

Angelika C. Bullinger
Lutz Eichler
Kathrin M. Möslein
Rainer Trinczek



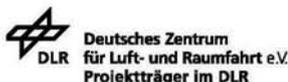
Flexibel, stabil, innovativ Arbeit im 21. Jahrhundert

Beiträge zur
Multikonferenz Arbeitsgestaltung 2012

des BMBF-Förderschwerpunkts
BALANCE von Flexibilität und Stabilität
in einer sich wandelnden Arbeitswelt



Förderschwerpunkt
Balance von
Flexibilität und Stabilität





Konferenzband zur
Multikonferenz Arbeitsgestaltung:
Flexibel, stabil, innovativ – Arbeit im 21. Jahrhundert





Konferenzband zur
Multikonferenz Arbeitsgestaltung:
Flexibel, stabil, innovativ – Arbeit im 21. Jahrhundert

Angelika C. Bullinger

Lutz Eichler

Kathrin M. Möslein

Rainer Trinczek

Beiträge zur zweiten Tagung des BMBF-Förderschwerpunkts
„Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden
Arbeitswelt“

19. - 21. März 2012, Nürnberg



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

1. Aufl. - Göttingen : Cuvillier, 2012

ISBN 978-3-95404-033-9

Kontakt

Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik 1
Lange Gasse 20, 90403 Nürnberg
Tel.: +49 (0) 911 5302 – 284

www.balanceonline.org forschungsallianz@balanceonline.org

Alle in diesem Buch enthaltenen Beiträge basieren auf Forschungsvorhaben, die mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und des Europäischen Sozialfonds (ESF) im Förderschwerpunkt „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“ des FuE Programms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln“ durchgeführt werden. Die Herausgeber repräsentieren das Metaprojekt „BALANCE – Flexibilität und Stabilität in der Forschungswelt“ (FKZ 01FH09153).

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den jeweiligen Autorinnen und Autoren

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2012

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

www.cuvillier.de

Fotalia.de, Yuri Arcurs

Photocase.de, Niklas Zimmer

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2012

ISBN 978-3-95404-033-9



Inhaltsverzeichnis

Perspektiven des Förderschwerpunktes	5
Die Multikonferenz Arbeitsgestaltung 2012	7
I. Innovationsfähigkeit durch Ressourcenentwicklung	9
Informelles Erfahrungswissen in Arbeits- und Planungsprozessen	11
Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip: stabile Struktur für stetigen Wandel	29
Abenteuer Innovationskultur – Fallstudien, Ergebnisse und Praxismethoden aus dem Verbundprojekt WertFlex	41
Flexibilisierungsstrategien für Produktionssysteme	53
VITNESS – Empirie zur Balance von Flexibilität und Stabilität	67
II. Stabil und flexibel: Vertrauen, Lernen und Work-Life-Balance ..	79
Innovationsfähigkeit durch Vertrauensgestaltung? Befunde und Instrumente zur nachhaltigen Organisations- und Netzwerkentwicklung	81
Vertrauen in Innovationsprozessen: praktische Lösungen zur Vertrauensförderung	91
Innovative Arbeitsgestaltung in kleinen und mittleren Unternehmen	105
Unternehmerische Flexibilität durch Mitarbeiterflexibilität? Lebenslanges Lernen und Entwicklungsbegleitung	115
III. 1 + 1 = 3: Chancen durch Netzwerke	125
1+1=3: Wie können Netzwerke neue Beschäftigungs- und Marktchancen eröffnen?	127
Arbeitgeberzusammenschlüsse als Instrument der intern-externen Flexibilisierung und Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen	145



Vertrauensbildung bei der Entwicklung von Innovationskompetenz in (KMU-)Netzwerken	155
IV. Besser arbeiten: flexible und mitarbeiterbezogene Arbeitsgestaltung.....	165
Berufliche Fachlichkeit im Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität am Arbeitsmarkt.....	167
Flexible Arbeitszeiten.....	179
Verfahren und Instrumente zur Gestaltung der Work-Life-(Learn)-Balance in Unternehmen.....	197
Betreuungsmanagement in der Zeitarbeit – neue Wege der Rekrutierung von Fachpersonal mit Kinderbetreuungsverantwortung.....	217
V. Neue Wege gehen: demografische und strukturelle Herausforderungen bewältigen	227
Neue Beschäftigungsformen – neue Formen der Bindung?	229
Strategien der „beidhändigen (ambidextren)“ Organisations- und Kompetenzentwicklung	247
Personalmanagement – Work-Life-Balance – Arbeits- und Gesundheitsschutz..	263
VI. Internationale Innovationsstrategien	279
Die internationale Innovation Lab Initiative	283



Perspektiven des Förderschwerpunktes „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“

Rudolf Leisen, BMBF, Referat 512

Forschung für Produktion, Dienstleistung und Arbeit

Mit dem Programm „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ unterstützt das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) die Entwicklung praxisgerechter Konzepte und Instrumente, die zur Förderung von Qualifikation, Gesundheit, Leistungsvermögen und Motivation aller am Arbeitsprozess Beteiligter beitragen. Im Zentrum stehen dabei Beschäftigungs- und Lebensarbeitsmodelle, Konzepte zur lebenslangen berufsbegleitenden Qualifizierung und die Schaffung und Gestaltung altersgerechter Arbeitsfelder. In Zukunft wird das Programm verstärkt auf den demografischen Wandel in der Arbeitswelt und den damit einhergehenden Fachkräftemangel sowie die Kompetenzentwicklung der Erwerbsfähigen ausgerichtet.

Angesichts der hohen Wettbewerbsintensität in einem globalisierten Markt, der Diffusion neuer Technologien sowie der demografischen Entwicklung steigt der Veränderungsdruck für Wirtschaft und Gesellschaft. Unternehmen wie Beschäftigte müssen sich den veränderten Rahmenbedingungen in ihren Produktions- und Dienstleistungsprozessen anpassen. Damit diese Veränderungsprozesse gelingen können, ohne dass Ängste oder Befürchtungen diese beeinträchtigen, bedarf es innovativer Strategien, die sich sowohl den Flexibilisierungs- und Produktivitätsanforderungen der Unternehmen stellen als auch die Interessen der Arbeitnehmerschaft berücksichtigen. Dies erfordert die Bereitschaft und Befähigung zur Veränderung. Es ist ein Gleichgewicht von Flexibilität und Stabilität notwendig, um die Veränderungen von Organisationen und Menschen zu ermöglichen.

Für die Arbeitsforschung sind vor allem drei Fragestellungen von Bedeutung, die immer Unternehmen sowie die Beschäftigten gleichermaßen betreffen: Wachsende Globalisierung, die Einführung neuer Produktionskonzepte, Dezentralisierung und das schnelle „Verfallsdatum“ von Wissen führen u.a. zu tief greifenden Veränderungen in den Unternehmensstrukturen und werden von geänderten Arbeitsformen und -bedingungen begleitet. Zunehmende Verbreitung neuer Beschäftigungsverhältnisse, die dazu führen, dass der Anteil an „traditionellen Beschäftigungsverhältnissen“ sinkt. Im Zuge dieser Entwicklung werden gleichzeitig neue leistungsorientierte Konzepte der indirekten Steuerung beispielsweise durch Ziel-



vereinbarungen, neue Formen der Entlohnung und der Selbstorganisation entstehen.

Auch bei der Vollzeitbeschäftigung wird sich eine verstärkte Flexibilisierung von Arbeitszeit, Qualifikationsanforderungen, Arbeitsort, Entlohnung, Erwerbsbiographie etc. ergeben. Um die Chancen und Risiken in der heutigen Arbeitswelt beim Ausbalancieren der Ambivalenz zwischen Stabilität und Flexibilität zur Förderung von Innovations- aber auch Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit zu identifizieren, hat das BMBF den Förderschwerpunkt „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“ gestartet. Es werden dabei etwa 40 Forschungsvorhaben unterstützt, die Modelle und Methoden entwickeln, um Arbeitsprozesse, Produkte aber auch Kompetenzen kontinuierlich den Erfordernissen anpassen zu können. Durch die Balance zwischen Flexibilität und Stabilität wird hier die Innovationsfähigkeit auch unter veränderten Rahmenbedingungen in der Zukunft gesichert.

Vor dem Hintergrund des angestrebten Wandels bedarf es neuer Konzepte zum Personaleinsatz, zur Personalentwicklung und zum Einsatz von arbeitsorganisatorischen und technischen Lösungen. Um eine effiziente Kooperation der Akteure zu realisieren, werden daher Methoden ausgearbeitet, die das Vertrauen in Innovationsprozesse messen und fördern. Auch für Arbeitszeitmodelle, Arbeitsprozesse, Beschäftigungsformen sowie inner- und überbetriebliche Kooperationen werden neue Lösungsstrategien erarbeitet. Wandlungsfähige Produktionssysteme in Verbindung mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern, die verschiedene Arbeitsprozesse und -abläufe den Randbedingungen entsprechend umsetzen können, unterstützen die nachhaltige Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen. Mit Hilfe dieser Flexibilisierungsstrategien und einer ganzheitliche Betrachtung von Mensch, Organisation, Technik und Kompetenz gelingt es, Themen wie „Work-Life-Balance“ in den Vordergrund zu rücken und entsprechende Lösungen aufzuzeigen, die nicht zuletzt in dem vorliegenden Tagungsband sichtbar werden.

Seit Beginn der Förderlaufzeit 2009 sind die 38 Verbund- und drei Einzelprojekte durch engagierte Arbeit ein großes Stück vorangekommen. Den Sachstandsberichten aus den Fokusgruppen sowie der breiten Diskussion der Thematik mit Forschungs- und Praxisansätzen auch außerhalb des Förderschwerpunkts verdanken wir ein umfassendes neues Wissen zu diesem Thema sowie eine Reihe von Handlungsempfehlungen, deren Dokumentation diesem Tagungsband seinen hohen Wert gibt.



Die Multikonferenz Arbeitsgestaltung 2012

Angelika C. Bullinger, Uta Renken

Die zweite Konferenz des Förderschwerpunkts „BALANCE von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“ ist als Multikonferenz organisiert. Das Format der Multikonferenz, welches sich durch eine hohe Varietät der Forschungsthemen auszeichnet, ist in der Wirtschaftsinformatik seit Jahren etabliert. Nun wird es erstmals für das Forschungsfeld der Arbeitsgestaltung angepasst: Das Metaprojekt BALANCE führt unter dem Dach der Multikonferenz thematisch verwandte, in sich schlüssige Minikonferenzen parallel durch und kümmert sich um Organisation, Koordination und Planung. Die Teilnehmenden können von den zahlreichen Beiträgen in den Minikonferenzen, den integrierten Veranstaltungen sowie den Eröffnungsvorträgen und der abschließenden Podiumsdiskussion der Interessensvertreter profitieren.

Die Multikonferenz Arbeitsgestaltung ergänzt als Treffpunkt der deutschsprachigen Arbeitswissenschaft in geraden Jahren das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung in ungeraden Jahren ausgerichtete Zukunftsforum. Die MK Arbeitsgestaltung richtet sich sowohl an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler als auch an Vertreterinnen und Vertreter der Industrie und der öffentlichen Verwaltung, die an aktuellen Entwicklungen in der Arbeitswelt interessiert sind. Zum Adressiertenkreis gehören außerdem alle Verbände, Vereinigungen und sonstigen Organisationen, welche Entscheidungen im Bereich der Arbeitsgestaltung beeinflussen oder daran beteiligt sind.

Im Jahr 2012 findet die MKAG in Nürnberg an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg statt. Mit sechs Teilkonferenzen zeugt sie von der großen Vielfalt der deutschsprachigen Arbeitsgestaltung, die sich zwischen Fragestellungen zu demographischem Wandel, Zeitarbeit, Innovationsfähigkeit, Vertrauen, Flexibilisierungen und Kooperationsformen bewegt.

Ziel der Konferenz ist es, mit unterschiedlichen Vortrags- und Diskussionsformaten den Austausch zwischen den Fachgruppen sowie zwischen Wissenschaft und Praxis zu fördern. Dieser Transfer soll anhand jener Themenschwerpunkte stattfinden, welche die Projekte des Förderschwerpunkts als zentral betrachten. Daher wurden bereits in der Phase der thematischen Gestaltung alle Mitglieder des Förderschwerpunkts aufgerufen, Vorschläge für eigene Workshops im Rahmen von Minikonferenzen einzureichen. In dieser offenen Ausschreibung wurde bewusst über die bisherige Fokusgruppenorganisation hinausgegangen, um Vernetzung und Dialog anhand thematischer Orientierungen zu ermöglichen. Aus



den Einreichungen wurden insgesamt 22 Workshops geformt, welche in sechs Minikonferenzen zusammengefasst sind. Das Programm wurde im Sommer 2011 finalisiert, um alle Interessen der Förderschwerpunktteilnehmenden und der weiteren Adressiertenkreise abzudecken.

Die sechs Minikonferenzen der BALANCE Multikonferenz Arbeitsgestaltung decken die aktuelle Forschung zur Arbeitsgestaltung mit folgenden Themenfeldern ab: „Innovationsfähigkeit durch Ressourcenentwicklung“, „Stabil und flexibel: Vertrauen, Lernen und Work-Life-Balance“, „1 + 1 = 3: Chancen durch Netzwerke“, „Besser arbeiten: flexible und mitarbeiterbezogene Arbeitsgestaltungs-konzepte“ und „Neue Wege gehen: demographische und strukturelle Herausforderungen bewältigen“. Eine internationale Minikonferenz zum Thema „Internationale Innovationsstrategien“ ergänzt erneut das Spektrum durch Einblicke in die europäischen Forschungsanstrengungen im Feld.

Die Minikonferenzen vernetzen die Mitglieder des Förderschwerpunkts untereinander und mit den Umsetzungs- und Transferpartnern in der Industrie, indem Mitglieder verschiedener Verbundprojekte gemeinsam Workshops gestalten. So werden Synergien geschaffen, die relevante Themen multidisziplinär beleuchten und praktisch Interessierte einbeziehen.

Um den spezifischen thematischen Ausrichtungen der Minikonferenzen gerecht zu werden und die bestmögliche Präsentation gegenüber dem interessierten Fachpublikum zu ermöglichen, ist die Durchführung der Minikonferenzen ebenso wie deren Präsentation im vorliegenden Konferenzband nur an allgemeine, vom Metaprojekt BALANCE vorgegebene, Leitlinien gebunden. Die Ausgestaltung obliegt den Leitenden der Minikonferenzen. So werden, je nach thematischer Passung, stark interaktive Minikonferenzen angeboten, z.B. Open Space Workshops oder ein World Café, während andere auf die Vermittlung eines bereits ausgestalteten Programms an eine breite Öffentlichkeit zielen. Wesentlich bei allen Formaten ist die Förderung von Kommunikation und Vernetzung zwischen den Disziplinen und Teilnehmenden aus den unterschiedlichen Praxisfeldern, um sich über die Arbeitspraxis innerhalb des Förderschwerpunkts, die Formulierung von Umsetzungsempfehlungen und die Gestaltung politischer Rahmenungen auszutauschen.

Wir sind stolz, die Multikonferenz Arbeitsgestaltung in Nürnberg ausrichten zu dürfen und wünschen allen Teilnehmenden viel Vergnügen, interessante Erkenntnisse und passende Möglichkeiten zum Knüpfen von Kontakten und Austausch.

Ihr Metaprojekt BALANCE



I. Innovationsfähigkeit durch Ressourcenentwicklung





Informelles Erfahrungswissen in Arbeits- und Planungsprozessen

Offener Workshop

1. Einleitung

Stefan Sauer¹, Tilmann Krogoll²

Im Zentrum des offenen Workshops steht die Frage, welche persönlichen Leistungsvoraussetzungen in Verbindung mit welchen Handlungsstrategien Mitarbeiter/innen nutzen, um unter – und mit – welchen Rahmenbedingungen Balance zwischen Flexibilität und Stabilität erfahrungsbasiert herzustellen und zu erhalten: Wie sie also „Balancearbeit“ realisieren.

Informelles Erfahrungswissen ist eine in konkreten Handlungszusammenhängen unter positiven Feedbacksituationen gebildete Ressource, die es unter dem Gesichtspunkt der Balancearbeit zu nutzen gilt. Mittels der Konzepte des subjektivierenden Arbeitshandelns und des Arbeitsvermögens wird am Beispiel agilen Projektmanagements ein Blick auf die Bedeutung von Implizitem für die Bewältigung von Arbeitsprozessen und deren Organisation geworfen (Sauer, Pfeiffer).

Unter dem Aspekt des Ressourcenmanagements in KMU werden Möglichkeiten, informelles Erfahrungswissen zu explizieren und zu vermitteln aufgezeigt. Es ist zu diskutieren, welche Zugänge über die Arbeitspersonen und welche vermittelt über die Arbeitsbedingungen möglich sind. Handlungsorientierung und Beteiligung sind hier die Klammern eines ganzheitlichen Ansatzes zur betrieblichen Veränderung (Krogoll).

Untersuchungen des Person-bezogenen Ansatzes im Umgang mit Flexibilität zeigen, dass Handlungsstrategien gesundheits- und motivationsfördernd wirken können. Unter hohen Flexibilitätsanforderungen sollte ein integriertes Vorgehen zur Unterstützung eingesetzt werden. Die Ergebnisse stützen die gewählten Ansätze von Sauer / Pfeiffer und Krogoll (Schiml, Bahamondes, Schüpbach).

Schließlich werden Schnittstellen sichtbar gemacht, wie das implizite Erfahrungswissen für die Beteiligten eines Unternehmens mit Hilfe der „Innovations-

¹ Verbundvorhaben balance.arbeit, ISF München, stefan.sauer@isf-muenchen.de.

² Verbundvorhaben balance.arbeit, GALA e.V. Gerlingen, tilmann-krogoll@gala-gerlingen.de.

dramaturgie nach den Heldenprinzip“ mit ästhetisch-künstlerischen Methoden zugänglich und nutzbar gemacht werden kann (Rauchfuß).

2. Handlungsorientierung und Beteiligung als Voraussetzung für die Weitergabe und den systematischen Erwerb von informellem Erfahrungswissen

*Tilmann Krogoll*³

Informelles formalisieren?

(Informelles) Erfahrungswissen ist die besondere Kompetenz, die sich schwer konkretisieren lässt, die der Facharbeiter sozusagen in den Fingern hat. Dieser Begriff sollte um das Planungswissen erweitert werden, das weniger bei den Fertigkeiten als bei den Fähigkeiten der betrieblichen Mitarbeiter anzusiedeln ist. Beide Wissensformen sind nur sehr schwer zu formalisieren bzw. konkret ausdrückbar (Krogoll 1994, 6).⁴

Warum wissen arbeitende Menschen grundsätzlich mehr, als es auf irgend einem Papier wie zum Beispiel einer Tätigkeitsbeschreibung steht und warum bringen einzelne Mitarbeiter/innen im Unternehmen sogar bessere Ergebnisse, als dies Vorgesetzte fordern oder erwarten können?

Die Handlungs- oder Tätigkeitspsychologie geht davon aus, dass der Mensch seine Ergebnisse in einem handelnden Kontext erreicht. Er legt an materiellen Gegenständen oder allgemeinen Anforderungen konkret Hand an und verändert diese bewusst und zielgerichtet. Seine konkreten Schritte sowie seine abstrakten Überlegungen und Zielplanungen sind im Produkt selbst „aufgezeichnet“. Dort sind Kenntnisse, Fertigkeiten, Können und Fähigkeiten im Ergebnis konkreten Handelns veräußert oder objektiviert.

Sie „aufzuschreiben“ kann nur in der „Sprache“ gelingen, in der sie abgelegt worden sind. Diese Sprache ist das Arbeitshandeln. In unserem Vorhaben *balance.arbeit* gehen wir davon aus, dass es in Unternehmen Arbeitsaufgaben gibt, die so gar nicht im „Plan“ stehen. Mitarbeiter/innen arbeiten hier nicht nur stabil

³ *balance.arbeit*, Teilprojekt Unterstützungsinstrumente für die Qualifizierung von Best-Performern zu Flexability-Managern in der *Balancearbeit*, GALA e.V. Gerlingen.

⁴ Zum Planungswissen vgl. Dahmer 1994, Sauer / Pfeiffer 2011 weiter unten.

nach Vorgabe, sondern lassen auch flexibel, aus eigener Erfahrung notwendige, abweichende Handlungen und Strategien zu.

Mit solchen Mitarbeiter/innen in den Unternehmen wird dann systematisch gearbeitet. Informelles Erfahrungswissen wird von den Beteiligten im eigenen Entwicklungsinteresse und zugunsten ihrer Kolleg/innen veräußert und in geeignete Formen für Lernhandlungen durch Dritte überführt. Der Rahmen ist eine konsequente Orientierung an der Handlung und eine Mitarbeiterbeteiligung. Das ist eine wichtige Grundlage für betriebliche Balance und Innovation (vgl. Böhle / Rose 1991).

Aufgabenorientierung und Balancearbeit

Referenzpunkt Arbeitsaufgabe

Die Mitarbeiter in den Unternehmen fassen, wenn man sie danach fragt, ihre Handlungen zusammen, indem sie ihre Arbeitsaufgabe benennen: „Ich arbeite als Dreher an einem Bearbeitungszentrum.“ – „Was machst Du als Dreher in einem Bearbeitungszentrum?“ – Die Antworten werden konkret sein und sich auf geistige und äußere Handlungen beziehen, die zur Herstellung eines bestimmten Produktes bzw. zur Erreichung eines bestimmten Zieles erforderlich sind. Die Arbeitsaufgabe bietet also die Chance, die Bedingungen der arbeitenden Personen im Unternehmen konkret zu fassen und zu beeinflussen (ausführlicher Krogoll / Schlund 1991).

Arbeitsaufgabe Balancearbeit als Ausgangspunkt

Im dargelegten Grundverständnis sind folgerichtig im Vorhaben balance.arbeit zunächst die im Betrieb vorgefundenen Arbeitsaufgaben „Balancearbeit“ zu definieren. Dem folgen Hinweise auf ihre optimierte Gestaltung unter persönlichkeits- und gesundheitsförderlichen Aspekten, konkrete Vorschläge für organisationale Veränderungen und schließlich auch unterschiedliche Maßnahmen für ein handlungsorientiertes Ressourcenmanagement.

Welche Möglichkeiten ergeben sich aus dem Zugang über die Arbeitsaufgabe für das Lernen in und für die Arbeit? Hier wollen wir uns der speziellen Frage widmen, wie es möglich sein kann, auch das informelle Erfahrungswissen konkret zu erfassen und in handelndes Lernen für Dritte zu integrieren.

Aufgabenorientiertes Lernen auch für die Balancearbeit

Lernaufgaben für eine nicht formalisierte Arbeitsaufgabe?

Das Grundprinzip des heutigen Lernaufgabenkonzeptes besteht darin, dass Experten ihrer Arbeitsaufgabe (Handlungsexperten) gemeinsam mit Spezialisten für das Lernen ein Lernaufgabensystem für ihre Arbeitsaufgabe ausarbeiten, dies in Form eines Ausbilderhandbuches fixieren und danach selbst das so vorbereitete Lernen für Dritte (meistens Kollegen im gleichen Unternehmen) organisieren.

In der Regel sind im Unternehmen Aufträge und Arbeitsaufgaben der Mitarbeiter/innen formal definiert. Mit der Balancearbeit sprechen wir aber von einer Arbeitsaufgabe, die betrieblich nicht formuliert ist, aber informell, sozusagen „unter der Hand“ von einzelnen Mitarbeiter/innen zugunsten betrieblicher Zielerreichung ausgefüllt wird. Ehe sich die Spezialisten für das Lernen mit den Handlungsexperten zur Ausarbeitung eines Lernaufgabensystems zusammentun, muss in unserem Sonderfall geklärt werden, erstens was die Arbeitsaufgabe „Balancearbeit“ konkret darstellt (siehe oben) und zweitens welche konkrete Person unabhängig von ihrem eigentlichen Arbeitsauftrag Balancearbeit ausführt.

Ein Instrumentarium des Verbundvorhabens aus Befragungen, Experteninterviews und Gruppengesprächen⁵ liefert uns Hinweise auf die betriebliche Balancearbeit und auch auf Personen, die in besonderer Weise Träger dieser Aufgaben sind. Sie werden „Best-Performer“ genannt. Gemeinsam mit diesen Personen gehen wir dann in die Phase der Ausarbeitung eines Lernaufgabensystems für die Balancearbeit.

Balancearbeit veräußern und zur Aneignung aufarbeiten

Das Grundprinzip eines Workshops für die Ausarbeitung eines Lernaufgabensystems ist die gemeinsame systematisierte Aufschlüsselung einer vollständigen Arbeitsaufgabe auf der Beschreibungsebene ihrer konkreten lernhaltigen Handlungsanteile. Mit Hilfe eines gemeinsam ausgearbeiteten Schulungsmanuals werden dann Mitarbeiter/innen bzw. Kolleg/innen tätigkeitsorientiert zur Aneignung angeleitet.⁶

Gerade unter dem Aspekt der Berücksichtigung informellen Erfahrungswissens als Lerngegenstand ist es wichtig zu verstehen, was sich in diesen gemeinsamen Workshops mit den Handlungsexperten ereignet. Im Grunde handelt es sich um eine Analyse der Arbeitsaufgabe. Sie verläuft auf einer sehr konkreten Ebene. Sie spiegelt das Niveau wider, das eine besondere Stärke des beteiligten Experten darstellt, denn es wird über seine Handlungen, seine Überlegungen, seine

⁵ Vgl. Schiml et. al. 2010.

⁶ Ausführlicher siehe Krogoll / Großmann 2006.

Schwierigkeiten, seine Freude und seinen Ärger bei der Bewältigung der Arbeitsaufgabe gesprochen und alles wird in ein nachvollziehbares System gebracht. Wir haben es hier mit einem intensiven Prozess der Veräußerlichung von Handlungen und Planungen bzw. Strategien (geistige Handlungen) zu tun. Wenn es also Informelles gibt, das den Experten in zentralen Handlungsabläufen erfolgreich leitet, dann besteht über diesen Weg der Auseinandersetzung die größte Chance, diese Anteile zu erfassen. Für den Beteiligten ist es eine seltene Chance, seine Erfahrungen und sein Wissen auch für sich selbst zu formulieren und zu systematisieren.

Schließlich formuliert unser Experte aus eigener Erfahrung, wie die einzelnen Handlungsanteile einem Dritten (Kollegen) vermittelt werden können. Die Erkenntnis im Prozess des Dialogs im ausarbeitenden Workshop wird auf diese Weise zu einem Lernprozess. Gerade für die Balancearbeit, die selbst nicht formal definiert ist – die sozusagen stabil-flexibel existiert – bietet sich deshalb das Arbeiten mit aufgabenorientiertem Lernen an, weil bei dieser Herangehensweise sowohl das informelle Erfahrungswissen der Person als auch die Anforderungen der objektiven Arbeitsaufgabe zuverlässig berücksichtigt werden können, wenn es um die Weitergabe an Dritte geht.⁷

Handlungsorientierung und Beteiligung

Bedeutung der Handlungsorientierung für das informelle Erfahrungswissen

Aus psychologischer Sicht hat gerade das informelle, nicht ohne weiteres formalisierbare Wissen seinen entscheidenden Ausgangspunkt in den äußeren Handlungen, die dann zu stabilen inneren Werten verinnerlicht wurden. Es ist deshalb umgekehrt auch nur über formulierte Handlungen möglich, sie auf eine Ebene der Bewusstheit zu heben und nutzbar zu machen. Die Handlungsorientierung beim Lernen ist deshalb gerade für die Veräußerung und Aneignung informellen Erfahrungswissens unverzichtbar.

Beteiligung

Unabhängig vom einzelnen Konzept ist Erfolg im Lernen zunächst in hohem Maße abhängig von der Motivation der Lernenden. Dies gilt natürlich umgekehrt für die Lehrenden. Es gibt keine bessere Motivation, als die Beteiligung der „Betroffenen“: Wer seine eigene Arbeitsaufgabe interpretiert und differenziert ausarbeitet, hat eine hohe Motivation, diese an Dritte weiterzugeben. Der Lernende, der Erfahrungen vom Kollegen ohne Zeigefinger und Belehrung,

⁷ Ausführlicher siehe Kägeler-Evers et al. 2010.

sondern sachlich und „aus dem Leben“ aktiv übernehmen darf, ist motiviert, neugierig und innovativ im eigenen Interesse und zum Nutzen des Experten, der positives Feedback erlebt.

Mitarbeiterbeteiligung als alternative Lernform

Grundsätzlich sehen wir betriebliches Lernen in einem ganzheitlichen Zusammenhang. Es kann deshalb sinnvoll sein, einer formalen Qualifizierung eine Gestaltung betrieblicher Rahmenbedingungen vorzuziehen.

In einem im Vorhaben beteiligten Unternehmen der Metallbranche haben wir ausdrücklich auf eine Qualifizierung für die Balancearbeit verzichtet und stattdessen mit der Geschäftsführung ein Modell der Mitarbeiterbeteiligung an notwendigen Veränderungsprozessen entwickelt. Dies geschieht derzeit erfolgreich mit Hilfe von neu installierten Arbeitszirkeln im Interesse einer systematischen Weitergabe von Erfahrungswissen bzw. der Unterstützung persönlicher Ressourcen für die Balancearbeit.

Fazit

Das von uns gewählte Verfahren der Ausarbeitung von Lernaufgabensystemen mit Best-Performern für die Balancearbeit in Unternehmen vereint den generellen Vorteil konkreter Aneignungsprozesse mit dem spezifischen Ergebnis besonders hoher Motivation durch Mitarbeiterbeteiligung auf verschiedenen Ebenen des Lehrens und des Lernens.

Gerade bei der Balancearbeit als eine nicht formalisierte betriebliche Arbeitsaufgabe, die in besonderer Weise von persönlichem informellem Erfahrungswissen einzelner Mitarbeiter lebt, bewährt sich der konsequent handlungsorientierte Zugang; denn nur so ist es den Trägern des Erfahrungswissens möglich, ihr an sich nicht verbalisierbares Wissen zu veräußern und auch im eigenen Erkenntnisinteresse zur Verfügung zu stellen.



3. Arbeitsvermögen als Ressource der Arbeitsorganisation am Beispiel (agiler) Entwicklungsprojekte

Stefan Sauer⁸, Sabine Pfeiffer⁹

Einleitung

Innerhalb der Organisation erwerbsförmiger Arbeit ist in den letzten Jahrzehnten ein idealtypischer Wandel von tayloristischen zu posttayloristischen Gestaltungsansätzen zu konstatieren. Starre, strikt top-down orientierte Ansätze, die die Idee einer uneingeschränkt realisierbaren, formalisierten Planung ex ante durch das Management implizieren, werden zunehmend abgelöst von Lösungen, die flexibles (Re-)Agieren ermöglichen und die strikte Trennung zwischen Planung und Ausführung der Arbeit revidieren. Zentral ist dabei die Berücksichtigung des (Erfahrungs-)Wissens der Beschäftigten auch für Planungsprozesse. Jenseits dieser idealtypischen Gegenüberstellung finden sich in der Empirie jedoch heterogene Ansätze und Befunde.

Agile Methoden treten mit dem Anspruch an, Planung stärker in den Prozess der Arbeit zu integrieren und die Trennung von Planung und Ausführung im konventionellen Projektmanagement zu überwinden. Das Ziel unserer Untersuchung ist, heraus zu finden, ob und inwieweit dies gelingt und ob es dabei zu einer erweiterten Anerkennung des Erfahrungswissens der Beschäftigten kommt. Die empirische Basis unserer Untersuchung bilden 19 leitfadenzentrierten Einzelinterviews und drei Gruppendiskussionen, durchgeführt in einem mittelständischen IT-Unternehmen. Die Interviews wurden ausgewertet nach der Methode der Qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring 2007) und einer Typenbildung (Kelle / Kluge 1999) unterzogen. Im Folgenden stellen wir unsere Ergebnisse zum Umgang mit dem Erfahrungswissen der Beschäftigten in agilen Entwicklungsprojekten des IT- Sektors dar. Hierzu skizzieren wir zunächst unseren Analyse-rahmen, stellen dann die vier aus der erhobenen Empirie generierten Typen dazu dar und ziehen ein vorläufiges Fazit unter Berücksichtigung des Konzepts der „Flexibility“.

⁸ Balance-Arbeit/Verred, ISF München, stefan.sauer@isf-muenchen.de.

⁹ Balance-Arbeit/Verred, HS München/ISF München, sabine.pfeiffer@isf-muenchen.de.

Erfahrungswissen und Arbeitsvermögen

Die empirische Überprüfung einer potentiellen Verschränkung von Planung und Ausführung im Rahmen agiler Prozesse benötigt einen Analyserahmen mit Fokus auf das Erfahrungswissen. Eine Verkürzung auf objektivierende und formalisierbare Handlungsdesiderate oder von Handlungen zu Entscheidungen ist zu vermeiden (vgl. Böhle 2009, 166ff.). Das gewählte Konzept des subjektivierenden Arbeitshandelns (vgl. Böhle / Milkau 1988) bezieht sich möglichst ganzheitlich auf Arbeitshandlungen. Zu diesen gehören nicht lediglich objektivierende Komponenten wie das möglichst exakte Erfassen formalisierter Informationen, sondern ebenso subjektivierende wie exploratives, dialogisches Vorgehen und eine umfassende Wahrnehmung (potentiell) relevanter Sachverhalte. Aus dem alltäglichen Doing der Arbeitsprozesse heraus bilden sich spezifische Wissensdesiderate, die nicht als beliebig objektiver- und transferierbar und somit als defizitäre Wissensform fassbar sind.

Erfahrungswissen ist eine relevante Phänomenebene für die Genese des Arbeitsvermögens als einer „im Subjekt zur Form gekommene Aneignung“ der Gesamtheit der biographischen Arbeitsprozesse (vgl. Pfeiffer 2004, 144) Das Subjekt ist in dieser Perspektive zu fassen als „ein qualitativ zu füllender Strukturbegriff“ (ebd., 142). Das Arbeitsvermögen bildet sich in dialektischer Verschränkung mit der verausgabten Arbeitskraft. In gemeinsamen Kontexten Handelnde bilden somit ein, in Bezug auf diese Kontexte, ähnliches Arbeitsvermögen aus, für das auch die Arbeitsorganisation im Sinne einer „für das Subjekt spürbare[n] Formbestimmung, in der Arbeitsvermögen und Arbeitskraft zur Anwendung kommen“ (ebd., 164) zu berücksichtigen ist.

In (Entwicklungs-)Projekten ist von ähnlichen Erfahrungsdesideraten der Kolleg/innen auszugehen. Bei verantwortlicher Planung durch das jeweilige Team können diese Erfahrungen eingebracht und wechselseitig ausgetauscht werden. Im Gegensatz zu der notwendig für die konkreten Arbeitsvollzüge blinden „top-down“-Steuerung werden – so unsere These – die Bedarfe der Prozesse mitberücksichtigt und bilden den konstitutiven Ausgangspunkt der Planung. Die Arbeitsorganisation wird zu einem integrierten Bestandteil des Arbeitsprozesses und nützt sowohl diesem als auch dem Arbeitsvermögen der Beschäftigten, wird die Kontextvariable der Organisation doch zu einem Arbeitsgegenstand im Sinne der konkreten Planungsarbeit und zu einem Arbeitsmittel, das bewusst bedarfsgerecht gestaltet werden kann. Eine einseitig auf Kommodifizierung und Vernutzung gerichtete Perspektive stellt jedoch eine Gefahr für diese Prozesse dar.

Idealtypen agilen Projektmanagements

Ob und inwieweit sich Planung und Ausführung in Prozessen agiler Entwicklung in neuer Form verschränkt und ob es dabei zu einer neuen Anerkennung von Erfahrungswissen und erfahrungsbasierter Flexability kommt, das entscheidet sich letztlich auf der Ebene des konkreten und alltäglichen Arbeitshandelns, das wir bei einem aufstrebenden mittelständischen Hersteller systemischer Informationstechnologie untersuchten. Die interviewten EntwicklerInnen und Projektmanager/innen arbeiten in Teams mit fünf bis zwölf Kolleg/innen. Neben der Entwicklung und Anpassung von Produkten gehört auch die Implementierung beim Kunden zu ihrem Aufgabenbereich. Der verwendete Projekt- und Wissensmanagementansatz „Scrum“ (Glogger 2007; Schwaber 2007) der das Wissen der Entwickler/innen als planungsleitend ansieht, impliziert eine eigenständige Planung der Prozesse durch die Beschäftigten in engen Abstimmungen mit den Kund/innen mit Hilfe einer Definition von Produkthanforderungen und iterativer Zyklen von zwei bis vier Wochen, die flexible Abstimmung ebenso ermöglichen sollen wie (kurzfristige) Prozessstabilität.

Die heterogenen, von den Teams und dem Management entwickelten Umsetzungsvarianten von „Scrum“ konnten in vier Idealtypen untergliedert werden, die sich im Hinblick auf die Nutzung und Anerkennung des Erfahrungswissens erheblich unterscheiden (vgl. ausführlicher Sauer / Pfeiffer 2011) und die wir nachfolgend kurz skizzieren.

Der kommunikationsorientierte Typus zielt auf den horizontalen Wissenstransfer zwischen den Entwickler/innen ab. Diese tauschen sich – häufig auch projektübergreifend – institutionalisiert über Verfahrensweisen, Problemstellungen und Lösungsstrategien in ihrer alltäglichen Arbeit aus. Erfahrungswissen wird dadurch erweitert und Unterstützungsbedarfe können an die Kolleg/innen kommuniziert werden. Es geht jedoch nicht nachhaltig in die Arbeitsplanung jenseits individueller Feinplanung eigener Arbeitsprozesse ein.

Der stabilitäts- und produktorientierte Typus setzt auf die Feinplanung der Arbeitsprozesse durch die Projektteams. Die Teams planen innerhalb der sogenannten „Sprintplanings“ ihre meist zweiwöchigen „Sprints“ nach vordefinierten Anforderungen selbst. Sie regeln somit Zuständigkeiten und konkrete Aufgabenstellungen und versuchen Synergieeffekte möglichst optimal zu nutzen. Innerhalb der „Sprints“ finden täglich kurze Abstimmungstreffen statt, die den Fortgang der Aufgabenstellungen zum Inhalt haben. Das Erfahrungswissen der Beschäftigten entfaltet seine Relevanz in der eigenständigen Gestaltung der „Sprints“.

Im schutz- und prozessorientierten Typus ist die Kundenkommunikation einziges „Hoheitsgebiet“ des Managements. Die Arbeitsorganisation des Teams

wird dagegen von diesem selbst vorgenommen. Am Anfang eines „Sprints“ werden die zu bewältigenden Aufgaben priorisiert, ihre Aufwände geschätzt und mit den zur Verfügung stehenden Kapazitäten verglichen. Für den anstehenden „Sprint“ werden dabei nicht mehr Aufgaben angenommen als mit diesen Ressourcen zu bewältigen sind. So werden Überplanungen und reaktives Management überbordender Flexibilität vermieden. Erfahrungswissen findet zur bedarfsgerechten, erfahrungsgeleiteten Prozessplanung Verwendung.

Im lehrbuchorientierten Typus wird eine passgenaue Adaption von „Scrum“ versucht. So werden beispielsweise tägliche Meetings zur Kommunikation des Fortgangs einzelner Arbeitspakete strikt begrenzt, auch wenn Austauschbedarfe darüber hinaus nötig wären.

Fazit: Erfahrungsgeleitete Planung und Flexibility

Unsere vier aus der Empirie generierten Idealtypen zeigen einerseits die Möglichkeit erfahrungsbasierter Arbeitsplanung durch die Beschäftigten innerhalb ihrer Arbeitsprozesse. Die Unterschiedlichkeit der Ausgestaltung durch die Beschäftigten zeigt auch, dass deren Erfahrung als relevante Größe auch für die Planung und nicht nur für die Ausführung der Arbeit in Prozessen agiler Entwicklung eine verstärkte Anerkennung erfährt. Bei Einsatzmöglichkeit wie Anerkennung des Erfahrungswissens können Arbeitsvermögen und Arbeitsplanung wechselseitig voneinander profitieren. Indem die tägliche Arbeit der Beschäftigten in der Entwicklung sich zunehmend auf die Planung ihrer Prozesse bezieht, erweitert sich ihr Erfahrungs- und Aneignungskontext. Die Planungssicherheit erhöht sich, sie profitiert vor allem von der erfahrungsbasiert realistischeren Einschätzung von Arbeitsaufwänden und einer anforderungsadäquateren Gestaltung der konkreten Arbeitsabläufe. Dadurch können nicht zuletzt den Beschäftigten bekannte konkrete Flexibilitäts- und Stabilitätsbedarfe der Arbeitsprozesse prospektiv berücksichtigt werden. Jenseits starrer Vorgaben erhöht sich die Flexibilität der Prozesse. Dem Gegenüber ermöglichen die geplanten „Sprints“ kurzfristig stabile Aufgabendefinitionen, die vor überbordender reaktiver Flexibilität der Aufgaben schützen. Berücksichtigung und Anerkennung des Erfahrungswissens können einen Beitrag zur „Flexibility“, einer stabilen Kompetenz zur Flexibilität jenseits von vordefinierter Prozessstabilität und individuellem Flexibilisierungsüberschuss leisten. Andererseits werden jedoch auch kommodifizierende, ausschließlich vernutzungsorientierte Ansätze im Hinblick auf das Erfahrungswissen sichtbar, die die genannten Vorteile gefährden und untergraben. Statt erweiterten Möglichkeiten für Beschäftigte wie eigenverantwortliche Organisation der Arbeit steht dann eine erweiterte Vernutzung des



Subjekts. Wie weit auch agile Prozesse zu einer weiteren Subjektivierung und Selbst-Objektivierung beitragen ist damit noch nicht abschließend geklärt. Trotz dieser Einschränkung zeigen unsere Ergebnisse aber: agile Entwicklungsprozesse führen zu einer verstärkten Verschränkung von Planung und Ausführung und zu einer erweiterten Anerkennung von Erfahrungswissen.

4. Die gesundheitserhaltende Wirkung kognitiver Handlungsstrategien in turbulenten Feldern

Nina Schiml, Carolina Bahamondes Pavez und Heinz Schüpbach¹⁰

Einleitung

„Wissen reguliert das Handeln und entsteht in ihm“ (Hacker 1998, 369). Im Workshop-Beitrag werden individuelle Handlungsstrategien, die im Arbeitshandeln in turbulenten Feldern erworben werden, vorgestellt und von deren Zusammenhängen mit Anforderungen und Beanspruchungsfolgen berichtet. Im Rahmen des Projekts *balance.arbeit* wurde durch die Universität Freiburg eine Fragebogenstudie bei zwei deutschen Unternehmen mit insgesamt 110 Befragten durchgeführt.

