der Organisation aufhält, kann der Arbeitnehmer bei Rufbereitschaft seinen Aufenthaltsort frei wählen, muss diesen aber dem Arbeitgeber mitteilen oder für den Arbeitgeber erreichbar sein.

Dies bedeutet aber, dass die Aufenthaltsorte der Mitarbeiter zumindest zwei Kriterien erfüllen müssen: Zum einen müssen die Mitarbeiter erreichbar sein und zum anderen müssen sie innerhalb einer kurzen Frist die Arbeit aufnehmen können. So ist der Besuch von Einkaufszentren oder Kinos nicht möglich, wenn dort der Hand-

dympfang eingeschränkt ist. Auch sollte Mobilität gewährleistet sein; ein Familienausflug muss z. B. mit zwei Autos stattfinden, damit bei einem Abruf der Partner und die Kinder nicht von der Person abhängig sind, die Rufbereitschaft leistet. Somit kann die Freizeitgestaltung stark eingeschränkt sein. Dies steht im Widerspruch dazu, dass Rufbereitschaft formal als Erholungszeit gilt und lediglich die Zeit der Arbeitseinsätze als Arbeitszeit gewertet (und vergütet) wird.

Untersuchungen weisen darauf hin, dass Rufbereitschaft als Belastung wahrgenommen wird und mit Stresserleben, Befindensbeeinträchtigungen sowie mit reduzierter Qualität und Quantität von Schlaf verbunden ist. Weitere Auswirkungen zeigen sich auf Möglichkeiten zur Erholung und Gestaltung von Freizeittätigkeiten.

Rufbereitschaft gesundheitsförderlich gestalten

Um Rufbereitschaft gut zu gestalten, sollten grundsätzlich sowohl bedingungsbezogene als auch personenbezogene Interventionen berücksichtigt werden. Maßnahmen können demnach an den betrieblichen Bedingungen bezogen auf die Rufbereitschaft ansetzen, z. B. bei den Arbeitszeitregelungen, oder auf die Stärkung der individuellen Handlungsvoraussetzungen der Beschäftigten abzielen, etwa durch Schulungen. Ein grundlegendes Prinzip bei der Gestaltung von Rufbereitschaft stellt Mitbestimmung dar. Sie umfasst die frühzeitige Information über angestrebte Veränderungen und die Einflussnahme auf den Gestaltungsprozess. Durch Mitbestimmung ist gewährleistet, dass die Erfahrungen der von Rufbereitschaft direkt betroffenen Mitarbeiter dazu beitragen, gute Regelungen für Rufbereitschaft (weiter) zu entwickeln. Zudem gewährleistet Mitbestimmung, dass die persönlichen Interessen der Beschäftigten mitberücksichtigt werden.

Im Kontext der Arbeitszeit ist darauf zu achten, dass die tägliche Dauer der Rufbereitschaftsdienste sowie die Dauer und Häufigkeit der Rufbereitschaftsphasen in Abhängigkeit von der Arbeitsbelastung während der Rufbereitschaft festgelegt werden – Häufigkeit und Länge der Arbeitseinsätze spielen dabei ein Rolle. Da Arbeitseinsätze als Arbeitszeit gelten, ist gemäß Arbeitszeitgesetz außerdem zu beachten, dass die

tägliche Arbeitszeit innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt nicht mehr als 8 Stunden beträgt (ArbZG). Ein besonderes Augenmerk ist außerdem auf die Einhaltung ausreichender Ruhezeiten zu legen – zwischen den Rufbereitschaftseinsätzen und der regulären Arbeitszeit sowie zwischen verschiedenen Arbeitseinsätzen (ArbZG).

Wie auch in der regulären Arbeitszeit geht es bei der Rufbereitschaft darum, Belastungen zu reduzieren, Ressourcen bereitzustellen und eine Passung zwischen Arbeitsanforderungen und individuellen Voraussetzungen der Beschäftigten zu erreichen. Bei Rufbereitschaftseinsätzen kommt es immer wieder zu neuen oder unbekannteren Anforderungen. Hilfe durch andere ist häufig nicht verfügbar, die Arbeitenden sind auf sich allein gestellt. Unsicherheit ist somit eine häufige Belastung. Deshalb ist es wichtig, die Betroffenen vorab gut auf die Rufbereitschaft vorzubereiten und ihnen während der Einsätze zu ermöglichen, Kollegen oder Vorgesetzte zu Hilfe zu holen.