Die Grundannahme ist, dass bestimmte kognitive Handlungsstrategien es Beschäftigten in dynamischen Umwelten erleichtern können, Störungen früh zu antizipieren, schwankende Anforderungen zu bewältigen und neue Gegebenheiten zu meistern. Die ausschlaggebende leistungsbestimmende Rolle spielen bei sogenannten „Spitzenkönnern“ Metastrategien, z.B. planende Arbeitsverfahren (Hacker 1992, 14f.). Diese Strategien entwickeln sich direkt in der Tätigkeitsausübung und haben damit die Qualität von Erfahrung (ebd., 20). Im Rahmen dieser Studie wird also Erfahrungswissen verstanden als ein Set von Metastrategien, das die vorausschauende Planung und damit verbundene Fehlervermeidung in schwer vorhersehbaren Arbeitsfeldern ermöglicht. Die positive Wirkung auf Effizienz und Produktivität dieser Strategien ist vielfach belegt (ebd.). Daher soll hier ihre gesundheitserhaltende Wirkung überprüft werden.

¹⁰ *balance.arbeit*, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Institut für Psychologie, Arbeitsgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie, schiml | bahamondes@psychologie.uni-freiburg.de.

Methode

Das Befragungsinstrument enthält neben speziellen Anforderungen dynamischer Umwelten (Selbstorganisation und -kontrolle, funktionale, räumlich-zeitliche Flexibilitätsanforderungen, Kundenanforderungen, Unvorhersehbarkeit) und Beanspruchungsfolgen (Irritation, Work Engagement) Skalen zu individuellen Handlungsstrategien, die angelehnt an das Konzept der Handlungskompetenz nach Volpert (1983) für die Untersuchung entwickelt wurden. Im Konzept der Handlungskompetenz (angelehnt an Höge 2006) ist beschrieben, welche Aspekte von Plansystemen oder Aktionsprogrammen die Generierung realisierbarer Pläne, d.h. die effiziente Bewältigung von komplexen Handlungen, ermöglichen.

Um diese Merkmale des Handelns zu erfassen, wurde zum einen auf eine Auswahl von Items aus bereits vorhandenen Skalen zurückgegriffen. Zum anderen wurden zwei weitere Skalen zu den Aspekten stabil-flexibles Handeln und prospektives Handeln selbst konstruiert. Eine Übersicht über alle in der Studie eingesetzten Skalen bietet folgende Tabelle:

Tabelle 1: Übersicht der Skalen und Skalengüte

Skala	Items	Cronbachs α
Flexibilitätsanforderungen	23	.831
Funktional, räumlich-zeitlich ¹¹	4	.593
Selbstorganisation und -kontrolle ¹²	9	.821
Unvorhersehbarkeit ¹³	4	.617
Kundenbezogene Anforderungen ¹⁴	6	.675
Kognitive Handlungsstrategien	17	.855
Prospektives Handeln ¹⁵	5	.719
Stabil-flexibles Handeln ¹⁶	4	.631
Kognitive Bewältigung ¹⁷	4	.747
Strategische Planung ¹⁸	4	.717
Work Engagement¹⁹	9	.903
Irritation²⁰	8	.890

¹¹ Angel. an Höge 2006.

¹² Höge 2006.

¹³ Selbst entwickelte Skala.

¹⁴ Selbst entwickelte Skala.

¹⁵ Selbst entwickelt in Anl. an Volpert 1983.

¹⁶ Selbst entwickelt in Anl. an Volpert 1983.

¹⁷ PCI; Schwarzer, et al. 2000.

¹⁸ PCI; Schwarzer et al. 2000.

¹⁹ Vgl. Schaufeli / Bakker 2004.

Für die Auswertung wurde die Wirkung der beschriebenen individuellen Handlungsstrategien als Moderator auf den Zusammenhang von Flexibilitätsanforderungen und Beanspruchungsfolgen überprüft. Dabei wurde erwartet, dass Beschäftigte mit den beschriebenen Handlungsstrategien bei gleichen Anforderungen besseres Befinden erleben, als Mitarbeitende, bei denen diese Fähigkeit weniger stark ausgeprägt ist (vgl. Hacker 1998).

Ergebnisse

Es zeigt sich ein negativer Zusammenhang zwischen prospektivem Handeln und Irritation (N=110; $r = -.192$; $p < .05$). Zwischen den drei anderen kognitiven Strategien und Irritation zeigt sich kein signifikanter korrelativer Zusammenhang. Alle vier kognitiven Handlungsstrategien korrelieren hingegen positiv mit Work Engagement ($r = .283$; $p < .01$).

Multiple Regressionsanalysen zeigen, dass kognitive Handlungsstrategien den Zusammenhang zwischen Unvorhersehbarkeit (Flexibilitätsanforderung) und Irritation (negative Beanspruchungsfolge) signifikant moderieren. Die Ergebnisse sind in Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 2: Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Vorhersage der Irritation durch Unvorhersehbarkeit und kognitive Handlungsstrategien

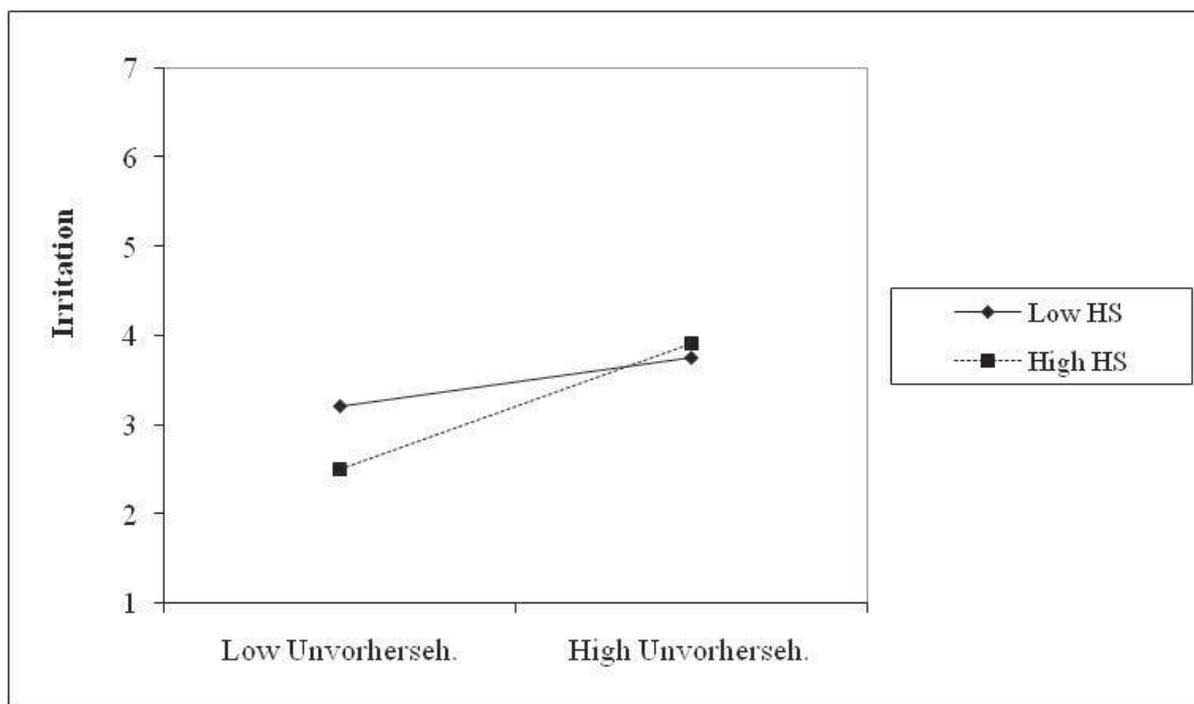
Variable	Irritation	β	ΔR^2
1. Unvorhersehbarkeit		0.386***	0.157***
Kognitive Handlungsstrategien		-0.109	
2. Unvorhersehbarkeit x kognitive Handlungsstrategien		0.182*	0.033*
R^2			0.190*

Anmerkung: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Wie Abbildung 1 zeigt, ist der Moderationseffekt stärker ausgeprägt, wenn eher geringe Unvorhersehbarkeit herrscht.

²⁰ Vgl. Mohr et al. 2005a.

Abbildung 1: Moderationseffekt zur Vorhersage der Irritation durch kognitive Handlungsstrategien bei hohe und geringe Unvorhersehbarkeit



Außerdem findet sich ein Moderatoreffekt von kognitiven Handlungsstrategien auf den Zusammenhang zwischen Flexibilitätsanforderungen und Work Engagement. Die Ergebnisse sind in Tabelle 3 dargestellt.

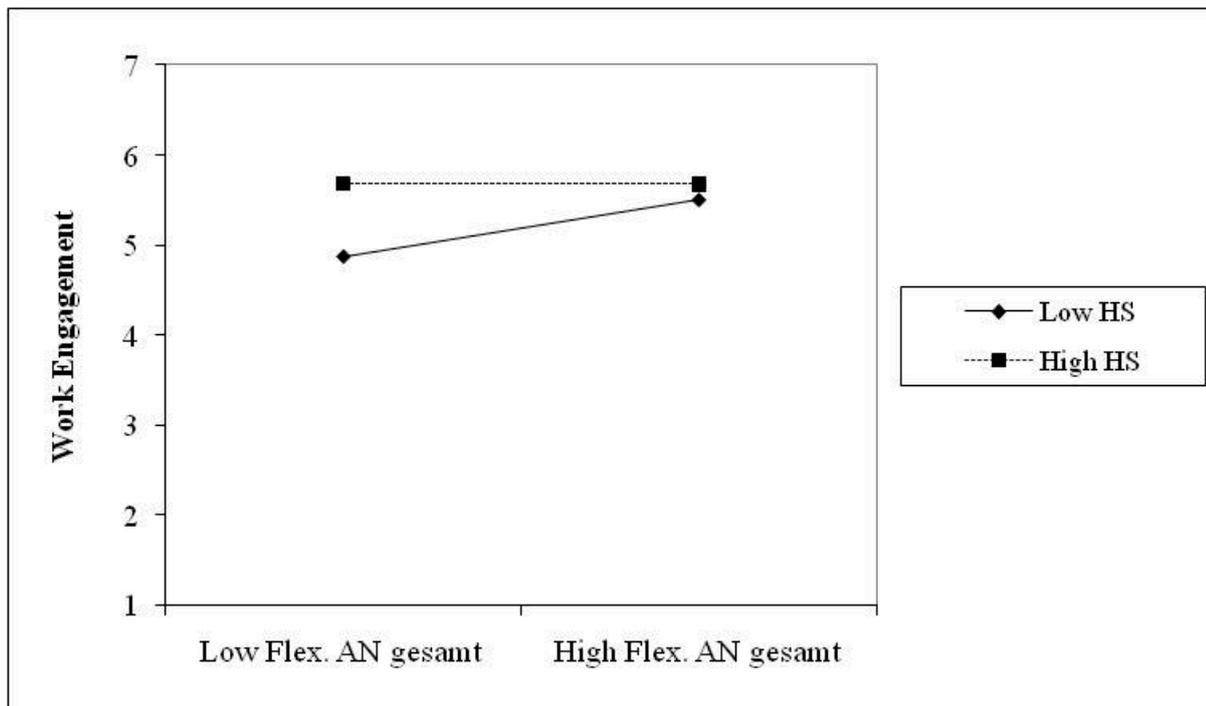
Tabelle 3: Ergebnisse der Regressionsanalysen zur Vorhersage von Work Engagement durch Flexibilitätsanforderungen und kognitive Handlungsstrategien

Variable	Work Engagement	
	β	ΔR^2
1. Flexibilitätsanforderungen	0.163	0.100**
Kognitive Handlungsstrategien	0.260**	
2. Flexibilitätsanforderungen x kognitive Handlungsstrategien	-0.181*	0.032*
R²		0.132*

Anmerkung: *p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

Die grafische Veranschaulichung des Effekts in Abbildung 2 zeigt, dass dieser motivationserhöhende Effekt wiederum stärker ist, wenn geringe Flexibilitätsanforderungen herrschen.

Abbildung 2: Moderationseffekt zur Vorhersage von Work Engagement durch kognitive Handlungsstrategien bei hohen und geringen Flexibilitätsanforderungen



Fazit

Die Ergebnisse liefern Argumente dafür, dass kognitive Handlungsstrategien mit hohen Ausprägungen der Merkmale „prospektives“ und „stabil-flexibles Handeln“, „kognitive Bewältigung“ und „strategische Planung“ mit einem fehlbeanspruchungsarmen Umgang mit hohen Flexibilitäts- und Stabilitätsanforderungen einhergehen. Allerdings weisen die Ergebnisse auch darauf hin, dass nicht allein die Ausbildung derartiger Handlungsstrategien negative Beanspruchungsfolgen vermeiden kann. Dies zeigt sich bei genauerer Betrachtung der Moderationseffekte der Handlungsstrategien auf die Irritation und das Work Engagement, die jeweils in Umgebungen mit sehr hohen Flexibilitätsanforderungen geringer ausfallen als unter niedrigen Flexibilitätsanforderungen (s. Abb. 1 und 2). Die entsprechende Bereitstellung und Förderung organisationaler Ressourcen und Strategien ist daher ebenfalls zu berücksichtigen.

5. Literatur

- Böhle, F. / Milkau, B. (1988): Vom Handrad zum Bildschirm. Eine Untersuchung zur sinnlichen Erfahrung im Arbeitsprozess. München.
- Böhle, F. / Rose, H. (1991): Erfahrungswissen – eine wichtige Grundlage für betriebliche Flexibilität und Innovation. In: TBS (Hrsg.): Ohne Erfahrung geht es nicht! (2. Forum Mensch und Technik) TBS Schleswig Holstein, Kiel, 17-22.
- Böhle, F. (2009): „Der Mensch als geistiges und praktisches Wesen“. In: Vossenkuhl, W. et al. (Hrsg.): Ecce Homo! Menschenbild – Menschenbilder. Stuttgart, 161-182.
- Dahmer, H.-J. (1994): Zum Verhältnis von Erfahrungs- und Planungswissen bei industriellen Arbeitstätigkeiten. In: Krogoll, T. (Hrsg.) Betriebliche Weiterbildung und Erfahrungswissen von Facharbeitern. Stuttgart: IRB-Verlag, 129-146.
- Glogger, B. (2008): Scrum: Produkte zuverlässig und schnell entwickeln. München.
- Hacker, W. (1998): Wissensbasierte Regulation von (Arbeits-)Tätigkeit. In: Hacker, W. (Hrsg.), Allgemeine Arbeitspsychologie. Bern: Huber.
- Hacker, W. (1992): Expertenkönnen (Arbeit und Technik). Angewandte Psychologie. Göttingen.
- Höge, T. (2006): Innsbrucker Fragebogen zur Erwerbsorientierung (IFEEO) und Skalen zur Analyse subjektiver Flexibilitätsanforderungen (FLEX-AN). Innsbruck.
- Kägeler-Evers, H. / Krogoll, T. / Michel, N. (2010): Bedingungen und personenbezogene Faktoren der Balancearbeit: Ein Trainingskonzept für das Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Standards im betrieblichen Alltag. In: GfA (Hrsg.) Mensch- und prozessorientierte Arbeitsgestaltung im Fahrzeugbau (=Herbstkonferenz 2010 der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft). Dortmund: GfA Press, 133-144.
- Kelle, U. / Kluge, S. (1999): Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. Opladen: Leske & Budrich.
- Krogoll, T. / Pohl, W. (1989): Qualifizierungskonzepte für Neue Technologie und veränderte Anforderungen an die Ingenieurwissenschaften und die Weiterbildung. In: GfA (Hrsg.) Bericht zum 35. Arbeitswissenschaftlichen Kongress. Köln: Verlag Dr. Otto Schmidt. 31-32.

- Krogoll, T. / Schlund, M. (1991): Technik, Arbeitsorganisation und Qualifikation: Software als Werkzeug und Lerngegenstand. In: Frese, M. et al. (Hrsg.) Software für die Arbeit von morgen: Bilanz und Perspektiven anwendungsorientierter Forschung. Berlin u.a.: Springer. 157-168.
- Krogoll, T. (1994): Erfahrungswissen und Qualifizierung zu betrieblicher Handlungskompetenz. In: Krogoll, T. (Hrsg.) Betriebliche Weiterbildung und Erfahrungswissen von Facharbeitern. Stuttgart: IRB-Verlag. 5-16.
- Krogoll, T. / Großmann, N. (2006): GALA-Lernaufgabensysteme multiplizieren Erfahrungswissen und Prozesse im Betrieb. In: Dehnbostel, P. / Lindemann, H.-J. / Ludwig, C. (Hrsg.). Lernen im Prozess der Arbeit in Schule und Betrieb. Münster: Waxmann, 301-319.
- Mayring, P. (2006): Qualitative Inhaltsanalyse. Weinheim / Basel: Beltz.
- Mohr, G. / Rigotti, T. / Müller, A. (2005a). Irritation – ein Instrument zur Erfassung psychischer Beanspruchung im Arbeitskontext. Skalen- und Itemparameter aus 15 Studien. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 49 (1), 44-48.
- Mohr, G. / Rigotti, T. / Müller, A. (2005b): Normwerte der Skala Irritation - zwei Dimensionen psychischer Beanspruchung. Diagnostica, 51 (1), 12-20.
- Pfeiffer, S. (2004): Arbeitsvermögen. Ein Schlüssel zur Analyse (reflexiver) Informatisierung. Wiesbaden.
- Sauer, S. / Pfeiffer, S. (2011): (Erfahrungs-)Wissen als Planungsressource. In: o. A.: Kulturen und Regime der Wissensarbeit und des Arbeitswissens. Berlin (im Erscheinen).
- Schaufeli, W. / Bakker, A.B. (2004): Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual. Utrecht: University Utrecht, Occupational Health Psychology Unit.
- Schimpl, N. / Bahamondes Pavez, C. / Schüpbach, H. (2010): Erfolgreiche Balancearbeit im Spannungsfeld von Stabilität und Flexibilität. In: Möslein, K. / Trinczek, R. / Bullinger, A. / Danzinger, F. / Lücking, S. (Hrsg): BALANCE Konferenzband. Göttingen: Cuvillier, 89-96
- Schwaber, K. (2007): Agiles Projektmanagement mit Scrum. Unterschleißheim.
- Schwarzer, R. / Greenglass, E. / Taubert, S. (2000). PCI – Proactive Coping Inventory - deutsche Testversion. Berlin: Freie Universität, Abteilung für Gesundheitspsychologie.
- Volpert, W. (1983): Handlungsstrukturanalyse als Beitrag zur Qualifikationsforschung. Köln: Pahl-Rugenstein Verlag.





Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip: stabile Struktur für stetigen Wandel

*Carsten Busch¹, Florian Conrad, Karin Denisow², Ingrid Scherübl³,
Thomas Schildhauer⁴, Martin Steinicke, Nina Trobisch*

1. Aus dem Mythos in die Gegenwart

Man nehme 1000 Geschichten aus 1000 Regionen und 1000 Jahren, schütte sie in einen Topf und rühre sie gut durch, lasse sie aufkochen und köchle sie, bis nur Sud übrig bleibt. Diese Essenz schmeckt nach allen Heldengeschichten der Welt, jeder Löffel einzig und besonders, das Rezept wiederholbar und gut zu merken; es wird *Monomythos* genannt.

In den vierziger Jahren filterte der amerikanische Mythenforscher Joseph Campbell mit dem *Monomythos* die Grundkonstanten symbolischer Welterfahrung aus den Mythen und Geschichten aller Zeiten und Kulturen heraus (Campbell 1999). Campbell erläutert in seiner Forschung, wie in den kollektiven Wissensbeständen der Mythen die Schrittfolge des menschlichen Entwicklungsbogens überliefert ist.

Die Arbeit mit dem mythischen Material stützt sich auf die Auseinandersetzung des Philosophen Kurt Hübner mit dem Mythos. Der Mythos ist nach Hübner die gemeinsame Substanz des Mannigfaltigen, das durch „Ähnlichkeit, Kausalität oder raum-zeitliche Berührung“ miteinander verbunden ist (vgl. Hübner 1985, 112f). Er ist in der Verknüpfung von materieller und ideeller Welt die Geschichte, die hinter der strukturiert und segmentiert gedachten Lebenswirklichkeit steckt und eröffnet neue Zugänge zu deren Erkennen und Gestalten.

In den Heldenmythen finden wir eine tief verankerte archetypische Schrittfolge für Wachstum und Wandel; sie dient uns Menschen über alle Zeiten hinweg als Orientierungsmuster für risikoreiche Herausforderungen.

Aus dem Potenzial des *Monomythos*, der ursprünglichsten Geschichte überhaupt, schöpften bislang meist Disziplinen, die sich mit Persönlichkeitsent-

¹ Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip (HELD). Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW), carsten.busch | florian.conrad | martin.steinicke@htw-berlin.de.

² HELD: Lumen GmbH, info@lumen-gmbh.com.

³ HELD: Zentralinstitut für Weiterbildung (ZIW) an der Universität der Künste Berlin (UdK), ingrid.scheruebl@intra.udk-berlin.de.

⁴ HELD: ZIW an der UdK, schildhauer | ziw-trobisch@udk-berlin.de.

wicklung oder Kunst beschäftigen: Die Drehbücher der Filmbranche orientieren sich an der „Reise des Helden“ des Drehbuchexperten Christopher Vogler (vgl. Vogler 2004). Paul Rebillot, Regisseur und Gestalttherapeut, schuf aus dem Monomythos die „Heldenreise“ – ein spezielles Seminarkonzept zur Persönlichkeitsentwicklung (vgl. Rebillot / Kay 2008).

Im Forschungsprojekt dient Campbell als Inspirator und Mentor für unsere Arbeit mit Führungskräften, Teams und Unternehmen. Kernthese ist, dass in den Heldenmythen der Menschheit ein großes, bislang ungenutztes Potenzial an (Vor-)Bildern und Handlungsanleitungen für das Vertrauensmanagement in unternehmerischen Innovationsprozessen enthalten ist.

Die „Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip“ ist ein neuartiges Modell für Prozesse des Innovationsmanagements, das insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen dabei unterstützen kann, proaktiv auf starke wirtschaftliche Schwankungen, Marktentwicklungen und andere Herausforderungen des unternehmerischen (Veränderungs-)Alltags zu reagieren.

Die Fahrt des mythischen Heros mag sich auf der Erde abgespielt haben: im Grunde geschah sie drinnen und führte in die Tiefen, wo finstere Widerstände überwunden und lang verlorene und vergessene Kräfte wieder belebt werden, damit sie der Verwandlung der Welt dienen können (Campbell 1999, 35).



Abbildung 1: Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip (Illustration: Christine Krüger)

2. Der Heldenbegriff der Gegenwart

Das derzeitig gängige Alltagsverständnis des Heldenbegriffes unterscheidet sich fundamental von einem prozessoralen, achtsamen Heldenweg, den wir in die Wirtschaft transportieren wollen. Der Heldenweg steht als mythisches Bild für Veränderung durch inneren Wandel. Lineares Denken in den rational-wissenschaftlichen Strukturen genügt in einer global vernetzten Welt schon lange nicht mehr. In der Flut an Information und Wissen, die uns Menschen einerseits individuelle Freiheit ermöglicht, wird andererseits auch das Verbindende und Gemeinsame gebraucht. Die Heldenmythen liefern die Substanz, das Heldenprinzip transformiert sie in die Gegenwart der Wirtschaft. Tief aus sich selbst werden die Menschen und Organisationen den Paradigmenwechsel in Bezug auf die Haltung zu Sinn und Nutzen von Innovationen hin zu ökologischer Verantwortung, humanistischen Werten, wirtschaftlicher Vernunft und Nachhaltigkeit schöpfen. Der Heldenweg bringt Helden hervor, die in der Lage sind, für diese Ziele einzustehen und dafür zu wirken. Das Heldenprinzip ist dabei das stabile Muster, das Freiraum für Flexibilität in den eigenen, spezifischen Veränderungs- und Innovationsprozessen öffnet.

3. Die Innovationsdramaturgie für Unternehmensprozesse erforschen und nutzbar machen

Das Projekt „Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip“ widmet sich der Erforschung von Verbindungen zwischen aktuellen Innovationskonzepten und dem Grundmuster des Heldenprinzips (1). Gleichzeitig wird das Heldenprinzip in einem Aktionsforschungskonzept in Praxisfeldern der Wirtschaft angewendet und auf seine Wirksamkeit überprüft (2). Als Aktionsforschung erfolgt auch die Nutzung des Heldenprinzips in der Kommunikation und Verwertung nach außen sowie der eigenen Teamentwicklung. So wurden z.B. die Meilensteine des Projektes nach dem Heldenprinzip dramaturgisch gestaltet (3). Alle Konzepte und Tools werden daraufhin entwickelt, dem ästhetischen Ansatz zu folgen. Damit wird ein Beitrag zur Entwicklung ästhetisch-künstlerischer Lernkulturen geleistet (4). Die Welt der digitalen Spiele wird auf das Grundmuster des Helden nach Campbell erforscht und Ansatzpunkte für deren praktische Nutzung erkundet (5).

Im Rahmen des Aktionsforschungsansatzes erfolgte eine hypothesengestützte Initiierung von unternehmerischen Entwicklungsprozessen. Dabei bewegen wir uns auf zwei Praxisfeldern:

Personalentwicklung

Persönliche Entwicklungsprozesse von Führungskräften werden mit dem *Heldenprinzip* unterstützt, damit diese – als sichere und souveräne Akteure – Innovationsprozesse in ihren eigenen Organisationen wirksam gestalten können.

Organisationsentwicklung

Organisationale Entwicklungsprozesse in Unternehmen werden entlang der *Innovationsdramaturgie* gestaltet. Die kleinen und mittelständischen Unternehmen Akzon GmbH, Hotelsys GmbH und Modulor GmbH sind unsere Praxispartner. Sie werden in der Herausbildung von Kompetenzen im Wachstumsprozess begleitet.

4. Auf dem Weg zu kreativer Zukunftsfähigkeit

Die Potenziale des Grundmusters des Helden werden systematisch in einem Handlungsleitfaden aufgearbeitet. Dafür wird das *Heldenprinzip* auf den Ebenen von Individuum, Team und Organisation (soziale Dimension) ausdifferenziert sowie als kurz-, mittel- und langfristige Handlungsorientierung (zeitliche Dimension) in Formate übertragen.

Die Entwicklung innovationsförderlicher und vertrauensvoller Lernkulturen wird durch die im Projekt entwickelten und erprobten Konzepte gestützt. Für die Umsetzung des mythisch-dramaturgischen Grundmodells werden ästhetisch-künstlerische Arbeitsweisen entwickelt, die sich aus der Praxis und den Haltungen verschiedener Künste speisen. Es werden auch digital-experimentelle Arbeitssequenzen entlang der Stationen des *Heldenprinzips* durchgeführt.

Auf diese Weise entsteht eine ganzheitliche Vertrauenskultur, die das jeweilige Innovationsvorhaben respektive persönliche Entwicklung fördert; eine Vertrauenskultur, die Beanspruchungen und Belastungen aus dem Alltag der Beteiligten reduziert und die Widerstandsfähigkeit im Sinne einer Resilienz von Menschen und Organisationen erhöht (vgl. Cyrulnik 2007).

Der Einsatz des *Heldenprinzips* für wirtschaftliche Veränderung und Entwicklung gestaltet sich mannigfaltig in seinen Formen und Funktionen: (a) als Diagnose- und Reflexionsinstrument, (b) als Leitfaden für Gestaltung und Prozessbegleitung, (c) als Formgebung für die Ästhetisierung der Prozesse, (d) als Interventionsstruktur und -instrument, (e) als Seminar- und Trainingskonzept, (f) als Veranstaltungsformat für Großgruppen.



Im Projekt beleuchten wir, wie diese Ideen in Unternehmensprozessen reale Gestalt annehmen können und erkunden dabei offen, was die Wirtschaft und Ästhetik eint und trennt, was funktionieren kann und was verworfen werden muss.

5. Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip in der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung – Praxisbezug

Ring of Leadership – ein Seminarzyklus für Führungskräfte

Im April 2010 lud das Projekt Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip zwölf Führungskräfte in die Universität der Künste ein, um in einem einjährigen Zyklus das Heldenprinzip zu entdecken und die eigene persönliche Entwicklung als Führungskraft zu fördern. Die Führungskräfte kamen aus vielfältigen Branchen und Unternehmen. Es nahmen sechs Männer und sechs Frauen teil. Dieser Seminarzyklus basiert auf der Dramaturgie des Heldenprinzips und einer ästhetisch-künstlerischen Arbeitsweise. Die TeilnehmerInnen bewältigten in sieben Modulen von je zwei Tagen die Szenen des Heldenprinzips in Bezug auf ihre ganz individuelle Arbeitssituation: Ruf, Weigerung, Mentor, Erste Schwelle, Weg der Prüfungen, Höchste Prüfung, Belohnung, Schwieriger Rückweg, Zweite Schwelle, Meister zweier Welten. Das Lernen und die Themenerarbeitung erfolgten sinnlich-konkret handelnd und erfahrungsbetont. Dazu werden ästhetisch-performative Arbeitsformen genutzt (z.B. aus der Musik, Bildenden Kunst, Darstellenden Kunst, Schreiben und Erzählen, Film und Foto). Alle Arbeitssequenzen wurden in der Gruppe reflektiert. Parallel fanden die Beobachtung und Dokumentation des Prozesses sowie eine projektinterne formative Evaluation statt.

Im Ergebnis der Durchführung zeigen sich drei zentrale Erkenntnisse:

1. Das Heldenprinzip hat das Potenzial, tief gehende persönliche Entwicklungsprozesse über einen längeren Zeitraum zu rahmen und ermöglicht so ganz individuelle Wege zu einem klaren Führungsverständnis.
2. Ästhetisch-künstlerisches Arbeiten bietet in einen Dreischritt seinen besonderen Zugang:
 - *Erfahrungsräume öffnen*: Was alles habe ich in meinem Führungsalltag schon bewusst und unbewusst wahrgenommen?
 - *Möglichkeitsräume erweitern*: Was zeigen mir diese Erfahrungen über meine eigenen Möglichkeiten auf, mich als Führungskraft weiter zu entwickeln und zu reifen?

- *Erkenntnisräume vertiefen*: Über welche Potenziale an Kreativität, Inspiration und Intuition verfüge ich für das Erkunden und Erproben neuer Wege in meinem Führungsverhalten?

Nicht die fertige Antwort oder die richtige Lösung stehen im Vordergrund, sondern die schöpferische Haltung und der kreative Prozess. Tätigkeiten wie Erkunden, Erspüren, Erproben, Verwerfen, Befragen usw. sind erlaubt, ja explizit gefordert. Der Mut, Dinge zu tun, die man sich selbst nicht zutraut, das Staunen darüber, dass Kreativität tatsächlich in einem ist und die Bewältigung des Risikos des Nichtgelingens sind Potenziale, die Führungskräfte heute brauchen und im Ring of Leadership entwickeln.

3. Führungskräfte benötigen solche Entwicklungsprozesse, um die Beziehungsarbeit zwischen der Führungskraft und den Geführten, bewusst, klar, authentisch und selbstbestimmt zu gestalten. Führung wird jeden Tag gelebt, ob bewusst oder unbewusst. Führung ist stets Verhalten, also performatives Handeln. Noch mehr zugespitzt: Führung wird laufend erfunden oder besser *erschaffen*, und zwar durch jeden Einzelnen, in einem sich unweigerlich vollziehenden, meist unbemerkten Vorgang (Burla et al. (1995)). Die vielfältigen Widersprüche, denen sich Führungskräfte ausgesetzt sehen – wie z.B. die Widersprüche zwischen Stabilität und Flexibilität, zwischen Spannung und Entspannung, zwischen Autonomie und Abhängigkeit, zwischen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Zielstellungen – verweigern sich einem linearen Wahrnehmungsverhalten. In diesen Spannungsfeldern lagern Unbestimmtheitszonen oder auch Spielräume, in denen Menschen all ihre Wahrnehmungspotenziale aktivieren müssen, um immer wieder neu urteilen und entscheiden zu können. Gelingt dies nicht, so sieht sich die Führungskraft oft mit einem gesundheitsgefährdenden Belastungs- und Beanspruchungserleben konfrontiert. Der „Ring of Leadership“ hat bei der Mehrzahl der Teilnehmer dazu beigetragen, das arbeitsbezogene Erlebens- und Verhaltensmuster (AVEM) zu verändern und damit gesundheitsgefährdende Beanspruchungen und Belastungen zu reduzieren (vgl. Schaar-schmidt/Fischer (2002)).

Begleitung von Unternehmen in ihrer Organisationsentwicklung

Wir gehen davon aus, dass der Held die mythische Substanz für etwas oder jemanden ist, der/das sich auf den Weg der inneren Wandlung begibt und damit ein großes Wagnis eingeht. Diese Qualität eines Helden übertragen wir auf Organisationen, auf Unternehmen. Das *Heldenprinzip* zeigt sich hier in unternehmensbezogenen Fragestellungen zu den einzelnen Szenen und rückt damit die



Organisationsentwicklung in den Mittelpunkt (Abbildung 2). Die Arbeit des Projektes mit drei Unternehmen hat Ende 2010 eingesetzt; seitdem blicken wir auf ca. elf Monate Unternehmensarbeit zurück.

Die in Abbildung 2 enthaltenen Fragestellungen werden – nach Einführung in das *Heldenprinzip* – in *Settings* bearbeitet, die dem Bedarf, der Unternehmenssituation und der Problemstellung entsprechen. Bislang sind folgende Settings zum Einsatz gekommen: Coaching von Geschäftsführungen, Workshops mit Führung und Beschäftigten, Leitfadengestützte Interviews, Innovationsgeschichten, Coaching einzelner Führungskräfte mit neuen Aufgaben. Die Settings sind sowohl *Akut-* als auch *Langzeit-Interventionen*. Die Akut-Intervention dient der Bearbeitung aktueller Schwierigkeiten, Konflikte, Blockaden und dem Auffinden flexibler Reaktionen. Die Langzeit-Intervention nutzen wir als das *immer wieder Auffinden des roten Fadens der Entwicklung* zur Stabilisierung der Organisation.

Innovationsgeschichten als Best-Practice-Fallstudien

Wo sind die Mythen von heute? Wie zeigen sie sich? Wenn die mythische Substanz des Heldenmythos' in uns allen ist, dann zeigt sie sich auch in modernen Entwicklungsgeschichten.

Mit weiteren Unternehmen, die Veränderungen erfolgreich bewältigt haben, erarbeiten wir deshalb Innovationsgeschichten als anschauliche, ästhetisch angereicherte „Best-Practice-Fallstudien“. Als Mittel für die interne und externe Kommunikation geben die Innovationsgeschichten den Innovationsprozessen ein neues Gewand. Die erlebten und erzählten Prozesse werden mit einer ästhetischen Form versehen, mit mythischen Figuren, Gegenständen, Orten und Situationen verknüpft und als Innovationsgeschichte für interne Change-Prozesse sowie die organisationsinterne und -externe Kommunikation eingesetzt (Röth 2009).

HELDENPRINZIP	INNOVATIONSDRAMATURGIE DES UNTERNEHMENS BESCHREIBUNG DER ARCHETYPISCHEN STATIONEN IN FRAGEN
1. Akt DER AUFBRUCH	
Den Held/ das Unternehmen erreicht der Ruf zur Tat. Etwas liegt im Argen oder neue Horizonte öffnen sich. Doch ist er nicht sofort zum Aufbruch ins Unbekannte bereit. Es gibt hemmende Widerstände und treibende Unterstützung.	
1.1. Der Ruf	
Held wird zum Aufbruch ins Abenteuer gerufen	Das Unternehmen ist durch Markt und Wettbewerb zu Veränderung aufgerufen. <i>Wer sind wir und was wollen wir?</i> <i>Welche Erscheinungen des Unternehmensalltags rufen uns zu einer Veränderung?</i>
1.2. Die Weigerung	
Held weigert sich, in die Fremde zu ziehen	Das Unternehmen ist im Widerstand, diese Veränderung anzugehen. <i>Welche Entwicklungen haben bereits stattgefunden?</i> <i>Wer oder was behindert explizit/implizit die Innovationsbereitschaft der gesamten Organisation?</i> <i>Wie wirkt sich das aus (Verlangsamung, Stillstand...)?</i>
1.3. Begegnung mit dem Mentor	
Eine Helferfigur tritt dem Helden zur Seite	Das Unternehmen begegnet unterstützenden Kräften. <i>Wie gelingt die Wahrnehmung und Vitalisierung bislang unbekannter Ressourcen?</i>
1.4. Überschreiten der 1. Schwelle	
Held nimmt die Hürde ins Unbekannte, überwindet die Schwellenhüter	Das Unternehmen entscheidet sich für den Veränderungsprozess. <i>Ereignis, das den Beginn eines Entwicklungsprozesses stark verdeutlicht.</i> <i>Welches Ereignis passt zu unserer Kultur, das es aufrüttelt, sichtbar macht, beteiligt?</i>
2. Akt IM LAND DER ABENTEUR	
Der Held stellt sich den Prüfungen, die er auf seinem Weg zum Ziel meistern muss. Dort begegnet er förderlichen und feindseligen Gestalten. Das Unternehmen stellt sich den noch nicht bekannten internen und externen Herausforderungen, die es auf seinem Weg zum Ziel meistern muss.	
2.1. Der Weg der Prüfungen	
Held besteht Gefahren und besiegt Gegner	Das Unternehmen stellt sich den unbekanntem Herausforderungen und Risiken immer wieder neu und konzentriert seine Kreativität und das Engagement in das Gelingen der Innovation. <i>Welche Gefahren und Bedrohungen müssen wir bewältigen und warum?</i>
2.2. Die entscheidende Prüfung	
Held stellt sich dem entscheidenden Kampf	Das Unternehmen erkennt und bewältigt die zentrale Entscheidungssituation. <i>Wie können wir eine Situation bewältigen, die unser Selbstverständnis infrage stellt und warum müssen wir das tun?</i>
2.3. Die Belohnung	
Held hat seinen Schatz erobert	Das Unternehmen hat neue Quellen seiner Innovationen gefunden und sucht nach Wegen ihrer Integration. <i>Was haben wir gemeinsam erreicht, worauf wir stolz sein können? Was haben wir nun in der Hand?</i>
3. Akt DIE RÜCKKEHR	
Der Held hat die Belohnung und tritt den schwierigen Rückweg an. Das Unternehmen sichert die neu erworbenen Kompetenzen, stellt sich den Risiken der Implementierung und stabilisiert sich neu.	
3.1. Der schwierige Rückweg	
Held bringt den Schatz sicher nach Hause	Das Unternehmen verankert die neue Qualität der Innovation (Prozesse, Produkte, Strategien) und versucht sie nachhaltig zu sichern. <i>Warum können wir nicht gleich mit dem nächsten Projekt beginnen?</i> <i>Wer oder was braucht unsere neuen Kompetenzen?</i>
3.2. Die Rückkehr über die Schwelle	
Held kehrt mit dem Schatz in die bekannte Welt zurück	Das Unternehmen sichert die neuen Erfahrungen und Kompetenzen – auch gegen Widerstand. <i>Woran kann die nachhaltige Implementierung scheitern? Woher kommen Gefahren für die Neuerung?</i>
3.3. Meister zweier Welten	
Held ist mit dem Schatz angekommen und verändert damit sich und seine Umgebung	Das Unternehmen nutzt die Innovation im Alltag und hat die neue Qualität stabil implementiert. <i>Welche neue Qualität der Innovationskultur zeichnet uns aus und wofür nutzen wir sie?</i>

Abbildung 2: Das Heldenprinzip und seine Übertragung auf Organisationsentwicklung (eigene Darstellung)



6. Digital-experimentelle Lernumgebung

Computerspiele bilden die wohl modernste Form der Überlieferung von Heldenmythen. Im Teilprojekt digital-experimentelle Lernkulturen am *gameslab* der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW) werden Heldenmuster in digitalen Spielen untersucht und Anwendungsmöglichkeiten bei der Unterstützung von unternehmerischen Entwicklungs- und Innovationsprozessen erforscht: Mit Hilfe welcher Spielszenarien lässt sich Führungsverhalten reflektieren? Wie können (soziale) Teamprozesse analysiert werden? Wie kann die Selbstverantwortung der Akteure gesteigert werden?

Der Fokus liegt hierbei auf der erfolgreichen Integration der Lösungen in die Workshops entsprechend der Heldenprinzip-Dramaturgie und den jeweiligen Rahmenbedingungen. Daher müssen die identifizierten Ansätze sowohl technisch als auch methodisch sorgfältig auf ihre Eignung analysiert und adaptiert werden. Das nach neuesten Standards ausgestattete *gameslab* der HTW bietet dafür das nötige Know-how und optimale technische Voraussetzungen.

Es wurden zahlreiche digitale Spiele auf ihre Dramaturgie und Symbolik hin analysiert, wobei sich in vielen Fällen Elemente des *Monomythos* und eine am Konzept des *Heldenprinzips* orientierte narrative Struktur nachweisen ließen. Nach der systematischen Struktur- und Wirkanalyse werden die Erkenntnisse in digitale Spielszenarien überführt. Als besonders hilfreich erwiesen sich bislang solche Szenarien, die zur Reflexion von eigenem (Führungs-)Verhalten anregen oder Teamprozesse in Gang setzen.

7. Fazit

Das Projekt „Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip“ macht kulturelle Schätze der Menschheit – deren Erfahrungssubstanz aus den Heldenmythen für heutige Entwicklungsprozesse von Individuen, Teams und Unternehmen zugänglich und nutzbar. Gleichzeitig leistet das Projekt wichtige Entwicklungsarbeit für die Entstehung und Ausformung ästhetisch-künstlerischer und digital-experimenteller Lernkulturen mit dem Ziel der Steigerung und Substantiierung des Innovationspotenzials insbesondere von kleinen und mittelständischen Unternehmen.

8. Literatur

- Brater, M. / Freygart, S. / Rahmann, E. / Rainer, M. (2011): Kunst als Handeln – Handeln als Kunst. Was Unternehmen und die berufliche Bildung von Künstlern und Kunst lernen können. Bielefeld.
- Burla, S. / Alioth, A. / Frei, F. / Müller, W.R. (1995): Die Erfindung von Führung. Zürich.
- Busch, C. / Conrad, F. / Steinicke, M. (2011): Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip – eine Reise ins Abenteuerland der Unternehmensentwicklung. In: Knaut, Matthias (Hrsg.): Kreativwirtschaft – Beiträge und Positionen der HTW Berlin. Berlin, 132-137.
- Busch, C. / Conrad, F. / Steinicke, M. (2011): Digitale Spiele als innovatives Medium für Wissenstransfer und Intervention. In: præview 01/2011, 30-31
- Busch, C. / Bremer, T. (2009): SpielZeit – Meilensteine der Spielentwicklung, ein Abriss. In: Sieck, J. / Herzog, M.A. (Hrsg.): Kultur und Informatik: Serious Games. Boizenburg, 7-18.
- Campbell, J. (1999): Der Heros in tausend Gestalten. Frankfurt/M..
- Cyrułnik, B. (2007): Mit Leib und Seele. Wie wir Krisen bewältigen. Hamburg.
- Denisow, K. / Trobisch, N. (2011): Was Führungskräfte mit dem risikoreichen Weg des Helden verbindet. Einblicke in die Praxis. In: præview 01/2011, 28-29.
- Denisow, K. / Scherübl, I. / Trobisch, N. (2011): Innovationsprozesse als Innovationsgeschichten: Spannend und erfahrungsgeladen für den Wissenstransfer. In: Jeschke, Sabine (Hrsg.): Innovation im Dienste der Gesellschaft. Beiträge des 3. Zukunftsforums Innovationsfähigkeit des BMBF. Frankfurt/M., 65-72.
- Hübner, K. (1985): Die Wahrheit des Mythos. München.
- Rebillot, P. / Kay, M. (2008): Die Heldenreise. Das Abenteuer der kreativen Selbsterfahrung. Norderstedt.
- Röth, D. (2009): Kleines Typenverzeichnis der europäischen Zauber- und Novellenmärchen. Hohengehren.
- Schaarschmidt, U. / Fischer, A. (2002): Arbeitsbezogene Verhaltens- und Erlebensmuster – AVEM. Frankfurt/M.
- Schildhauer, T. / Busch, C. / Trobisch, N. / Steinicke, M. / Conrad, F. / Denisow, K. (2010): HELD: Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip. In: Möslin, K.M. / Trinczek, R. / Bullinger, A.C. / Danziger, F. / Lücking, S. (Hrsg.): BALANCE Konferenzband. Flexibel, stabil und innovativ: Arbeit im 21. Jahrhundert. Göttingen, 97-106.

- Schildhauer, T. / Trobisch, N. / Busch, C. (Hrsg.) (2011): Realität und Magie des Heldenprinzips heute. Ein Arbeitsbuch für Wirtschaft, Wissenschaft und Weiterbildung. Münster.
- Trobisch, N. / Denisow, K. (2011): Neue Horizonte für die Innovationsarbeit. Wie ein archetypisches Muster Innovationsprozesse strukturiert und stützt. In: präview 01/2011, S. 26-27.
- Trobisch, N. / Pander, S. (2011): Ein roter Faden für das Projektmanagement. Personale Kompetenzen für ein zukunftsfähiges Projektmanagement mit einem archetypischen Grundmuster ergründen und entwickeln. In: PMaktuell 01/2011, S. 27-35.
- Vogler, C. (2004): Die Odyssee des Drehbuchschreibers. Frankfurt/M.





Abenteuer Innovationskultur – Fallstudien, Ergebnisse und Praxismethoden aus dem Verbundprojekt WertFlex

Claudia T. Schmitt¹, Christina Dornaus, Monique Goepel², Benjamin Schültz³, Sabine Buuck, Nora-Corina Jacob, Lothar Laux

1. Projekt WertFlex: Ganzheitliche Innovationsperspektive

Das Verbundforschungsprojekt WertFlex widmet sich aus wissenschaftlicher und praktischer Sicht der Frage, wie Innovationsprozesse nachhaltig gestaltet und durch HRM-Maßnahmen gefördert werden können. Zentrale Themen sind dabei die Stärkung innovativer Unternehmens- und Führungskultur, Aspekte sozialer Verantwortung im Innovationskontext sowie der Umgang mit Herausforderungen des demografischen Wandels.

Die Forschung im WertFlex-Projekt orientiert sich an einem ganzheitlichen Innovationsverständnis: Unter dem Begriff *Innovation* werden nicht nur originelle Technologien und Produkte verstanden, sondern auch neuartige Dienstleistungen, Prozesse und Umgangsformen, die zum Unternehmenserfolg beitragen. Arbeitsabläufe schrittweise zu optimieren, zählt ebenso zu diesem Innovationsverständnis wie das Umsetzen revolutionärer Ideen. Damit bleibt Innovation nicht einzelnen Abteilungen und Unternehmensbereichen vorbehalten, sondern ist Aufgabe aller.

Die Grundlage von Innovation bildet innovatives Verhalten, d.h. die Generierung von Ideen und deren Umsetzung. Ausgangspunkt dafür sind individuelle Werthaltungen, Einstellungen, Kompetenzen und Interessen, die in ihrem Zusammenspiel als *Persönlichkeit* bezeichnet werden. Die Persönlichkeit jedes Einzelnen stellt einen bedeutenden Erfolgsfaktor für innovatives Verhalten und damit für Innovationsprozesse im Unternehmen dar (Laux / Schmitt 2008). Die Reflexion der eigenen Persönlichkeit sowie deren transformationale Weiterentwicklung ist daher elementarer Bestandteil der im WertFlex-Projekt entwickelten und evaluierten Innovationsfördermaßnahmen.

¹ Verbundprojekt WertFlex, Otto-Friedrich-Universität Bamberg, claudia.schmitt | christina.dornaus | sabine.buuck | nora.jacob | lothar.laux@uni-bamberg.de.

² TU Berlin, Fakultät Wirtschaft & Management, Institut für Technik und Management, Lehrstuhl Strategische Führung und Globales Management, goepel@strategie.tu-berlin.de

³ atrain GmbH.

Wie wichtig ist mir persönlich innovatives Verhalten? Möchte ich Innovationsprozesse im Unternehmen mitgestalten? Bringe ich die dafür notwendigen Fähigkeiten mit? Was hält mich womöglich davon ab, kreativ zu sein? Wie kann ich gemeinsam mit anderen neue Ideen umsetzen? Wie kann ich andere dabei unterstützen, innovatives Verhalten zu zeigen? Diese Fragen sind zunächst individuell und bedarfsgerecht zu klären, damit Innovationskultur entstehen kann. Über die *Personenebene* hinaus sind in weiteren Schritten auch die *Teamebene* (Zusammenarbeit, Kommunikation etc.) sowie die *Ebene der Organisation* als Ganzes (Strukturen, Hierarchien, Rahmenbedingungen) zu berücksichtigen: In welchem Ausmaß fördern oder behindern vorhandene Umgangsformen, Routinen und Normen innovatives Verhalten? Was sollte verändert, was beibehalten werden, damit sich Erfolg langfristig einstellt?

Das WertFlex-Projekt beleuchtet die Auseinandersetzung mit diesen Fragen wissenschaftlich und hält Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen bereit, die unternehmensinterne Innovationsbarrieren beseitigen helfen und so dem Aufbau und Erhalt von Innovationskultur und dafür notwendigen Kompetenzen sowie Werthaltungen dienen.

„Abenteuer Innovationskultur“

In der Workshopreihe „Abenteuer Innovationskultur“ während der Multikonferenz 2012 werden ausgewählte Maßnahmen zur Förderung innovativen Verhaltens vorgestellt, die im Rahmen des WertFlex-Projekts entwickelt, erprobt und evaluiert wurden. Die Workshopreihe möchte Impulse für Führungskräfte, Personaler und Innovatoren setzen, aktiv und bewusst an einer kreativen Arbeitsgestaltung mitzuwirken. Der vorliegende Beitrag gliedert sich entlang der einzelnen Workshopmodule.

2. Werte und Innovation?!

Claudia T. Schmitt

Welche Bedeutung haben Werte für sozial verantwortlich gestaltete Innovationsprozesse? Wie beurteilen Führungskräfte die Rolle von Werteantagonismen und deren Ausgleich für innovatives Verhalten? Und wie kann es gelingen, eine angemessene Balance zwischen Flexibilität und Stabilität im individuellen Handeln zu erreichen?

Anknüpfend an diese Forschungsfragen wurden zum Themenkomplex des Modells „Wertebasierte Flexibilität“ (Schmitt 2009, Schmitt / Meier 2010) halbstrukturierte Interviews mit 135 Fach- und Führungskräften (davon 87 % männlich; Altersdurchschnitt 46,2 Jahre) aus insgesamt 14 Unternehmen mittels qualitativer Inhaltsanalyse (Mayring 2008) ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen u.a., dass in 32 % freier Nennungen ganz generell dem Umsetzen von propagierten Werten in Handeln große Relevanz beigemessen wird, 10 % der Interviewten führen auf die Frage, was sie allgemein bezüglich Werten und sozialer Verantwortung als wichtig erachten, das Herstellen einer Balance verschiedener Werte bzw. das Vermeiden von Extremen an. Weiterhin wurden anhand der Interviews mehrere Arten von Wertkonflikten (Dilemmata) innerhalb des Führungskontextes sowie von den Befragten selbst genannte Strategien zu deren Bewältigung identifiziert: Vergleichsweise häufig werden Dilemmasituationen geschildert, in denen sich die Werte Loyalität und Offenheit / Ehrlichkeit gegenüberstehen (z.B. sich zwischen verschiedenen Verantwortlichkeiten hin- und hergerissen fühlen, Mitarbeitern etwas Unangenehmes mitteilen müssen), aber auch Situationen, die Aspekte distributiver Gerechtigkeit berühren (Klendauer et al. 2006). Als Formen des Umgangs mit solchen Wertkonflikten konnten aus dem Material insgesamt 16 Reaktionskategorien abgeleitet werden: Am häufigsten werden hier das offene Kommunizieren der Wertkonflikte, Diskurs mit bzw. Beratung durch andere Personen sowie das Setzen von Prioritäten genannt, weitere Kategorien beziehen sich auf Selbstreflexion der Konsequenzen, Rückzug/Resignation oder ein Erbringen eigener Mehrleistung zur Kompensation des jeweiligen Wertkonfliktes.⁴

Aus den hier zusammengefassten Resultaten der Interviewauswertungen zu Fragen Wertebasierter Flexibilität lässt sich schließen,

- dass die meisten der befragten Fach- und Führungskräfte Spannungsverhältnisse von Werten im Rahmen ihrer (innovationsbezogenen) Arbeitstätigkeiten erleben,
- dass wirtschaftlicher Erfolg und soziale Verantwortung von über der Hälfte der Befragten mitunter als kaum oder nur bedingt vereinbar betrachtet werden,
- dass die Interviewten dem aktiven Anstreben einer Balance bzw. eines Ausgleichs antagonistischer Werte eine wichtige Rolle für (u.a. innovationsbezogene) Arbeitsprozesse zuschreiben. Eine beispielhafte Interviewpassage soll

⁴ Eine umfassende Darstellung der Methodik und Ergebnisse der Studie finden sich in der Dissertation von Schmitt (in Vorb.); die für das der qualitativen Inhaltsanalyse zugrundegelegte Gesamtkategoriensystem ermittelte Inter-Raterübereinstimmung (Cohens Kappa) beträgt 0.888. Für die Intra-Raterübereinstimmung wurde ein Kappa-Wert von 0.879 erzielt (vgl. Düring 2011).

diese Position verdeutlichen: *Klar. Wir haben alle Ziele, wir wollen erfolgreich sein. Und dass ich da manchmal auch diesen Spagat habe zwischen: Ich habe einen Mitarbeiter, den das eine oder andere Thema beschäftigt und wo sich das eine oder andere Thema vielleicht auch auf seine vertrieblichen Erfolge auswirkt, kann ich das bis zu einer gewissen Weise sicherlich auch akzeptieren. Und das akzeptiere ich auch gerne, aber irgendwann muss man auch da wieder gucken, wie schaffe ich diesen Spagat, das auch einmal wieder dann irgendwann in andere Richtungen zu treiben. Also diesen Widerspruch, den habe ich zum Teil schon gegeben. Wenn ich gute soziale Kompetenz habe, gelingt es mir durchaus auch zu sagen: „Wir schaffen gemeinschaftlich diese Wirtschaftlichkeit“, aber das ist nicht immer Realität.*

Im Rahmen des WertFlex-Projekts wurde ein *Workshop-Programm für Wertebasierte Flexibilität* entwickelt, das Führungs- und Nachwuchsführungskräfte gezielt dabei unterstützt, Bedingungen innovativer Arbeit und erfolgreichen Handelns zu überdenken und dafür erforderliche Kompetenzen und Haltungen zu stärken. Der Workshop bietet Impulse und Orientierungswissen für den kreativen Umgang mit alltäglichen Herausforderungen und Wertkonflikten. Er vereint Elemente von Einzel- und Gruppencoachings mit grundlegender Informationsvermittlung und Teamübungen. In Form von Modulen werden u.a. in Gruppendiskussionen und durch den Einsatz verschiedener Methoden (Kreativitätstechniken, Übungen zur persönlichen Wertereflexion und Perspektiven-erweiterung) neuartige, ganzheitliche Handlungsstrategien entwickelt. Spezieller Fokus liegt dabei auf dem gezielten Zusammenführen von Kreativität bzw. Handlungsflexibilität und Werten.

3. Innovationscoaching für Führungskräfte – aber bitte mit Humor!

Christina Dornaus

Allgemein hat Coaching zum Ziel, individuelle berufliche Anliegen in einem individuumszentrierten Beratungs- und Betreuungsprozess zu bearbeiten. Dabei können neben Werthaltungen, Einstellungen und persönlichen Kompetenzen einer Person auch bestimmte Themen – wie Innovation – im Fokus stehen (vgl. Persönlichkeitscoaching nach Riedelbauch / Laux 2011, Innovationscoaching nach Meier 2011). Durch das Innovationscoaching wird angestrebt, den Führungskräften bei der individuellen Verbesserung ihrer Innovationsfähigkeit zu helfen. Darüber hin-

aus lernt die Führungskraft, wie sie einen innovationsförderlichen Umgang mit ihren Mitarbeitern pflegen, deren kreative Fähigkeiten unterstützen, aber auch als Mentor die im Coaching gelernten Techniken vermitteln kann (Laux / Schmitt 2008). Die Führungskraft benötigt Strategien, um ihre persönlichen Ziele zu erreichen (z. B. Stressmanagement, eigene Kreativität erhöhen), aber auch dafür, wie sie bestimmten Problemen und Anliegen der Mitarbeiter begegnen kann. Im WertFlex-Projekt wird im Innovationscoaching ein weiterer Themenfokus auf Humor gelegt. Denn hier soll die Führungskraft lernen, Humor situationsadäquat zur Förderung innovativen Verhaltens einzusetzen. In angespannten Meetings beispielsweise kann mit Humor die Stimmung gelockert und an die Regeln für effektives kreatives Verhalten in Gruppen erinnert werden. Der Begriff Humor wird also breit verstanden, d.h. es geht sowohl um humorvolle Stimmung im Team als Wirkfaktor von Kreativität und Innovation (Schlicksupp 2008), als auch um Humor als „Kommunikationsstrategie“ im Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen oder Vorgesetzten (Kresse / Ullman 2008).

Das Innovationscoaching mit Humor folgt zwei Prinzipien (siehe Abb. 1): Individuumszentrierung und Humororientierung. Die Individuumszentrierung umfasst individuelle Coaching-Ziele und Anliegen, deren Bearbeitung mit Humor nicht passend erscheint. Der Humororientierung werden alle Coaching-Ziele zugeordnet, die im weitesten Sinne mit Humor zu bearbeiten sind. Sie ist in drei Einzebene untergliedert, die aufeinander aufbauen:

1. Um effektiv mit Humor arbeiten zu können, sollen die Teilnehmer mit Hilfe eines Trainings für dessen adäquaten Einsatz geschult werden (angelehnt an McGhee 2010). Dies geschieht in Form von Hausaufgaben zwischen den Coaching-Sitzungen.
2. Im Coaching soll dann durch den Einsatz von Humor-Methoden (z.B. aus der Provokativen Therapie) an den individuellen Anliegen der Teilnehmer gearbeitet werden. Ziel ist dabei, dass der Coaching-Teilnehmer andere Perspektiven einnimmt, sich von dem Problem distanzieren kann und so auf neue Lösungen kommt.
3. Darüber hinaus soll der Coaching-Teilnehmer lernen, Humor als Strategie zur Förderung innovativen Verhaltens im Alltag einzusetzen. Hierbei können verschiedene Anliegen im Mittelpunkt stehen (bspw. Führung, Kreativität und Stressbewältigung).

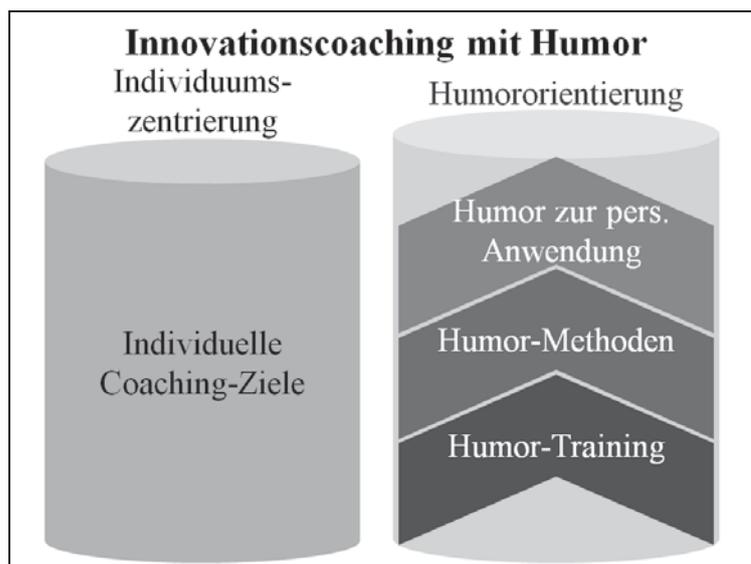


Abbildung 1: Prinzipien und Einsatzebenen des Innovationscoachings mit Humor

Die Wirkweise von Humor auf Innovation und Führung und sein Einsatz in Interventionsmaßnahmen für Führungskräfte sind bislang kaum erforscht. Deshalb ist zunächst eine elaborierte Theorie von Nöten, zu deren Bildung ein qualitatives Vorgehen herangezogen wird. Anhand von Einzelfällen werden allgemeine Theorien über die Wirkweise von Humor auf Innovation und die Förderung von Innovationsfähigkeit durch Humor mittels Coaching abgeleitet.

4. Akteure des Innovationsprozesses – HRM-Maßnahmen zur Förderung von Promotorenkompetenzen

Monique Goepel , Benjamin Schültz

Mitarbeiter sollen dazu befähigt werden, Innovationen im Unternehmen aktiv voranzutreiben. Aber wie machen sie das? Und wollen Unternehmen das wirklich? Fragen wie diesen wird im Rahmen des Verbundprojekts nachgegangen. Bisherige Projekterkenntnisse zum Einfluss organisationaler Kontextfaktoren für Innovationsverhalten werden ebenso einbezogen wie praxisnahe Einblicke aus Beratungs- und Trainingskonzepten zur Förderung von Promotorenkompetenzen.

Den Leistungsbeitrag von Führungskräften im Innovationsgeschehen zu beobachten und zu unterstützen ist ein komplexes Unterfangen. Ein zentrales Bezugskonzept im Rahmen der aktueurbasierten Innovationsforschung bietet hier das Promotorenmodell nach Witte (Witte 1973, 1977). Dieses Rollenmodell schreibt

informellen organisationalen Akteuren des Innovationsprozesses unterschiedliche Leistungsbeiträge und Strategien zu, um Barrieren des Nicht-Wollens, Nicht-Könnens oder Nicht-Dürfens zu überwinden (Rost et al. 2007) und so Innovationsvorhaben im organisationalen Innovationsprozess voranzutreiben (Hauschildt / Kirchmann 2001). In der Innovationsmanagementforschung konnte gezeigt werden, dass Macht-, Fach- und Prozess-Promotoren maßgeblich zum Erfolg von Innovationsprojekten beitragen (Gemünden et al. 2007).

Im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Evaluation des WertFlex-Projekts werden daher bisherige Erkenntnisse aus der aktuellen, akteurbasierten Forschung des Innovationsmanagements mit den im Projekt pilotimplementierten HR-Maßnahmen in einen übergeordneten Bezugsrahmen gestellt, um so die durchgeführten Maßnahmen aus managementstrategischer Sicht zu beurteilen.

Neben der Frage, wie Führungskräfte im Innovationsgeschehen beim Aufbau einer transformationalen Innovationskultur unterstützt werden können, blieb in der bisherigen Forschung zudem offen, welche organisationalen Rahmenbedingungen insbesondere das Vorantreiben von Innovationsinitiativen im Unternehmen bestimmen (Goepel et al. in Vorb.). Zur Beurteilung der Herausbildung einer Innovationskultur in Unternehmen wird aus betriebswirtschaftlicher Perspektive daher ein besonderes Augenmerk auf im Unternehmen bestehende Innovationsbarrieren und den Umgang der Führungskräfte mit diesen gelegt.

Während sich die bisherige Forschung stark darauf konzentriert hat, wie Kreativität und Innovation im Unternehmen *entsteht*, wird somit forschungsseitig ebenso die Frage beleuchtet, was die *konsequente Umsetzung* von Innovationsinitiativen in organisationalen Kontexten beeinflusst. Diese ganzheitlich orientierte Perspektive setzt sich in der Umsetzungsarbeit im Rahmen des WertFlex-Projekts fort.

Um in der praktischen Personalarbeit nicht auf der Ebene einzelner unverbundener HR-Maßnahmen stehen zu bleiben, wurde von der atrain GmbH ein Beratungsansatz entwickelt, der verschiedene der oben genannten Elemente zusammenführt und konkrete Schritte bei der Beratung von Organisationen beschreibt. So werden Innovationsbarrieren analysiert, Innovationskompetenzen definiert und Innovationspromotoren in der Organisation identifiziert. Auf Basis dieses Vorgehens können Personalentwicklungsinstrumente zielgenau für wichtige Treiber des Innovationsprozesses angeboten werden.

Der Fokus der Maßnahmen liegt auf der Entwicklung individueller Kompetenzen, mit deren Hilfe Mitarbeiter und Führungskräfte als Innovationspromotoren Innovationsbarrieren überwinden können. Dieses Vorgehen trägt der Tatsache Rechnung, dass in der Forschung individuelle Verhaltensmuster seit langem als

zentral für Innovationserfolg angesehen werden. Allerdings existieren bisher nur vereinzelt Ansätze, die erfolgskritisches Innovatorenverhalten differenziert beschreiben (z. B. Bessant et al. 2001). Die Identifikation dieser erfolgskritischen Verhaltensweisen und der ihnen zugrunde liegenden Handlungskompetenzen ist Voraussetzung dafür, dass Innovatoren in Zukunft mit Hilfe von Personalentwicklungsmaßnahmen gezielter gefördert werden können. Zur Kompetenzförderung wird ein flexibles Repertoire an Konzepten entwickelt und erprobt, von speziellen Formen individueller Karriereberatung über simulationsbasierte Feedbackverfahren bis hin zu Teambuildings für Führungsteams.

Der Beratungsansatz setzt also an Schlüsselpersonen im Unternehmen an, die Innovationen vorantreiben, und versucht über einen Kompetenzausbau dieser Personen letztlich auch die Innovationskultur im Unternehmen weiter zu entwickeln (Stempfle 2011). Da das Verhalten Einzelner allerdings immer nur so effektiv sein kann, wie Organisationsstruktur und -prozesse es zulassen, wird unter dem Titel „Innovation Board“ zudem eine Plattform definiert, die es der Organisation ermöglicht, zentrale Strukturen und Prozesse auf ihre Passung mit der Innovationsstrategie zu überprüfen und alle Anstrengungen der Innovationsförderung aufeinander abzustimmen.

5. „Ich schwimme mir die Birne frei“ – Sport als Erfolgsfaktor für Kreativität und Innovationsfähigkeit

Sabine Buuck

Um Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter zu verbessern, wird Sport in Unternehmen vorwiegend im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung eingesetzt (Mitterbauer 1994). Das mehrperspektivische Kompetenzprofil des Sports bietet Wirtschaftsunternehmen jedoch auch im Bereich der Personalentwicklung vielfältige Einsatzmöglichkeiten (Winterfeld 2009, Buuck / Voll 2011). Sportliche Aktivität fungiert u.a. als Förderfaktor kreativer Ideen (Raab et al. 2009) und kann somit die Initiierung und Implementierung von Innovationen begünstigen.

Wie wird Sport zum Erfolgsfaktor für Innovationsfähigkeit?

Sport- und Bewegungsaktivitäten einer Person in ihrer Freizeit können die Leistungsbereitschaft und Belastungsfähigkeit im betrieblichen Kontext positiv beein-

flussen (Allmer 1996). Gründe für sportbezogene Freizeitaktivitäten sind im Allgemeinen sehr vielfältig. Motivationsuntersuchungen zeigen, dass primär gesundheitsförderliche Effekte angestrebt, aber auch Entspannung, Fitness, die Freude an der Bewegung oder der Ausgleich zu beruflichen Belastungen als Begründungen angegeben werden (Gabler 2002).

Im Themenkomplex „Sport und Work-Life-Balance“ der WertFlex-Interviewstudie (Datengrundlage und Stichprobenbeschreibung siehe Kap. 2 *Werte und Innovation*) wurde u.a. der Frage nachgegangen, welche Einstellung die Befragten zum Sport haben und inwieweit sie Sportaktivität als erholungswirksam und kreativitätsunterstützend empfinden. Die Ergebnisse zeigen, dass die Befragten sportlich sehr engagiert sind und einen Ausgleich zu beruflichen Belastungen gezielt im Sport suchen. Neben körperlicher Fitness, Gesundheit, sozialen Kontakten und der Freude an der Bewegung wird vor allem die Kompensation als *Hauptbeweggrund* angegeben.

Die Analyse der Argumente, die der Einzelne mit dem Einsatz von Bewegungs- und Sportaktivitäten als Kompensationsmaßnahme verbindet, lässt vier verschiedene Kompensationsfunktionen von Sportaktivität erkennen. Beispielhafte Interviewaussagen sollen die jeweiligen Funktionen veranschaulichen:

- Die *Regenerationsfunktion* beschreibt die mit der Sportaktivität verbundene Zielsetzung der körperlichen Regeneration, also den Ausgleich von Bewegungsmangel und einseitigen Belastungen im Arbeitsalltag.
„Außerhalb des Berufes ist es für mich wichtig, dass ich mich bewegen kann.“
- Wird der Sport zum Abbau psychischer Spannungszustände und zur Herstellung eines psychophysischen Gleichgewichts betrieben, so handelt es sich um die sog. *Deaktivierungsfunktion* („Abschalten“).
„Also ich betreibe Sport in gewisser Weise bewusst zum Stressabbau.“ – „Das ist das Sport-Ventil, Dampf ablassen. Und das klappt immer.“
- Die *Distanzierungsfunktion* beschreibt die gedankliche Ablenkung von Alltagsproblemen und die Sehnsucht nach Loslösung und Freiheit.
„Ich schwimme mir die Birne frei.“ – „...weil durch Sport eine gewisse Ablenkung da ist.“ – „Man ist frei, man ist im Kopf frei.“
- Ist die Sportaktivität mit einer gedanklichen Neuausrichtung und dadurch der Generierung neuer Ideen und Lösungswege verbunden, hat der Sport *kognitive Aktivierungsfunktion*.
„Erst mal schalte ich nicht nur ab, sondern vielfach stelle ich dann schon fest... Also ich wälze dann nochmal so die ganzen Aufgaben einmal durch und dann kommt man teilweise auf ganz andere Gedanken und Lösungswege.“ – „Produkte, Produktideen kommen dort auch.“

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Befragten ein sehr engagiertes Sportverhalten aufweisen und Sport primär als Kompensationsmaßnahme zur kognitiven Aktivierung nutzen. Hierbei ist auffällig, dass vor allem im Bereich des Ausdauersports eine kreativitätsunterstützende Wirkung empfunden wird.

Um Kreativität und Innovationsfähigkeit durch Sport zu begünstigen, ist neben der Anregung zum individuellen Sportverhalten ebenso ein bewegungsaktives Erholungsprogramm im betrieblichen Setting erforderlich, das die geistige Leistungsfähigkeit verbessert (Ratey 2011). Das heißt, die individuelle Handlungsfähigkeit wird dahingehend beeinflusst, dass Motivation, Konzentration, Kreativität und Flexibilität im Denken gefördert werden.

Diese Erkenntnisse greift die im Rahmen des WertFlex-Projekts konzipierte Maßnahme „*Bewegende Pause*“ auf und hat zum Ziel, den Beeinträchtigungen des Berufsalltags mit kurzen bewegungsaktiven Einheiten entgegenzuwirken und auf diese Weise auch die kognitive Leistungsfähigkeit des Einzelnen zu verbessern.

6. Integrative Projekterkenntnisse – Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis

Nora-Corina Jacob

Wenn Wissenschaft und Praxis zusammenarbeiten, birgt das vielseitige Chancen, Lernmöglichkeiten und auch Herausforderungen, da unterschiedliche Perspektiven aufeinander treffen. Zunächst stellt sich die Frage, ob Wissenschaft und Praxis die gleiche Sprache sprechen und anschließend wie man Informationen, Anforderungen und Erkenntnisse adäquat für einander übersetzt. Wie der ständige Übersetzungsprozess erlebt wird und gemeistert werden kann, soll in einer Podiumsdiskussion gemeinsam eruiert werden, um Good Practice sowie Impulse für Dos und Don'ts der Kooperation in Verbundprojekten abzuleiten.

7. Literatur

- Allmer, H. (1996): Erholung und Gesundheit. Grundlagen. Ergebnisse. Maßnahmen. Hogrefe. Göttingen.
- Bessant, J / Caffyn, S / Gallagher, M. (2001): An evolutionary model of continuous improvement behavior. *Technovation*, 21(2), 67-77.
- Buuck, S. / Voll, S. (2011): Lernen vom Spitzensport. Was Manager der Wirtschaft von Fußballtrainer Jürgen Klopp lernen können. *Personalführung*, 10.
- Düring, J. (2011): Kodiererübereinstimmung als Gütekriterium in der qualitativen Inhaltsanalyse am Beispiel eines Kategoriensystems zur Wertebasierten Flexibilität. Unveröffentlichte Bachelorarbeit. Otto-Friedrich-Universität Bamberg.
- Gabler, H. (2002): Motive im Sport. Motivationspsychologische Analysen und empirische Studien. Hofmann. Schorndorf.
- Gemünden, H.G. / Salomo, S. / Hölzle, K. (2007): Role Models for Radical Innovations in Times of Open Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 16, 408-421.
- Goepel, M. / Hölzle, K. / zu Knyphausen, D. (in Vorb.): Individuals' Innovation Response Behavior - A framework of antecedents and opportunities for future research.
- Hauschildt, J. / Kirchmann, E. (2001): Teamwork for innovation – The troika of promoters. *R&D Management*, 31(1), 41-49
- Howell, J.M. / Shea, C.M. / Higgins, C.A. (2005): Champions of product innovations: defining, developing and validating a measure of champion behavior. *Journal of Business Venturing*, 20, 641-661.
- Klendauer, R. / Streicher, B. / Jonas, E. / Frey, D. (2006): Fairness und Gerechtigkeit. In Bierhoff, H.-W. / Frey, D. (Hrsg.), *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie*. Hogrefe. Göttingen, 187-195.
- Kresse, A. / Ullman, E. (2008): *Humor im Business – Gewinnen mit Witz und Esprit*. Cornelsen: Berlin.
- Laux, L. / Schmitt, C. (2008): Innovation und Persönlichkeit, in Laux, L. (Hrsg.): *Persönlichkeitspsychologie (2. Aufl.)*, Kohlhammer. Stuttgart, 312-321.
- Mayring, P. (2008): *Qualitative Inhaltsanalyse*. Beltz. Weinheim.
- McGhee, P. (2010): *Humor as Survival Training for a Stressed-Out World: The 7 Humor Habits Program*. Kendall Hunt.
- Meier, A.S. (2011): *Innovationscoaching. Entwicklung und Erprobung eines Coachings zur Förderung der persönlichen Innovationsfähigkeit*. VDM.
- Mitterbauer, G. (1994): *Neue Wege für den Betriebssport*. Innsbruck: Eigenverlag.

- Raab, M. / Johnson, J. / Heekeren, H. (Eds.) (2009): *Progress in Brain Research, Mind and Motion, The Bidirectional Link between Thought and Action*. Amsterdam: Elsevier Press.
- Ratey, J. (2011): *Spark: The Revolutionary New Science of Exercise and the Brain*. Little, Brown and Company.
- Riedelbauch, K. / Laux, L. (2011): *Persönlichkeitscoaching. Acht Schritte zur Führungsidentität*. Weinheim: Beltz.
- Rost, K. / Hölzle, K. / Gemünden, H.G. (2007): Promoters or Champions? Pros and Cons of Role Specialization for Economic Progress. *Schmalenbachs Business Review*, 59, 340-363.
- Schlicksupp, H. (2008): *Humor als Katalysator für Kreativität und Innovation*. Vogel.
- Schmitt, C.T. (2009): Value-based Flexibility – Integrating creativity and moral reasoning. [Paper] European Association of Personality Psychologists’-Experts Meeting on Virtues, Values, and Personality, 28.10.2009, Rome.
- Schmitt, C.T. (in Vorb.). *Theorie und Praxis Wertebasierter Flexibilität*. Dissertation, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.
- Schmitt, C.T. / Meier, A.S. (2010): Wertschöpfung durch Wertebasierte Flexibilität, in Pischetsrieder, G. (Hrsg.): *WWW: Werte – Wertschätzung – Wertschöpfung*. GPO, 71-92.
- Stempfle, J. (2011): Overcoming Organizational Fixation: Creating and Sustaining an Innovation Culture. *Journal of Creative Behavior*, 45(2), 116-129.
- Winterfeld, U. (2009): *Unternehmen in Bewegung. Sport in Unternehmen als Mittel des Gesundheitsschutzes und der Personalentwicklung. Sicher ist sicher – Arbeitsschutz aktuell 7/8*.
- Witte, E. (1973): *Organisation für Innovationsentscheidungen: das Promotoren-Modell*. Schwartz. Göttingen.
- Witte, E. (1977): *Entscheidungstheorie*. Wiesbaden: Gabler.



Flexibilisierungsstrategien für Produktionssysteme

*Sebastian Giacobelli¹, Jörg Hentrich², Andreas Hinz, Hajo Holst³,
Wolfgang Kötter⁴, Christian Reiß, Caroline Richter, Christian
Schilcher⁵, Nicole Sprafke, Mascha Will-Zocholl*

1. Im Fokus: Eine zukunftsfähige Industrieproduktion

Vielen Unkenrufen zum Trotz hat die industrielle Produktion in Deutschland nach wie vor eine hervorragende Bedeutung: Etwa 97 % der Exporte und etwa 90 % der FuE-Aufwendungen der deutschen Wirtschaft werden vom Verarbeitenden Gewerbe getätigt. Zusammen mit den produktionsnahen Dienstleistungen hängen etwa 60 % aller Arbeitsplätze in Deutschland direkt oder indirekt von der industriellen Produktion ab (Kinkel 2007). Die Industrie in Deutschland hat offensichtlich ihren Platz im veränderten System der internationalen Arbeitsteilung erfolgreich verteidigt.

Eine zentrale Bedeutung hatte dabei die „Auflösung der ‚alten‘, von integrierten Großunternehmen geprägten Fertigungsstrukturen, die sich durch funktionale und hierarchische Organisation ausgezeichnet“ hatten (Latniak 2007). An ihre Stelle trat eine stärker dezentrale Organisation mit neuen Formen der Steuerung und Vernetzung sowohl auf betrieblicher als auch auf zwischenbetrieblicher Ebene, wodurch erhebliche Effizienzsteigerungen und eine höhere Flexibilität erreicht werden konnten. Hierbei konnten sich die Unternehmen auf hohe Qualifikationen und Kompetenzen der Beschäftigten stützen, die in veränderten Formen der Arbeitsorganisation in diesen Prozess einbezogen wurden (Hentrich 2009).

¹ CCM²: Vertrauens- und Kompetenzmanagement als System zur Balance zwischen Flexibilitäts- und Stabilitätsanforderungen, Ruhr Universität Bochum, Sebastian.Giacovelli | Christian.Reiss | Caroline.Richter | Nicole.Sprafke@rub.de.

² Rationalisierungsstrategien im demografischen Wandel, RKW Kompetenzzentrum, hinz | hentrich@rkw.de.

³ EFIS: Externe Flexibilität und interne Stabilität im Wertschöpfungssystem „Automobil“, Friedrich-Schiller-Universität Jena, hajo.holst@uni-jena.de.

⁴ Balanced GPS: Ganzheitliche Produktionssysteme mit stabil-flexiblen Standards und konsequenter Mitarbeiterorientierung, GITTA mbH, koetter@gittambh.de.

⁵ TRUST: Teamwork in unternehmensübergreifenden Kooperationen, Technische Universität Darmstadt, schilcher | will-zocholl@ifs.tu-darmstadt.de.

Im Mittelpunkt der dreiteiligen Workshopsequenz steht das Spannungsverhältnis zwischen einer größtmöglichen Flexibilität der Unternehmen, die eine rasche Anpassung an marktliche Entwicklungen gewährleisten kann und einer hinreichend hohen Stabilität, die für eine zuverlässige und hochwertige Industrieproduktion unerlässlich ist. Die einzelnen Workshops nehmen dabei unterschiedliche Aspekte dieses Spannungsverhältnisses in den Blick:

In dem Workshop *Kompetenzbasierte Flexibilisierungsstrategien* wird die individuelle und organisationale Kompetenzentwicklung im Hinblick auf den demografischen Wandel und alternde Belegschaften betrachtet. Dabei geraten erweiterte Handlungs- und Kooperationsspielräume, dezentralisierte Verantwortung und riskante Belastungsstrukturen ins Blickfeld. Die Gestaltung von Arbeit und Organisation werden dabei ebenso thematisiert wie Kompetenzentwicklung, -messung und -management.

In dem Workshop *Partizipation als Element nachhaltiger Flexibilisierungsstrategien* werden partizipativ gestaltete Ganzheitliche Produktionssysteme (GPS) und nachhaltige Flexibilisierungsstrategien in den Blick genommen. Im Fokus stehen dabei die Partizipationsprozesse selbst sowie die dafür erforderliche Beteiligungskompetenz von Mitarbeitern und ihren betrieblichen Interessensvertretungen.

Der Workshop *Vertrauen und Flexibilität in und zwischen Unternehmen* fokussiert auf die besonderen Kooperationsbedingungen in volatilen, gering regulierten Austauschbeziehungen bspw. in der inner- und zwischenbetrieblichen Projektarbeit. Im Mittelpunkt des Interesses stehen dabei die Wirkungen und Entstehungsbedingungen von Vertrauensverhältnissen zwischen den Mitarbeitern aus unterschiedlichen Abteilungen, Unternehmen bzw. Standorten eines Unternehmens, sowie zwischen den Hierarchieebenen eines Unternehmens. Darüber hinaus geht es darum, inwieweit Konzepte einer nachhaltigen Flexibilisierung zur stabilen Ausbildung von Vertrauen beitragen können.

Ziel der Workshopreihe ist es, die Forschungsergebnisse der beteiligten Verbundvorhaben im wissenschaftlichen und betrieblichen Kontext zu diskutieren, ihre betriebspraktische Verwertbarkeit zu überprüfen und Anregungen zu ihrer transfertauglichen Instrumentierung zu bekommen.

2. Kompetenzbasierte Flexibilisierungsstrategien

In der deutschen Industrie spielen kompetenzbasierte Strategien aufgrund der Verfügbarkeit qualifizierter und motivierter Beschäftigter eine beträchtliche Rolle.



Diese Strategien zeichnen sich im Kern durch qualifikatorisch anspruchsvolle Aufgabenzuschnitte und dezentralisierte Verantwortung aus. Die Betriebe müssen den Beschäftigten hierfür ausreichende Handlungsspielräume sowie organisationale und zeitliche Ressourcen zur Verfügung stellen.

Kompetenzbasierte Strategien bilden die Richtschnur für die im Projekt stradewari zusammenarbeitenden Unternehmen. Es handelt sich dabei um zwei Konzernunternehmen, einen Traktorenhersteller sowie einen Automobilzulieferer, und um zwei Unternehmen mit eher mittelständischen Traditionen, einen Hersteller von medizinischen Textilien sowie ein Unternehmen der Prozesschemie.

Der starke, zum Teil ausschließliche Rückgriff auf Facharbeiter dient dazu, eine hohe Einsatzflexibilität der Beschäftigten und eine qualifizierte Betreuung komplexer Anlagen sicherzustellen. Gerade an hoch automatisierten Anlagen bestimmen verantwortungsvolle und komplexe Überwachungsaufgaben sowie Eingriffe bei (unplanbaren) Störungen das Bild. Auf einem hohen Qualifikationsniveau bewegen sich auch die manuellen Montagen beim Traktorenhersteller. Sie sind geprägt durch eine große Variantenvielfalt und die Integration planender und organisierender Aufgaben ins Aufgabenprofil.

Die hier genannten Tätigkeitsfelder stehen beispielhaft für wichtige Entwicklungstrends industrieller Arbeit. Dies beinhaltet die wachsende Bedeutung indirekter, einen reibungsarmen Produktionsfluss gewährleistender Funktionen wie auch einer kompetenten Verarbeitung von komplexen Informationen. Solche Tätigkeiten sind nur sehr begrenzt normierbar und in ihren Abläufen planbar (Deutschmann 2002, 35ff.).

Auf dem Fundament ihrer Fach- und Methodenkenntnisse und Fertigkeiten müssen die Beschäftigten flexibel einsetzbar sein, über Überblickswissen bezüglich betrieblicher Zusammenhänge verfügen und in ihren Teams planerische, steuernde und kommunikative Aufgaben erfüllen. Leistungsbereitschaft und Motivation zur Verantwortungsübernahme gehören ebenfalls zum Kompetenzprofil.