Während der Rufbereitschaftsphase sind die betrieblichen Vorgaben zum Aufenthaltsort und zur Reaktionszeit auf einen Ruf zentral: Hier sollte versucht werden, die Einschränkungen für das Privatleben möglichst gering zu halten.

Die Vergütung der Rufbereitschaft fungiert als Motivator für die Teilnahme an Rufbereitschaft. Dabei erfolgt die Entlohnung für Arbeitseinsätze häufig auf Stundenbasis, für die Rufbereitschaftsphasen meist pauschal. Generell ist das Thema Vergütung mit ambivalenten Effekten verbunden: Die Beschäftigten könnten aufgrund von finanziellen Anreizen (zu) viele Rufbereitschaftsdienste leisten, was für sie jedoch mit potenziellen gesundheitlichen Beeinträchtigungen verbunden ist.

Rufbereitschaft stellt eine Arbeitsform dar, die eine Ergänzung zu weiteren flexiblen Arbeitsinstrumenten ist und eine kontinuierliche Verfügbarkeit von Dienstleistungen und Waren oder aber eine schnelle Reaktion auf unvorhergesehene Ereignisse sicherstellt. Allerdings kann diese Arbeitsform mit negativen Konsequenzen für die Arbeitnehmer verknüpft sein. Durch eine umsichtige Gestaltung können die Bedingungen notwendiger Rufbereitschaft verbessert und die ebenfalls vorhandenen positiven Aspekte von Rufbereitschaft für die Mitarbeiter verstärkt werden.



Eva Bamberg, Niklas Friedrich, Jan Dettmers



Monika Keller, Tim Vahle-Hinz

Die Autoren

Prof. Dr. Eva Bamberg ist Leiterin des Arbeitsbereichs Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Hamburg, Dipl.-Psych. Niklas Friedrich, Dr. Jan Dettmers, Dipl.-Psych. Monika Keller und Dipl.-Psych. Tim Vahle-Hinz sind wissenschaftliche Mitarbeiter an diesem Arbeitsbereich.

Kontakt: niklas.friedrich@uni-hamburg.de

Literatur

Arbeitszeitgesetz (ArbZG) vom 6. Juni 1994 (BGBl. I S. 1170, 1171), zuletzt geändert durch Artikel 7 des Gesetzes vom 15.07.09 (BGBl. I S. 1939).
Bamberg, E., Funck, H., Krähe, B., & Vahle-Hinz, Tim. (i.V.). Effects of on-call work on health and health-constraints.
Keller, M., Bamberg, E., Friedrich, N., Dettmers, J., & Vahle-Hinz, Tim. (i.V.). Gesundheitsgerechte Gestaltung von Rufbereitschaft. In Bamberg, E., Duck, A. & Metz, A.-M. (Hrsg.), Handbuch Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt. Göttingen: Hogrefe.



Flexible Personaleinsatzstrategien für kleine und mittlere Unternehmen konstruktiv gestalten

Anforderungen an Unternehmen und Beschäftigte

Dieter Wagner, Sonja Schmicker, Matthias Großholz

Das moderne Unternehmen ist vielfältigen Umwelteinflüssen ausgesetzt, die durch eine zunehmende Komplexität und Dynamik gekennzeichnet sind und denen mit strukturaler und personeller Flexibilität begegnet werden muss. Dabei überwiegt im Fall der strukturalen Flexibilität die betriebswirtschaftliche Sichtweise, die sich auf technische Voraussetzungen, Regelwerke sowie Systeme des betrieblichen Leistungserstellungsprozesses bezieht. Dem steht die personelle Flexibilität gegenüber. Sie bezieht sich auf den flexiblen Mitarbeiter als Individuum im sozialen Kontext.

Flexible Personaleinsatzstrategien lassen sich verschiedenen Kategorien zuordnen:

Funktional kann sich die Arbeitsorganisation an wechselnde Rahmenbedingungen anpassen. Hier geht es um den Arbeitsinhalt und die Variation von Arbeitsteilung, Arbeitsstruktur und Arbeitsorganisation.