Eine wichtige Voraussetzung der Kompetenzentwicklung bildet freilich ein handlungsermöglichender betrieblicher Kontext. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels bedeutet dies, dass die Unternehmen Bedingungen für den Erhalt und die Entwicklung der Arbeitsfähigkeit alternder Belegschaften schaffen müssen. Die vorherrschenden, wettbewerbsgetriebenen Rationalisierungsstrategien sind jedoch auf kurzfristige Erfordernisse zur Effizienzsteigerung ausgerichtet. Anforderungen einer nachhaltigen Personalpolitik geraten dabei leicht in den Hintergrund. Mehr noch führt die Straffung der Organisationsabläufe häufig zu einer Verdichtung der Arbeit. Vielfach müssen die qualifikatorisch anspruchs-

vollen und oft zugleich anstrengenden Tätigkeiten (z.B. Daueraufmerksamkeit) bei knapper Personaldecke unter einem beträchtlichen Zeitdruck erledigt werden. Bereits heute zeigen sich mit Blick auf den demografischen Wandel Gefährdungen, die sich zu verstärken drohen:

- Im Zuge von Reorganisationsprozessen sind sogenannte Schonarbeitsplätze für Leistungsgewandelte weitgehend verschwunden. Die Integration Leistungsgewandelter in die „normale“ (verdichtete) Ablauforganisation wird schwieriger. Die Einsatzflexibilität wird dadurch geringer.
- Körperlich und psychisch anstrengende Tätigkeiten müssen von der relativ geringen Zahl jüngerer Beschäftigten erledigt werden. Es besteht damit auf längere Sicht die Gefahr, die Arbeitsfähigkeit dieser Beschäftigtengruppe frühzeitig zu gefährden.
- Durch Zeitdruck schwinden Spielräume für Kommunikation und Reflexion. Dies geht zu Lasten von Belastungsausgleich und der Entwicklung kreativer Problemlösungen.

Als Gegengewicht gegen diese Gefährdungen entwickeln die stradewari-Unternehmen eine demografiefeste, lebensphasenorientierte Personalpolitik. Zunächst ist dabei der Aufbau von Gesundheitskompetenz zu nennen. Aufbauend auf einem guten Stand im betrieblichen Arbeitsschutz geht es darum, den Einzelnen zum kompetenten Umgang mit seiner Gesundheit zu befähigen und einen dafür geeigneten betrieblichen Rahmen zu setzen (Präventionskultur). Über die klassische Verhältnisprävention hinaus geraten Arbeitsverhalten, Führung sowie das betriebliche Gesamtsystem ins Blickfeld der Gesundheitsförderung. Angestrebt wird eine arbeitspolitische Balance von höchster Leistungsfähigkeit und -bereitschaft auf der einen Seite und Orientierung auf den langfristigen Erhalt und die Entwicklung der Arbeitsfähigkeit auf der anderen Seite. Eigenverantwortung und „Ermächtigung“ der Beschäftigten zu einem gesundheitsorientierten Leistungsverhalten und gesundheitsförderliche Zielvorgaben, Regelsysteme und Führungskonzepte des Unternehmens sollen dabei einen gemeinsamen Wirkzusammenhang bilden.

Einen wichtigen Beitrag für eine demografiefeste Personalpolitik kann die Partizipation der Mitarbeiter leisten. So hat das Chemieunternehmen im stradewari-Projekt sogenannte Prozessteams z.B. zur Produktionsplanung gebildet. Die Teams agieren quer zur Linienorganisation und integrieren Beschäftigte aus unterschiedlichen Hierarchieebenen und Bereichen der Wertschöpfungskette. Auf diese Weise können die Beschäftigten ihre Erfahrungen und ihre Expertise einbringen und sich mit ihren Kollegen auf kurzem Wege ohne Einschaltung der Hierarchie abstimmen. Die Partizipation an den Prozessteams erfolgt großflächig



und ist mit beträchtlichen Entscheidungsmöglichkeiten verbunden. Die Arbeit in den Prozessteams fördert durch ihren bereichsübergreifenden Zuschnitt die Entwicklung breiter, prozessübergreifender fachliche Kompetenzen sowie soziale und speziell auch Partizipationskompetenzen. Darüber hinaus bietet die durch Kooperation und Wertschätzung geprägte Unternehmenskultur einen günstigen Resonanzboden für die gemeinsame Suche aller Akteure nach Lösungen zur Vermeidung von Fehlbelastungen und gesundheitlichem Verschleiß.

Zur Realisierung einer kompetenzbasierten Flexibilisierungsstrategie ist eine reliable und valide Messung der Kompetenzen und der Kompetenzstruktur in Organisationen unerlässlich. Jedes Unternehmen kann hierbei als spezifisches Kompetenzsystem betrachtet werden: Wie greifen die Kompetenzen von Mitarbeitern, Teams und Organisation ineinander? Welche Kompetenzen sind erfolgskritisch für die Wandlungs- und Innovationsfähigkeit und müssen Ausgangspunkt der Steuerung sein?

Kompetenz bildet hierbei sowohl einen stabilisierenden als auch dynamisierenden Faktor für Organisationen. Zum einen sind gemeinsame Kernkompetenzen ein Schlüssel zur Entwicklung und Aufrechterhaltung einer unternehmensspezifischen Wissensbasis. Zum anderen werden Kompetenzen als Voraussetzung zur Anpassung organisationaler Strukturen und Prozesse an dynamische Rahmenbedingungen gesehen.

Im Projekt CCM² / Teilprojekt Kompetenzmanagement wurde hierfür das standardisierte Instrument zur Mehrebenen-Kompetenzanalyse von Wilkens und Kollegen (2006) weiterentwickelt und eingesetzt. Dieses Instrument bietet durch die Messung der Kompetenzen auf Mitarbeiter-, Team- und Organisationsebene eine Basis, um die Kompetenzstruktur einer Organisation ganzheitlich zu erfassen. Der Einfluss organisationaler Rahmenbedingungen, wie z.B. Partizipation, Vertrauen, Zugang zu Informationen, wird dabei ebenso in den Blick genommen wie die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter. Die Ergebnisse dieser Kompetenzanalyse sind dazu geeignet als Entscheidungsgrundlage für spezifische Fragestellungen von Organisationen zu dienen und somit passgenaue kompetenzbasierte Strategien abzuleiten. Ziel hierbei ist es, bisher kaum bzw. nicht ausgeschöpfte Unternehmensressourcen nutzbar zu machen, um die Wandlungs- und Innovationsfähigkeit angesichts dynamischer Umwelten zu stärken.

Mit einer solchen strategischen Kompetenzanalyse kann Fragestellungen nachgegangen werden, die auf die Wandlungsfähigkeit der Unternehmen in ihrem spezifischen Kontext abstellen. Sie sind daher sehr vielfältig. Im Rahmen des Projektes CCM² sind dies bei den Partnerunternehmen beispielsweise:

- Wie kann die Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit von Mitarbeitern in Anbetracht hoher Mitarbeiterbindung und langer Betriebszugehörigkeit erhalten werden?
- Wie kann der Einstieg in neue Absatzmärkte bei hoher Marktdynamik umgesetzt werden?
- Wie kann die Veränderungsbereitschaft nach einem Downsizing in einem Non-Profit-Unternehmen erhöht werden?
- Wie können Schnittstellen im Unternehmen optimiert werden, um Wettbewerbsvorteile langfristig zu sichern?
- Wie schätzen Mitarbeiter/innen ihre Handlungsfähigkeit in einem sich wandelnden Umfeld ein? Was befürchten Sie und auf welche eigenen Ressourcen greifen sie zurück?

Zur Anpassung des Fragebogens an spezifische Fragestellungen stehen unterschiedliche Bausteine zur Verfügung, die in eine Online-Erhebung oder eine entsprechende Papier-Bleistift-Version aufgenommen werden können. Die Ergebnisse lassen Aussagen u.a. darüber zu, wie sich unterschiedliche Belegschaftsgruppen oder Unternehmensbereiche in die Kompetenzstruktur der Organisation einbringen, wie sich die Kompetenzen von Mitarbeitern, Teams und der Organisation auf die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter auswirken oder welche Rahmenbedingungen die Kompetenzentwicklung fördern oder hemmen.

Auf diese Weise entsteht eine solide Grundlage für passgenaue Maßnahmen der angestrebten Kompetenzentwicklung, die die jeweilige Kompetenzstruktur des Unternehmens berücksichtigen und spezifische Fragestellungen adressieren. Zu nennen sind beispielsweise Coaching-Ansätze zur Perspektivenerweiterung von Entscheidungsträgern im Unternehmen oder Projektmanagement-Ansätze zum gemeinsamen Lernen von neuen und erfahrenen Mitarbeitern im Unternehmen. Mit einer solchen Mehrebenen-Kompetenzanalyse kann sichergestellt werden, dass Maßnahmen jeweils auf den organisationalen Ebenen wirken, auf denen der höchste Wirkungsgrad erzielt werden kann („Hebelwirkung“).

3. Partizipation als Element nachhaltiger Flexibilisierungsstrategien

Das Dilemma scheint unauflöslich: Einerseits bringen globale Wettbewerbsdynamik, technologische Entwicklungsdynamik und Volatilität der Devisen- und Finanzmärkte, um nur die wichtigsten „Dynaxity-Treiber“ zu nennen, ein hohes und offenbar weiter wachsendes Maß an Flexibilitätsforderungen an Unternehmen und deren Geschäftsprozesse mit sich. Andererseits strapaziert die Weitergabe

dieser Flexibilitätsanforderungen an Mitarbeiter/innen, Führungskräfte und Lieferanten (als Wertschöpfungs- und Innovationspartner) die Fähigkeit und Bereitschaft dieser „Stakeholder“ sowohl zur quantitativen als auch zur qualitativen Flexibilisierung ihrer „Performance“ auf das Äußerste.

Die Erfahrungen und Projektergebnisse im Verbundprojekt EFIS scheinen für dieses Dilemma prototypisch: Innerhalb kürzester Zeit hat die deutsche Automobilindustrie einen riesigen Boom, dann einen plötzlichen Abfall der Auslastung im Herbst 2009 erlebt, und jetzt gibt es wieder so viel Arbeit, dass kaum jemand weiß, wie lange die Menschen das noch schaffen und ob sie noch einmal zu so einer Flexibilitätsleistung bereit sind.

Diese extremen Auftragssprünge haben deutsche Firmen recht gut verkraftet, die Menschen waren eben sehr flexibel: Sieben-Tage-Wochen, überlaufende Arbeitszeitkonten, dann innerhalb weniger Wochen Kurzarbeit, zeitweise Versetzungen innerhalb des Betriebes oder Konzerns. Und wesentlich gravierender traf es Leiharbeiter oder befristet Beschäftigte. Die Herstellungs- und Logistikprozesse haben sich anscheinend oftmals weniger flexibel gezeigt.

Unter anderem in umfangreichen Befragungen haben wir eine große Bereitschaft gefunden, erhebliche – aber nicht unbegrenzte – Flexibilitätsleistungen zu erbringen, zusätzlich zur gewohnten guten und verlässlichen Arbeit. Aber Beschäftigte erwarten dafür künftig mehr Gegenleistungen: ein Geben und ein Nehmen. So sollten auch Transparenz und Mitsprachemöglichkeiten verbessert werden.

Im Verbundprojekt Balanced GPS zeigt sich das gleiche, oben skizzierte Dilemma auf zwei anderen, für die nachhaltige Realisierung von Ganzheitlichen ProduktionsSystemen (GPS) erfolgskritischen Handlungsfeldern: Zum einen steht und fällt die Bereitschaft der Beschäftigten, ihr Erfahrungswissen in die Umgestaltung und (oft als Leistungsverdichtung erlebte) Optimierung ihrer Arbeitsabläufe einzubringen, mit der von ihnen empfundenen Ernsthaftigkeit und Fairness dieser GPS-typischen, oft als Kaizen-Workshops organisierten Partizipation. Zum anderen wird den Beschäftigten im Zuge der GPS-Einführung eine Mitwirkung an der Standardisierung von Arbeitsabläufen und dann anschließend eine disziplinierte Einhaltung dieser Standards abverlangt, bei der die alten Humanisierungsforderungen „partizipative Arbeitsgestaltung“ und „Mitbestimmung am Arbeitsplatz“ einerseits in gewisser Weise realisiert, andererseits jedoch im Extremfall so sehr pervertiert werden, dass in der gewerkschaftlichen Diskussion vielfach von einer Retaylorisierung die Rede war.

Der geplante Workshop soll der Frage gewidmet sein, inwieweit und unter welchen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen Partizipation der Beschäf-

tigten (und ihrer direkten Vorgesetzten) bzw. eine partizipative Gestaltung der Kooperationsbeziehungen in unternehmensübergreifenden Leistungsprozessen als Elemente nachhaltiger Flexibilisierungsstrategien taugen.

Zu bedenken ist dabei, wie oben bereits aus Sicht der beiden den Workshop veranstaltenden Projektverbände angedeutet, dass es sich bei „Flexibilisierung“ und bei „Partizipation“ um heftig umstrittene, von unterschiedlichen Interessengruppen in Dienst genommene Begriffe und Konzepte handelt.

1. Flexibilisierung erweist sich bei näherer Betrachtung als ein stark interessegeleiteter, hoch politisierter Prozess, bei dem im Beziehungsgeflecht zwischen den unterschiedlichen Anspruchsgruppen der sachliche und zeitliche Handlungs- und Entscheidungsspielraum des einen „Partners“ zur Restriktion und nicht selten Flexibilitätszumutung des anderen „Partners“ wird.

Im Workshop werden wir diese Konstellation illustrieren

- a) an der prekären arbeitspolitischen Balance im Hinblick auf „Arbeiten im Kundentakt“ in Ganzheitlichen Produktionssystemen und
- b) an den Hersteller-Zulieferer-Beziehungen sowohl im Produktentstehungsprozess („Steuerung von Entwicklungspartnern“) als auch in der „Supply Chain“ („Lieferanten-Kanban“).

Unsere Kernbotschaft: Ohne angemessene „Teilhabe“ im Sinne von Information, Mitwirkung, Aushandlung und Erfolgsbeteiligung der maßgeblichen Anspruchsgruppen muss Flexibilisierung fast zwangsläufig asymmetrisch bleiben!

2. Als bloßes (vermeintlich wert- und interessenneutrales) „Mittel“ zur Wertstromanalyse, Prozessgestaltung, Standardisierung und Prozessoptimierung gerät *Partizipation* rasch unter die Räder. Das in der Boomphase des „Wissensmanagements“ geprägte Wort vom „Gold in den Köpfen der Mitarbeiter“, das es zu heben gelte, war anfangs wohl wertschätzend gemeint. In der arbeitspolitischen Debatte wurde es von den Diskutanten rasch zum zynischen Motto einer qualitativ neuen (Selbst-)Ausbeutungsform stilisiert – und mittlerweile finden sich im Kontext von *toyota*-inspirierten Ganzheitlichen Produktionssystemen viele Beispiele für ein solches rein funktionales Herangehen an Beteiligungsprozesse. Die von den Protagonisten einer soziotechnischen Systemgestaltung bereits in den 50er Jahren des vergangenen Jahrhunderts entwickelte Vorstellung von „Industrial Democracy“ erscheint vor diesem Hintergrund als blanker Anachronismus. Doch umgekehrt gilt: Erst wenn sich die Beschäftigten (und die Angehörigen des oft als „Lähmschicht“ diffamierten mittleren Managements) mit ihren spezifi-

schen Sichtweisen und Befindlichkeiten gehört und respektiert, mit ihrer Vor-Ort-Expertise ernst genommen sowie mit ihren Interessen an echter Teilhabe (d.h. rechtzeitiger Information, spürbarem Einfluss, fairer Behandlung und angemessener Erfolgsbeteiligung) und „guter Arbeit“ berücksichtigt sehen, werden sie, so unsere auf Beobachtungen in unseren Projekten gestützte Prognose, ihre Beiträge zur Schließung der häufig so bezeichneten „Umsetzungslücke“ leisten. Kompetenzbasierte Flexibilisierungsstrategien auf der Basis von hoch qualifizierten und dadurch flexibel einsetzbaren Beschäftigten, deren Arbeitszeitverhalten den unvermeidlichen Bedarfschwankungen beim „Arbeiten im Kundentakt“ Rechnung trägt, weil sie dabei durch faire Personalbemessung, einer Aufgaben angemessenen zeitlichen Strukturierbarkeit ihrer Arbeitsabläufe und (außerhalb der Hochdruck-Phasen) ein gewisses Maß an persönlicher Zeitsouveränität „belohnt“ werden, stehen und fallen mit der Ernsthaftigkeit und Wirksamkeit der Einladung zu Partizipation.

Der Workshop wird Gelegenheit bieten, das hier skizzierte Spannungsfeld vor dem Hintergrund von Präsentationen ausgewählter Forschungsergebnisse aus EFIS und Balanced GPS gemeinsam näher zu betrachten.

So ist z.B. der EFIS-Verbund in einem größeren Betrieb dabei, in drei Pilotbereichen mit den Beschäftigten einen Beitrag zu dieser Debatte zu erarbeiten. Im Mittelpunkt steht eine Serie von Analyse- und Gestaltungsworkshops im Herbst 2011, an denen direkte Produktionsmitarbeiter, Vertrauensleute und Betriebsratsmitglieder teilnahmen. Diskutiert wurde, welche Flexibilität eigentlich Beschäftigte brauchen, damit sie bis zum Ende ihres aktiven Erwerbslebens gesund, motiviert und kompetent arbeiten können. Außerdem wurden konkrete, realisierbare Gestaltungsinitiativen im Unternehmen entwickelt.

In einem der Balanced-GPS-Verbundunternehmen wurde und wird intensiv daran gearbeitet, die dort zu Projektbeginn als unbefriedigend empfundene Praxis der Kanban-Steuerung in der Produktion durch einen partizipativen Prozess der Etablierung von stabil-flexiblen, gemeinsam als der Situation angemessen empfundenen und daher wirksameren Kanban-Regeln auf ein Niveau zu heben, das einen robusten, halbwegs stressfreien Prozess des „Arbeitens im Kundentakt“ trotz der dort gegebenen, extrem hohen marktbezogenen Flexibilitätsforderungen möglich macht.

4. Vertrauen und Flexibilität in und zwischen Unternehmen

Die Arbeitsforschung beschäftigt sich aus gutem Grund schon seit einigen Jahren mit den Kooperations- und Steuerungsaufgaben, die sich aus der flexiblen Netzwerkarchitektur innerhalb und zwischen Unternehmen zwangsläufig ergeben. Denn gerade Organisationsstrukturen brauchen Stabilität. Dort wo die grundlegende Stabilität nicht vorhanden ist, drohen Innovationspotenziale nicht ausgeschöpft zu werden, die Beschäftigtenloyalität zu erodieren oder Kooperationen auseinander zu brechen. Dabei ist in den letzten Jahren neben den klassischen Faktoren „wirtschaftliches Eigeninteresse“ und „Macht“ ein weiterer stabilisierender Faktor in den Blick geraten: Vertrauen. Vertrauen – das ist die Ausgangsthese unseres Beitrags – ist dabei mehr als nur eine Restgröße, mit der erklärt werden kann, was für die klassischen Faktoren unerklärbar bleibt. Vielmehr gehen wir anhand unserer eigenen Befunde davon aus, dass Flexibilität dauerhaft nicht allein auf Interesse oder Macht beruhen kann. Vertrauen spielt eine Schlüsselrolle für die Stabilisierung flexibler Organisationsstrukturen und Wertschöpfungsprozesse.

Während die Relevanz von Vertrauen in Organisationen mittlerweile als unumstritten angesehen wird, bleibt die Frage zumeist unbeantwortet, wie Vertrauen in organisationalen Zusammenhängen entsteht und stabilisiert werden kann. Gerne wird der Begriff der „Vertrauenskultur“ bemüht, der hinsichtlich einer handhabbaren, anwendungsorientierten Herangehensweise weder für Unternehmen noch für die arbeitswissenschaftliche Forschung einen Gewinn darstellt.

Das Projekt CCM² / Teilprojekt Vertrauensmanagement kooperiert mit vier Unternehmen aus drei Branchen, um aus theoretischer und empirischer Sicht die Stellgrößen der Vertrauensbildung herauszuarbeiten. Als zentrale Stellgrößen können 1) Transparenz / Offenheit, 2) Wohlwollen / Fürsorge, 3) Seriosität / Integrität / Ehrlichkeit, 4) Identifikation, 5) Zuverlässigkeit / Vorhersagbarkeit, 6) Ruf / Reputation, und 7) Kompetenz (im Sinne von Fachwissen) identifiziert werden. Darüber hinaus stehen die noch auf ihre Wirksamkeit zu prüfenden, möglichen Einflussgrößen 8) Erfolg und 9) Sympathie zur Diskussion.

Im Rahmen des Workshops werden die Erkenntnisse des Forschungsprojekts vorgestellt und mit empirischen Beispielen für vertrauensförderliche und nicht-vertrauensförderliche Maßnahmen in Organisationen illustriert. Hierbei wird die Auffassung vertreten, dass Vertrauen wechselseitig zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern entsteht. Vertrauen ist in flexiblen und komplexen Arbeitszusammenhängen, insbesondere zwischen verschiedenen Unternehmen oder Standorten eines Unternehmens essentiell und muss durch die Projektbeteiligten



interaktiv gewährt wie generiert werden. Das Projekt TRUST hat aus 45 qualitativen Interviews bei den im Projekt engagierten Unternehmenspartnern die grundlegenden Aktivitäten eines erfolgreichen Vertrauensaufbaus erfasst und in drei Phasen geordnet. Grundlegend wichtig für die Ausbildung einer vertrauensbasierten Zusammenarbeit sind die Verständigung über gemeinsame Ziele und ein klares Bekenntnis zum Gemeinschaftsprojekt. Die Einsicht in die Notwendigkeit der Kooperation gehört ebenso zum Fundament für den Vertrauensaufbau und damit für ein gutes Kooperationsklima wie die klare Formulierung von Vorteilen, die durch die Kooperation für alle entstehen. Das Einrichten und Durchführen von „Initialworkshops“ zu Beginn einer Kooperation wird von einer Mehrheit der Interviewten als eine Möglichkeit betrachtet, innerhalb einer Kooperation frühzeitig eine gemeinsame Vertrauensbasis zu etablieren. Wichtig ist hierbei die Möglichkeit, die Mitarbeiter des anderen Unternehmens kennen zu lernen und als Kollegen zu erfahren, mögliche Risiken der Kooperation zu thematisieren und die gemeinsamen Chancen der Zusammenarbeit zu unterstreichen. Vertrauen braucht von allen geteilte Rahmenbedingungen und „Spielregeln“, die von gegenseitigem Respekt zeugen und keinen übervorteilen.

Man kann beim Vertrauensaufbau einiges beachten und einige Fehler vermeiden, aber dennoch gibt es keine Abkürzung zum Vertrauen: Es braucht – und da sind sich viele Praktiker einig – Zeit. Im Rahmen des Workshops werden Ergebnisse des Forschungsprojekts mit Schwerpunkt auf den stabilisierenden Faktoren von Vertrauen vorgestellt und Strategien der Bewertung und Bewältigung der damit einhergehenden Herausforderungen diskutiert.

Nachhaltige Flexibilisierung ist eine Voraussetzung von Vertrauen. Für immer mehr Unternehmen wird Flexibilität zu einer Überlebensfrage. Gerade in weltmarktorientierten Wirtschaftszweigen wie der Automobilwirtschaft sehen sich Hersteller wie auch Zulieferer und Dienstleister mit wachsenden Flexibilitätsanforderungen konfrontiert: Weltweit verschärft sich die Konkurrenz unter den Herstellern, Märkte werden volatil, Kundenbedürfnisse wandeln sich immer schneller und Produktlebenszyklen verkürzen sich. Angesichts dieser Herausforderungen sind „Flexibilität“ und „Flexibilisierung“ zu Schlüsselwörtern nicht nur in den Führungsetagen der Unternehmen geworden: Durch flexible Arbeitszeiten, polyvalent einsetzbare Arbeitskräfte, die Zusammenarbeit mit spezialisierten Zulieferern oder Dienstleistern und auch den Rückgriff auf Leiharbeit wird versucht, die Anpassungsfähigkeit des Produktionssystems und der Belegschaftsstrukturen zu erhöhen. Zwar haben sich über die Zeit die Schwerpunkte des Flexibilisierungsdiskurses verschoben, im Grunde läuft dieser Trend jedoch ungebrochen seit mehr als drei Jahrzehnten – und ein Ende ist nicht abzusehen.

Neben den Veränderungen der innerbetrieblichen Organisation und Steuerung von Arbeit hat der anhaltende Flexibilisierungstrend auch die zwischenbetrieblichen Beziehungen tief greifend verändert. In den letzten beiden Jahrzehnten hat sich die Wertschöpfungstiefe der großen Automobilhersteller deutlich verringert; ein immer größerer Teil nicht nur der Fertigungs-, sondern auch der Forschungs- und Entwicklungsarbeiten wird in Unternehmen geleistet, die für die Käufer und Käuferinnen unsichtbar sind. Im Ergebnis hat die noch für die siebziger und frühen achtziger Jahre prägende Konkurrenz unter integrierten Großunternehmen einer Konkurrenz unter flexiblen Netzwerken Platz gemacht, in denen die Hersteller zwar eine fokale Position innehaben – ohne jedoch alle Abläufe hierarchisch definieren und steuern zu können. Neben den angestrebten Flexibilitäts-, Innovations- und vor allem Kostenvorteilen bringt die netzwerkartige Wertschöpfungsarchitektur jedoch auch eine ganze Reihe neuer Herausforderungen mit sich. Schließlich verfolgen die Akteure, die in den Wertschöpfungsketten mehr oder weniger freiwillig miteinander kooperieren, immer auch eigene – und damit zum Teil auch gegensätzliche – ökonomische Interessen. Das Projekt EFIS beschäftigt sich in diesem Zusammenhang mit nachhaltigen Flexibilisierungsstrategien und stellt im Rahmen des Workshops Ergebnisse aus den Fallunternehmen vor.

Insgesamt ist Folgendes festzuhalten: Neben einer Reihe wichtiger Einflussgrößen auf Vertrauen, die es hinsichtlich seiner Förderung und seines Aufbaus zu beachten gilt, geht es ebenso darum, langfristig Vertrauen zu stabilisieren. Dies setzt eine bestimmte Form von Flexibilisierung voraus, nämlich eine sozial und ökonomisch nachhaltige Flexibilisierung, in der die Interessen aller beteiligten Akteure berücksichtigt werden. Unsere Befunde zeigen, dass rein an kurzfristigen Zielen orientierte Flexibilisierungsmaßnahmen die Basis von Vertrauen in Unternehmen aber auch zwischen Unternehmen gefährden können.



5. Literatur

- Deutschmann, C. (2002): Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten. Weinheim und München: Juventa.
- Hentrich, J. (2009): Kompetent, leistungsfähig und flexibel – Industriearbeit in Deutschland. In: RKW Magazin 3, 24-27.
- Kinkel, S. (2007): Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag (TAB 2007) TAB-Briefe Nr. 32 / Dezember.
- Latniak, E. (2007): Organisationswandel und Gruppenarbeit – eine Zwischenbilanz. In: Peter. G. (Hrsg.): Grenzkonflikte der Arbeit: die Herausbildung einer neuen europäischen Arbeitspolitik. Hamburg, 144-161.
- Wilkins, U. / Keller, H. / Schmette, M. (2006): Wirkungsbeziehungen zwischen Ebenen individueller und kollektiver Kompetenz – Theoriezugänge und Modellbildung, in: Schreyögg, G. / Conrad, P. (Hrsg.), Managementforschung Band 16 – Management von Kompetenz. Wiesbaden: Gabler, 121-161.





VITNESS – Empirie zur Balance von Flexibilität und Stabilität

Christiane Flüter-Hoffmann¹, Petra Jung Erceg², Steffen Kinkel, Spomenka Maloca, Magdalene Prynda³, Hans-Dieter Schat

Flexibilität und Stabilität stellen unterschiedliche Betriebe vor unterschiedliche Herausforderungen. Bereits jetzt setzen die Betriebe spezifische Strategien und Werkzeuge ein, um je konkret Flexibilität und Stabilität auszubalancieren. Um die Betriebe hierbei zu unterstützen wird im Rahmen von VITNESS eine Weiterentwicklung des EFQM-Modells um die auf Flexibilität und Stabilität ausgerichteten Zusatzmodule OED („Overall Employment Deal“) und ROWE („Results Only Work Environment“) zu EFQMplus erarbeitet. Die Erhebung der betrieblichen Realität bietet eine Analysebasis. Diese Aufgabe nimmt im Projekt VITNESS breiten Raum ein und soll hier an drei Ansätzen vorgestellt werden:

- Das Personal-Panel des IW Köln betrachtet die gesamte deutsche Wirtschaft ab einem Beschäftigten.
- Die Erhebung Modernisierung der Produktion des Fraunhofer ISI konzentriert sich auf die deutsche Industrie, also produzierende Betriebe ab zwanzig Beschäftigte.
- Die Mitarbeiterbefragung des ifaa ermittelt die betriebsindividuellen Gegebenheiten.

Im Rahmen des Projektes werden die hier vorgestellten und weitere empirische Erkenntnisse zusammengefasst und für eine Verbesserung der Balance von Flexibilität und Stabilität nutzbar gemacht.

1. Die Balance von Flexibilität und Stabilität in der Wirtschaft

In welchem Umfang Instrumente der Flexibilisierung und Stabilisierung in der deutschen Wirtschaft verbreitet sind, hat das IW Köln durch eine repräsentative Unternehmensbefragung ermittelt: Im Juli und August 2010 wurden im Rahmen

¹ Verbundprojekt VITNESS, Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW), Flueter@iwkoeln.de.

² Verbundprojekt VITNESS, Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI), Petra.Jung-Erceg | Steffen.Kinkel | Spomenka.Maloca | Hans-Dieter.Schat@isi.fraunhofer.de.

³ Verbundprojekt VITNESS, Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa), M.Prynda@ifaa-mail.de.

des IW-Personal-Panels bundesweit 1853 Personalverantwortliche in Deutschland gefragt, mit welchen Maßnahmen sie Flexibilität im Unternehmen schaffen und welche Instrumente sie zur Stabilisierung von Prozessen und Arbeitsbeziehungen einsetzen. In diesem Zusammenhang ist ebenso erforscht worden, ob die Unternehmen bereits Gesamtkonzepte zur Integration von Flexibilitäts- und Stabilitätsmaßnahmen praktizieren. Die Ergebnisse wurden auf Basis einer 3x3-Matrix für drei Hauptbranchen (Verarbeitendes Gewerbe und Bau, unternehmensnahe Dienstleistungen, gesellschafts- und personenbezogene Dienstleistungen) und drei Größenklassen (1 bis 49, 50 bis 249 sowie 250 oder mehr Beschäftigte) für die gesamte Wirtschaft repräsentativ hochgerechnet (Flüter-Hoffmann / Stettes 2011).

Im IW-Personal-Panel sieht sich knapp die Hälfte der Unternehmen angesichts des Veränderungsdrucks gezwungen, vorrangig Flexibilisierungsmaßnahmen zu verfolgen. Allerdings setzen knapp zwei Drittel der Firmen auf solche Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitsbeziehungen, die verhältnismäßig wenig Unruhe im Unternehmen erzeugen. Mehr als jedes zweite Unternehmen (54,2 %) vertritt die Auffassung, dass wegen des Fachkräftemangels Stabilisierungsmaßnahmen, mit denen die Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen gestärkt und deren Potenziale gefördert werden sollen, immer wichtiger werden. Weitergehende Analysen zeigen, dass dies für mehr als drei Viertel der Großunternehmen mit 250 oder mehr Beschäftigten gilt. Schließlich investieren drei von zehn Unternehmen viel Zeit und Geld, um Mitarbeiter stärker an das Unternehmen zu binden und ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen, indem sie die Potenziale der Beschäftigten identifizieren, ausschöpfen und weiterentwickeln.

Wachsenden Flexibilitätsanforderungen begegnen die Unternehmen häufiger mit Maßnahmen, die die Flexibilität intern erhöhen (vgl. Tab. 1). Mehr als ein Drittel aller Unternehmen (36,5 %) sichert sich die gewünschte Flexibilität mithilfe von Arbeitszeitkonten, auf denen Zeitguthaben und Zeitschulden angesammelt werden können. Bei den Großunternehmen ab 250 Beschäftigten sind es schon fast die Hälfte. Allerdings ist der Unterschied zu den kleinen Unternehmen nach Berücksichtigung der unterschiedlichen Zusammensetzung der Belegschaften nicht mehr signifikant. Zur Abfederung von Nachfrageschwankungen und zur Überwindung einer schlechten Auftragslage setzen die Unternehmen in erster Linie auf den Abbau von Überstunden oder das Abschmelzen der Arbeitszeitkontenguthaben. Unter den kleinen Unternehmen nutzen zwei Drittel diese Möglichkeit. Bei den mittleren Unternehmen sind es mit acht von zehn und bei den großen Firmen mit fast neun von zehn Unternehmen sogar noch

signifikant mehr. Eine explizite Absenkung der wöchentlichen Arbeitszeit ohne Rückgriff auf Arbeitszeitkonten und die Inanspruchnahme von Kurzarbeit sehen deutlich weniger Unternehmen als Maßnahmen vor, um auf eine Verschlechterung der Auftragslage zu reagieren. Es bestätigt sich jedoch der Größenbias bei beiden Instrumenten.

Ein Viertel aller Unternehmen praktiziert Vertrauensarbeitszeit, in den Großunternehmen ist es die Hälfte. Noch wenig verbreitet sind Lebensarbeitszeitkonten: Nur knapp zwei Prozent aller Unternehmen bieten dieses Instrument ihren Beschäftigten an, bei Großunternehmen ab 250 Beschäftigten ist es jedes zwanzigste. Jeder fünfte Betrieb bietet Gleitzeit ohne Kernzeit an, bei den Großunternehmen sind es mehr als vier von zehn Unternehmen. Insgesamt gewähren fast sechs von zehn Unternehmen ihren Beschäftigten eine hohe Zeitsouveränität bei den Arbeitszeiten, in kleinen Unternehmen noch mehr als in den Großbetrieben. Die Flexibilität bringt nicht nur den Unternehmen Vorteile, sondern auch den Beschäftigten. Flexible Arbeitszeitmodelle bieten zugleich die Chance, dass die Beschäftigten familiäre Verpflichtungen, die zum Beispiel aus der Pflege von Angehörigen oder der Betreuung von Kindern erwachsen, besser mit den beruflichen Anforderungen vereinbart werden können (Flüter-Hoffmann / Seyda, 2006; Seyda / Stettes, 2010).

Da der externe Arbeitsmarkt demografiebedingt immer weniger Mitarbeiter mit der entsprechenden Qualifikation zur Verfügung stellen kann, sind die Betriebe gezwungen, stärker die Potenziale ihrer bisherigen Beschäftigten zu erschließen und zu fördern. Gut jedes zweite Unternehmen (54,2 %) vertritt die Auffassung, dass wegen des Fachkräftemangels Stabilisierungsmaßnahmen, mit denen die Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen gestärkt und deren Potenziale gefördert werden sollen, immer wichtiger werden. In Großunternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten sagen dies sogar drei Viertel der Befragten: Hier ist der Zwang zum Handeln angesichts alternder Belegschaften und des sich verschärfenden Fachkräftemangels schon seit geraumer Zeit erkannt worden. Ein wichtiger Baustein zur Erschließung und Förderung der Mitarbeiterpotenziale ist eine ergebnis- und bindungsorientierte Führungskultur. Sie kann nicht nur die Flexibilität des Personaleinsatzes erhöhen und die notwendige Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitern fördern, sondern zudem auch die Arbeitsverhältnisse stabilisieren, indem die Beschäftigten stärker an das Unternehmen gebunden werden.

Das IW-Personal-Panel 2010 zur Balance von Flexibilität und Stabilität zeigt, dass die große Mehrheit der Unternehmen bei ihren Personal-Konzepten bei Fragen der Arbeitszeitgestaltung, der Mitarbeiterführung und der Arbeits-

organisation zugleich flexibilisierende und stabilisierende Faktoren einsetzen, vielfach sogar in Ergänzung zueinander.

	Alle Unternehmen	Unternehmen mit 1 bis 49 Mitarbeitern	Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern	Unternehmen ab 250 Mitarbeitern
Externe Flexibilität				
Einstellungstopp zur Abfederung von konjunkturellen oder saisonalen Schwankungen/schlechter Auftragslage	48,2	47,8	59,8	60,2
Keine Verlängerung von befristeten Verträgen zur Abfederung von konjunkturellen oder saisonalen Schwankungen/bei schlechter Auftragslage	27,5	26,2	61,4 ⁺⁺⁺	78,4 ⁺⁺⁺
Entlassung von Zeitarbeitnehmern zur Abfederung von konjunkturellen oder saisonalen Schwankungen/bei schlechter Auftragslage	17,7	16,8	38,5 ⁺⁺⁺	55,4 ⁺⁺⁺
Abbau der Stammbesetzung zur Abfederung von konjunkturellen oder saisonalen Schwankungen/bei schlechter Auftragslage	12,9	12,5	23,1 ⁺⁺⁺	26,1 ⁺⁺⁺
Interne Flexibilität				
Abschmelzen von Arbeitszeitkonten oder Überstundenabbau durch Freizeitausgleich zur Abfederung von konjunkturellen oder saisonalen Schwankungen/bei schlechter Auftragslage	67,1	66,6	80,6 ⁺	88,1 ⁺⁺
Hohe Zeitsouveränität bei Arbeitszeiten	57,5	57,8	47,2	54,7
Jahresarbeitszeitkonten	36,5	36,2	42,6	45,4
Vertrauensarbeitszeit	26,3	26,0	30,3	49,2 ⁺⁺⁺
Gleitzeit ohne Kernzeit	20,6	20,3	28,2	43,1 ⁺⁺⁺
Absenkung der Arbeitszeit zur Abfederung von konjunkturellen oder saisonalen Schwankungen/bei schlechter Auftragslage	18,2	17,9	25,4 ⁺	31,4 ⁺⁺
Kurzarbeit zur Abfederung von konjunkturellen oder saisonalen Schwankungen/bei schlechter Auftragslage	14,4	13,9	28,0 ⁺⁺	34,0 ⁺⁺
Sabbaticals	3,2	3,0	6,8 ⁺⁺⁺	13,4 ⁺⁺⁺
Lebensarbeitszeitkonten	1,7	1,7	2,9	5,1

Ergebnisse binärer logistischer Regressionen mit der jeweiligen Maßnahme als abhängige Variable, bereinigt um Einflüsse der Kontrollgrößen Belegschaftsstruktur (Frauenanteil, Altersstruktur, Anteil befristeter Beschäftigungsverhältnisse, Anteil Teilzeitbeschäftigung), Branche, West-/Ostdeutschland, Beschäftigtengrößenklasse, Unternehmen ist innovativ, Unternehmen ist sehr erfolgreich. +++/- -- = auf dem 1-Prozent-Fehlerniveau signifikanter Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der jeweiligen Maßnahme (++/- - = 5-Prozent-Fehlerniveau; +/- = 10-Prozent-Fehlerniveau) Quelle: IW-Personal-Panel, Balance von Flexibilität und Stabilität 2010



Tabelle 1: Instrumente zur Erhöhung der internen und externen Flexibilität. Anteil der Unternehmen, die eine bestimmte Maßnahme anbieten, in Prozent

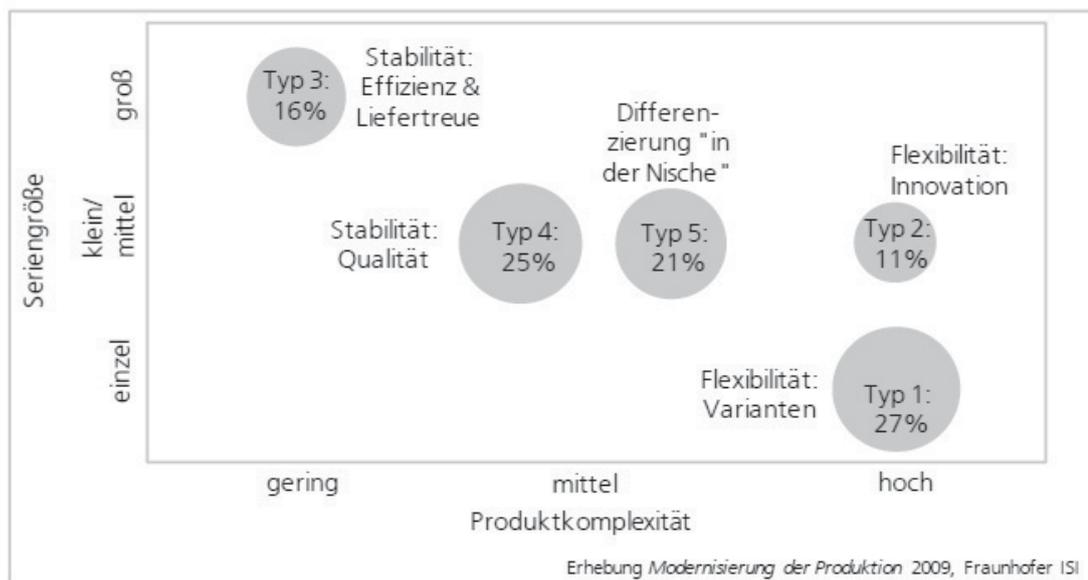
2. Die Balance von Flexibilität und Stabilität in der Industrie

Nicht alle Betriebe werden in gleichem Maße mit Kundenanforderungen, auf die sie flexibel reagieren müssen, konfrontiert. Analysen der Erhebung *Modernisierung der Produktion* des Fraunhofer ISI zeigen fünf Betriebstypen zwischen Flexibilität und Stabilität. Ein erster Typ setzt auf Variantenflexibilität und interne Flexibilitätsbefähiger und zeichnet sich bei der Innovationsfähigkeit durch ein gutes Input-Output-Verhältnis aus. Ein zweiter Typ erzielt mit einer hohen Wertschöpfungstiefe und FuE-Intensität einen überdurchschnittlichen Innovationsoutput und wirtschaftlichen Erfolg. Ein dritter Typ setzt unter Kostendruck vorrangig auf effiziente Prozesse und steuert die Flexibilität extern. Ein vierter Typ nutzt sowohl interne wie auch externe Flexibilitätsbefähiger unterdurchschnittlich und sichert sich eine stabile Gewinnlage durch stabile Qualitätsperformanz. Auf Differenzierung in der Nische setzt der fünfte Betriebstyp.

Flexibilität wird in einer globalisierten Wirtschaft zunehmend zum strategischen Wettbewerbsvorteil. Flexibilität hat dabei mehrere Dimensionen: Neben der in und nach der Krise besonders geforderten Fähigkeit, Produktionsvolumen und Kapazitäten an eine sich schnell ändernde Nachfrage anzupassen, sind für den langfristigen Erfolg weitere Flexibilitätsdimensionen entscheidend. Dies ist zum Zweiten die Fähigkeit, den Kunden die Produkte in Varianten maßgeschneidert auf ihre jeweilige Bedarfssituation anbieten zu können (Variantenflexibilität). Zum Dritten ist es die Fähigkeit, neue Produkte zur Marktreife zu entwickeln und durch einen reibungslosen Produktionsanlauf schnell und kundengerecht zu produzieren (Neuproduktflexibilität). Zum Vierten umfasst es die Fähigkeit, den Kunden schneller und in den Lieferzeiten zuverlässiger als die Konkurrenz das gewünschte Produkt bereitstellen zu können (Lieferflexibilität).