Die vertragliche Ausgestaltung der Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern kennzeichnet die **rechtliche/vertragliche** Flexibilität.

Bei der **numerischen** Flexibilität handelt es sich um die zahlenmäßige Anpassung der Beschäftigten an wechselnde Rahmenbedingungen, bezogen auf Personenanzahl oder Arbeitskraftvolumen.

In **zeitlicher** Hinsicht wird zwischen der Lage und der Dauer der Tages-, Wochen-, Jahres- oder Lebensarbeitszeit unterschieden.

Eine mögliche Variation von Arbeitsplatzausstattung, Arbeitsort und/oder Arbeitsplatz steht im Mittelpunkt der **räumlichen** Betrachtung. Nicht zuletzt interessiert in **monetärer/geldwerter** Hinsicht die Variationsfähigkeit bei der Entgelt- und Anreizgestaltung.

Seit den 1980er Jahren sind klassische, unflexible Formen der Arbeitsorganisation und des Personaleinsatzes zunehmend durch neue, „moderne“ Formen ergänzt und ersetzt worden, die sich in unterschiedlichsten Flexibilisierungsinstrumenten widerspiegeln. Ein solches „Flex-Instrument“ ist dabei ein Baustein für konkrete betriebliche Gestaltungslösungen, der ein- oder mehrdimensional über die o.g. Flexibilitätskategorien beschrieben werden kann. In diesem Sinne sind die Instrumente Typenlösungen, welche mit relativ

geringem Aufwand an die betrieblichen Belange angepasst werden können. Eine Aufbereitung der Instrumente nach betrieblichen **Handlungs- und Gestaltungsfeldern** unter Nutzung der Flexibilitätskategorien zeigt die Tabelle.

Flexible Personaleinsatzstrategien werden dann erfolgreich sein, wenn sie ein unternehmensspezifisch möglichst optimales Matching zwischen strukturalen (technischen) und personellen (sozialen) Einflussgrößen ermöglichen. Damit entsteht aber ein Spannungsfeld: Die Intention des Managements ist es, mittels flexibler Personaleinsatzstrategien und Instrumente auf ständig wandelnde Umwelteinflüsse angemessen zu reagieren. Für die Mitarbeiter stehen dagegen die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie die Möglichkeit der optimalen Anpassung des Arbeitsumfelds an sich verändernde Bedürfnisse im Vordergrund.

Erste Ergebnisse einer Unternehmensbefragung

Bei den bisher befragten Unternehmen stehen noch die arbeitszeitbezogenen Instrumente im Vordergrund: Arbeitszeitkonten und Gleitzeitregelungen, Schicht- und Kurzarbeit. Andere Flex-Instrumente wie Entgeltvariationen, Gewinnbeteiligungen, Job Rotation und Telearbeit führen hingegen noch ein Schattendasein. Flexibilitätsmaßnahmen werden kaum systematisch umfassend geplant, geschweige denn ganzheitlich bewertet.

Die befragten Unternehmen heben hervor, dass die Einführung von flexiblen Personaleinsatz-

strategien eine Vielzahl von Vorteilen für die betrieblichen Abläufe bieten kann, wie etwa beim Umgang mit saisonalen und konjunkturellen Auftragschwankungen, bei der Realisierung längerer Betriebs- und Maschinenlaufzeiten, der Verkürzung von Durchlaufzeiten und damit der Senkung von Produktionskosten.

Flexible Regelungen geben qualifizierten Fachkräften zudem die Möglichkeit zu mehr Zeitsouveränität, was vorhandenes Personal bindet und bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern von immenser Bedeutung ist.

Für die bisher befragten Unternehmen lagen die Handlungsmotive für flexiblere Strukturen und Prozesse überwiegend in optimierten Maschinenlaufzeiten, der Einhaltung von Liefertermintreue, der Erfüllung immer komplexer werdender Kundenwünsche und – insbesondere im zurückliegenden Jahr – in der Bewältigung der Wirtschaftskrise. In der Untersuchung zeigte sich aber, dass Regelungen zum flexiblen Personaleinsatz – bei richtiger Ausgestaltung – auch auf die Beschäftigten positive Auswirkungen haben können. Die oben bereits erwähnte erhöhte Arbeitsplatzsicherheit reduziert Existenzängste und Stress. Die Einführung von Arbeitszeitkonten ermöglichen die Durchführung von Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen in Zeiten niedriger Auftragsstände. Nicht zuletzt führt ein arbeitnehmerfreundlich ausgestaltetes Arbeitsumfeld, in dem sowohl betriebliche Belange als auch familiäre und persönliche Interessen im Einklang stehen, zu mehr Zufriedenheit und Ausgewogenheit bei den meisten Arbeitnehmern. Der Hauptkritikpunkt der Beschäftigten liegt

Variationen innerhalb der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit	Variation des Arbeitsplatzes bzw. des Ortes der Leistungserbringung
Arbeitszeitkonto, Gleitzeit, Schichtarbeit	Home Office, Desk Sharing, Telearbeit, Co-Working
Variation der vertraglichen Arbeitszeit	Variation der Arbeitsaufgabengestaltung
Teilzeit, Kurzarbeit, KAPOVAZ, Minijobs, Job Sharing, Sabbatical	Job Rotation, teilautonome Arbeitsgruppen, Job Enrichment und Enlargement
Variation in der Ausgestaltung der vertraglichen Bindung	Variationen der Höhe und Form des Entgelts
Outsourcing, Befristungen, Arbeitnehmerüberlassung, Fremdvergabe, Freelancer, Pool-Konzepte, Arbeitgeberzusammenschluss	Akkordlohn, Prämienlohn, variables Entgelt, Entgeltumwandlung, Gewinn-/Umsatzbeteiligung, geldwerte Vorteile

Systematisierung ausgewählter Flex-Instrumente



aber in den oftmals mangelnden Mitbestimmungsmöglichkeiten und einer häufig vorzufindenden Intransparenz bei der Gestaltung und der Einführung von Flexibilisierungsmaßnahmen.

Ausblick

Die Vorteile von flexiblen Personaleinsatzstrategien werden von Unternehmen und Mitarbeitern durchaus differenziert und auch gegenseitlich bewertet. Dennoch ziehen in den befragten Unternehmen beide Parteien ein durchweg positives Resümee bei der Bewertung von flexiblen Regelungen in der Arbeitswelt. Konstruktiv und systematisch ausgestaltet können flexible Personaleinsatzstrategien somit die Brücke zwischen eher rationalen betrieblichen Zielen und den individuellen Zielen der Mitarbeiter schlagen.

Literatur

Schmicker, S., Wagner, D., Schröder, S., Glöckner, W., Großholz, M., Richter, K. & Friedrich Voigt, B. (2010). Status-quo-Analyse zur Ermittlung der personellen Flexibilität im Rahmen des Projekts FlexKoKMU. In Moslein, K.M., Trinczek, R., Bullinger, A.C., Danziger, F. & Lücking, S. (Hrsg.), *BALANCE Konferenzband, Flexibel, stabil und innovativ: Arbeit im 21. Jahrhundert*, S. 365-374. Göttingen: Cuvillier.
Wagner, D. & Herit, S. (Hrsg., 2010). *Perspektiven des Personalmanagements 2015*. Wiesbaden: Gabler.



Dieter Wagner, Sonja Schmicker, Matthias Großholz

Die Autoren

Prof. Dr. Dieter Wagner ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, Direktor des BIEM CEIP – Institut für Gründung und Innovation und Vizepräsident für den Bereich Wissens- und Technologietransfer der Universität Potsdam.
dieter.wagner@uni-potsdam.de

Dr.-Ing. Sonja Schmicker ist Geschäftsführerin der METOP GmbH und Akademische Oberrätin am Institut für Arbeitswissenschaft, Fabrikautomatisierung und Fabrikbetrieb an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg.
sonja.schmicker@metop.de

Dipl.-Kfm. Matthias Großholz ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Organisation und Personalmanagement der Universität Potsdam
matthias.grossholz@uni-potsdam.de

www.flexiko-kmu.de



PRÆVOKATION

Die fruchtbarsten Diskussionen entstehen durch den Austausch kontroverser Ansichten. Die Kolumne prævokation ist ein Forum für die Formulierung von pointierten Standpunkten abseits der „herrschenden Meinung“.

Innovationstreiber Flexibilität – Innovationsbremse Stabilität?