Neben der Flexibilität ist für die nachhaltige Aufrechterhaltung der Motivation und Kreativität der Beschäftigten auch Stabilität im Sinne geeigneter Routinen und Standards bis hin zur Unternehmenskultur notwendig. Dabei müssen Flexibilität und Stabilität keinesfalls gegensätzliche Ausprägungen sein, sondern können auch komplementär wirken. Sicherlich können weitreichende Standards und Kontrolle die Flexibilität von Unternehmen grundlegend behindern. Auf der anderen Seite können geeignete Routinen das kontinuierliche Lernen im Unternehmen nachhaltig unterstützen und die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens befruchten. Auf Basis der Daten der ISI-Erhebung *Modernisierung der Produktion 2009* (vgl. Abschluss dieses Textes) wurden im Rahmen des Projekts VITNESS verschiedene Betriebstypen zwischen Flexibilität und Stabilität

identifiziert und hinsichtlich ihrer zentralen Ausprägungen und Leistungsparameter analysiert.



Betriebstypen nach Seriengröße und Produktkomplexität

Typ 1 „Variantenflexibilität“ (27 % der Betriebe) zeichnet sich durch einen überdurchschnittlichen Fokus auf die Wettbewerbsstrategie der flexiblen Produktpassung an Kundenwünsche aus, durch Produktentwicklung nach Kundenspezifikation, durch Einzelfertigung komplexer Produkte sowie durch eine Fertigungstiefe, die sich nicht dominant einer geringen, mittleren oder hohen Ausprägung zuordnen lässt.

Typ 2 „Neuproduktflexibilität/Innovation“ (11 % der Betriebe) zeichnet sich dadurch aus, dass er überdurchschnittlich auf die Wettbewerbsstrategie innovativer Produkte setzt, Produktentwicklung vorrangig für ein Grundprogramm mit Varianten oder ein Standardprogramm betreibt, komplexe Produkte in Klein- oder Mittelserienfertigung herstellt und bewusst auf eine hohe eigene Fertigungstiefe setzt.

Typ 3 „Kosteneffizienz und Liefertreue“ (16 % der Betriebe) zeichnet sich dadurch aus, dass er wettbewerbsstrategisch primär auf Kostenführerschaft und kurze Lieferzeiten setzt, Produktentwicklung für ein Standardprogramm betreibt, einfache Erzeugnisse in Großserien fertigt und strategisch auf eine geringe Fertigungstiefe setzt.

Typ 4 „Prozessstabilität und Qualität“ (25 % der Betriebe) setzt strategisch vorrangig auf eine Qualitätsführerschaft im Wettbewerb, betreibt Produktentwicklung für ein Grundprogramm mit Varianten, stellt Produkte mittlerer

Komplexität in Klein- und Mittelserienfertigung her und setzt strategisch auf eine hohe eigene Fertigungstiefe.

Typ 5 „Differenzierung in der Nische“ (21 % der Betriebe) setzt wettbewerbsstrategisch auf eine Differenzierungsstrategie (nicht auf Kostenführerschaft), betreibt Produktentwicklung für ein Standardprogramm, stellt Produkte mittlerer Komplexität in Klein- und Mittelserienfertigungen her und weist eine mittlere Fertigungstiefe auf.

Im Ergebnis zeigen sich zwei Betriebstypen, die eindeutig einer Flexibilitätsstrategie zugeordnet werden können (Typ 1 und 2), zwei Betriebstypen mit klarem Fokus auf der Stabilität ihrer Prozesse (Typ 3 und 4) sowie ein Betriebstyp, der sich nicht eindeutig einem Flexibilitäts- oder Stabilitätsfokus zuordnen lässt (Typ 5). Dabei weisen die identifizierten Typen hinsichtlich ihrer Größenverteilung unterschiedliche Muster auf. Typ 1 und 5 sind vorrangig durch kleine Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten charakterisiert (43 % bzw. 38 %), während Typ 2 und 3 überdurchschnittlich viele größere Betriebe mit 250 und mehr Beschäftigten (25 % bzw. 22 %) aufweisen.

Das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI führt seit 1993 regelmäßig Erhebungen zur Modernisierung der Produktion durch. Die Erhebung deckt alle Branchen des Verarbeitenden Gewerbes ab. Untersuchungsgegenstand sind die Produktionsstrategien, der Einsatz innovativer Organisations- und Technikkonzepte in der Produktion, Fragen des Personaleinsatzes sowie Fragen zur Wahl des Produktionsstandortes. Daneben werden Leistungsindikatoren wie Produktivität, Flexibilität und Qualität erhoben. Mit diesen Informationen erlaubt die Umfrage detaillierte Analysen zur Modernität und Leistungskraft der Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes. Der vorliegende Text stützt sich auf Daten der Erhebungsrunde 2009, für die 15576 Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes in Deutschland angeschrieben wurden. Bis August 2009 schickten 1484 Firmen einen verwertbar ausgefüllten Fragebogen zurück (Rücklaufquote 10 %). Die antwortenden Betriebe decken das gesamte Verarbeitende Gewerbe umfassend ab.⁴

⁴ Die bisher erschienenen Mitteilungen finden sich im Internet unter folgender Adresse:
<http://isi.fraunhofer.de/i/mitteilung.php>.

3. Die Balance von Flexibilität und Stabilität in einzelnen Betrieben

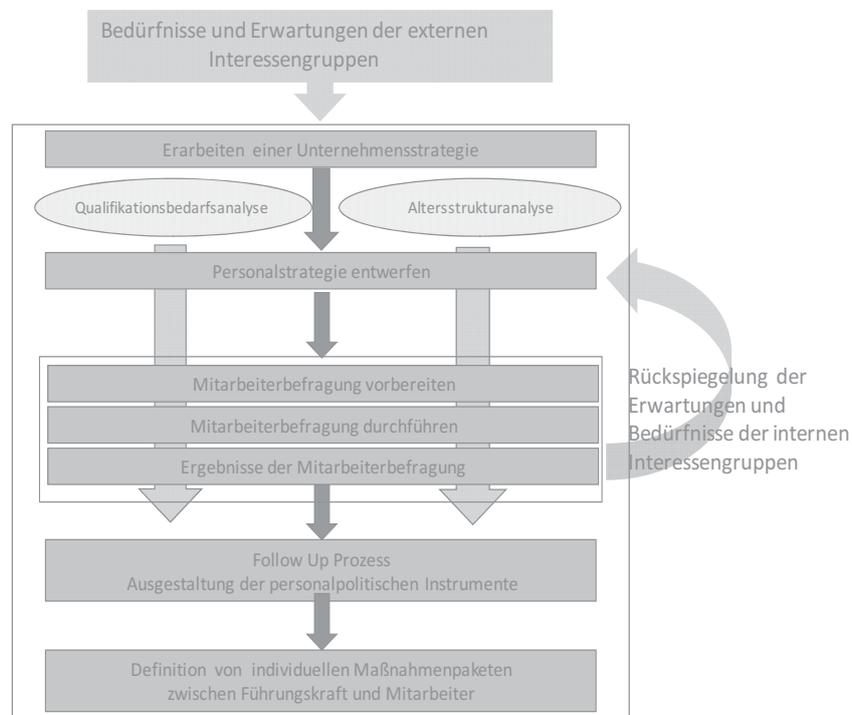
Die Funktion der Mitarbeiterbefragung im OED

Ziel des Overall Employment Deals (OED) ist eine auf Flexibilität und Stabilität ausgerichtete Personalpolitik, die monetäre und nicht-monetäre Anreize (compensations and benefits) verbindet und zur Sicherung/Verbesserung des Leistungsvermögens (interne Flexibilität) und der Mitarbeiterzufriedenheit (interne Stabilität) führt. Die Balance von interner Stabilität und Flexibilität ermöglicht dem Unternehmen auch im Zuge von externen Marktveränderungen als auch im Strukturwandel mit einer stabilen Mitarbeiterstruktur wettbewerbsfähig zu bleiben. Ein erfolgreiches Unternehmen hat demnach eine Balance zwischen den strategischen Unternehmenszielen und den persönlichen Bedürfnissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter zu schaffen, die nicht nur auf monetäre Anreizsysteme ausgerichtet ist, weil die sogenannte Generation Y nicht mehr allein damit zu motivieren und zu binden ist. Um Leistungsvermögen (Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Leistungsmöglichkeit) auch in hohem Alter für das Unternehmen zu gewinnen und Mitarbeiter nachhaltig an das Unternehmen zu binden, wird im Modul OED demnach der mitarbeiterorientierten Sichtweise eine wesentliche Rolle beigemessen. Diese Sichtweise erfasst im OED das personalpolitische Instrument – die Mitarbeiterbefragung (MAB).

Die Ergebnisse der personalstrategischen Analysen (Altersstrukturanalyse, Qualifikationsbedarfsanalyse und Mitarbeiterbefragung) ermöglichen die Ableitung der wesentlichen Attraktivitätsmerkmale des Arbeitgebers, die in die Personalstrategie aufgrund der dualen, objektiv wie subjektiv erfolgten Arbeitsplatzanalyse / Arbeitstätigkeitsanalyse, aufgenommen werden. Die MAB ermöglicht mit der Mitarbeitersicht die Erweiterung der „Integration relevanter Interessengruppen in die Strategie einer Unternehmung“ (Schütz / Koop 2002, 3). Politik und Strategie werden in Bezug auf Daten aus der MAB mit beeinflusst und in einer erneuten Abfrage evaluiert und gegebenenfalls angepasst. So schreibt Becker für die Befähigerkriterien: „Die MAB ist also ein entscheidendes Managementinformationssystem zur Steuerung der mitarbeiterbezogenen Prozesse und Verhaltensweisen im Unternehmen“ (1997, 220).

Nach dem EFQM-Modell wird im ersten Schritt eine Selbstbewertung initiiert, um einen ersten Eindruck über die Stärken und Schwächen eines Unternehmens aus Sicht des Arbeitgebers zu erfahren, die MAB wird im Folgenden initiiert, wodurch die Analyse durch die mitarbeiterorientierte Sicht einen ganzheitlichen Charakter erhält. Mit Hilfe der Mitarbeiterbefragung werden die Bedarfe des Unternehmens sowie die Bedürfnisse und Anforderungen der Mitarbeiter

analysiert und zu einer optimalen unternehmensindividuellen Personalstrategie zusammengebracht. Denn heutzutage ist erfolgreichen, innovativen und exzellenten Unternehmen bewusst, dass der unternehmerische Erfolg durch die Mitarbeiter erfolgt.



Die Einführung von OED

Im Bereich der Ergebnisse ist insbesondere das Kriterium Mitarbeiterzufriedenheit hervorzuheben. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter wird als Voraussetzung für die Qualität der Prozesse im Unternehmen erkannt (vgl. Brüggemann / Hünecke / Mütze 1999). Obgleich die MAB im EFQM-Konzept keinen formalen Einschränkungen unterliegt, „Es wird weder inhaltlich noch formal eine standardisierte Art der MAB vorgeschrieben“ (Becker 1997, 220), ist dies aus Kosten- und Zeitgründen im Vergleich zum Mitarbeiterinterview das bevorzugte Instrument. Durch die Einbindung des Mitarbeiters wird eine gemeinsame Grundlage für den Veränderungsprozess zur Business Exzellenz geschaffen. Die Mitarbeiter tragen den Qualitätsgedanken mit, werden zum exzellenten Handeln ermächtigt (Befähigerseite) und gleichwohl ist ihre Wahrnehmung auf der Ergebnisseite ein wichtiger Leistungsindikator (vgl. EFQM 2009).

Die Mitarbeiterbefragung

Eine betriebliche Mitarbeiterbefragung ist ein modulares personal- und organisationspolitisches Instrument einer ganzheitlichen Unternehmensführung, die im Auftrag der Unternehmensleitung bedarfsorientiert durchgeführt wird und der folgende Funktionen zugeschrieben werden:

- Identifikation von Stärken und Verbesserungspotenzialen der Organisation in Hinblick auf die personalpolitischen, mitarbeiterorientierten, finanziellen-, unternehmens- und fachbereichsspezifischen Sachverhalte (Mitarbeitermeinung, -einstellung und sichtweise). (Diagnostik)
- Ableitung erster Handlungsfelder auf der Grundlage der Ergebnisse zur Gestaltung konkreter, unternehmensspezifischer Maßnahmen. (Intervention)
- Wertschätzung und Interesse an der Meinung der Mitarbeiter, um potentielle Konflikte aufzufangen, sowie die Stärkung der Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. (Verhaltenswissenschaftliche Komponente)
- Evaluation und Überprüfung bereits initiiertter Maßnahmen, sowie Erfassung positiver Erfahrungen und „gefühlter Erfolg“ sowie Darstellung mit Kennzahlen um sie kommunizierbar zu machen (Evaluation und Kontrolle).

Somit liefern die Ergebnisse der Befragung unternehmensindividuellen Input für die Gestaltung von OED und für die Auswahl der personalwirtschaftlichen Instrumente der folgenden Bereiche:

- Alternsgerechte Arbeitsgestaltung
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Entgelt und Nebenleistung
- Wissensmanagement
- Konzepte zur Work-Life-Balance
- Personalentwicklung und -bindung
- Führung

Im Allgemeinen werden Bereiche der Arbeitssituation zur Arbeitsplatzumgebung, Organisation, Vorgesetztenverhalten (Führungsstil), Arbeitstätigkeit und Betriebsklima, der Information und Kommunikation, Motivation, der Identifikation mit dem Unternehmen, Weiterbildung und Personalentwicklung, zur Entlohnung und Teamgeist gestellt. Alle Aspekte werden in der MAB erfragt und auf ihre Korrelation und Wechselwirkung analysiert. Die Ergebnisse der MAB zu möglichen Handlungsfeldern werden im Workshop vorgestellt sowie deren Auswertung auf die Flexibilität und Stabilität im Unternehmen präsentiert. Eine MAB erweist sich als wichtiger Bestandteil im Bereich des EFQM-Moduls, da

ihre vielfältigen Funktionen als Diagnose-, Evaluation-, Kontroll-, und Interventionsinstrument, den Prozess der Selbstbewertung in hohem Maße ergänzt.

4. Literatur

- Becker, G. (1997): Mitarbeiterzufriedenheit im TQM-System des europäischen Qualitätspreises der European Foundation for Quality Management (EFQM). In: Bungard, W. / Jöns, I. (Hrsg): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements. Weinheim: Beltz PVU, 214-223.
- Brüggemann, M. / Hünecke, R. / Mütze, S. (1999): Arbeitsmotivation als Qualitätsfaktor. In: Qualität und Zuverlässigkeit. 4(10), 1274-1278.
- Bungard W. / Müller, K. / Niethammer, C. (2007): Mitarbeiterbefragung – was dann...? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ) (1999): Kennzahlen für erfolgreiches Management von Organisationen. Umsetzung von EFQM-Excellence-Qualität messbar machen. Berlin / Wien / Zürich: Beuth Verlag.
- Domsch, M. / Ladwig, D. (Hrsg.) (2000): Handbuch Mitarbeiterbefragung. Berlin / Heidelberg / New York: Springer Verlag.
- European Foundation for Quality and Management (Hrsg.) (2009): EFQM Excellence Modell. Brüssel.
- Flüter-Hoffmann, C. / Seyda, S. (2006): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit: Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft? – Stand, Fortschritte, Bilanz. Herausgegeben von: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin / Köln.
- Flüter-Hoffmann, C. / Stettes, O. (2011): Neue Balance zwischen betrieblicher Flexibilität und Stabilität – Ergebnisse einer repräsentativen IW-Befragung. In: IW-Trends, 38. Jg., Heft 1/2011, 3-18.
- Kinkel, S. / Maloca, S. (2011): Flexibilitäts- und Stabilitätsstrategien in der deutschen Industrie. Fraunhofer ISI, Mitteilung aus der Erhebung Modernisierung der Produktion Nr. 54, Karlsruhe.
- Olfert, K. (Hrsg.) (2008): Personalwirtschaft. Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft. 13. Auflage. Friedrich Kiehl Verlag, Ludwigshafen.
- Schütz, E. / Koop, B. (2002): Die Rolle der Mitarbeiterbefragung im Rahmen ganzheitlicher Unternehmensführung. In: Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, (17)2, 3-11.



Seyda, S. / Stettes, O. (2010): Familienfreundlichkeit in der deutschen Wirtschaft – Ergebnisse des Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit 2010. In: IW-Trends, 37. Jg., Heft 2/2010, 3-17.



II.

Stabil und flexibel: Vertrauen, Lernen und Work-Life-Balance





Innovationsfähigkeit durch Vertrauensgestaltung? Befunde und Instrumente zur nachhaltigen Organisations- und Netzwerkentwicklung

Guido Becke, Peter Bleses¹

1. Zielsetzung und Organisation der Abschlusskonferenz

Die Fokusgruppe „Interne und externe Vertrauensbeziehungen“² hat als gemeinsamen Bezugspunkt die höchst komplexen Wechselbeziehungen, die in Unternehmen und Unternehmensnetzwerken zwischen Vertrauen einerseits und der Innovationsfähigkeit andererseits bestehen. Aus diesem thematischen Schwerpunkt wird auf der Abschlusskonferenz der Fokusgruppe eine zentrale Frage in den Mittelpunkt gerückt, zu der auch ein gemeinsamer Fokusgruppenabschlussband erscheinen wird: Lässt sich die Innovationsfähigkeit von Unternehmen oder Unternehmensnetzwerken durch die Gestaltung des Umgangs mit Phänomenen des Vertrauens und / oder Misstrauens nachhaltig positiv beeinflussen?

Auf der Konferenz (und im Abschlussband) wird diese Frage in drei Schritten bearbeitet: Im ersten Schritt werden auf theoretische wie empirische Erkenntnisse gestützte Konzeptionen des Zusammenhangs zwischen Vertrauen (und Misstrauen) einerseits sowie Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Unternehmensnetzwerken andererseits vorgestellt (2). Im zweiten Schritt werden übergreifende Gestaltungskonzepte zur Etablierung innovationsförderlicher betrieblicher und netzwerkbezogener Vertrauensbeziehungen und -grundlagen sowie für den produktiven Umgang mit Misstrauen präsentiert (3). Im dritten Schritt schließlich werden in der Praxis umsetzbare Verfahren und Instrumente der Vertrauensgestaltung aufgezeigt (4). Dieser letzte Punkt wird abgeschlossen mit der Präsentation einer internetbasierten Toolbox mit dem Titel „Ressourcen-Box“, die von drei Projekten der Fokusgruppe gemeinsam erarbeitet wird. Die Toolbox soll Unternehmen nicht nur einfach umsetzbare Instrumente der Gestaltung immaterieller (Vertrauen) und materieller Ressourcen (Material- und Energieeinsatz) bie-

¹ Koordinatoren der Fokusgruppe „Interne und externe Vertrauensbeziehungen“, Verbundprojekt ACHTINNO, artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit, Universität Bremen, becke@artec.uni-bremen.de; pbleses@uni-bremen.de.

² Die Fokusgruppe besteht aus den Verbundprojekten ACHTINNO (www.achtinno.uni-bremen.de), GI:VE (www.vertrauenskultur-innovation.de), RessourcenKultur (www.ressourcenkultur.de), TRUSTnet (www.trust-net.org) und VERMIKO (www.vermiko.de).

ten, sondern zugleich integrativ den Zusammenhang beider Ressourcenperspektiven für die Sicherung ihrer Innovationsfähigkeit vor Augen führen.

Alle Schritte beruhen auf Forschungsergebnissen, die in den Verbundprojekten gemeinsam mit betrieblichen Praxispartnern mit Blick auf verwertbare Gestaltungslösungen für Unternehmen und Unternehmensnetzwerke erarbeitet wurden. Die Praxispartner werden dementsprechend auch aktiv in die Abschlusskonferenz eingebunden.

2. Zur Bedeutung von Vertrauen und Misstrauen für die Innovationsfähigkeit in Unternehmen und Unternehmensnetzwerken

Im Zentrum dieses Themenfeldes stehen zwei übergreifende Fragen: Inwiefern kann die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Unternehmensnetzwerken durch Vertrauen bzw. spezifische Formen des Umgangs mit Misstrauen gefördert werden? Und welche Voraussetzungen für eine innovationsförderliche Vertrauensgestaltung müssen hierfür beachtet werden?

Integration des Themas Vertrauen ins Unternehmensmanagement

Vertrauen ist für Unternehmen eine wichtige soziale Ressource. Meist ist den Unternehmen auch mehr oder weniger bewusst, welche Rolle Vertrauen für die erfolgreiche Bewältigung des Unternehmensalltags besitzt. Allerdings wird die Steuer- und Gestaltbarkeit von Vertrauensbeziehungen – das „Vertrauensmanagement“ – nur selten thematisiert. Das lässt die Frage aufkommen, wie Vertrauen grundsätzlich als Thema in einer Organisation initiiert werden kann und ob es hier Unterschiede zwischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen sowie organisationaler Kulturen gibt. Solche Analysen bilden die Basis für betriebliche Gestaltungslösungen, die zeigen, an welchen in Unternehmen bereits etablierten Managementsystemen (z.B. dem Projektmanagement) ein Vertrauensmanagement „angedockt“ werden kann, damit eine möglichst nahtlose Integration in die Unternehmensabläufe bzw. die existierende Methodenpraxis möglich wird (VERMIKO).

Was heißt Vertrauen im Unternehmen – und wie wirkt es sich auf Innovationen aus?

Vertrauen beinhaltet die Einschätzung, dass der oder die Andere wohlwollend ist, kompetent genug, dieses Wohlwollen auch in gelingende Handlungen umzusetzen,

und so weit integer, dass auch bei Interessenkonflikten immer noch rücksichtsvoll gehandelt wird. Vertrauen gibt also die generelle Beziehungsqualität wider. Man kann sowohl Personen, z. B. Kollegen oder Vorgesetzten, als auch Organisationen vertrauen; die individuelle wie die kulturelle Ebene spielen in Unternehmen eine wichtige Rolle. Eigene quantitative Analysen in zwei verschiedenen Stichproben mit insgesamt ca. 100 Firmen zeigen, dass zum einen klare Ziele, mit denen sich die Mitarbeiter/innen identifizieren können, und zum anderen eine starke Mitarbeiterorientierung sowohl das Vertrauen als auch die Innovationsfähigkeit fördern. Eine besonders förderliche Rolle für Innovationen spielt dabei das Vertrauen in die Kollegen; es ermöglicht eine erfolgreiche Zusammenarbeit (GI:VE).

Fallbeispiel Innovationsberatung

Inwieweit Vertrauen die Innovationsfähigkeit beeinflusst, kann anhand eines exemplarischen Praxisfalls verdeutlicht werden. Bei der Beratung eines eigentümergeführten Kleinunternehmens der Softwarebranche (15 Mitarbeiter) wurden die Ergebnisse aus einer schriftlichen und einer mündlichen Befragung aller Beteiligten als vertrauensbildende und vertrauenswahrende Maßnahmen in Form des Survey Feedbacks an alle zurückgemeldet, um noch vor Ort erste konkrete Ziele zur Behebung existierender Innovationshemmnisse zu erarbeiten. Im weiteren Verlauf etablierte das Unternehmen die Funktion einer Innovationsmanagerin, welche im Verständnis eines Prozesspromotors wesentliche Teile des organisatorischen Wandels initiierte und nachhaltig verankerte. Hierzu gehörten u.a. Projektpatenschaften, Intervisionsgruppen und eine nutzenbasierte Dokumentation der Innovationsergebnisse (GI:VE).

Ressourceneffizienzstrategien als zentrales Innovationsfeld – die Rolle des Vertrauens

Ein wichtiges Feld betrieblicher Innovationen bilden gegenwärtig vor allem in produzierenden Unternehmen Strategien der Ressourceneffizienzsteigerung (Reduzierung des Material-, Wasser- und Energieverbrauchs). Innovationen in diesem Feld dienen sowohl dem Unternehmen als auch ökologischen Zielsetzungen. Sie sind allerdings oft nicht einfach umzusetzen, insbesondere weil in den Unternehmen die Vertrauensbasis für entsprechende Reorganisationsmaßnahmen fehlt. So können Analysen zeigen, dass Unternehmen, die auf eine verstärkte Ressourceneffizienz setzen, nicht automatisch auch solche sind, die auch auf eine entwickelte Vertrauenskultur in ihrer Organisation setzen. Umgekehrt streben Unternehmen, die auf eine entwickelte Vertrauenskultur setzen, nicht unbedingt auch

eine ressourceneffiziente Produktion an. Es gibt also keine kausale Verbindung zwischen dem achtsamen Umgang mit materiellen und immateriellen Ressourcen. Das heißt aber nicht, dass solche Verbindungen nicht hergestellt und für Innovationsprozesse genutzt werden können, sofern die betrieblichen Akteure sich diese Ziele in einem reflexiven kommunikativen Prozess zu eigen machen und sie sich dann zu übereinstimmenden kulturellen Handlungsmustern, Überzeugungen und Prinzipien verstetigen können (RessourcenKultur).

Innovation, Vertrauen und Misstrauen in Unternehmensnetzwerken

Als Reaktion auf globalisierte Märkte und steigenden Innovationsdruck ist in den letzten Jahren eine zunehmende Vernetzung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zu beobachten, die auch politisch initiiert bzw. gefördert wird. Sowohl die Strukturen von KMU als auch die Logik politischer Förderung führen zu Widersprüchen, die sich maßgeblich auf die Ausgestaltung von Innovationsprozessen in KMU-Netzwerken auswirken. Hier sind zunächst die Motive und Bedarfe von KMU sowie die strukturellen Rahmenbedingungen politisch geförderter KMU-Netzwerke aufzuzeigen. Auf dieser Basis können mit Hilfe eines idealtypischen Phasenmodells kritische Punkte für Innovationsprozesse in KMU-Netzwerken – und die Bedeutung, die Vertrauen und (z.B. institutionalisiertes) Misstrauen hier gewinnen können – aufgezeigt werden (TRUSTnet).

Analysiert man die Erfolgsbedingungen von Innovationsprojekten in KMU-Netzwerken, tritt Vertrauen besonders als Mechanismus der Reduktion von Unsicherheit in den Fokus. Denn dem netzwerkbasierten Innovationshandeln von KMU sind zahlreiche unternehmerische Unwägbarkeiten und Widersprüche immanent. Zentral für die Bewältigung dieser Unsicherheiten in KMU-Netzwerken ist neben Vertrauen allerdings auch der Umgang mit Misstrauen. Hier ist zu fragen, inwiefern Vertrauen und Misstrauen handlungsleitend für die Netzwerkakteure sind und wie sich der Aufbau von Vertrauen bzw. Misstrauen (sowohl gegenüber Personen als auch gegenüber dem Netzwerksystem) auf die Vernetzung und Kooperation auswirkt. Während Vertrauen zunächst positiv konnotiert ist, gilt das für Misstrauen nicht. Um Misstrauen in einem produktiven Sinne bearbeitbar zu machen, ist es deshalb in einem ersten Schritt notwendig, die strukturellen Widersprüche aufzuzeigen, aus denen sich Misstrauen speist. Es handelt sich dabei um die Widersprüche zwischen Selbstorganisation und hierarchischer Steuerung im Rahmen des Netzwerkmanagements, zwischen langfristig orientierten, durch die staatliche Förderung von Unternehmensnetzwerken geprägten Kollektivzielen und eher kurzfristig orientierten ökonomischen Unternehmenszielen sowie um die Interessendivergenzen zwischen den Netzwerkpartnern (z.B. kleine und größere



Unternehmen). So kann Misstrauen durchaus produktiv in Unternehmensnetzwerken genutzt werden, wenn es frühzeitig kommuniziert und damit bearbeitungsfähig wird. Dabei kann die produktive und innovationsförderliche Nutzung von Misstrauen durch dessen Institutionalisierung (z.B. Kontrollgremien) unterstützt werden (TRUSTnet).

3. Gestaltungskonzepte für innovationsförderliches Vertrauen und Misstrauen

Im Zentrum dieses Themenfelds steht die Diskussion von übergreifenden Gestaltungskonzepten für innovationsförderliches Vertrauen und Misstrauen in Unternehmen und Unternehmensnetzwerken. Eine zentrale Gemeinsamkeit der unterschiedlichen Gestaltungskonzepte besteht darin, dass sie als Ansatzpunkte für die Entwicklung konkreter Verfahren und Instrumente der innovationsförderlichen Vertrauensgestaltung bzw. für einen produktiven Umgang mit Misstrauen dienen.

Vertrauen als grundlegendes Organisationsprinzip in Unternehmen und Netzwerken

Im Mittelpunkt steht zunächst die Frage nach den Möglichkeiten, Vertrauen als grundlegendes Organisationsprinzip für Kooperationsprozesse in Netzwerken verankern zu können. Welche Relevanz kann Vertrauen als grundlegendes Organisationsprinzip in Innovationskooperationen besitzen? Auch hierfür ist zunächst empirisch der Zusammenhang zwischen den beiden zentralen Komponenten von Vertrauen: personalem und systemischem Vertrauen zu klären. Dabei steht im Fokus, wie tendenziell Unternehmen als selbstreferentielle Teilsysteme überhaupt miteinander kooperieren können und welche Rolle die beiden Vertrauenskomponenten dabei spielen können. Wird Vertrauen als Organisationsprinzip in Kooperationsbeziehungen verankert – so die Erkenntnis – kann es eine wichtige Ressource für den Erfolg von Innovationskooperationen bilden (VERMIKO).

Organisationale Achtsamkeit zur reflexiven Vertrauensgestaltung im Unternehmen

Obwohl Vertrauen als wichtiges Element bekannt ist, in Unternehmen sowohl die interne Sozialintegration als auch die betriebliche Reaktionsfähigkeit auf äußeren Veränderungsdruck zu erhalten, gefährden betriebliche Flexibilisierungsstrategien innovationsförderliche Vertrauensbeziehungen in doppelter Weise: Zum einen können sie Prozessen der Vertrauenserosion Vorschub leisten. Das ist vor allem

dann der Fall, wenn Arbeits- und Beschäftigungsperspektiven verunsichert werden und die Reziprozitätsbalance zwischen Unternehmensleitung und Belegschaftsgruppen in Veränderungsprozessen als strukturell ungleichgewichtig und ungerecht erlebt wird. Zum anderen können Flexibilisierungsprozesse in betrieblichen Arbeits- und Subkulturen zu einer Überstabilisierung existenter Vertrauensbeziehungen führen, die soziale Abwehrhaltungen gegenüber betrieblichen Veränderungsvorhaben zur Folge haben. In Flexibilisierungsprozessen sind Unternehmen deshalb darauf angewiesen, gleichzeitig Innovationspotenziale zu entfalten und nicht intendierte Folgen (Erosion oder Überstabilisierung von Vertrauen) zu vermeiden bzw. konstruktiv zu bearbeiten. Hierzu eignet sich das Gestaltungskonzept „Organisationale Achtsamkeit“. Es ermöglicht eine reflexive Vertrauensentwicklung durch die Anerkennung und Organisierung von Perspektivenvielfalt in betrieblichen Veränderungsprozessen. Im Zentrum steht dabei der Erhalt einer dynamischen Reziprozitätsbalance zwischen Unternehmensleitung und Belegschaftsgruppen in Prozessen betrieblicher Flexibilisierung (ACHTINNO).

Ressourcenschonung als Weg zur Vertrauensbildung in unsicheren Zeiten

Seit den achtziger Jahren versuchen viele KMU, einen Wandel in Richtung eines ressourcenschonenderen und nachhaltigeren Wirtschaftens zu vollziehen. Er soll einerseits die betrieblichen Ressourcen schonen und damit betriebswirtschaftlich Erfolg versprechen, er soll andererseits die natürlichen Ressourcen schonen. All dies vollzieht sich vor dem Hintergrund eines neuen betrieblichen Arbeitsregimes, das auf die Flexibilisierung von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen, oft in Verbindung mit Personal- und Stellenabbau setzt. Die Metapher „RessourcenKultur“ bezeichnet hier die Chance, angesichts dieser teilweise krisenhaften Anpassungsprozesse, eine alternative Innovations- und nachhaltige Wachstumsstrategie zu verfolgen. Über die konsequente Hebung von Effizienzpotentialen im Bereich natürlicher Ressourcen (z.B. Material, Energie, Wasser) werden Kosten eingespart und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gefördert. Dadurch können Personalabbau vermieden oder sogar neue Arbeitsplätze geschaffen und diese Strategie so von den Beschäftigten als vertrauensfördernd wahrgenommen werden (RessourcenKultur).

Vertrauen und Misstrauen als Voraussetzung zur Kooperationsfähigkeit in Unternehmen und Unternehmensnetzwerken

Innovationsfähig zu sein bedeutet auch, kooperieren zu können und Wissen sowie Informationen innerhalb des Unternehmens und über Unternehmensgrenzen hin-



weg auszutauschen. Vertrauen ist hier ein wichtiger unterstützender Faktor. Es kann über formelle und informelle Institutionen gestaltet werden, die auf unterschiedliche Vertrauensmechanismen intern und extern wirken, z.B. auf kalkulierendes, institutionelles, prozessbasiertes, kompetenzbasiertes oder identifikationsbasiertes Vertrauen. Eine Gestaltung dieser formellen und informellen Institutionen des Vertrauens hat einen Nutzen für die Unternehmen, für die Mitarbeitenden und die Einbettung in Netzwerke (z.B. für die Umsetzung von offenen Innovationsprozessen). Insbesondere können die Transaktionskosten im Unternehmen durch Vertrauensbildung gesenkt werden, wenn eine an den Erwartungen und den Interessen von Beschäftigten wie Führungskräften orientierte Vertrauensgestaltung in die Organisation integriert wird. Das lässt sich durch eine Transaktionskostenanalyse empirisch zeigen (ACHTINNO).

KMU-Netzwerke bergen spezifische Widersprüche, die in der Regel Misstrauen produzieren. Für eine innovationsförderliche Gestaltung des Verhältnisses von Vertrauen und Misstrauen ist es wichtig, Vertrauen und Misstrauen als zwei eigenständige Phänomene anzuerkennen, die parallel existieren. Weder das eine noch das andere ist per se produktiv oder destruktiv. Blindes Vertrauen kann in die Falle führen und offen angesprochenes Misstrauen kann handlungsbefähigend wirken. Trotz ihrer Eigenständigkeit stehen Vertrauen und Misstrauen in gewissen Wechselwirkungen zueinander. Um effektive Netzwerkarbeit und gelingende Kooperation sowie Innovation zu gewährleisten, müssen Vertrauen und Misstrauen gemeinsam in den Blick genommen und situativ sensibel ausbalanciert werden. Hier muss gefragt werden, wie sich Vertrauen und Misstrauen (als getrennte Phänomene) in KMU-Netzwerken entwickeln und welche Praktiken sowohl für den erfolgreichen Aufbau von Vertrauen als auch für die produktive Nutzung von Misstrauen für die Innovationsfähigkeit von Netzwerken verwandt werden. Und welche Rolle kann hier die „wissenschaftliche Intervention“ zur produktiven Wendung von Misstrauen in KMU-Netzwerken spielen? (TRUSTnet)

4. Themenfeld „Vertrauen als Bedingung für Innovationsfähigkeit: Verfahren, Instrumente und Promotoren“

Im Mittelpunkt dieses Themenfelds stehen konkrete Verfahren und Instrumente, die in Unternehmen und Unternehmensnetzwerken für eine innovationsförderliche Vertrauensgestaltung geeignet sind. Zunächst werden Instrumente und Verfahren vorgestellt, die – mit Blick auf den späteren Transfer über das einzelne Unternehmen hinaus – beispielhaft in Kooperation mit Praxispartnern entwickelt und be-

trieblich erprobt worden. Zweitens wird eine internetbasierte Toolbox (die „Ressourcen-Box“), die von drei Verbundprojekten gemeinsam entwickelt wurde, vorgestellt.

Vertrauensmessung in Unternehmen und Netzwerken

Es liegt auf der Hand, dass der Einsatz von Instrumenten und Verfahren der Vertrauensgestaltung zunächst erfordert, sich Klarheit über den Zustand der Vertrauensbeziehungen im eigenen Unternehmen oder Netzwerk zu verschaffen. Auch hierzu bedarf es geeigneter Instrumente, den Vertrauensstatus erfassen bzw. messen können. Ein wichtiges Instrument hierzu ist die Vertrauensampel, die im Rahmen weiterer diagnostischer wie intervenierender Verfahren in ihrer Bedeutung für intra- und interorganisationale Innovationskooperationen eingesetzt werden kann (VERMIKO).

Systemisch angelegte Kommunikation als vertrauensschaffendes Instrument des Veränderungsmanagements

Betriebliche Veränderungsprozesse lösen bei den Beschäftigten und mittleren Führungskräften oft große Unsicherheiten aus. Das hat zum einen damit zu tun, dass vielfach Ungewissheit darüber herrscht, wohin die Reise des Unternehmens führen wird und welche Auswirkungen der Veränderungsprozess auf die eigene Position im Unternehmen, die Arbeitsanforderungen, die Zusammenarbeit mit den Kollegen und Kolleginnen, die Sicherheit des Arbeitsplatzes und Einkommens und vieles mehr hat. Zum anderen ist häufig unklar, ob und wie in Veränderungsprozessen beteiligt wird und ob die eigenen Erwartungen an die Gestaltung des Prozesses und seiner Ergebnisse berücksichtigt werden. Ein zentrales Mittel zur (vorbeugenden) Reduktion des Drucks können systematisch angelegte betriebliche Kommunikationskreisläufe sein. Um Vertrauen in Veränderungsprozessen zu schaffen, müssen Kommunikationskreisläufe bestimmten Anforderungen genügen. Sie bestehen nicht einfach nur aus einer top-down-Vermittlung von Informationen über Ziele und Auswirkungen intendierter betrieblicher Veränderungsprozesse von der Geschäftsführung an die Betroffenen. Es geht insbesondere auch um den Austausch von Erwartungen zwischen verschiedenen Gruppen und die Vermittlung von Interessen im betrieblichen Veränderungsprozess, um die Anerkennung von Perspektivenvielfalt und des Anderen als gleichwertig. Betriebliche Kommunikationskreisläufe schaffen damit eine möglichst umfassende Transparenz, ermöglichen und sichern Beteiligung. In den Unternehmen muss darauf geachtet werden, welche Anknüpfungspunkte im Sinne einer „Kommunikation als System“ bereits be-

stehen und welche Möglichkeiten eine systematisch angelegte Kommunikation zur Sicherung von Vertrauen in Veränderungsprozessen bietet (ACHTINNO).

Förderung von Innovationen durch Innovationspromotoren

Innovationsprozesse haben mit einer Vielzahl von Schwierigkeiten zu kämpfen, von unzureichendem individuellem Wissen über Meinungs- und Interessenkonflikte bis hin zu globalen Problemen, die aktuell auf diese Prozesse einwirken. Auf welchem Weg können Innovationsprozesse zum nachhaltigen Erfolg geführt werden? Ständig ändern sich die Rahmenbedingungen und verlangen flexible Antworten; wie kann man da Innovationsprozesse verstetigen und erfolgreich abschließen? Innovationen sind fast immer mit kleineren oder größeren organisatorischen Veränderungen verbunden, das schafft Unruhe, gefährdet möglicherweise Interessen, schafft leicht Misstrauen: Wie kann man das benötigte Vertrauen aufbauen und sichern? Da Innovationsideen an den unterschiedlichsten Stellen in und außerhalb des Unternehmens entstehen und ggf. weiterverfolgt werden, sollte für die nicht selbst lösbaren Probleme ein stabiler Ansprechpartner bereit stehen, der die anstehende Innovation flexibel fördern kann. Die Konzeption eines solchen „Innovationspromotors“ wird skizziert und die ausführlich evaluierte Pilot-Ausbildung vorgestellt, mit der die benötigten Fähigkeiten vermittelt werden (GI:VE).

Erfolgreiche Ressourcenschonung durch Entwicklung von Vertrauenskulturen

Instrumente, die die Förderung von Vertrauenskulturen speziell vor dem Hintergrund von Ressourceneffizienzstrategien fokussieren, waren bisher unbekannt. Hier sind erstens bestehende Instrumente zur Steigerung der Ressourceneffizienz in Bezug auf ihren möglichen Beitrag zu einer betrieblichen RessourcenKultur zu analysieren und vergleichend zu bewerten. Zweitens wird ein Qualifizierungsmodul für Ressourceneffizienz-Berater/innen entwickelt, die solche Instrumente und ihren angepassten Einsatz für die betriebliche Praxis empfehlen und umsetzen. Bei der Konzeptionierung und Auswahl der betrieblichen Instrumente ist besonders auf eine Verbindung von Beratung, Qualifizierung und Beteiligungsorientierung zu achten, da auf diese Weise Vertrauen in die Interventionen geschaffen und damit deren Erfolgsaussichten gesteigert werden können (RessourcenKultur).

Die Ressourcen-Box

Drei Verbundvorhaben (ACHTINNO, RessourcenKultur und VERMIKO) haben die Zusammenarbeit in der Fokusgruppe genutzt, um eine gemeinsame, für die Nutzung im Internet geeignete Toolbox zu erarbeiten, die über die Möglichkeiten

der einzelnen Verbundprojekte in inhaltlicher Hinsicht wie auch bezüglich der Instrumente und ihrer Darstellung hinausweist. Inhaltlich hat die Toolbox eine übergreifende Ressourcenperspektive: Sie verbindet die Entwicklung von Instrumenten zur Gestaltung materieller (z.B. Material-, Wasser- und Energieeinsatz) und immaterieller Ressourcen (vor allem Vertrauen) systematisch miteinander. Das geschieht zum einen dadurch, dass der Praxis die Bedeutung von und der Zusammenhang zwischen materiellen und immateriellen Ressourcen im Unternehmen für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen aufgezeigt werden. Zum anderen werden Instrumente zur Gestaltung materieller und immaterieller Ressourcen nicht jeweils getrennt voneinander beschrieben, sondern ihre Verwendbarkeit in den nach verschiedenen betrieblichen Handlungsfeldern sortierten Instrumenten in beiden Perspektiven aufgezeigt. So kann etwa ein „betrieblicher Steuerungskreis“, der sich um die Gestaltung vertrauensrelevanter Aspekte im Unternehmen kümmert (z.B. um die Mitarbeiterbeteiligung bei Veränderungsvorhaben), zugleich auch das Thema Ressourceneffizienz als ein Vertrauen erforderes Innovationsvorhaben bearbeiten. Umgekehrt können etwa in den „PIUS-Check“, mit dessen Hilfe betriebliche Stoffströme analysiert werden, vertrauensförderliche Elemente (z.B. Beteiligung und Kommunikation der Ergebnisse) integriert werden, um in der Belegschaft die Unterstützungsbereitschaft von anschließenden effizienzsteigernden Veränderungsmaßnahmen zu erhöhen.