Wer ein Schöpfer sein will, der muss ein Vernichter sein.
Friedrich Nietzsche

Innovation ist gleichermaßen kreativ wie destruktiv. Joseph Schumpeter bezeichnet sie als „schöpferische Zerstörung“ – ein Bild, das in der Verbindung von Zerstörung und Erneuerung auch Mythologien und Weltreligionen durchzieht, von der Sintflut bis hin zu asiatischen Göttern.

Innovation ist aggressiv und spaltend. Erich Staudt prägte das Wort „Innovation im Konsens ist Nonsense“. Das Entwicklerteam des Apple-Macintosh hisste die legendäre Piratenflagge, um mit dem Rest des Unternehmens zu brechen. Innovatoren sind nonkonformistische Visionäre und Querdenker, aber auch Eigenbrötler und Spinner. Und sie machen nie das, was man von ihnen erwartet: „Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt schnellere Pferde.“ (Henry Ford)

Innovation ist damit der natürliche Feind der Stabilität. Und umgekehrt. Während Flexibilität und Innovation in einem Bedingungsverhältnis stehen, wie diese Ausgabe der prævieu zeigt, ist Stabilität scheinbar der Antipode der Innovation. Unter diesem Blickwinkel verhindert Arbeitsgestaltung die Innovation: Wir zielen auf Zufriedenheit, Gerechtigkeit, Harmonie, Teilhabe, Entwicklung. Wir reduzieren damit das Motiv der Innovation, nämlich die Unzufriedenheit mit dem Status quo als Antriebsfeder des Veränderens.

Der BMBF-Förderschwerpunkt „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandel-



den Arbeitswelt* weist aber darauf hin, dass ohne ein Mindestmaß an Stabilität der Organisationsstrukturen und -prozesse und ohne eine gewisse Sicherheit für die Beschäftigten weder wirtschaftlicher Erfolg noch Innovation möglich sind. Klaus Zühlke-Robinet nannte es in der prævieu-Ausgabe 3/2010 „Geländer“, die erforderlich sind, um Veränderungsprozesse zu meistern. Wie passt das ins oben gezeichnete Bild der Innovation?

Lösen wir uns doch von der Karikatur des Innovators als Tüftler, der getrieben von einer Vision unermüdlich und von Widerständen ungebrochen an einer genialen Idee arbeitet. Die gibt es und wir brauchen sie. Aber die weitaus größere Zahl der Innovatoren arbeitet unspektakulär von neun bis fünf an kleinen Verbesserungen, mit denen die Unternehmen (wiederum Henry Ford) „ein Vermögen machen“.

Lösen wir uns vom Bild des Innovationsprozesses als wirtschaftlichem Paukenschlag, bei dem die Erfindung unmittelbar den Markt erobert. Auch dies gibt es, aber höchst selten. Viel häufiger sind die Innovationsprozesse nach dem kreativen Chaos der Invention einfach nur geordnet und langweilig. Innovationen scheitern,

wenn der Hunger nach der Realisierung von genialen Ideen, wie im Beispiel der Automobilfirma Tucker, kein nüchtern-rationales Korrektiv erhält.

Innovator und Innovationsprozess benötigen damit Stabilität an vielen Stellen, denn aus Ideen marktfähige Produkte und Dienstleistungen zu generieren ist ein langer Weg, der in einigen Phasen kreativ und chaotisch sein muss, in anderen aber geordnet und planvoll:

• Die meisten „Berufsinnovatoren“ brauchen die Stabilität eines gesicherten Arbeitsverhältnisses, um in diesem Schutzraum Kreativität zu entfalten. Ohne ein Mindestmaß an Absicherung wird die Gruppe potenzieller Innovationsträger erheblich ausdünnen.

• Die Umsetzung einer Invention in eine Produktinnovation erfordert die Stabilität eines geordneten, geradezu handwerklichen Prozesses, der mehr mit Strukturierung als mit Revolutionisierung zu tun hat.

• Und nicht zuletzt haben viele, vielleicht die meisten Prozesse im Unternehmen wenig mit Innovation, viel mit Routine und Optimierung zu tun. Und diese Prozesse finanzieren die Innovationsprozesse.

Die schöpferischen Phasen der Innovationsprozesse müssen aber von Stabilität verschont werden wie Grundlagenforschung von Zweckgebundenheit, sonst kann der Innovator nicht erneuern, sondern nur reproduzieren. Die kreativen Anteile benötigen Unzufriedenheit mit dem Status quo, Hunger nach dem Unbekannten und Durst nach Veränderung. Zufriedenheit, Satttheit, Sicherheit und Stabilität sind in diesen Prozessen tatsächlich eine Innovationsbremse. Wie immer im Leben ist es eine Balancefrage: Zwischen Innovation und Routine, zwischen Flexibilität und Stabilität, zwischen kreativem Chaos und nüchterner Planung. Aber bitte nicht nach dem Motto „One size fits all“. Inventions- und Innovationsprozesse haben andere Anforderungen an die Balance zwischen Flexibilität und Stabilität als Routineprozesse. Der Versuch Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen

alle Phasen von Innovations- wie auch Routineprozessen gleichermaßen erfolgreich verlaufen, führt nur dazu, dass alle gleichermaßen erfolglos werden.

„Stay Hungry. Stay Foolish. Don't settle.“, sagt Steve Jobs. „Es genügt nicht, etwas interessant zu finden. Man muss es auch mit Anstand und Erfolg zu Ende bringen.“, sagt Bernd Pischetsrieder.

Lassen wir das ruhig mal so nebeneinander stehen.

K.-G.

Kurt-Georg Ciesinger
Redakteur der Zeitschrift prævieu



Impressum

prævieu – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention
2. Jahrgang 2011 – ISSN 2190-0485 – Erscheinungsort Dortmund

Herausgeber: Dr. Rüdiger Klatt, Dortmund

Verantwortlicher Redakteur: Kurt-Georg Ciesinger, Dortmund

Online-Redaktion: Johannes Jahns

Lektorat: Ursula Meyer, Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt, „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“, Bonn

Druck: Druckerei Schmidt GmbH & Co. KG, An der Wethmarheide 36, 44536 Lünen

Layout: Q3 design GbR, Blenkerweg 33, 44265 Dortmund
fon 0231. 222 35 91, Q3design@dokom.net, www.Q3design.de

Abbildungen: *Fotolia.com: mirpic, Titel; macroman, S. 2/3; Ruhrgebiet-Foto, S. 4; Dream-Emotion, Yuri Arcus, BlueOrange Studio, S. 5/15; Michael Tieck, S. 6/7; tasssd, S. 10; I-pics, S. 12; Wojciech Gajda, S. 14; Michael Kempf, S. 18; Monkey Business, S. 19; helix, S. 22; pressmaster, S. 25; Yuri Arcus, S. 25; Sapsiwai, Rücktitel.

Porträts: Dagmar Siebecke, S. 3, S. 19 (Klatt), S. 27; fotodienst-Martina Draper, S. 9 (Bullinger); Rolf Köppen, S. 15 (Benikowski); Ciesinger, S. 16, S. 17 u.z., S. 20; Jörg Poppe, S. 17 o.l.; Ingo Schröder, S. 17 o.Mitte; Konstanze Thümmel, S. 17 o.r.; Victoria Kühne, S. 25 (Schmicker); Studioline S. 23 (Friedrich/Keller).

gaus | medien bildung politikberatung

Bezugsadresse / Kontakt: Redaktion prævieu
gaus gmbh – medien bildung politikberatung
Märkische Straße 86-88, 44141 Dortmund, fon 0231/47 73 79-30, fax -55
prævieu@gaus.de, www.zeitschrift-prævieu.de

Die in diesem Heft dargestellten Verbundprojekte „FlexiBalance – Work-Life-Balance in flexiblen Arbeits- und Beschäftigungsformen“ (FKZ 01FH09075-76), „FlexiKoKMU – Flexible Personalienstrategien – Innovative Konzepte für KMU“ (FKZ 01FH09078-82), „FlinK – Freelancer im Spannungsfeld von Flexibilisierung und Stabilisierung“ (FKZ 01FH10001-02, 01FH09032), „RUF – Flexibilität und Verfügbarkeit durch Arbeit auf Abruf“ (FKZ 01FH09083-85) und BALANCE – „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich ändernden Arbeitswelt“ (FKZ 01FH09153) werden aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert. Die Projekte werden im Forschungsschwerpunkt „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“ durch den Projektträger im DLR „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“ betreut.



præview