Vertrauen in Innovationsprozessen: praktische Lösungen zur Vertrauensförderung

Carolina Bahamondes Pavez¹, Uwe Debitz², Karin Denisow³, Sebastian Kleint⁴, Thomas Maschek⁵, Judith Neumer⁶, Ulrike Pietrzyk, Stephanie Porschen, Nina Schiml, Claudia T. Schmitt⁷, Heinz Schüpbach, Rainer Skrotzki⁸, Nina Trobisch⁹, Sarah Wagenblast

Vertrauensbeziehungen in Unternehmen erscheinen unter den aktuellen Bedingungen wirtschaftlicher, arbeits- und sozialpolitischer Veränderungen immer unwahrscheinlicher. Gleichzeitig steigt in modernen Unternehmen durch globalisierte Märkte, flexible Arbeitsstrukturen und der damit einhergehenden hohen Dynamik und Komplexität der Arbeitswelt der Bedarf an Vertrauen deutlich (Sprenger 2002). Im Spannungsfeld zwischen Stabilität und Flexibilität sind sie in besonderem Maß auf funktionierende und tragfähige Vertrauensbeziehungen zwischen Management und Beschäftigten, zwischen unterschiedlichen Unternehmensbereichen und unter den Beschäftigten selbst angewiesen. In diesem Workshop werden praxisorientierte Lösungen zur Evaluierung, Generierung, Förderung und Gestaltung von Vertrauensbeziehungen insbesondere in Klein- und mittelständischen Unternehmen vermittelt. Hierzu werden aktuelle Ergebnisse aus sechs Forschungsverbänden unterschiedlicher Disziplinen integriert. Arbeits- und Organisationspsychologie, Persönlichkeitspsychologie, Arbeits- und Industrie-

¹ balance.arbeit, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg / Institut für Psychologie, bahamondes | schiml@psychologie.uni-freiburg.de.

² Stabilität durch systematische Selbstveränderung (STaSeV), Technische Universität Dresden / Fachbereich Psychologie, debitz | pietrzyk@psychologie.tu-dresden.de

³ Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip (HELD), Lumen GmbH, info@lumen-gmbh.com.

⁴ VEIN, Technische Universität Dresden / Institut für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, sebastian.kleint@googlemail.com.

⁵ VEIN, Technische Universität Dortmund / Lehrstuhl für Arbeits- und Produktionssysteme, thomas.maschek@tu-dortmund.de

⁶ Vertrauen in flexiblen Unternehmen – reflexiv, erfahrungsbasiert, dynamisch (Verred), ISF München, judith.neumer | stephanie.porschen@isf-muenchen.de.

⁷ WertFlex, Otto-Friedrich-Universität Bamberg / Lehrstuhl für Persönlichkeitspsychologie und Psychologische Diagnostik, claudia.schmitt@uni-bamberg.de.

⁸ VEIN, Ruhr-Universität Bochum / Institut für Arbeitswissenschaft, rainer.skrotzki@rub.de

⁹ Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip (HELD), Universität der Künste Berlin / Zentralinstitut für Weiterbildung (ZIW), heldenprinzip@udk-berlin.de.

soziologie, Kunst- und Kulturwissenschaft bieten innovative Lösungen für Vertrauensbeziehungen und fördern gleichzeitig Vertrauen als Ressource für Innovationsfähigkeit in Unternehmen.

Vertrauen und Innovation werden in unterschiedlichen Aspekten und Zusammenhängen erörtert. Zum Beispiel weisen die Genese von organisationalem Vertrauen (vgl. Kap.1) und die Vertrauensgenese auf Arbeitsprozessebene (vgl. Kap. 2) jeweils spezifische Merkmale und Voraussetzungen auf, gleichzeitig bedingen sie sich gegenseitig. So können lernförderliche Gestaltungsmaßnahmen auf Arbeitsprozessebene das systemische Vertrauen stärken (vgl. Kap. 3). Durch konkretes Vertrauensmanagement können wiederum Lernprozesse und somit Innovationen befördert werden (vgl. Kap. 4). Im Lern- und Innovationsprozess spielt Selbstvertrauen vor allem auch auf Führungskräfteebene eine zentrale Rolle (vgl. Kap. 5). Dieses Selbstvertrauen der Innovationsakteure (nicht nur auf Führungskräfteebene) beruht auch maßgeblich auf einem Vertrauen in den Innovationsprozess selbst (vgl. Kap. 6).

1. Organisationales Vertrauen als Ressource in turbulenten Feldern

Organisationales Vertrauen stellt in turbulenten Arbeitsumfeldern, wie sie im Projekt balance.arbeit untersucht werden, eine wichtige organisationale Ressource bei der Bewältigung hoher Flexibilitätsanforderungen dar (Graeff 1998; Ripperger 1998). Das Konzept des organisationalen Vertrauens fokussiert dabei nicht auf das Vertrauen der Beschäftigten untereinander oder zum Vorgesetzten (*interpersonales Vertrauen*), sondern das Vertrauen der Organisationsmitglieder in ihr Unternehmen als Ganzes (*systemisches Vertrauen*).

Im Folgenden wird die qualitative Untersuchung zu Entstehung, Entwicklung und die möglichen Ausprägungen organisationalen Vertrauens erläutert und ein Ausblick auf mögliche Fördermaßnahmen gegeben. Grundlage der Untersuchung bildet dabei die differentielle Vertrauentheorie nach Schweer (Schweer / Thies 2003).

Methode

Es wird eine leitfadengestützte qualitative Interviewstudie präsentiert, die sich an folgenden Hauptfragestellungen orientiert:

Welche Faktoren fördern bzw. beeinträchtigen das Vertrauen von Beschäftigten in ihre Organisation?

2. Wie entwickelt sich das Vertrauen von Beschäftigten in ihre Organisation über die Zeit?
3. Wird organisationales Vertrauen auf die Gesamtorganisation bezogen oder manifestiert es sich vorrangig in Personen (wie z.B. dem Vorgesetzten oder Kollegen)?
4. Welche Rolle nimmt Vertrauen der Beschäftigten in die Organisation in turbulenten Feldern ein?

Zur Analyse dieser Fragestellungen wurden 16 Beschäftigte aus verschiedenen Großunternehmen interviewt. Darüber hinaus fand eine Dichotomisierung in Berufsanfänger und Berufserfahrene statt. Eine inhaltsanalytische Auswertung der Interviews ermöglichte eine Verdichtung und anwendungsnahe Aufbereitung der Ergebnisse zu einem praxistauglichen Konzept der Vertrauensförderung in Unternehmen.

Erste Ergebnisse und Ausblick

Erste Ergebnisse untermauern frühere Befunde (Schweer / Thies 2003), dass das Vertrauen in das Unternehmen stark von der erlebten Transparenz der Unternehmensführung und der Offenheit der Kommunikation beeinflusst wird, wonach unter turbulenten Bedingungen ein verstärkter Wunsch besteht. Darüber hinaus nimmt die Einhaltung von Zusagen sowie das entgegengebrachte Vertrauen von Unternehmensseite (z.B. in Form von Verantwortungsübergabe oder Förderungsmaßnahmen) eine große Rolle für die Vertrauensbildung von Seiten der Befragten ein.

Die aus der Studie gewonnenen Erkenntnisse bieten grundlegende Aufschlüsse über die adäquate Implementierung vertrauensfördernder Maßnahmen in Unternehmen. Im Workshopbeitrag werden die Ergebnisse der Studie näher beleuchtet, wobei auch ein Ausblick auf die Wirksamkeit vertrauensfördernder Interventionen Berücksichtigung findet.

2. Betriebliche Handlungsfelder zur Vertrauensgenese

Das Projekt „Vertrauen in flexiblen Unternehmen – reflexiv, erfahrungsbasiert, dynamisch“ (Verred) betrachtet Vertrauen in Unternehmen (und darüber hinaus) aus einer arbeits- und industriesoziologischen Perspektive: Wie ist Vertrauen in konkrete Arbeitsprozesse eingebunden? Wie müssen Arbeit und deren Organisation gestaltet sein, damit „neue“ Vertrauensbeziehungen zwischen Stabilität und

Flexibilität auch jenseits traditioneller Sicherheiten möglich werden („neuer sozialer Vertrag“)?

Das Projekt beschäftigt sich mit den Kehrseiten des aktuellen ökonomischen, arbeitspolitischen und betrieblichen Wandels für Beschäftigte und fragt nach der Bewältigung dieser Risiken unter Beteiligung der Unternehmen. Zentraler Baustein der Bewältigung der Risiken des Wandels ist die bewusste Gestaltung einer reflexiven, erfahrungsbasierten Vertrauenskultur im Kontext permanenten Wandels von Unternehmen und deren Umwelt(en). Auf fünf zentralen betrieblichen Handlungsfeldern werden Lösungen zur Vertrauensförderung erarbeitet:

- Vertrauen durch Beteiligung: Nur wenn Mitarbeiter die Erfahrung machen, dass sie laufende Veränderungsprozesse selbst praktisch beeinflussen können, entwickeln sie Vertrauen, mit ihren Belangen ernst genommen zu werden.
- Vertrauen in Selbstabstimmung: Selbstorganisierte Koordination der Mitarbeiter, wie sie informell im laufenden Arbeitsprozess geschieht, ist eine wesentliche Quelle für die Entstehung von Vertrauen in wechselseitiger Unterstützung.
- Vertrauen durch Integration der Führung: Erst wenn Vorgesetzte die nicht-formalisierten Leistungen ihrer Mitarbeiter kennen, etwa die ständige Bewältigung von Unwägbarkeiten im Arbeitsprozess, können sie diese wirklich wertschätzen und den Mitarbeitern Vertrauen entgegen bringen.
- Vertrauen durch Personalverantwortung vor Ort: Verantwortung für Personalentwicklung, Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz ist gerade unter den Bedingungen des demographischen Wandels „Chefsache“ und trägt zur Vertrauensbildung am Arbeitsplatz bei.
- Vertrauen trotz und durch systemische IT: Bei der Gestaltung und Optimierung von systemischen IT-Lösungen Vertrauen zum Schlüsselthema im Kundengespräch zu machen und die Mitarbeiter einzubinden, hilft bei der Bildung von Vertrauen und dient zudem der Effektivierung der Arbeit.

Die in den Handlungsfeldern erarbeiteten Modelle und Prinzipien zur Entwicklung einer neuen Vertrauenskultur laufen nicht auf abstrahierende Steuerungsinstrumente hinaus, sondern zielen auf die Gestaltung laufender Arbeitsprozesse. So geht eine echte Integration der Führung in laufende Arbeitsprozesse beispielsweise über das bekannte „management by walking around“ hinaus, welches oft als reines Kontrollinstrument eingesetzt und erfahren wird. Zur Generierung von Vertrauen kommt es vielmehr darauf an, Coaching und Controlling zu vereinbaren, bspw. durch den Einsatz spezifischer Kommunikationsformen (empraktisch, leiblich). Sowohl das echte Interesse der Führung an der Arbeit der



Beschäftigten, als auch die Potenziale, der Sinn und die möglichen Konsequenzen einer Integration der Führung müssen den Mitarbeitern darüber und über geeignete Symbole vermittelt werden. Die Mitarbeiter wiederum müssen die Möglichkeit haben, auf die Stimmigkeit und Sinnhaftigkeit einer Integration der Führung Einfluss zu nehmen. Erst wenn die Führung dadurch das Vertrauen der Mitarbeiter genießt und diese nicht aus Angst vor Kritik ihre tatsächlichen Arbeitstätigkeiten und -abläufe vor Vorgesetzten zu verbergen suchen, bietet eine Integration der Führung in laufende Arbeitsprozesse die Chance, die „stillen“ Leistungen der Mitarbeiter zu erkennen, zu honorieren und in sie zu vertrauen. Mit dem Handlungsfeld „Integration der Führung“ können exemplarisch Werte und Prinzipien aufgezeigt werden, die ganz praktische Handlungskonsequenzen haben und die sich in den verschiedenen Handlungsfeldern mit unterschiedlichen Ausprägungen wiederfinden.

3. Vertrauensförderung im Rahmen der systematischen Selbstveränderung

Vertrauen durch Stabilität

Mit dem Prozess der systematischen Selbstveränderung sind mittelfristig geplante Lernprozesse von Einzelbetrieben, KMU-Netzwerken sowie von Managern und Mitarbeitern gemeint, um flexibel auf Konjunkturschwankungen reagieren zu können. Dieses organisationale und individuelle Lernen betrifft Lernprozesse beim zweckmäßigen Nutzen technologischer Ressourcen der Betriebe sowie der Netzwerke, Lernprozesse der Betriebe beim flexiblen Nutzen der Arbeitszeitvolumina ihrer Belegschaften bei unterschiedlicher Kapazitätsauslastung, Lernprozesse beim Erhalten und Erweitern der Kompetenzprofile der Mitarbeiter einschließlich des Managements sowie beim Einsatz angepasster Marketingstrategien.

Als Selbstveränderung werden diese Prozesse bezeichnet, weil das Management der Betriebe bzw. der Betriebsnetzwerke sowie die Mitarbeiter diese Lernprozesse zunehmend im Interesse einer nachhaltigen Verwertung selbst organisieren und durch diese partizipative Vorgehensweise Vertrauen in die Organisation aufbauen und festigen. Für alle Lernprozesse ist eine zeitweilige Bedingungskonstanz (Stabilität) zum Entwickeln neuer Kompetenzen (zur Flexibilisierung der Anforderungsbewältigung) unerlässlich. Der partizipative Charakter sichert die Akzeptanz für Veränderungslösungen und schöpft zugleich das Expertenwissen der Arbeitsplatzinhaber aus. Durch das Beteiligen an der

gemeinsamen Lösungsentwicklung und Lösungsumsetzung entstehen Lerngelegenheiten der betrieblichen Experten voneinander.

Für kleine Betriebe ist Lernen für Veränderungsprozesse zur Unternehmensstabilisierung und Arbeitsplatzsicherung am ehesten als ein Lernen beim Arbeiten realisierbar. Daher hat die lernförderliche Arbeitsprozessgestaltung als betriebliche Stabilisierungsstrategie eine besondere Bedeutung (Bergmann 2000).

Lösungen

Durch dieses beschriebene partizipative Vorgehen konnten in den am Projekt „Stabilität durch systematische Selbstveränderung“ (STaSeV) beteiligten Partnerunternehmen Gestaltungslösungen umgesetzt werden, die im Rahmen eines sog. Aufgabenbezogenen Informationsaustauschs (Pietzcker / Looks 2010) erarbeitet wurden.

Diese Maßnahmen bezogen sich beispielsweise für den Bereich der Erhaltung und Erweiterung der Kompetenzen der Mitarbeiter auf die Vorbereitung und Durchführung betriebsspezifischer interner und externer Qualifizierungsmaßnahmen, die Fachkräftesicherung sowie die Maßnahmen zur Erweiterung angebotener Dienstleistungen. Organisatorischer Art waren Maßnahmen zur Erarbeitung einer Unternehmensstrategie mit Geschäftsführung und allen Führungskräften, zur Analyse und Optimierung der Informationsflüsse, zur Einführung eines Werkzeugmanagements, eines Jahresarbeitszeitkontos oder eines Rotationsystems sowie die Verlagerung von Verantwortungsbereichen aus der Abteilung Arbeitsvorbereitung in die Produktion und der Vorbereitung eines PPS-Systems. Die Evaluation des Einsatzes dieser Methode zeigte, dass die Umsetzung der Maßnahmen auf eine breite Akzeptanz bei den Betroffenen stoßen und auch kurz-, mittel- und langfristig sichtbare positive wirtschaftliche Effekte zeigen.

4. Verbesserung von Vertrauen und Lernen in kontinuierlichen Verbesserungsrouinen

Im VEIN-Projekt (www.vein-projekt.de) wurden a) Interventionen zum Vertrauensmanagement, b) informationstechnische Feedbackkonzepte und c) Kommunikationsroutinen im Rahmen kontinuierlicher Verbesserungsprozesse entwickelt und erprobt.

Unter *Vertrauensmanagement* sind Verhaltensweisen und Techniken zu verstehen, welche einen vertrauensvollen Umgang miteinander sowie eine offene Kommunikation und konstruktive gegenseitige Rückmeldung auch bei aufgetre-

tenen Fehlern unterstützen. Die Maßnahme ist jeweils an einen Bereich bzw. eine Arbeitsgruppe gerichtet und umfasst zwei Tage. Am ersten Tag werden den Führungskräften vertiefte Moderationskompetenzen vermittelt. Am zweiten Tag wird unter starker Beteiligung der Mitarbeiter und Führungskräfte ein Rückmeldesystem entwickelt. Das System wird auf einem Poster dargestellt und umfasst die aus Mitarbeitersicht relevanten Aspekte für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit in Form von Kernaussagen. Die Mitarbeiter sollen die Aussagen regelmäßig anhand einer dreistufigen Skala anonym beurteilen. Für die gemeinsame Auswertung der Rückmeldungen nutzen die Führungskräfte die vermittelten Moderationskenntnisse als Werkzeuge. Dabei können u.a. negative Bewertungen, abrupte Veränderungen bei aufeinander folgenden Bewertungen thematisiert und reflektiert werden. Die gemeinsame Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen steht im Vordergrund.

Mit Hilfe des *informationstechnischen Feedbacksystems* können Meldung und Feedback von Störungen, Abweichungen oder Fehlern direkt am Arbeitsplatz per PC bearbeitet werden. Dies beinhaltet auch die Integration von Bildern, die mittels einer Digitalkamera aufgenommen wurden. Der gesamte Vorgang wird abgespeichert und steht serverbasiert allen Mitgliedern der Arbeitsgruppe und den Vorgesetzten zur Verfügung. Das Tool wird kontinuierlich unter Berücksichtigung des Feedbacks der Mitarbeiter weiterentwickelt, wobei das Konzept des „rapid prototyping“ angewandt wird.

Kommunikationsroutinen im Rahmen kontinuierlicher Verbesserungsprozesse können die vertrauensvolle Zusammenarbeit an prozessspezifischen Zielen hinsichtlich Arbeitssituation und Produktivität positiv unterstützen. So wurden unter Einbeziehung höherer Hierarchieebenen vor der Einführung wöchentlicher KVP-Sitzungen bereichsspezifische Zieldimensionen und darauf basierende Idealbilder der Produktion erarbeitet, die einen Orientierungsrahmen liefern sollten. Die Themen Arbeitssicherheit, Ergonomie und Qualität sind hier verstärkt aufgegriffen worden. Zusätzlich wird eine Steigerung der Produktivität durch arbeitsorganisatorische Verbesserungen zur Senkung von Nebenzeiten bearbeitet. In den KVP-Sitzungen wurde und wird unter Orientierung an den definierten Idealen durch Brainstormings und die Erfassung und Auswertung prozessbezogener Daten wie z.B. rückgemeldeten Zeiten oder dokumentierte Arbeitsunterbrechungen sukzessive eine Eingrenzung und Spezifizierung dieser Zielfelder erreicht. Es werden zunächst die definierten Zielstellungen besprochen und mit dem aktuellen Zustand verglichen. Auf der Basis dieses Soll-Ist-Vergleiches werden Hindernisse und eine entsprechende Problemlösungshypothese definiert, die kurzzyklisch, bestenfalls bis zur nächsten KVP-Runde,

erprobt wird. Es schließt sich dann eine Erfolgsbewertung an, die ggf. weitere Maßnahmen zur Folge hat.

Auf diese Weise konnten Vorrichtungen zur ergonomischen Verbesserung der Arbeitsplätze konzipiert und erprobt werden. Darüber hinaus ist es z. B. gelungen, direkte Prozessmitarbeiter von als störend und belastend empfundenen Nebentätigkeiten zu entlasten. Mitarbeiter eines Pilotbereiches führten bspw. auch Versuche zur Veränderung der Arbeitsabläufe durch und konnten so sowohl die Arbeitsbelastung als auch die benötigte Tätigkeitszeit deutlich reduzieren.

5. Vertrauensförderung durch Persönlichkeitsorientierung

Im Rahmen des Verbundprojekts WertFlex („Wertebasiert flexibel – Chancen des Human-Ressourcen-Managements zum Erhalt und Ausbau transformationaler Innovationskultur“) werden Maßnahmen zur Unterstützung nachhaltig innovativen Verhaltens entwickelt und evaluiert. Ausgangspunkt ist hierbei eine persönlichkeitspsychologische Perspektive: Das individuelle Zusammenspiel von Werten, Motiven, Eigenschaften und Kompetenzen, d.h. die Persönlichkeit jedes Einzelnen (Laux 2008), wird als wesentliche Basis dafür betrachtet, ob und wie erfolgreich sich Personen in Innovationsprozesse einbringen. Ganzheitlich und systemisch gesehen kommt – neben der entsprechenden Gestaltung von geeigneten Rahmenbedingungen (Frey et al. 2006) – vor allem auch der persönlichkeitsgerechten Förderung innovationsbezogener Kompetenzen sowie dem behutsamen Abbau individueller Innovationswiderstände erhebliche Bedeutung zu.

Im WertFlex-Projekt setzen wir daher Maßnahmen und Methoden des Persönlichkeitscoachings ein (Riedelbauch / Laux 2011), um insbesondere Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte, die im Unternehmen als Innovationskatalysatoren fungieren (Laux / Schmitt 2008), zum Ausbau innovationsförderlicher Haltungen und Verhaltensweisen anzuregen. Zentrale Elemente der im WertFlex-Projekt angewandten Coachingkonzepte sind dabei folgende Prinzipien:

- Berücksichtigung individueller Ziele und Ressourcen der Teilnehmer
- Anregung zu gezielter (wohlwollend-kritischer) Selbst- und Wertereflexion
- Einsatz aktions- und erlebnisorientierter Methoden (z.B. Rollenspiele)
- Persönlichkeitsgerechte Vermittlung von Stressbewältigungsstrategien, Stimmungsmanagement und Kreativitätstechniken
- Stärkung von Führungsidentität, sozialer Verantwortung und Selbstvertrauen.



Die jeweilige Ausgestaltung der einzelnen WertFlex-Maßnahmen ist vor diesem Hintergrund ebenso vielfältig, wie dies Bedarfe einzelner Persönlichkeiten sein können (beispielsweise Durchführung der Maßnahmen in Einzel- oder Gruppensettings; Schwerpunktsetzung auf verschiedene Interessen und Themen). Alle WertFlex-Maßnahmen verfolgen jedoch das gemeinsame Ziel einer individuellen Ressourcenerweiterung im Hinblick auf innovatives, flexibles zugleich aber auch sozial verantwortliches sowie Orientierung, Sicherheit und Vertrauen stiftendes Handeln.

Zu den im WertFlex-Projekt entwickelten und evaluierten Maßnahmen zählen konkret u.a.:

- Persönlichkeitsorientiertes Innovationscoaching im Einzelsetting: Ausgehend vom individuellen Coaching-Anliegen und profunder Diagnostik der Stärken und Schwächen des jeweiligen Teilnehmers (z.B. im Rahmen eines 360-Grad-Feedbacks, vgl. Scherm 2002) werden über mehrere Interventionssitzungen hinweg alltagsnah persönlichkeitskongruente transformationale, innovationsförderliche Führungsverhaltensweisen erarbeitet und/oder ausgebaut (Riedelbauch / Laux 2011).
- Kreativitätsworkshop zur Perspektivenerweiterung: Durch den Einsatz verschiedener Kreativitätstechniken, etwa der Sechs-Hüte-Methode (de Bono 2000), oder über das Einnehmen unterschiedlicher Innovationsrollen (vgl. The Ten Faces of Innovation, Kelley 2008) werden neuartige Sichtweisen auf Probleme eröffnet und innovative Lösungen vorbereitet.
- Coaching-Workshop „Wertebasierte Flexibilität“: Im Mittelpunkt dieses mehrtägigen Workshops steht die Integration von Wertereflexion, Kreativität und Handlungsflexibilität in Anknüpfung an Konzepte psychologischer Weisheitsforschung (Sternberg / Jordan 2005) sowie der Aufbau von Kompetenzen im innovativen Umgang mit kognitiven und emotionalen Widersprüchlichkeiten, Dilemmasituationen und Wertekonflikten.

Die hier als Lösungsweg skizzierten Prinzipien und Maßnahmen fokussieren auf die Ebene persönlichen Erlebens und Verhaltens im Sinne individuumsbezogener Fähigkeiten als bedeutende Voraussetzung für verantwortungsvolle Innovationskultur. Jeder Einzelne kann und sollte angemessen dabei unterstützt werden, sich seiner eigenen Persönlichkeit entsprechend (d.h. authentisch) in innovationsrelevante Prozesse des Unternehmens aktiv einzubringen. Einem ganzheitlichen Blickwinkel folgend bedarf es ergänzend jedoch auch einer systematischen Gestaltung struktureller innovationsförderlicher Bedingungen auf Ebene der Organisation als Ganzem, um langfristig eine sich auf gegenseitiges Vertrauen

gründende Innovationskultur im Unternehmen zu etablieren (z.B. zusätzliche Einführung eines Innovation-Boards, vgl. Laux et al. 2011). Die Förderung individueller Vertrauensfähigkeit spielt dabei im Kontext der WertFlex-Maßnahmen eine mittelbare Rolle.

6. Ein archetypisches Entwicklungsmuster beflügelt Vertrauen im Innovationsprozess

Rückgriff: Der Mythos als Archiv des kollektiven Erfahrungsreichtums

Innovationsprozesse basieren auf einem dem Menschen immanenten und charakteristischen Verlauf. Deren typische Schrittfolge ist im „Monomythos des Helden“ nach Joseph Campbell aus den Heldenmythen aller Zeiten und Kulturen destilliert (Campbell 1999). Die dort gebündelte Grundstruktur (Aufbruch–Initiation–Rückkehr) verdichtet kollektive Erfahrungsmuster und bietet handlungsweisende Orientierung für Dynamiken und Turbulenzen heutigen Wirtschaftens.

Vorgriff: Die Stabilisierung durch Vertrauen in ungewissen Zeiten

Das analoge Change-Modell „Heldenprinzip“ adaptiert die Metapher des Heldenweges (vgl. Denisow / Trobisch 2011a; Trobisch / Pander 2011). Das Forschungsprojekt „Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip“ (HELD) zielt darauf, mit diesem roten Faden in der Organisations- sowie der Personalentwicklung Führungskräfte und Teams von klein- und mittelständischen Unternehmen dabei zu unterstützen, proaktiv und reflexiv mit den Schwingungen des unternehmerischen (Veränderungs-)Alltags umzugehen.

Zugriff: Die Vielfalt der Einsatzfelder des Heldenprinzips

Das Heldenprinzip wird dabei vorrangig (a) als Diagnose- und Reflexionsinstrument, (b) als Leitfaden für Gestaltung und Prozessbegleitung, (c) als Formgebung für die Ästhetisierung der Prozesse, (d) als Interventionsstruktur und -instrument und (e) als Seminar- und Trainingskonzept eingesetzt.

Ästhetisch-künstlerische Lernkultur in der Führungskräfteentwicklung

Unsere bisher schönste Lösung zeigt sich im Seminar „Ring of Leadership“ (RoL) (Denisow / Trobisch 2011b). Als tiefgreifenden, ressourcenorientierten Entwick-



lungsprozess von Führungskräften setzten wir den RoL in acht Modulen um. Diese Module folgen der Schrittfolge des Heldenprinzips. Dabei stehen jeweils ein bis zwei Szenen im Fokus, die in ihrer tieferen Bedeutung beleuchtet, mit Sinnbildern angereichert und in ihrem praktischen Bezug zum Führungsalltag bearbeitet werden. Mit dieser ästhetisch-künstlerischen Arbeitsweise ist es uns gelungen,

- die archetypische Schrittfolge des Heldenprinzips mit den vielfältigen individuellen Prozessen in Einklang zu bringen,
- die individuellen und unternehmensbezogenen Problemstellungen des Führungsalltags als Heldenweg in der Gruppe konkret zu bearbeiten,
- die persönliche Entwicklung der Beteiligten mit der Herausforderung als Führungskraft in Balance zu halten und auf diese Weise
- die Persönlichkeitsentwicklung in Resonanz zur Dramaturgie des Heldenprinzips zu fördern.

Die begleitende Evaluation zeigte bei den Teilnehmern Veränderungen des Beanspruchungs- und Belastungserlebens in der Arbeit auf (Klein 2011). Der Anteil „gesunden“ Erlebens von Belastungen stieg. Das Vertrauen ist insbesondere in den Dimensionen Selbstvertrauen und Prozessvertrauen gestiegen. Kreative Arbeitsweisen haben sich als unabdingbarer Bestandteil für die Vitalisierung der Innovationskraft und Veränderungsbereitschaft erwiesen. Nicht die fertige Antwort oder die richtige Lösung stehen im Fokus, sondern die schöpferische Haltung und der kreative Prozess (Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung 2011). Die Bewältigung des Risikos des Nichtgelingens sowie die schrittweise Annäherung an eine Innovationslösung sind genau die Potenziale, die Menschen in Innovationsprozessen heute brauchen, und die mit dem Seminar Ring of Leadership entwickelt werden.

Die kreative Auseinandersetzung mit dem Heldenprinzip als archetypischem Grundmuster sichert so ein Vertrauen von Menschen und Organisationen im Innovationsprozess selbst und stützt Belastbarkeit, Selbstvertrauen und Flexibilität aller Beteiligten. Jeder Innovationsprozess hat einen eigenen Verlauf, folgt aber dem stabilen Prinzip. Auf diese Weise werden die Innovationsprozesse noch lebendiger und anspruchsvoller; kompensiert wird dies jedoch mit der Orientierung am Heldenprinzip.

7. Literatur

- Bergmann, B. (2000): Arbeitsimmanente Kompetenzentwicklung. In: Bergmann, B. et al. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit. Berlin: Waxmann, 11-40.
- Campbell, J. (1999): Der Heros in tausend Gestalten. Frankfurt/M.
- De Bono, E. (2000): Six Thinking Hats. London: Penguin.
- Denisow, K. / Trobisch, N. (2011a): Neue Horizonte für die Innovationsarbeit. Wie ein archetypisches Muster Innovationsprozesse strukturiert und stützt. In: präview 01/2011, 26-27.
- Denisow, K. / Trobisch, N. (2011b): Was Führungskräfte mit dem risikoreichen Weg des Helden verbindet. Einblicke in die Praxis. In: präview 01/2011, 28-29.
- Frey, D. / Traut-Mattausch, E. / Greitemeyer, T. / Streicher, B. (2006): Psychologie der Innovationen in Organisationen. München: Roman Herzog Institut.
- Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung (Hrsg.) (2011): Beiträge zu Arbeit – Lernen – Persönlichkeitsentwicklung. Kunst als Handeln – Handeln als Kunst. Was die Arbeitswelt und Berufsbildung von Künstlern lernen können. Mitarbeiterinnen dieses Bandes: Michael Brater, Sandra Freygarten, Elke Rahmann, Rainer Marlies. Bielefeld.
- Graeff, P. (1998). Vertrauen zum Vorgesetzten und zum Unternehmen: Modellentwicklung und Überprüfung verschiedener Arten des Vertrauens, deren Determinanten und Wirkungen bei Beschäftigten in Wirtschaftsunternehmen. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag.
- Kelley, T. (2008): The ten Faces of Innovation. Strategies for heightening Creativity. London: Profile Books.
- Klein, J. (2011): Was ist künstlerische Forschung? In: [kunsttexte.de/Auditive Perspektiven](http://kunsttexte.de/Auditive-Perspektiven), Nr. 2. <http://edoc.hu-berlin.de/kunsttexte/2011-2/klein-julian-1/PDF/klein.pdf> (Zugriff am 25.09.2011).
- Laux, L. (2008): Persönlichkeitspsychologie. Stuttgart: Kohlhammer.
- Laux, L. / Schmitt, C. (2008): Innovation und Persönlichkeit. In Laux, L. (Hrsg.): Persönlichkeitspsychologie. Stuttgart: Kohlhammer, 312-321.
- Laux, L. / Kotschenreuther, W. / Dornaus, C. / Jacob, N.-C. / Meyer, S. / Schmitt, C. (2011): Wie kann ein persönlichkeitszentriertes Coaching die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens fördern? Innovationscoaching bei der Loewe AG. In Jeschke, S. (Hrsg.), Innovation im Dienste der Gesellschaft: Beiträge des 3. Zukunftsforums Innovationsfähigkeit des BMBF. Frankfurt: Campus, S. 51-64.

- Pietzcker, F. / Looks, P. (Hrsg.) (2010): Der Aufgabenbezogene Informationsaustausch – zeitweilige partizipative Gruppenarbeit zur Problemlösung. Mit besonderem Blick auf Organisationsentwicklung, Wissensmanagement und betriebliche Gesundheitsvorsorge. Zürich: vdf.
- Riedelbauch, K. / Laux, L. (2011): Persönlichkeitscoaching. Weinheim: Beltz.
- Ripperger, T. (1998): Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Scherm, M. (2002): 360-Grad-Feedback. Göttingen: Hogrefe.
- Schweer, M. / Thies, B. (2003). Vertrauen als Organisationsprinzip: Perspektiven für komplexe soziale Systeme. Bern: Huber.
- Sprenger, R.K. (2002). Vertrauen führt. Frankfurt / New York: Campus.
- Sternberg, R.J. / Jordan, J. (2005): A Handbook of Wisdom. Cambridge / New York: University Press.
- Trobisch, N. / Pander, S. (2011): Ein roter Faden für das Projektmanagement. Personale Kompetenzen für ein zukunftsfähiges Projektmanagement mit einem archetypischen Grundmuster ergründen und entwickeln. In: PM aktuell 01/2011, S. 27-35.





Innovative Arbeitsgestaltung in kleinen und mittleren Unternehmen

Kristina Kuiper¹, Anja Baumann, Albert Ritter²

1. Aktionsfelder der Arbeitsgestaltung in KMU

Viele Aspekte der sozialen, politischen und wirtschaftlichen Umwelt treten mit hoher Handlungsrelevanz an Unternehmen heran. Der demografische Wandel mit seinen Auswirkungen, die häufig unübersichtliche Globalisierung, der technische Fortschritt und die heterogener werdenden Anforderungen der Kunden sind nicht nur Schlagworte, sondern aktuell relevante Rahmenbedingungen mit potentiellen Risiken – aber auch Chancen – für Betriebe. Dadurch steigen die Herausforderungen – auch an die Organisations- und Arbeitsgestaltung. Um Risiken zu vermeiden oder zu minimieren und Chancen wahrzunehmen und zu nutzen, brauchen Unternehmen passende Ressourcen und Instrumente. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind wegen ihrer besonderen betrieblichen Struktur von den handlungskritischen Entwicklungen besonders betroffen. In gleicher Weise trifft dies auch für die große Mehrheit der rund 988 000 Handwerksbetriebe in Deutschland zu – in der Regel sogar in erhöhtem Maße. Sie sind vor allem durch eine Fokussierung aller Entscheidungen und Umsetzungsmaßnahmen (einschließlich der Arbeits- und Organisationsgestaltung) auf den Handwerksmeister (Inhaber) gekennzeichnet. Darüber hinaus führen eine Dominanz des operativen Tagesgeschäfts sowie traditionelle Lösungsstrategien und Führungskonzepte zu einem Kapazitäts- und Kompetenzmangel für die strategische Ausrichtung und Führung ihres Betriebes. Strategische Aspekte und eine weitere Professionalisierung der Betriebsführung gewinnen besonders vor dem Hintergrund der aktuellen Rahmenbedingungen an praktischer Relevanz. Entsprechend lassen aktuelle Forschungsergebnisse des HaFlexSta-Projektes deutliche Defizite insbesondere im Bereich der strategischen Betriebsführung erkennen (itb 2011). Nicht nur fehlt häufig die Wahrnehmung ihrer betrieblichen Relevanz und Umsetzbarkeit, auch mangelt es an geeigneten Konzepten, Werkzeugen und Unterstützungsmaßnahmen. Durch die beispielhaft skizzierten Rahmenbedingungen setzen sich Handwerksunternehmer

¹ HaFlexSta / Inner- und überbetriebliche Kooperationsstrategien, itb - Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e. V., kuiper | baumann@itb.de.

² HaFlexSta / Inner- und überbetriebliche Kooperationsstrategien, Dr. Albert Ritter – Forschung Beratung Training (FBT), fbt-ritter@t-online.de.

nur bedingt und in der Regel wenig systematisch mit der Arbeits- und Organisationsgestaltung auseinander. Dieser Umstand kann hinsichtlich der Herausforderungen die Zukunftsfähigkeit von Handwerksbetrieben in Frage stellen und rückt das Fehlen passender Instrumente in den Fokus einer anwendungsorientierten Handwerksforschung.

2. Das HaFlexSta-Projekt

Das Forschungsprojekt „Innovations- und zukunftsfähiges Handwerk durch Ausbalancierung von Flexibilität und Stabilität – HaFlexSta“³ greift diese Bedarfslage auf. Der Verbund wird durch das itb - Institut für Technik der Betriebsführung im DHI e.V. koordiniert, Partner sind das Forschungsinstitut Dr. Albert Ritter – Forschung Beratung Training (FBT) und die Handwerkskammer der Pfalz in Kaiserslautern. Gegenstand und Ziel des Projektes sind, in Zusammenarbeit mit 15 Handwerksunternehmen:

- die aktuellen Herausforderungen im Hinblick auf die Flexibilitäts- und Stabilitätsanforderungen sowie die Chancen und Risiken in diesem Kontext zu erforschen,
- für deren Bewältigung ein handwerksgerechtes Modell, kleinbetriebs-taugliche Handlungskonzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Betriebsführung und handwerkstaugliche Arbeitsgestaltung in Handwerksbetrieben, sowie
- tragfähige, handwerkstaugliche Dienstleistungen zu entwickeln, mittels deren Handwerksorganisationen ihre Mitgliedsbetriebe unterstützen können (Kuiper et al. 2011).

Empirische Grundlage

Zunächst wurde eine empirische Studie zur Analyse der Ausgangssituation durchgeführt. Die Handwerkskammer der Pfalz konnte hierzu 60 unterschiedlich große Handwerksbetriebe aus ihrem Kammerbezirk gewinnen. Die einbezogenen Betriebe sind typisch, aber nicht zwingend repräsentativ für das Handwerk. In

³ Förderkennzeichen 01FH09034, Teilvorhaben „Entwicklung und pilotartige Erprobung von Strategien in Handwerksbetrieben“ bzw. Förderkennzeichnung 01FH09035, Teilvorhaben „Entwicklung von Dienstleistungsangeboten für Handwerksorganisationen zur Unterstützung von Handwerksbetrieben bei deren Ausbalancierung von Flexibilität und Stabilität“.

teilstrukturierten Interviews (ca. 90 Minuten) wurden Handwerksmeister aus Betrieben der Gewerbe Bau, Ausbau, Metall, Kraftfahrzeug, Gesundheit, personenbezogenen Dienstleistung sowie Nahrungsmittel zur Thematik „Flexibilitätsanforderungen und Stabilitätserwartungen vor dem Hintergrund einer sich wandelnden Arbeitswelt“ befragt. Parallel hierzu wurden über 30 Berater von Handwerksorganisationen zu ihren Einschätzungen interviewt. In beiden Fällen zeigte sich, dass die Wichtigkeit dieser Fragestellungen als sehr hoch angesehen wird, gleichzeitig jedoch das Bewusstsein, die Sensibilität und die Kompetenzen für eine zukunftsorientierte Gestaltung von Flexibilität und Stabilität noch ausgebaut werden müssen (itb 2011). Dieses Material sowie die Diskussion der Ergebnisse und Hypothesen mit ausgewählten Handwerksberatern und Arbeitswissenschaftlern in einem Expertenworkshop diente als empirische Grundlage für die folgende Theoriebildung und Feldforschung.

Ausgangslage

Die befragten Handwerksunternehmer zeigten fast durchweg ein großes Interesse an der ihnen nur latent bekannten Thematik Flexibilität und Stabilität sowie betriebsspezifische Ausbalancierung bzw. Optimierung dieser beiden Faktoren. Durch das Erkennen der eigenen Betroffenheit sowie der Herausforderungen (Chancen und Risiken), die daraus für sie selbst, ihren Betrieb und die Beschäftigten resultieren, messen sie der Gestaltung (bzw. Optimierung) von Flexibilität und Stabilität eine große Bedeutung bei. Deutlich wurde auch, dass die Handwerksunternehmer in der Regel bei der Beschreibung der beiden Faktoren sowie vor allem bei der Darlegung ihres bisherigen „Managens“ von Flexibilität und Stabilität Probleme haben. Latent sind ihnen die Problematik und das Fehlen geeigneter Konzepte und Instrumente bekannt, dies führt aber nicht zu entsprechenden Handlungen (Gestaltungsmaßnahmen) (Vgl. Ritter/Schulte 2010). Fast keiner der befragten Betriebe hatte sich explizit mit Lösungen in erforderlichem Umfang auseinandergesetzt. Typisch hierfür sind Rückmeldungen, das Interview habe bereits zum „Nachdenken“ angeregt, d.h. es wurde ein Reflexionsprozess angestoßen. Das große Interesse an einer Mitwirkung bei der *pilotartigen Erprobung* (Feldforschung in zwei Anwendernetzwerken mit 15 Handwerksbetrieben, die aus den 60 befragten Handwerksunternehmen ausgewählt wurden) ist als Indiz für das Fehlen eigener Ressourcen und Kompetenzen zu werten.

3. Das HaFlexSta-Modell für eine zukunftsorientierte Gestaltung von Flexibilität und Stabilität in Handwerksbetrieben

Eine zukunftsorientierte Gestaltung von Flexibilität und Stabilität ist auch in Handwerksbetrieben eine Aufgabe der Betriebsführung. Als Orientierungsgrundlage für das HaFlexSta-Modell wurde auf bekannte Business-Excellence-Modelle zurückgegriffen. Als besonders geeignet erschien das „EFQM Excellence Model 2010“ (EFQM 2009). Den auf Basis der Ergebnisse der empirischen Studie entwickelte Entwurf des HaFlexSta-Modells zeigt Abbildung 1. Der Modellentwurf wird im Rahmen des Forschungsprojektes verifiziert. Jedes der Felder repräsentiert eine Facette der betrieblichen Flexibilität und Stabilität beziehungsweise den Nutzen für bestimmte Unternehmensbereiche und die Umwelt. Das HaFlexSta-Modell ermöglicht eine ganzheitliche Sicht auf die Führung und Organisation eines Handwerksbetriebs. Ihm liegt eine präskriptive Modellvorstellung zugrunde. Das Modell besitzt demzufolge einen normativen Charakter.

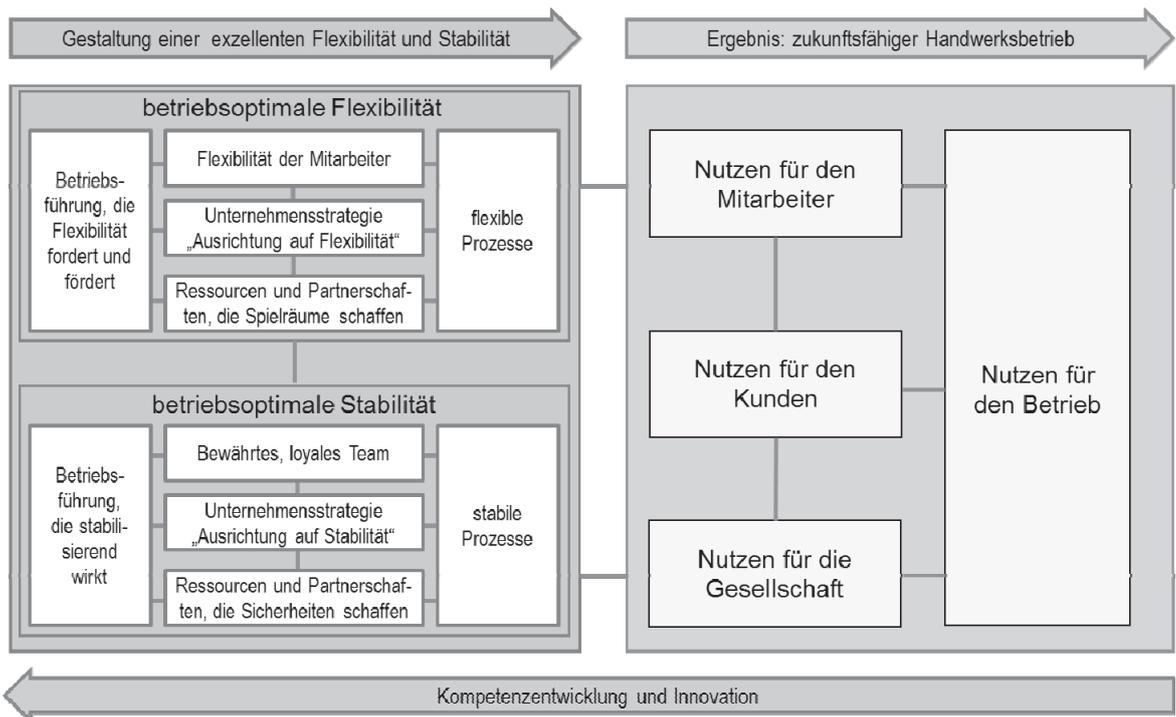


Abbildung 1: Der Entwurf des HaFlexSta-Modells für eine zukunftsorientierte Gestaltung von Flexibilität und Stabilität in Handwerksbetrieben

Sensibilisierung und Ermittlung von Handlungsbedarfen mit dem Betriebscheck

Die präskriptive Perspektive des HaFlexSta-Modells findet im Betriebscheck Anwendung. Die Facetten von Flexibilität und Stabilität werden jeweils mit einigen Gestaltungsfaktoren besetzt, die eine „exzellente“ Betriebsführung in den jeweiligen Bereichen beschreiben. Mit einem Ampelsystem kann der aktuelle Handlungsbedarf in einem moderierten Selbstreflexionsprozess ausgemacht werden. Der Betriebscheck wurde in 15 Handwerksbetrieben pilotartig erprobt. Mit Hilfe dieses Tools können zukünftig die betriebspezifischen Handlungsbedarfe hinsichtlich Flexibilität und Stabilität ermittelt werden.

4. Innovative Arbeitsgestaltung in KMU im Kontext von Flexibilität und Stabilität

In einem partizipativen Prozess entwickelt das HaFlexSta-Projektteam mit den 15 beteiligten Handwerksbetrieben passende (für das Handwerk innovative) Konzepte, Werkzeuge und Unterstützungsstrategien für eine innovative Arbeitsgestaltung und erprobt sie in Feldstudien. Die Phase der *pilotartigen Erprobung* in den Betrieben begann Anfang 2011 und erstreckt sich über einen Zeitraum von ca. 15 Monaten.

Die Betriebe wurden in zwei *Anwendernetzwerken* zusammengefasst. Dem ersten gehören acht kleinere Betriebe mit bis zu 15 Beschäftigten und vorwiegend nichtstationären Arbeitsplätzen an. Das zweite Anwendernetzwerk umfasst größere Betriebe (mehr als 15 Beschäftigte) sowie vorwiegend stationäre Arbeitsplätze. Die Zusammenarbeit sowie der Austausch findet vor allem in regelmäßigen (halbtägigen) Netzwerkworkshops statt. In sechs Workshops pro Netzwerk werden die Konzepte und Instrumente mit den Unternehmern diskutiert, erforderliches Wissen vermittelt und Handlungskompetenzen aufgebaut. Daneben findet ein informeller Erfahrungsaustausch statt. Diese Zusammenarbeit und gemeinschaftliche Herangehensweise an aktuelle Handlungsbedarfe wird von den Betrieben als unternehmerisch fruchtbar bewertet. In den Netzwerken sind Betriebe unterschiedlicher Branchen involviert, was sicherstellt, dass nicht nur die spezifischen Problemlagen bestimmter Branchen zum Tragen kommen, sondern bestimmte Handlungsbedarfe vieler Betriebe des Handwerks aufgegriffen werden.

Die individuelle Umsetzung erfolgt durch die Unternehmer und Mitarbeiter der einbezogenen Betriebe. Das HaFlexSta-Projektteam unterstützt dies im Rahmen der Feldforschung.

Die Handlungsfelder, das heißt die Bereiche der Unternehmensführung mit Handlungsbedarf, die durch mehrstufige Erhebungen festgestellt wurden, waren in den meisten der Betriebe gleich. Sie können wie folgt zusammengefasst werden:

- eine handwerkstaugliche, strategische Betriebsführung,
- einfache Instrumente zur Kapazitäts- und Engpassplanung,
- Strategien zur Liquiditätssicherung,,
- ein handwerkstaugliches Prozessmanagement,
- Mitarbeiter- und Führungsentwicklung,
- Werkzeuge zur Förderung der Flexibilität und/oder der Stabilität im Rahmen der operativen Betriebsführung.

Im Rahmen dieser Schwerpunkte erarbeitete das Projektteam Konzepte und Instrumente, die sowohl stabilisierende als auch flexibilisierende Wirkung haben, die nun von den Betrieben erprobt werden.

Die Handlungsfelder und die Erprobung der zugehörigen Instrumente können zum Zeitpunkt dieser Veröffentlichung nur mit groben Umrissen skizziert werden, jedoch sollen diese hier eine andeutungsweise Erwähnung finden.

Strategische Betriebsführung

Die strategische Betriebsführung zählt zu den Defizitbereichen in sehr vielen Handwerksbetrieben. Die in diesem Handlungsfeld aktiven haben die praktische Relevanz der strategischen Betriebsführung erkannt und wenden die gemeinsam erarbeiteten Instrumente an.

Eingesetzt werden folgende Instrumente:

- strategische Ausrichtung des Betriebes durch ein gemeinsam mit den Beschäftigten entwickeltes Unternehmensleitbild,
- strategische Zielplanung,
- strategische Analyse,
- strategische Planung,
- Fortschrittsermittlung und Bewertung mittels des HaFlexSta-Checks.

Diese durchaus bekannten Instrumente wurden handwerkstauglich gestaltet und mit einer chronologisch aufgebauten Methodik zur Durchführung versehen. Diese soll als Dienstleistungsangebot für Handwerksorganisationen zu den Betrieben gelangen. Die strategische Betriebsführung gibt einem Betrieb insbesondere eine transparente Ausrichtung, bündelt Handlungsmaximen und fördert die Betriebskultur. Damit trägt sie zur Stabilität des Betriebes bei, wobei genügend Spielraum für Flexibilität bleibt.

Kapazitäts- und Engpassplanung

Zu diesem Handlungsfeld werden Instrumente zur Analyse und Festlegung der Kapazitätsgrenzen, zur Analyse und Steuerung der Kapazitätsinanspruchnahme sowie zur Einplanung und Steuerung von Kapazitäten zusammengetragen und – unter Einbeziehung von Handwerksunternehmern – handwerksgerecht gestaltet. Eine langfristig angelegte Übersicht ermöglicht eine effektivere und effizientere Planung. Mit diesen Rahmenbedingungen können Unternehmen flexibler aber dennoch stabil agieren.

Liquiditätssicherung

Für eine ausbalancierte Liquiditätssicherung, die eine ausreichende Stabilität und erforderliche Flexibilität unterstützt, wurden in einem Netzwerkworkshop die erforderlichen Kenntnisse und Instrumente vermittelt. Eine ausreichend gesicherte Liquidität bringt einem Betrieb mehr Stabilität.

Prozessmanagement

Ein handwerkstaugliches Prozessmanagement erfordert die Identifikation und Darstellung der wesentlichen Prozesse in einem Handwerksunternehmen. Darüber hinaus bedarf es Maßnahmen zur Optimierung und Gestaltung der Prozesse. Eine Prozessgestaltung soll den Betrieben einerseits durch eine Festlegung der Grobstruktur ausreichenden Spielraum für flexibles Agieren geben, diese gewinnen andererseits auch an Stabilität, indem wesentliche Abläufe, die für das erfolgreiche Bestehen von Unternehmen essentiell sind, beschrieben, dokumentiert und nach betriebswirtschaftlichen Kriterien optimiert sind.

Mitarbeiter- und Führungsentwicklung

Während in größeren Unternehmen die Mitarbeiter- und Führungsentwicklung in der Regel durch eine Fachabteilung professionalisiert ist, muss diese Aufgabe, die vor dem Hintergrund des demografischen Wandels an Bedeutung gewinnt, durch den Handwerksmeister „mit“ erledigt werden. Keine bzw. aus der Not heraus initiierte, kurzfristige und wenig systematisch angelegte Aktivitäten sind derzeit die Regel. Im Rahmen des HaFlexSta-Projekts werden für Handwerksbetriebe neue Strategien beispielsweise zur Installierung einer zweiten Führungsebene entwickelt und erprobt. Dadurch lassen sich sowohl die Stabilität als auch die Flexibilität fördern.

Operative Betriebsführung

Die operative Betriebsführung als Handlungsfeld betrifft vor allem die Kommunikation und Förderung der Mitarbeiter. Hier werden folgende Schwerpunkte gesetzt:

- Unternehmerisches Denken der Mitarbeiter fördern,
- Verbesserungs- und Innovationskultur entwickeln,
- Mitarbeiterentwicklung,
- Gesundheitsförderung,
- Personalrekrutierung,
- Regelung für einen Ausfall des Unternehmers/Nachfolgeregelung,
- Monitoring.

Die Werkzeuge unter dem Aspekt der operativen Betriebsführung können sowohl die Flexibilität als auch die Stabilität eines Unternehmens fördern.

5. Ausblick

Im weiteren Projektverlauf wird die Verwendbarkeit, Wirksamkeit und Praktikabilität an den konkreten Fällen der Alltagspraxis geprüft und gegebenenfalls – immer gemeinsam mit den beteiligten Handwerksbetrieben – weiter verbessert. Da sich die Maßnahmen und Instrumente gegenseitig bedingen und wechselseitig beeinflussen, wie beispielsweise eine Verbesserungskultur vor allem in einem positiven Führungsklima entstehen kann, gilt besondere Aufmerksamkeit den Interdependenzen der Instrumente (Jessel / Fischer 2008). Die erarbeiteten Konzepte und Instrumente sollen der Öffentlichkeit im Rahmen kommender Veröffentlichungen bzw. der Projekthomepage www.HaFlexSta.de zugänglich gemacht werden.



6. Literatur

- Doppler, K. / Fuhrmann, H. / Lebbe-Waschke, B. / Voigt, B. (2003): Unternehmenswandel gegen Widerstände – Change Management mit den Menschen. Frankfurt/M.: Campus.
- EFQM (Hrsg.) (2009): EFQM Excellence Model 2010. Brüssel.
- Kuiper, K. / Ritter, A. / Schulte, A. / Baumann, A. (2011): Innovative, handwerkstaugliche Arbeitsgestaltung zur Förderung und Ausbalancierung von Flexibilität und Stabilität in Handwerksbetrieben. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.): Mensch, Technik, Organisation – Vernetzungs- und -herstellungsprozess. 57. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Technische Universität Chemnitz, Professur Arbeitswissenschaft. Dortmund: GfA-Press, 405-408.
- itb (Hrsg.) (2012): Flexibilität und Stabilität in Handwerksbetrieben – ein Problemaufriss (in Vorbereitung).
- Jessel, R / Fischer, C. (2008): Es gilt, Schätze zu heben. Personalmagazin 01/2008, 20f.
- Ritter, A. / Schulte, A. (2010): Dialogorientierte Gefährdungsbeurteilung für nichtstationäre Arbeitsplätze – Konzept und Erfahrungen mit einem handwerksgerechten Werkzeug. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.): Neue Arbeits- und Lebenswelten gestalten – 56. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Dortmund: GfA Press, 623-626.





Unternehmerische Flexibilität durch Mitarbeiterflexibilität? Lebenslanges Lernen und Entwicklungsbegleitung

Beate Kern, Simone Bergande¹

1. Einleitung

Längere Lebensarbeitszeiten und der sich vergrößernde Mangel an Fachkräften erfordern eine Neuausrichtung der Weiterbildung: Kurzfristige Anpassungsfortbildungen werden langfristiger Personalentwicklung unter besonderer Berücksichtigung der jeweiligen Stärken und Schwächen eines Beschäftigten weichen. So werden im Projekt „Individualisierte Laufbahngestaltung mit Entwicklungsbegleitern in der Produktion und im Handwerk – ENWIBE“ gemeinsam mit Praxispartnern aus Industrie und Handwerk Handlungswege zur Gestaltung einer lebensphasenbezogenen Entwicklung der Beschäftigten realisiert. Dies geschieht mittels Konzeption eines so genannten Entwicklungsbegleiters: Darunter wird eine neu zu schaffende Funktion verstanden, die mit dem Auftrag betraut ist, eine Passung zwischen Kompetenzen und Bedürfnissen seitens der Beschäftigten einerseits und kurz- und langfristigen Strategien der Unternehmen andererseits herzustellen.

In der ersten Phase des Projektvorhabens wurde ein Gesamtkonzept des Entwicklungsbegleiters erarbeitet, das spezifische Kompetenzen, Arbeitsweisen und notwendige organisatorische Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Arbeit benennt. In der zweiten Phase wird das Konzept realisiert, indem Entwicklungsbegleiter geschult werden und ihre Arbeit in Unternehmen aufnehmen. Letzteres wird wissenschaftlich evaluiert. Als Ergebnis steht nach der letzten Phase ein praxiserprobtes Konzept eines Entwicklungsbegleiters für kleine und mittlere Unternehmen zur Verfügung, das eine Antwort darauf gibt, wie Personalentwicklung im produzierenden Bereich und in Handwerksunternehmen zukünftig proaktiv und über ein Berufsleben hinweg gestaltbar ist.

Das Verbundprojekt ENWIBE setzt sich aus zwei Instituten der angewandten Forschung und einem Weiterbildungsanbieter zusammen: Das ZNL TransferZentrum für Neurowissenschaften und Lernen der Universität Ulm verfolgt

¹ Projekt „ENWIBE- Individualisierte Entwicklungsbegleitung in Produktion und Handwerk“, ZNL TransferZentrum für Neurowissenschaften und Lernen“, beate.kern | simone.bergande@znl-ulm.de.

psychologische und pädagogische Fragestellungen, das Institut für Arbeitswissenschaften und Technologiemanagement (IAT) der Universität Stuttgart hat arbeitswissenschaftliche sowie betriebswirtschaftliche Schwerpunkte und das Elektro Technologie Zentrum (etz) Stuttgart schafft als Weiterbildungsanbieter die Verbindung zur Praxis der Personalentwicklung im Handwerk. Als Umsetzungspartner aus der Wirtschaft beteiligen sich der Spielzeug- und Möbelhersteller Habermas GmbH aus Bad Rodach sowie zwei Handwerksunternehmen aus dem Stuttgarter Raum.

2. Entwicklungsbegleitung – ein neurowissenschaftlich basierter Ansatz zur Steigerung von Lernbewusstheit und Lerngestaltungskompetenz

Die Projektgruppe ENWIBE – Individualisierte Entwicklungsbegleitung in Produktion und Handwerk – bietet einen Workshop in dem Einblicke in die Praxis der Entwicklungsbegleitung gegeben und erste Ergebnisse der Begleitung vorgestellt werden.

Hintergründe – Wie kam es zu dem Projekt?

Die Schere: Varianz im Alter und Innovationsfähigkeit

Produzierende Unternehmen und Handwerksunternehmen stehen stärker denn je vor der anspruchsvollen Aufgabe dauerhaft flexibel und innovationsfähig zu bleiben und gleichzeitig mit einer im Durchschnitt älter werdenden Belegschaft auch im direkt produktiven Bereich umzugehen. Zentral ist hierfür die Fähigkeit der Mitarbeiter, den notwendigen Wandel konstruktiv mit zu tragen und dauerhaft lern- und anpassungsfähig zu bleiben, um damit die erforderliche Flexibilität aufzubringen.

Die Neurowissenschaften zeigen, dass sich die Gehirne auch von Menschen über 60 Jahren noch verändern: Strukturelle Veränderungen als Folge einer neu erlernten Aufgabe (z.B. Jonglieren, Boyke et al. 2008) konnten nachgewiesen werden. Es zeigt sich, dass mit zunehmendem Alter nicht die Leistung generell abfällt, sondern sich die Unterschiede zwischen den Menschen vergrößern (vgl. Spirduso 1995; Grön et al. 2003; Dinse 2006). Die Abbildung 1 stellt diesen Effekt grafisch dar.

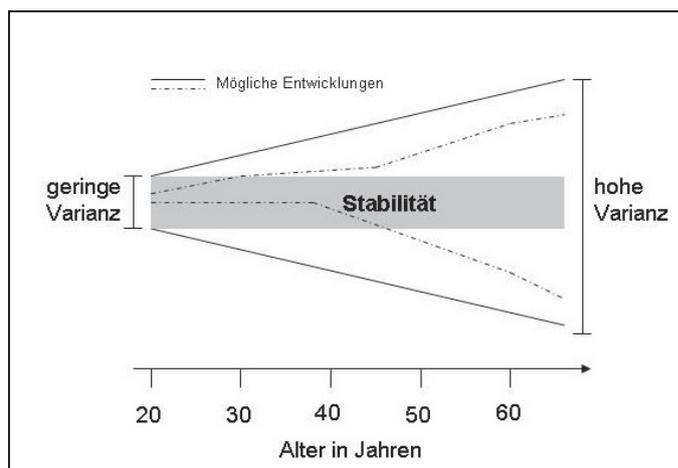


Abbildung 1: Mit zunehmendem Alter steigt auch die Unterschiedlichkeit (nach Bauer / Reiners 2008)

Es zeigt sich also eine hohe Varianz besonders gegen Ende der Erwerbsfähigkeit: manche Menschen haben ihr kognitives Niveau halten können, andere haben abgebaut oder dazu gewonnen. Soweit das neurowissenschaftliche Potenzial: Das Gehirn ist in der Lage, bis mindestens ins Rentenalter zu lernen.

Allerdings scheint dieses Potential bei in der Produktion und im Handwerk arbeitenden Mitarbeitern nicht umgesetzt zu werden. In bisherigen Projekten der beteiligten Partner (z.B. „länger leben. länger arbeiten. länger lernen“; „Lernen in der Produktion“, Demotrans, 50 plus) wurden mangelnde Flexibilität und fehlende Lernbereitschaft bei vielen Mitarbeitern beklagt. Im Rahmen einer Fallstudie (Bauer et al. 2008) bemängelten alle beteiligten Unternehmen die Inflexibilität ihrer Mitarbeiter. Weiterhin wurde mehrfach eine zu geringe Veränderungsbereitschaft über alle Altersgruppen hinweg beanstandet. Unternehmen meinen auch, dass ein gutes Viertel der Mitarbeiter Angst vor Lernen und Veränderung habe. Im Interview bejahte fast die Hälfte der befragten Mitarbeiter (n = 45) selbst Angst vor Veränderungen.

Ebenso wird deutlich, dass Mitarbeiter allgemein (Baethge / Baethge-Kinsky 2004) und speziell in produzierenden Betrieben kaum über die notwendigen Kompetenzen für ein lebensbegleitendes Lernen verfügen. Es findet sich eine rapide Abnahme an Weiterbildungsaktivitäten der Mitarbeiter spätestens ab dem fünfzigsten, häufig bereits ab etwa dem 45. Lebensjahr (Bauer et al. 2008; Kuwan et al. 2005).

Personalbeauftragte in produzierenden Betrieben betrachten ältere Mitarbeiter heute im Wesentlichen unter dem Aspekt der Altersteilzeit und der Beanspruchung von Schonarbeitsplätzen (Bauer et al. 2008). In Handwerksbetrieben zeigen die Erfahrungen von Betriebsärzten, dass Schonarbeitsplätze aus Angst vor drohendem Arbeitsplatzverlust nicht angenommen werden. Obwohl Beschäftigte

in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens in Zukunft das Gros der Wertschöpfung bewerkstelligen müssen, existieren aktuell kaum Entwicklungskonzepte. Mitarbeitern jenseits des Lebensjahres 45 – 50 fehlen akzeptierte, positiv besetzte Entwicklungswege, die betrieblich wertgeschätzte, physisch angepasste, kognitiv aber weiterhin fordernde und angemessene Anforderungen aufweisen.

Erhalt von Lernfähigkeit und Flexibilität im produzierenden Bereich

Diese Umstände können und müssen so nicht bestehen bleiben – grundlegende Erkenntnisse aus Neurowissenschaft, Psychologie und Arbeitswissenschaft bieten eine Reihe von Ansatzpunkten für den Umgang mit den Flexibilitätsanforderungen moderner produzierender Unternehmen in Zeiten des demografischen Wandels.

Eine der Voraussetzungen für die überdauernde Veränderungsfähigkeit des Gehirns besteht darin, dass der Mensch entsprechend gefordert und gefördert wird. Das Gehirn entwickelt sich immer erfahrungs- und umweltabhängig – auf den Punkt gebracht bedeutet dies „Use it or lose it“: Längsschnittstudien haben hier eindrücklich gezeigt, dass monotone Tätigkeiten zu kognitiven Defiziten führen (Bosma et al. 2003; Tuomi/Ilmarinen 1999). Andererseits gibt es Hinweise auf ein „Use it and get more of it“ (Dinse 2006; Goldberg 2007). Auf den betrieblichen Kontext bezogen bedeutet dies, dass geistig fordernde Arbeit vor kognitiven Beeinträchtigungen schützt. Lebenslange Entwicklung und Erhaltung der Lernfähigkeit und Flexibilität müssen zum Thema auch für Mitarbeiter im produzierenden Bereich werden.

Lernanforderungen und Kompetenzaufbaumöglichkeiten in den Unternehmen

Durch die zunehmende Innovationsgeschwindigkeit schwindet die Prognostizierbarkeit der beruflichen Anforderungen in den Betrieben. Diesen Anforderungen ist eine institutionell definierte, hochgradig formalisierte berufliche Weiterbildungspraxis, wie wir sie heute in den meisten Unternehmen vorfinden, naturgemäß nicht gewachsen (Baethge / Baethge–Kinsky 2004, 15). Vielmehr müssen Arbeiten und Lernen stärker verschmelzen – dies stellt neue Anforderungen an den Mitarbeiter und sein Lernen. Zunächst fordert dies eine Änderung der Haltung in großen Teilen der Belegschaften und ihrer Vorgesetzten. In der Produktion und im Handwerk wird überwiegend informell gelernt (Kuwan et al. 2005) und der Mitarbeiter selbst ist zunehmend gefragt, sein Lernen selbst in die Hand zu nehmen. Selbstgesteuertes Lernen erfordert vor allem metakognitive Fähigkeiten, ist aber auch abhängig von motivationalen Faktoren. Positive Ein-

stellungen hierzu können vorzugsweise durch ein Coaching eines Entwicklungsbegleiters adressiert werden.

3. Ziel des Projekts

Das Projekt ENWIBE verfolgt das Ziel eine Entwicklungsbegleitung zu konzipieren, der es gelingt, eine proaktive, langfristige Entwicklung der Mitarbeiter zu fördern, ausgerichtet sowohl an persönlichen als auch an strategischen Zielen des Unternehmens. Das Konzept soll eine optimale Passung zwischen individuellen Kompetenzen, Bedürfnissen sowie arbeits- wie produktionssystembezogenen Anforderungen und Rahmenbedingungen herstellen und so zu einer erhöhten Flexibilität auf Seiten des Unternehmens und des Mitarbeiters beitragen und die Innovationskraft stärken (siehe Abb. 2). Um dies zu erreichen wurden zwei Varianten der Entwicklungsbegleitung konzipiert. In größeren Produktionsunternehmen handelt der Entwicklungsbegleiter innerbetrieblich, in kleineren Handwerksunternehmen überbetrieblich. Die Mitarbeitenden werden selbst aktiv und gestalten Maßnahmen mit Unterstützung des Entwicklungsbegleiters. Lernende werden in ihrer Arbeitsumgebung gefördert.

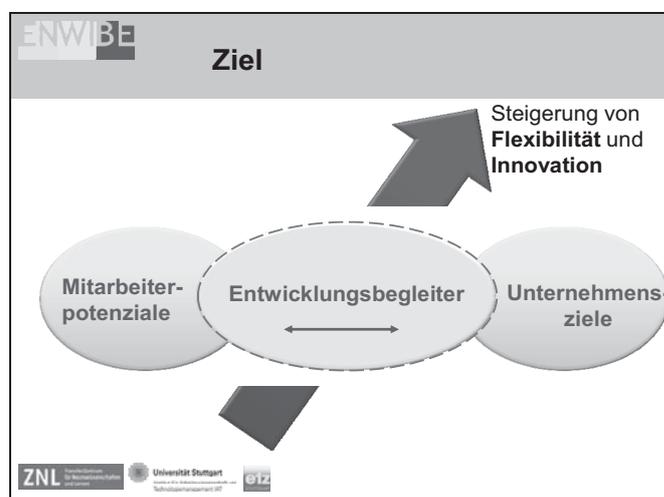


Abbildung 2: Ziel der Entwicklungsbegleitung: Steigerung von Flexibilität und Innovation im Einklang mit Unternehmenszielen und Mitarbeiterpotenzial

Das Konzept bildet die aus unserer Sicht erforderlichen Eckpfeiler einer langfristig erfolgreichen Unternehmensstrategie für die Realisierung einer lebenslangen Lernfähigkeit und -Lernbereitschaft ab. Es wird in folgenden Bereichen angewendet:

- *Einsatz von Entwicklungsbegleitern*: Es erfolgt eine Qualifizierung von geeigneten Personen zu Entwicklungsbegleitern, um im entsprechenden Umfeld zu sensibilisieren und Prozesse zu initialisieren und zu begleiten. Parallel werden Arbeitshilfen und Tools entwickelt und evaluiert, die dem Entwicklungsbegleiter im Arbeitsalltag Orientierung geben und Strukturen für alltägliche Entwicklungsarbeit schaffen. Darüber hinaus werden Vorschläge erarbeitet, wie managementseitige Anreize formuliert werden können, um diese neue Funktion dauerhaft im Unternehmen einzusetzen oder zu verankern.
- *Selbstverständnis der Mitarbeiter*: Mitarbeiter werden dazu befähigt, ihre eigenen Lerneraktivitäten als zentrales Anliegen zu erkennen und selbstständig weiterzuentwickeln. Die Förderung elementarer Lerngestaltungskompetenzen wird angestrebt. In einer selbstgewählten, begleiteten Veränderungs- und Lernsituation erkennen die Teilnehmer die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit dauerhaften Lernens in der Arbeit, ihre lernbezogene Selbstwirksamkeitserwartung kann durch eine erhöhte Lernbewusstheit gesteigert werden.
- *Unternehmenskultur als tägliche fördernde und fordernde Arbeits- und Lernumgebung*: Die Unternehmenskultur, die Arbeitsweise, das Selbstverständnis und die Produktionsbedingungen stellen das tägliche Umfeld für arbeitsintegriertes Lernen dar. Das Projekt zeigt hemmende und förderliche Rahmenbedingungen des Arbeitsumfelds als Lernumgebung auf.

4. Wie soll das Ziel erreicht werden? Umsetzung im Projekt

Um das oben beschriebene Ziel zu erreichen wurden in einer Konzeptionsphase zunächst Modelle und Instrumente entwickelt, die sowohl neurowissenschaftliche Erkenntnisse als auch den zunehmenden Trend der Individualisierung in der Weiterbildung berücksichtigen. Im Rahmen dieser Phase entstand eine völlig neue Funktion: der Entwicklungsbegleiter. Er ist als Bindeglied zwischen Mitarbeiter, Führungskraft und Geschäftsführung innerbetrieblich oder überbetrieblich tätig und wird durch verschiedene Qualifizierungsmodule auf seine Aufgabe vorbereitet. Die Qualifizierung des Entwicklungsbegleiters erstreckt sich über mehrere Monate. Seit April 2011 wurden ganztägige Module mit folgenden Inhalten eingesetzt:

- Modul 1: Grundlagen der Arbeit als Entwicklungsbegleiter: Das Lernverständnis basiert auf neurobiologischen Erkenntnissen verknüpft mit solchen

aus Psychologie und Pädagogik. Vermittelt wird unter anderem die Selbstbestimmungstheorie von Deci / Ryan sowie die Theorie zum Kohärenzgefühl nach Antonovsky.

- Modul 2: Inhalt und Ablauf der Entwicklungsgespräche: wertschätzende Haltung und Kommunikation, Anwendung des Stufenmodells BEGA zur Einstellung und Verhaltensänderung.

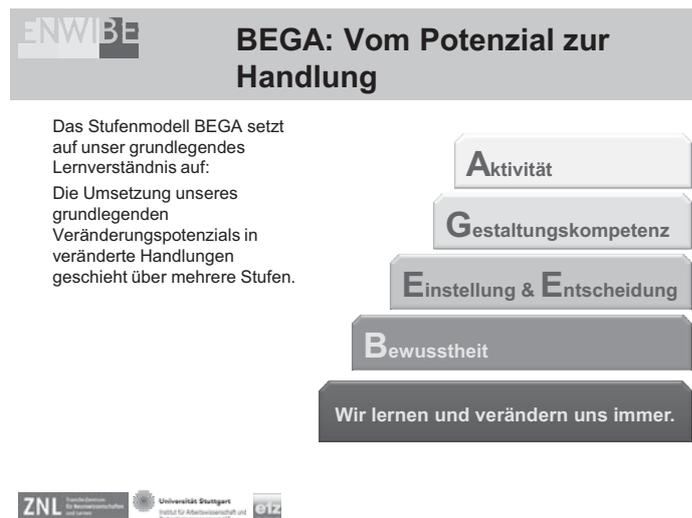


Abbildung 3: Stufenmodell BEGA

- Modul 3: Anwendung der Instrumente der Entwicklungsbegleitung: Gesprächsleitfaden, Fragen zur Evaluation.
- Modul 4: Vom Ziel zum Erfolg: Selbstverantwortlich Ziele setzen, Ereignisorientierung und Lernerfahrung, Lerngestaltungskompetenz.
- Modul 5 : Rahmenbedingungen im Unternehmen: strategische Ausrichtung, Altersstruktur und Demografie, Zielvereinbarungen.

Das gesamte Qualifizierungskonzept folgt dem Motto: „walk the talk“ – Inhalte sind für Teilnehmer erlebbar und spürbar, d.h. die Methoden stimmen mit den aufgezeigten Erkenntnissen zu gelingendem Lernen überein. Um eine nachhaltige Verinnerlichung zu ermöglichen werden hier moderne Kenntnisse der Neurowissenschaften eingesetzt und folgende Grundsätze berücksichtigt:

- Der Aufbau einer Vertrauensbeziehung und Vertraulichkeit sind Basisbausteine einer erfolgreichen Qualifizierung, positive emotionale Stimmung führt dazu, dass neue Inhalte besser integriert werden.
- Tun wirkt mehr als lesen, hören oder sehen, daher werden die Teilnehmer in vielen Modulen selbst aktiv und bearbeiten konkrete Praxisbeispiele, wobei stets an eigene Arbeitsbedingungen und Vorerfahrungen sowie Vorwissen angeknüpft wird.

- Inhalte werden während der Qualifizierung in unterschiedlichen Vertiefungsgraden wiederholt.
- Instrumente, die bei der Implementierung genutzt werden, werden in der Qualifizierung er- bzw. bearbeitet, um so den individuellen Wortschatz des Entwicklungsbegleiters aufzunehmen und Branchenspezifika berücksichtigen zu können.

Im Unternehmen führt der Entwicklungsbegleiter zunächst – nicht anlassbezogen – Anwerbegespräche und bietet Mitarbeitenden die Teilnahme an der Entwicklungsbegleitung an. Sie beinhaltet vier Gespräche, deren Dauer zwischen 30 Minuten und 1,5 Stunden variiert (s. Abb. 4). Die Abstände zwischen den Gesprächen sind ebenfalls variabel und richten sich auch nach den jeweiligen Zielen, die sich Mitarbeitende in der Entwicklungsbegleitung setzen. Es sollte in jedem Fall darauf geachtet werden, dass genügend Transferzeit zwischen den Gesprächen liegt. Der gesamte Prozess einer Entwicklungsbegleitung dauert acht bis zehn Wochen.

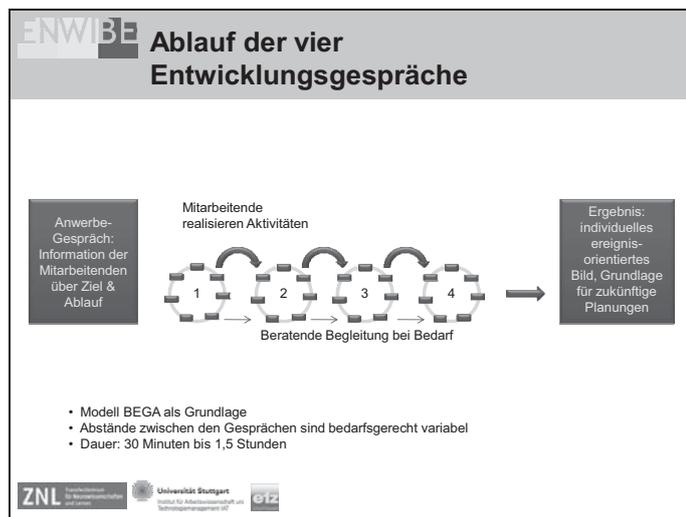


Abbildung 4: Ablauf der vier Entwicklungsgespräche

5. Diskussion – Austauschthemen

Im Rahmen des Workshops wird es möglich direkt von Unternehmensvertretern mehr über die Anwendung der neurowissenschaftlichen Modelle, Theorien und Instrumente in der Praxis zu erfahren. Es wird deutlich, welche Wirkung bei welchen Mitarbeitenden erzielt wurde und welche Akzeptanz die Entwicklungsbegleitung in ihren Varianten findet. Die Demonstration konkreter Anwendungssituationen veranschaulicht die Praxistauglichkeit.

6. Literatur

- Baethge, M. / Baethge-Kinsky, V. (2004): Der ungleiche Kampf ums lebenslange Lernen. Münster: Waxmann.
- Bauer, A. / Reiners, D. (2008): Zum Lernen ist es nie zu spät. In: Brauer, K. / Korge, G. (Hrsg.): Perspektive 50plus? Theoretische und praktische Ansätze zur regionalen Arbeitsmarktförderung Älterer. Wiesbaden: VS, 55-70.
- Bosma, H. / van Boxtel, M.P.J. / Ponds R. / Houx, P.J.H. / Jolles, J. (2003): Education and age-related decline: the contribution of mental workload. *Educational gerontology*, 29, 156-173.
- Boyke, J. / Driemeyer, J. / Gaser, C. / Büchel, C. / May, A. (2008): Training induced brain structure changes in the elderly. *The Journal of Neuroscience* 28(28), 7031-7035.
- Dinse, H. (2006): Cortical reorganization in the aging brain. In: Moller, A.R. (Ed.): *Reprogramming the Brain. Progress in Brain Research*, Vol. 157. Burlington/Massachusetts: Elsevier Science & Technology, 57-80.
- Goldberg, E. (2007). *Die Weisheitsformel. Wie Sie neue Geisteskraft gewinnen, wenn Sie älter werden.* Reinbek: Rowohlt.
- Grön, G. / Bittner, D. / Schmitz, B. / Wunderlich, A.-P. / Tomczak, R. / Riepe, M.-W. (2003): Variability in memory performance in healthy individuals: an fMRI study. *Neurobiology of Aging*, 24, 453-462.
- Kuwan, H. / Bilger, F. / Gnahn, D. / Seidel, S. (2005): *Berichtssystem Weiterbildung XI.* Berlin: BMBF.
- Spiriduso, W.W. (1995): *Physical dimensions of aging.* Champaign/Illinois: Human Kinetics.
- Tuomi, K. / Illmarinen, J. (1999): Work, Lifestyle, Health and Work Ability among ageing Municipal Workers in 1981-1992; In Illmarinen, J. / Louhevaara, V. (Ed.): *Finn-Age-respect for the ageing: Action programme to promote health, work ability and well-being of aging workers in 1990-96.*





III.

1 + 1 = 3:

Chancen durch
Netzwerke





1+1=3: Wie können Netzwerke neue Beschäftigungs- und Marktchancen eröffnen?

Offener Workshop

1. Einleitung

Walter Brückner¹, Sonja Schmicker²

Mit dem fokusgruppenübergreifenden Workshop, organisiert von *KMUflex*, *FlexIKo^{KMU}* und *STaSeV*, setzen wir eine Thematik fort, die auf der ersten Jahrestagung im Oktober 2010 begonnen wurde. Die dort diskutierten Fragestellungen mündeten in folgende Arbeitsthesen:

- Netzwerke sind mittlerweile eigenständige und wirksame Handlungsräume speziell von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) geworden.
- Nach wie vor fehlen Managementkonzepte zur Sicherung eines stabilen, Organisationsgrenzen überschreitenden, sozialen Handelns ökonomisch autonomer Akteure.
- Netzwerke verfügen über ein hohes Maß an strategischer Flexibilität aber auch gleichzeitiger Ungewissheit und Destabilität.
- Netzwerke bilden sich häufig innovationsgetrieben oder aus Zeit-, Qualitäts-, Kosten- und Preiswettbewerb in der Annahme, dass man z. B. multi-technologische Innovationen nicht mehr im Alleingang erfolgreich umsetzen kann. Flexibilisierungsgründe stehen, wenn überhaupt, nur indirekt im Fokus der Betrachtungen.

Im Workshop werden die bisherigen Ergebnisse aus drei Verbundvorhaben des Förderschwerpunkts vorgestellt, die speziell kleine und mittlere Unternehmen (KMU) im Fokus haben. Es sind „*KMUflex* – Stabilitätsförderliche Flexibilisierungsstrategien in industriellen KMU-Kompetenzzellen“, „*FlexIKo^{KMU}* – Flexible Personaleinsatzstrategien – Innovative Konzepte für KMU“ sowie „*STaSeV* – Stabilität durch systematische Selbstveränderung“.

¹ *KMUflex* – Flexibilisierungsstrategien in industriellen KMU-Kompetenzzellen, RKW Deutschland, walter.brueckner@rkw-d.de.

² *FlexIKo^{KMU}* / Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel, METOP GmbH, sonja.schmicker@metop.de.

In diesen drei Verbundvorhaben erfolgten umfangreiche Befragungen und Analysen in KMU, an denen insgesamt etwa 200 Unternehmen beteiligt waren. Der Workshop stellt diese empirischen Ergebnisse vor.

So wurden z.B. im Verbundprojekt *KMUflex* über 130 KMU auch dazu befragt, mit welchen Ansätzen und Flexibilisierungsinstrumenten sie ihre Unternehmensstrategie zur Wandlung und Anpassung auf die erheblichen Veränderungen der letzten Jahre vorgenommen haben. Dabei sind auch die Hemmnisse und Treiber für *Überbetriebliche Zusammenarbeit* klarer zutage getreten.

Im Verbundprojekt *FlexIKo^{KMU}* wurden Unternehmensbefragungen in KMU zur Erfassung betrieblicher Gestaltungslösungen zum flexiblen Personaleinsatz durchgeführt und in Mitarbeiterbefragungen gezielt vertieft. Auch hier zeigen sich Hinweise darauf, dass KMU gegenwärtig weniger auf externe Flexibilisierungsmaßnahmen zurückgreifen.

Die im Verbundprojekt *STaSeV* ersichtlichen Befunde und Erkenntnisse verweisen aber zugleich auch auf eine Wende in den Sicht- und Handlungsweisen von KMU. Die Kooperationen gleichberechtigter Partner werden als eine Anpassungsmöglichkeit an wirtschaftliche Turbulenzen gesehen. In den empirischen Untersuchungen wurden Lösungen in den Feldern Einkauf und Beschaffung, Produktion und Fertigung als auch Aus- und Weiterbildung ersichtlich.

In allen drei Verbundvorhaben wird der Sachverhalt konstatiert, dass sich die KMU in diesem Kontext allerdings noch in einem Prozess der Orientierung und des Lernens befinden. Sie benötigen weitergehendes Wissen und Erfahrungen, um Kooperationen zu beginnen und Ressourcen für Flexibilität und Stabilität zu erschließen.

Im Mittelpunkt der fachlichen Diskussion sollen somit ausgewählte Erkenntnisse und Positionen stehen, die für die KMU als auch für die weitere Entwicklung von Netzwerken als wesentliche Ressource im Flexibilisierungsfeld *Überbetriebliche Zusammenarbeit* relevant sind. Damit sollen sowohl der wissenschaftliche Diskurs als auch praktische Lösungsansätze für Unternehmen angeregt werden.



2. Flexibilisierungsstrategien in industriellen KMU

Heiko Baum, Jens Schütze, Martina Ganß, Ralica Ivanova³

Ausgangssituation

Wie alle Unternehmen sind auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) einem ständig steigenden Veränderungsdruck aufgrund der hohen Wettbewerbsintensität am globalisierten Markt, der Diffusion neuer Technologien sowie der sozialen und demografischen Entwicklung in der Gesellschaft ausgesetzt. Großunternehmen greifen in der Regel auf eine breite Palette von Instrumenten zur Unternehmensflexibilisierung zurück, um diesen Veränderungsdruck zu bewältigen (Kiel / Kirner 2002; Wengel et al. 2002; Preis 2005). Im Gegensatz dazu nutzen KMU nur punktuell und eingeschränkt interne bzw. externe Instrumente zur Unternehmensflexibilisierung (Obermann 1996; Dörsam / Stefan 1997; Flüter-Hoffmann / Solbrig 2003).

Ausgehend von der hohen wirtschaftlichen Bedeutung der kleinen und mittleren Unternehmen und der Tatsache, dass nur punktuell und eingeschränkt Flexibilisierungsstrategien genutzt werden, entstand die Idee, mit Hilfe des Projekts *KMUflex* industriellen KMU die ganze Palette von möglichen Flexibilisierungsstrategien bekannt zu machen. Im Ergebnis des Projekts soll ein Konzept entstehen, welches es industriellen KMU ermöglicht, die für das jeweilige Unternehmen geeigneten Instrumente auszuwählen und anzuwenden. Hierzu wurden folgende wissenschaftliche Fragestellungen formuliert:

1. Welche internen und externen Ansätze zur Flexibilisierung sind derzeit bekannt? (Theorie)
2. Welche Instrumente der Unternehmensflexibilisierung werden derzeit von industriellen KMU angewendet bzw. favorisiert? (Empirie)
3. Welche Hemmnisse und Treiber lassen sich beim Einsatz derartiger Instrumente benennen? Welche Rahmenbedingungen wirken als Hemmnisse und Treiber?

Diese drei wissenschaftlichen Fragestellungen werden an der von Kaluza und Blecker (2005) formulierten Forderung zur Entwicklung einer allgemeingültigen Flexibilitätstheorie reflektiert. Die Autoren betonen, dass im Rahmen einer *Existenzanalyse* die verschiedenen Arten der Flexibilität zu erfassen, zu beschreiben, zu systematisieren und zu messen sind. Des Weiteren sind im Rahmen einer

³ *KMUflex* / Flexibilisierungsstrategien für Produktionssysteme, TU Chemnitz/IBF, heiko.baum | jens.schuetze | martina.ganss | ralica.ivanova@mb.tu-chemnitz.de.

Bedingungsanalyse die Voraussetzungen für das Entstehen der einzelnen Arten von Flexibilität zu evaluieren und Ansatzpunkte für die Gestaltung dieser zu entwickeln. Abschließend sind in einer *Wirkungsanalyse* die exakten Wirkungen der Flexibilität auf den Unternehmenserfolg zu untersuchen.

Theorie – Ansätze zur Flexibilisierung

Basierend auf einer umfangreichen Literaturstudie erfolgte die Strukturierung von Instrumenten der Flexibilisierung. In einem ersten Schritt wurden objektbeschreibende und strukturgebende Merkmale identifiziert, welche die Basis für die Entwicklung eines Beschreibungsschemas waren. Es umfasst die folgenden neun Kategorien: *Auslösender Geschäftsvorfall, Ziel, Anwendungsbereich, Inhalt, Rahmenbedingungen, Umsetzungsanforderungen, Chancen, Risiken* und *vertiefende Literatur*. In einem zweiten Schritt erfolgte, aufbauend auf der generischen Beschreibung, die Strukturierung der in der Literatur vorgefundenen Instrumente in Flexibilisierungsebenen und -felder. Dies wurde mit dem Ziel durchgeführt, die verschiedenen Strategien und Maßnahmen der Flexibilisierung einer Systematik zu unterwerfen. Dieser Strukturansatz baut auf Vorarbeiten von Klimecki et al. (1993) auf. Der im Projekt entwickelte Ansatz mit 124 Einzelstrategien ist die Grundlage, auf dessen Basis sieben Flexibilisierungsgruppen abgehoben wurden (Ganß et al. 2011). Diese sieben Gruppen wurden mit dem Ziel gebildet, die hohe Anzahl von Einzelstrategien für weiterführende empirische Analysen handhabbar zu gestalten. Bei den internen Flexibilisierungsstrategien wurden die Gruppen *Flexible Arbeitsorganisation, Arbeitsflexibilität* und *Flexible technische Arbeitsmittel* gebildet. Im Bereich der externen Flexibilisierungsstrategien erfolgte die Unterteilung in *Finanzierung, Flexible Marktstrategien, Überbetriebliche Zusammenarbeit* und *Arbeitnehmerüberlassung*.

Die Arbeiten zum Beschreibungsschema und zum Strukturierungsansatz sind wichtige theoretische Grundlagen im Bereich der Existenzanalyse im Rahmen einer Theoriebildung. Projektintern waren diese Inhalte wichtige Vorarbeiten für die Entwicklung eines Befragungsdesigns sowie für die inhaltliche Ausgestaltung von Fragen für eine empirische Erhebung.

Empirie – Flexibilisierungsinstrumente in industriellen KMU

Zur Entwicklung geeigneter Konzepte der Flexibilisierung in KMU war es notwendig, ihr Verhalten bei veränderten internen und externen Wirtschaftssituationen zu erforschen. Um einen praxisnahen Befund über die derzeitige Nutzung von Flexibilisierungsstrategien zu erhalten, wurde eine Querschnitt-

analyse in Form einer Fallstudie in 131 industriellen KMU in Ostdeutschland durchgeführt (Ivanova et al. 2011). Ziel der empirischen Erhebung war es, einen umfassenden Überblick darüber zu gewinnen, welche Strategien in den Unternehmen bereits genutzt werden und welche Hemmnisse und Treiber zu beobachten sind. Die empirische Erhebung gliederte sich in drei Teile: *telefonische Kurzbefragung*, *Selbstauskunft* und *Interview*.

Mittels einer *telefonischen Kurzbefragung* wurden Unternehmen anhand von typisierenden Merkmalen ausgewählt und in Gruppen eingeteilt. Typisierende Merkmale zur Gruppenbildung waren z.B. der Umsatz, die Bilanzsumme, die Mitarbeiteranzahl und die in den letzten drei Jahren angewandten Flexibilisierungsstrategien.

In Vorbereitung der eigentlichen Interviews erfolgte eine *Selbstauskunft* der zur Befragung ausgewählten Unternehmen. Im Rahmen der *Selbstauskunft* wurden unternehmerische Rahmendaten wie z.B. Exportquote, Beschäftigungsprofil, Qualifikationsprofil und Anzahl der Hierarchieebenen erfasst. Aus Effektivitätsgründen und Gründen der Zeitersparnis wurde diese Datenerhebung dem *Interview* vorgeschaltet.

Auf Basis der Daten der telefonischen Kurzbefragung und der *Selbstauskunft* der Unternehmen wurde das eigentliche *Interview* durchgeführt. Als Methode wurde das Face-to-face-Interview gewählt, um die Informationen direkt in einem persönlichen Kontakt mit den Geschäftsführern gewinnen zu können. Inhaltlich bestand der Fragebogen sowohl aus Fragen mit vertiefenden Angaben zur Unternehmenscharakteristik als auch aus Fragen zu konkreten Erfahrungen mit Flexibilisierungsstrategien, bezogen auf die sieben Flexibilisierungsgruppen. Die Interviews wurden durch geschulte Interviewer der RKW Landesverbände Berlin-Brandenburg, Sachsen und Sachsen-Anhalt sowie des VDMA Ost durchgeführt.

Basierend auf den empirischen Daten ist festzustellen, dass industrielle KMU bevorzugt interne Flexibilisierungsstrategien anwenden, so werden die Flexibilisierungsgruppen *Arbeitsflexibilität* (92 %) und *Flexible Arbeitsorganisation* (85 %) am stärksten genutzt. Rund drei Viertel aller befragten Unternehmen führen Maßnahmen in den Flexibilisierungsgruppen *Flexible technische Arbeitsmittel* und *Überbetriebliche Zusammenarbeit* durch. Es ist einzuschätzen, dass die Unternehmen die *Überbetriebliche Zusammenarbeit* perspektivisch stärker nutzen werden als gegenwärtig. Diese Tendenz ist umso ausgeprägter, je größer das Unternehmen ist. In der Flexibilisierungsgruppe der *Arbeitnehmerüberlassung* sieht der Großteil der befragten Unternehmer den geringsten unternehmerischen Vorteil. Nur 38 % der befragten KMU nutzen diese Art der Flexibilisierung.

Hemmnisse und Treiber beim industriellen Einsatz

Eine dritte wissenschaftliche Fragestellung im Rahmen von *KMUflex* war, welche Hemmnisse und Treiber auf Flexibilisierungsstrategien in industriellen KMU wirken. Zusätzlich zur empirischen Erhebung wurden vertiefende Good-Practice-Untersuchungen in zwölf ausgewählten KMU durchgeführt. Gegliedert nach den sieben Flexibilisierungsgruppen wurden förderliche und hemmende Faktoren identifiziert und systematisiert. Am Beispiel der Flexibilisierungsgruppe *Überbetriebliche Zusammenarbeit* werden im Folgenden die identifizierten Faktoren aufgeführt.

Als *Treiber für Überbetriebliche Zusammenarbeit* wurden von den befragten Unternehmern mehrheitlich die Möglichkeit der Personalgewinnung über Hochschulpartner, die aktive Beeinflussung der Ausbildungsgestaltung bei den Hochschulen, der Image-Gewinn, der Know-how-Gewinn, die Rationalisierungseffekte im eigenen Unternehmen, die verbesserte Marktstellung des Unternehmens und die Möglichkeit der Auslagerung von Support-Funktionen an die Partner genannt (Schütze et al. 2011).

Als *Hemmnisse für Überbetriebliche Zusammenarbeit* wurden von den Unternehmern das fehlende Vertrauen zwischen Management und Mitarbeitern als auch zwischen den möglichen Partnern, die Schwierigkeiten beim Finden geeigneter Partner, der organisatorische Aufwand für die Bildung und den Betrieb einer Kooperation, der unklare Nutzen der Zusammenarbeit, die Angst vor opportunistischem Verhalten eines Partners, das Verhältnis von Theorie versus Praxis bei Hochschulkooperationen, die fehlende Kommunikation zwischen den Partnern, die Angst vor ungleicher Machtverteilung in der Kooperation, längere Entscheidungszeiten durch zusätzliche Abstimmungsprozesse, der Aufbau von Abhängigkeiten gegenüber Dritten sowie die Angst vor Know-how-Verlust genannt (ebd.).

Prinzipiell ist einzuschätzen, dass die Anwendung der Flexibilisierungsstrategie *Überbetriebliche Zusammenarbeit* stark von der gesamtwirtschaftlichen Situation abhängt. So ist zu erkennen, dass die Unternehmen in wirtschaftlicher Bedrängnis eher bereit sind zu kooperieren, als in Zeiten wirtschaftlichen Aufschwungs. Das Potenzial einer Kooperation wird von den meisten Unternehmern als hoch eingeschätzt, jedoch gleichzeitig durch die vermuteten Hemmnisse wieder relativiert.

Zusammenfassung

Es ist zu resümieren, dass in der unternehmerischen Praxis ein operativ geprägtes und teilweise sehr diffuses Verständnis von Flexibilität und deren Formen besteht.



Dieser Zustand wird potenziert durch das Bestehen von erheblichen Defiziten sowohl in der wissenschaftlichen Erkenntnisbasis als auch bei den verfügbaren Beratungsangeboten von Wissenschaft und Praxis. Es besteht ein erheblicher Nachholbedarf an wissenschaftlichen Grundlagenarbeiten in Richtung der Entwicklung einer Flexibilisierungstheorie sowie einer fundierten Analyse der Besonderheiten unterschiedlicher betrieblicher Konstellationen beim Einsatz von Flexibilisierungsstrategien. Das Augenmerk sollte zukünftig mehr auf integrative Forschungsarbeiten und weniger auf Arbeiten mit einem hohen operativen einzelfallspezifischen Beratungscharakter gelegt werden.

Das Projekt *KMUflex* hat mit seiner inhaltlichen Ausrichtung dazu beigetragen, punktuell theoretische Defizite auszugleichen. So sind die Arbeiten zum generischen Beschreibungsschema, zum Strukturierungsansatz und zur Analyse von Hemmnissen und Treibern beim Einsatz von Flexibilisierungsstrategien als theoretische Grundlagenergebnisse zu nennen.

Aus praktischer Sicht sind die Ergebnisse und Erfahrungen der Good-Practice-Untersuchungen sowie der betrieblichen Pilotprojekte hervorzuheben. Diese Inhalte tragen dazu bei, das Verständnis von Flexibilität in konkreten Veränderungssituationen bei den KMU zu vertiefen. Speziell können diese Good-Practice-Untersuchungen und Pilotprojekte konkrete Beispiele dafür liefern, wie Unternehmen zu mehr Flexibilität gelangen und mit welchen Handlungskontexten dies verbunden ist.

3. Flexible Personaleinsatzstrategien für kleine und mittlere Unternehmen konstruktiv gestalten

Silke Schröder⁴, Sonja Schmicker, Dieter Wagner⁵

Die Hauptzielstellung für das Verbundprojekt FlexIKo^{KMU} besteht darin, innovative, flexible praxisgerechte Lösungen für den Personaleinsatz unter Einbeziehung interner und externer Flexibilisierungsinstrumente für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zu entwickeln und in Form eines Handlungsleitfadens aufzubereiten. Im Fokus steht dabei die partizipative Entwicklung,

⁴ FlexIKo^{KMU} / Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel, METOP GmbH,
silke.schroeder | sonja.schmicker@metop.de.

⁵ FlexIKo^{KMU} / Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel, Universität Potsdam,
wagner@uni-potsdam.de.

Erprobung und wissenschaftliche Begleitung von flexiblen Gestaltungslösungen unter gleichrangiger Betrachtung der Bedarfe aus der Mitarbeiter- und Unternehmensperspektive.

Der Projektansatz ist interdisziplinär angelegt. Insgesamt beschäftigten sich die Verbundpartner mit der Analyse, Bewertung und Gestaltung von Flexibilisierungsinstrumenten entlang personeller, personaler und struktureller Flexibilität. Verbundpartner sind die METOP GmbH, An-Institut der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, die den Fokus ihrer Arbeit auf die arbeitswissenschaftliche Begleitung gesetzt hat sowie der Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Organisation und Personalwesen der Universität Potsdam, der sich vorrangig mit betriebswirtschaftlichen Fragestellungen beschäftigt. Zudem wirken im Projekt vier KMU mit, die den Prozess der Entwicklung und Gestaltung von unternehmensspezifischen Lösungen unterstützen.

Methodisches Vorgehen

Im Ergebnis der konzeptionellen Überlegungen entstand das methodische Konzept (Abbildung 1).

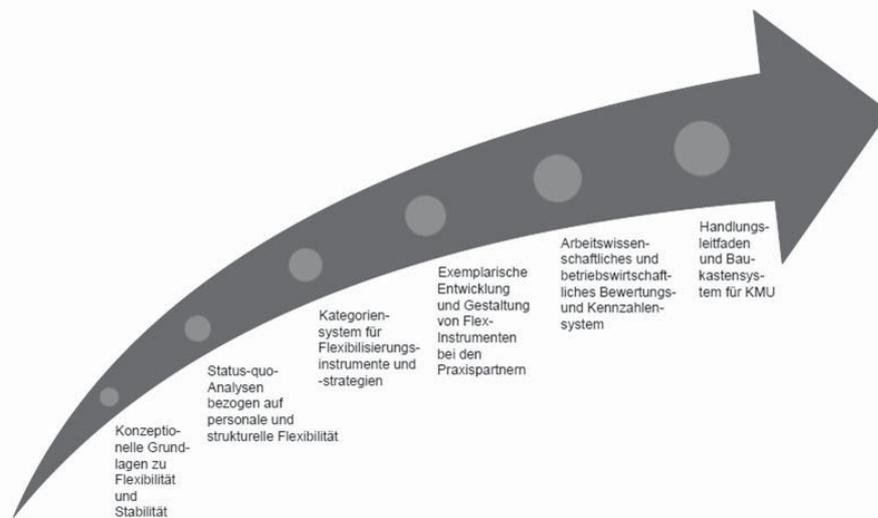


Abbildung 3: Methodisches Vorgehen

Als erster Schritt erfolgte eine umfassende Status-quo-Analyse bezogen auf eingesetzte Flexibilisierungsinstrumente. Sie besteht aus vier methodischen Bausteinen. Baustein I ist eine Checkliste zur Erhebung von Unternehmensdaten. Baustein II besteht aus einer Unternehmensbefragung zur Erfassung betrieblicher



Gestaltungslösungen zum flexiblen Personaleinsatz. Erste Ergebnisse hierzu wurden bereits vorgestellt und sind in Schmicker et al. 2010 dokumentiert.

Der Baustein III beinhaltet eine schriftliche Mitarbeiterbefragung zur Erfassung betrieblicher Gestaltungslösungen zum flexiblen Personaleinsatz mit folgender Gliederung:

Teil A: Angebot von betrieblichen Gestaltungslösungen für Instrumente im Personaleinsatz. Diese werden aus einer vorgegebenen Liste ausgewählt, beschrieben und auf einer Skala von eins bis fünf bewertet.

Teil B: Sozioökonomische Daten der Befragten.

Teil C: Wünsche des Befragten nach mehr Flexibilität in der Arbeit.

Der Baustein IV umfasst die Durchführung von teilstandardisierten Interviews zu Zielen, Herausforderungen und Barrieren im flexiblen Personaleinsatz der Geschäftsleitung in KMU. Hierzu wurde ein entsprechender Interviewleitfaden entwickelt.

Die gewonnenen Ergebnisse wurden mittels eines Kategoriensystems aufbereitet (Schmicker et al. 2010). Derzeit entsteht ein arbeitswissenschaftliches und betriebswirtschaftliches Bewertungssystem, das zu einem Gesamtmodell zusammengefasst wird. Parallel dazu werden für ausgewählte Schwerpunkte in den Unternehmen gegenwärtig konkrete betriebliche Gestaltungslösungen entwickelt.

Wichtige Ergebnisse

Zur Verdeutlichung der Vorgehensweise und Resultate werden exemplarisch einige Ergebnisse anhand des ausgewählten mitwirkenden Unternehmens A vorgestellt.

Unternehmensdaten:

- seit über 60 Jahre in der Branche des Sondermaschinenbaus tätig
- mittleres Unternehmen mit ca. 170 Beschäftigten
- Absatzmarkt zu 60 % national, 40 % international

Merkmale der Beschäftigungsstruktur:

- 40 % Angestellte, 53 % gewerbliche Mitarbeiter, 7 % Auszubildende
- der männliche Anteil überwiegt eindeutig (> 80 % bei gewerblichen Mitarbeitern)
- deutliche Überalterung (ca. 50 % der Mitarbeiter sind älter als 50 Jahre)

Im Unternehmen A wurden insgesamt 16 Flexibilisierungsinstrumente vorgefunden, für die den Mitarbeitern eine betriebliche Gestaltungslösung angeboten wird. Zwei (Arbeitnehmerüberlassung und Leistungsverträge) von diesen 16

Instrumenten sind externe Flexibilisierungsinstrumente. Somit zeigt sich, dass KMU wenig auf externe Flexibilisierungsmaßnahmen zurückgreifen.

Bei der Gliederung der Flexibilisierungsinstrumente in ein Kategoriensystem zeigte sich, dass jene Instrumente der zeitlich und monetär orientierten Kategorie eindeutig überwiegen (ebd.). Die Instrumente in beiden Kategorien wurden auf einer Skala von eins bis fünf leicht positiv durch die Belegschaft bewertet. Bemerkenswert ist, dass die Bewertungen der betrieblichen Gestaltungslösungen für die Mitarbeiter und für das Unternehmen weitestgehend übereinstimmen. Häufig ist bei den Mitarbeitern jedoch kein einheitlicher Wissensstand über das Angebot und über die Nutzbarkeit der betrieblichen Gestaltungslösungen zu erkennen.

Die wesentlichen Erkenntnisse aus Teil B sind, dass mehr als 85 % der Partner der Befragten berufstätig sind (Abbildung 2), wobei diese vermehrt am Wochenende arbeiten.

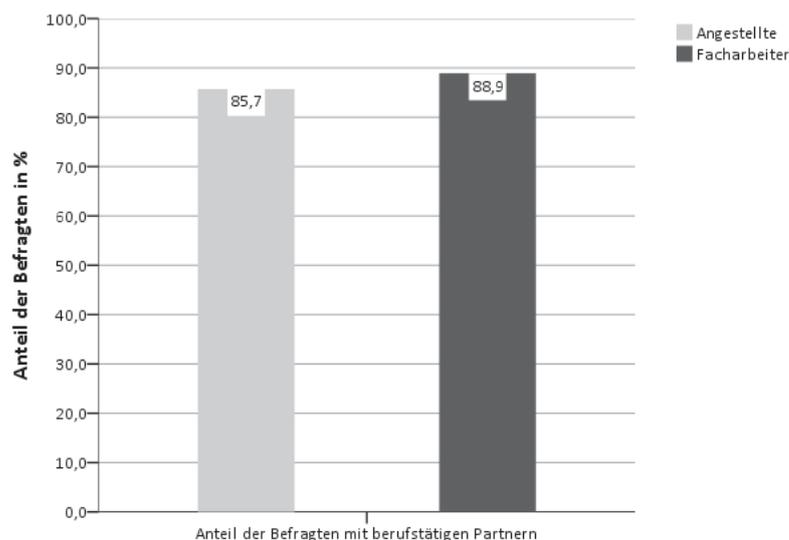


Abbildung 2: Anteil der Befragten mit berufstätigen Partnern, n=102

Wesentliche Ergebnisse aus dem Teil C der Mitarbeiterbefragung zeigt Tabelle 1.

Tabelle 4: Zahlenmäßige Übersicht der Wünsche der Befragten

	Anzahl der Befragten	Anzahl der Befragten mit Wunsch	Anzahl der Wünsche
Angestellte	57	32	110
Gewerbliche Mitarbeiter	75	29	68
Auszubildende	9	8	14
Sonstige	1	1	1
Gesamt	142	70	193



Die inhaltlichen Schwerpunkte der Wünsche lauten:

- Flexibilisierung der Gleitzeitregelungen und der Zeitkonten
- Optimierung der funktionalen Flexibilität bezogen auf Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse
- höhere und gerechtere Entlohnung

Die Wunschbefragung des Unternehmens ergab, dass die Erhöhung der Unternehmensattraktivität bei stärkerer Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen absolute Priorität besitzt.

Bemerkenswert war, dass das Thema der Unternehmensattraktivität in allen mitwirkenden Unternehmen als bedeutsam in diesem Kontext diskutiert wird. Daraus leitet sich die grundsätzliche Fragestellung ab, wie über die proaktive Gestaltung von flexiblen Personaleinsatzstrategien und dem Vorhalten von mitarbeiterorientierten Angeboten die Unternehmensattraktivität gegenüber Mitarbeitern und auch Neubewerbern erhöht werden kann.

Betriebliche Gestaltung und Ausblick

Aus der Gesamtheit der Ergebnisse konnten unternehmensspezifische Schlussfolgerungen abgeleitet werden. Schwerpunkte für Gestaltungslösungen für das Unternehmen A sind:

- stärkere individuelle und flexible Gestaltung der Arbeitszeit unter den Aspekten lebens- und berufsbiografischer Bedarfe (z. B. Unterstützung von Doppelverdienerpaaren, Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen)
- Erhöhung der Unternehmensattraktivität für flexible Arbeitsangebote zur Fachkräftesicherung und -gewinnung zur Bewältigung des demografischen Wandels
- Optimierung der innerbetrieblichen Kommunikation insbesondere der Entscheidungskompetenz zwischen Vorgesetzten, Mitarbeitern und den Bereichen

Diese Erkenntnisse werden derzeit im Unternehmen vorgestellt. Mit Hilfe eines einheitlichen Moderationskonzepts entstehen zunächst zwei bis drei relevante konsensuelle Schlussfolgerungen für den flexiblen Personaleinsatz zur Entwicklung und Gestaltung einer betrieblichen Lösung. Auf dieser Basis erfolgt die systematisierte Entwicklung der Gestaltungslösungen. Zur stärkeren Berücksichtigung personeller Flexibilitätsbedarfe wird ein konsequentes partizipatives Vorgehen im gesamten Prozess der Planung-Gestaltung-Umsetzung verfolgt. Die in den Unternehmen mit der Entwicklung und Erprobung der unternehmens-

spezifischen Gestaltungslösungen gewonnenen Erfahrungen fließen in die Erstellung eines allgemeingültigen Handlungsleitfadens für KMU ein.

4. Balance von Stabilität und Flexibilität durch Netzwerke

Ulrike Pietrzyk, Uwe Debitz, Winfried Hacker⁶

Herausforderungen an KMU

Die Auswirkungen der globalisierten Wirtschaft erfordern eine steigende Wandlungsfähigkeit von Unternehmen (Kaluza / Blecker 2000). Diese sind aufgrund aktueller ökonomischer, technologischer und demographischer Veränderungen im Innovations-, Geschwindigkeits-, Preis- und Kostenwettbewerb vermehrt gefordert. Die zunehmende weltweite Vernetzung der Märkte, das beschleunigte Entwicklungstempo von Technologien und die sich verkürzenden Produktionszyklen sowie der Fortschritt in Information, Kommunikation und Transport sorgen für einen verschärften Wettbewerb.

Kleine und mittlere Unternehmen sehen sich mit einer Vielzahl von Problemen konfrontiert, die für größere Unternehmen kaum von Bedeutung sind. Geringere finanzielle Rücklagen und Erträge erschweren es ihnen im gleichen Umfang in die Entwicklung innovativer Produkte zu investieren. Kostenvorteile, wie sie durch Massenproduktion entstehen, können nicht genutzt werden. KMU sind häufig darauf angewiesen ihre vorhandenen Fachkräfte innerhalb des Unternehmens flexibel einzusetzen, um die notwendigen Arbeitsaufgaben abdecken zu können. Das Ausscheiden erfahrener Fachkräfte aus dem Berufsleben ist für sie schwieriger zu kompensieren, da sie über weniger finanzielle Mittel verfügen, um in die Ausbildung neuer Fachkräfte zu investieren. Auch im Wettbewerb um qualifiziertes Personal sind sie häufig großen Unternehmen unterlegen.

Eine Antwort auf diese Herausforderungen stellt unter anderem die Bildung von Netzwerken und die darauf aufbauenden Kooperationen dar. Netzwerke bieten KMU eine attraktive, strategische Handlungsoption. Die Bündelung einzelbetrieblicher Kompetenzen und Kapazitäten eröffnen neue Chancen in Form von Synergien, die dem Unternehmen als „Einzelkämpfer“ verwehrt bleiben (u.a. Rautenstrauch et al. 2003; Lo et al. 2005).

⁶ Stabilität durch systematische Selbstveränderung (STaSeV)/Vertrauen in Innovationsprozessen, TU Dresden, Fachbereich Psychologie, Arbeitsgruppe „Wissen-Denken-Handeln“, debitz | pietrzyk | hacker@psychologie.tu-dresden.de.

Unternehmensnetzwerke als Voraussetzung für Kooperation

Netzwerke werden als grundlegende Struktur von Beziehungen (Organisationsformen) gesehen, auf deren Basis Aktivitäten (Kooperationen) erfolgen (Hellmer, et al. 1999; Pindl 2002). Insofern sind Unternehmensnetzwerke als latente soziale Beziehungsebene zu verstehen, die eine relevante Voraussetzung für eine aktive, zweckorientierte Kooperation darstellen (Aderhold et al. 2001). Von Unternehmensnetzwerken spricht man, wenn bislang unabhängig agierende bzw. autonome Unternehmen eine Zusammenarbeit anstreben, die auf eine gemeinsame Zielverfolgung hindeutet (Sydow 2001). Die Entstehung von Netzwerken erfolgt meist aufgrund der Initiative einzelner oder mehrerer Unternehmen, welche sich zur Zusammenarbeit entschließen. Typischerweise verteilen die Organisationen des Netzwerks die Steuerung ihre Aktivitäten.

Unternehmenskooperation

Wer im Wettbewerb bestehen will, muss über kurz oder lang wissen, welche Art und Form von Kooperation für ihn die richtige ist. In der Praxis bestehen sehr unterschiedliche Vorstellungen darüber, was Kooperation ist und was diese abdecken kann. Entsprechend den in der Literatur auszumachenden Merkmalen (Jansen 2000) lässt sich aber eine Begriffsfassung finden, die denen im Projekt untersuchten Kooperationsformen zugrunde gelegt werden kann. Eine Kooperation besteht, wenn rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Unternehmen, Institutionen oder Organisationseinheiten zum Zweck einer höheren Zielerreichung in einzelnen betrieblichen Funktionsbereichen oder bei Projekten auf der Grundlage einer bewussten formellen oder informellen Vereinbarung freiwillig zusammenarbeiten (Pinkwart 2002). Die Ziele der Akteure müssen gleichgerichtet sein und zwar in der Art, dass die Erfüllung des Zieles eines Partners auch die Erfüllung der Ziele der anderen Partner fördert. Der Anreiz des einen Partners für die Zusammenarbeit muss dem Beitrag entsprechen, den der andere Partner bereit ist zu geben (Töpfer 2001, 56).

Kooperationen können in verschiedenen Bereichen eingegangen werden (vgl. Tabelle 1). Je nach den Motiven und Zielen des Unternehmens ist eine Kooperation auf einem dieser Felder angezeigt, wobei sich für die einzelnen Kooperationsfelder unterschiedliche Vorteile ergeben.

Tabelle 1: Beispiele für Vorteile von Kooperationen auf verschiedenen Kooperationsfeldern (Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit 2003).

Kooperationsfeld	Vorteile (Beispiele)
Einkauf / Beschaffung	Preisnachlass durch Einkaufsbündelung Verringerung der Beschaffungszeiten Erschließung neuer Beschaffungsmärkte
Vertrieb: Verkauf	Kalkulation günstigerer Preise Angebot zusätzlicher Produkte und Dienstleistungen Erschließung möglicher Absatzmärkte
Vertrieb: Werbung / Service	Gewinn zusätzlicher Kunden Imagegewinn
Beschaffung und Auswertung von Informationen	Erhöhung der Innovationskompetenz Verbesserung der Qualität Ausbau der Marktposition
Akquise und Ausführung von Komplettlösungen	Auslastung vorhandener Kapazitäten Erweiterung des Angebotsspektrums Erhalt und Zugewinn von know-how und Technologie
Produktion und Fertigung	Senkung der Fertigungskosten Steigerung der Produktivität (größere Stückzahlen)
Verwaltung	Auslastung vorhandener Kapazitäten Ausgleich fehlender Kapazitäten
Personalplanung / Aus- und Weiterbildung	Erhalt und Zugewinn von know-how und Technologie Ausgleich fehlender Kapazitäten Verbesserung der Qualität Erweiterung des Angebotsspektrums Verringerung der Produktionszeiten
Forschung und Entwicklung	Erhöhung der Innovationskompetenz Verbesserung der Qualität
Lizenzen	Erhalt / Zugewinn von know-how und Technologieposition Auslastung vorhandener Kapazitäten

Befunde

Erste empirische Befunde weisen darauf hin, dass Hierarchie und Einzelkampf im unternehmerischen Handeln zu einem Relikt früherer Zeiten wird. Vernetzte Kooperationen gleichgestellter Partner werden als eine Anpassungsmöglichkeit an wirtschaftliche Turbulenzen gesehen. Netzwerke und darauf aufbauende Kooperationen werden zum Teil bereits in den Feldern Einkauf und Beschaffung, Produktion und Fertigung als auch Aus- und Weiterbildung erfolgreich genutzt.

Allerdings befinden sich KMU in diesem Kontext noch in einem Lernprozess. Sie benötigen Wissen und Erfahrungen, um Schritte gehen zu können, die erforderlich sind, eine Kooperation zu beginnen. KMU sind zum Teil strategisch als auch inhaltlich noch nicht ausreichend vorbereitet, eine überbetriebliche



Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen auf unterschiedlichen Feldern wettbewerbs- und innovationsorientiert zu gestalten.

Auch bedarf der Schritt eines Unternehmens, eine Kooperation einzugehen, nicht nur des Umdenkens, sondern ebenso der Überwindung von Hemmschwellen und Ängsten. Das Aufgeben eines Teils der Selbstständigkeit gehört zu den Sorgen der inhabergeführten Unternehmen. Aber auch die Ressource Zeit und Ressourcen zur Erbringung von Kooperationsleistungen spielen in diesem Zusammenhang eine wesentliche Rolle. Von den Kooperationspartnern fordert die Zusammenarbeit interne Abstimmungsprozesse, sowie gezielte Kommunikations- und Informationsflüsse.

Das vermutete oder reale Fehlen von potentiellen Kooperationspartnern stellt für viele KMU ein Kooperationshemmnis dar. Mit der Befürchtung, für gewünschte Kooperationsfelder keine geeigneten Partner zu finden, geht eine grundsätzliche Nichtbeachtung des Themas einher, da die Chancen gar nicht erst in Erwägung gezogen werden.

Erfahrungen mit Verfahrensweisen und Hilfsmitteln im Rahmen von Netzwerken im Bereich Personal, Organisation und Technik werden Bestandteil einer im Projekt erarbeiteten, konzeptionell begründeten, systematisierten Toolbox sein. Diese soll neben den Strategien und Werkzeugen u. a. zur unternehmensübergreifenden Flexibilisierung auch Handlungsempfehlungen zu deren Umsetzung bereitstellen. Das World Wide Web soll für die professionelle, kostenlose und benutzerfreundliche Toolbox als Plattform dienen.

5. Literatur

- Aderhold, J. / Meyer, M. / Ziegenhorn, F. (2001): Wie funktionieren Netzwerke? In: Teich, T. (2001) Hierarchielose regionale Produktionsnetzwerke. Chemnitz, 131-160.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2003). Kooperationen planen und durchführen. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen. Berlin.
- Dörsam, P. / Stefan, U. (1997): Flexible Arbeitszeitgestaltung in mittelständischen Unternehmen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (Schriften zur Mittelstandsforschung; Nr. 71 NF).
- Flüter-Hoffmann, C./ Solbrig, J. (2003): Arbeitszeitflexibilisierung – Erfolgskonzept auch für kleine und mittlere Unternehmen. Köln: Dt. Inst.-Verlag.
- Ganß, M./ Baum, H. / Schütze, J. / Ivanova, R. (2011): Flexibility Instruments in SME – An Empirical Study. 21st International Conference on Production Research (ICPR), Stuttgart: July 31-August 4.
- Hellmer, F. / Friese, C. / Kollros, H. / Krumbein, W. (1999). Mythos Netzwerke. Regionale Innovationsprozesse zwischen Kontinuität und Wandel, Berlin.
- Ivanova, R. / Ganß, M. / Baum, H. / Schütze, J. (2011): Flexibilisierungsstrategien als Instrument der innovativen Arbeitsgestaltung. In: Mensch, Technik, Organisation - Vernetzung im Produktentstehungs- und -herstellungsprozess, 57. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, 23.-25. März 2011. Dortmund: GfA-Press, 409-412.
- Jansen, S.A. (2000): Mergers & Acquisitions, Unternehmensakquisitionen und -kooperationen. Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung. Wiesbaden: Gabler.
- Kaluza, B. / Blecker, T. (2000). Wettbewerbsstrategien – Markt- und ressourcenorientierte Sicht der strategischen Führung. Konzepte – Gestaltungsfelder – Umsetzungen. TCW-report , 16, München.
- Kaluza, B. / Blecker, T. (2005): Erfolgsfaktor Flexibilität – Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Kiel, U. / Kirner, E. (2002): Innovative Arbeitsgestaltung in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen. München/Mering: Hampp.
- Klimecki, R.G. / Probst, G.J.B. / Gmür, M. (1993): Flexibilisierungsmanagement – Die Orientierung 102, Credit Suisse.
- Lo, V. / Kulicke, M. / Kirner, E. (2005). Untersuchung der Wirksamkeit von PRO INNO – PROgramm INNOvationskompetenz mittelständischer Unternehmen. Analyse von in den Jahren 2001/2002 abgeschlossenen FuE-Kooperationsprojekten, Karlsruhe.



- Obermann, D. (1996): Eine Analyse der Beschäftigungsprobleme kleiner Unternehmen. Frankfurt/M.: Lang (Europäische Hochschulschriften/6, 1948).
- Pinkwart, A. (2002): Neue Wege der Unternehmenskooperation im Mittelstand. In: Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. Zukunft durch Kooperation: Neue Genossenschaften in der Wirtschaft – 1. Berliner Genossenschaftssymposium, Berlin.
- Preis, U. (Hrsg.) (2005): Innovative Arbeitsformen – Flexibilisierung von Arbeitszeit, Arbeitsentgelt, Arbeitsorganisation. Köln: Schmidt.
- Rautenstrauch, Th. / Generotzky, L. / Bigalke, T. (2003): Kooperationen und Netzwerke – Grundlagen und empirische Ergebnisse, Lohmar.
- Schmicker, S. et al. (2010): Status-quo-Analyse zur Ermittlung der personellen Flexibilität im Rahmen des Projekts FlexIKo^{KMU}. Möslein et al.: BALANCE Konferenzband. Flexibel, stabil und innovativ: Arbeit im 21. Jahrhundert. Göttingen: Cuvillier.
- Schütze, J. / Baum, H. / Ganß, M. / Ivanova, R. / Müller, E. (2011): Cooperation of SMEs – Empirical evidences after the crisis. 12th IFIP Working Conference on Virtual Enterprises (PRO-VE), São Paulo: October 17-19.
- Sydow, J. (2001): Management von Unternehmensnetzwerken – Auf dem Weg zu einer reflexiven Netzwerkentwicklung. In: Howaldt, S. / Kropp, R. / Flocken, P. (Hrsg.): Kooperationsverbände und regionale Modernisierung. Wiesbaden, 79-101.
- Töpfer, A. (2001). Strategische Allianz, Outsourcing, Netzwerke und Fusion – Erfolgsvoraussetzungen und Praxisbeispiele. In: Theurl, T. (2001). Kooperationen, Fusionen, Netzwerke: Neue Formen der Arbeitsteilung von Genossenschaften, Münster. S.51-67.
- Wengel, J. / Lay, G. / Pekruhl, U. / Maloca, S. (2002): Verbreitung innovativer Arbeitsgestaltung – Stand und Dynamik des Einsatzes im internationalen Vergleich. München/Mering: Hampp.





Arbeitgeberzusammenschlüsse als Instrument der intern-externen Flexibilisierung und Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen

*Markus Hertwig, Johannes Kirsch*¹

1. Einleitung

Infolge des demografischen Wandels wird das Angebot an Fachkräften in vielen Regionen zunehmend knapper. Bei der hierdurch wachsenden Konkurrenz um qualifizierte Arbeitskräfte drohen kleine und mittlere Unternehmen ins Hintertreffen zu geraten, da ihr Bedarf an spezifischen Qualifikationen oft zu gering und „kurzzeitig“ ist, um hieraus attraktive Vollzeitarbeitsplätze zu formen. Wenn beispielsweise ein Betrieb mit 20 Beschäftigten für zehn Stunden in der Woche eine Buchhaltungskraft benötigt, wird es schwer, entsprechend qualifiziertes Personal zu finden. Hinzu kommt, dass die betrieblichen Personalbedarfe in vielen Fällen – abhängig von der Auftragslage oder saisonal – stark schwanken. Landwirtschaftliche Betriebe z. B. stehen vor der Schwierigkeit, ihren saisonal stark schwankenden Arbeitskräftebedarf zu decken – ein Problem, das vor dem Hintergrund des demografisch bedingt rückläufigen Arbeitskräfteangebots zunehmen dürfte.

Zur Bewältigung dieser Rekrutierungs- und Flexibilitätsprobleme kann die Bildung von regionalen Netzwerken von Arbeitgebern beitragen, welche die Grenzen ihres jeweiligen Unternehmens durchlässig machen, indem sie Personal entsprechend ihren jeweiligen Bedarfen gemeinsam nutzen. Eine solche Form des zwischenbetrieblich organisierten Personaleinsatzes sind Arbeitgeberzusammenschlüsse (AGZ), ein ursprünglich aus Frankreich stammendes und in Deutschland erst seit wenigen Jahren implementiertes Modell, das verspricht, sowohl den flexiblen Fachkräftebedarf von KMU zuverlässig zu decken als auch – und als Voraussetzung hierfür – das arbeitnehmerseitige Interesse an stabilen Vollzeitbeschäftigungsverhältnissen zu befriedigen. Dies geschieht dadurch, dass auf regi-

¹ Die Autoren, wissenschaftliche Mitarbeiter am Institut Arbeit und Qualifikation an der Universität Duisburg-Essen, bearbeiten den wissenschaftlichen Part im Verbundprojekt FlexStrat - Flexible Personaleinsatzstrategien durch betriebliche Kooperationen (Fokusgruppe Inner- und Überbetriebliche Kooperationsstrategien), markus.hertwig | johannes.kirsch@uni-due.de.

onaler Ebene zusammengeschlossene Arbeitgeber eine eigene Gesellschaft betreiben. Dieses „Unternehmen der Unternehmen“, stellt das Personal fest an und verleiht es an die beteiligten Unternehmen entsprechend ihrer jeweiligen (Teilzeit-) Bedarfe.

Das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse ist Gegenstand des vorliegenden Beitrags und des gemeinsamen Workshops der Verbundprojekte AGZ-flex und FlexStrat. Soweit nicht anders vermerkt, stützen sich die folgenden Ausführungen auf die bisherigen Ergebnisse des zuletzt genannten Projekts. Bevor es in Abschnitt 3 genauer vorgestellt wird, soll im nächsten Abschnitt zunächst der oben angedeutete Problemhintergrund, der demografisch bedingte Rückgang des Erwerbspersonenpotentials, skizziert werden. Wir gehen davon aus, dass diese Entwicklung insbesondere kleine und mittlere Unternehmen in Zukunft verstärkt dazu zwingen wird, Strategien zu entwickeln, die auf attraktive Jobangebote für Arbeitnehmer abzielen. Zu solchen Strategien zählen wir auch die Gründung eines Arbeitgeberzusammenschlusses.

2. Demografisch bedingter Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials als zukünftige Herausforderung für die betriebliche Personalpolitik

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) sieht „derzeit ... keine Anzeichen für einen besorgniserregenden flächendeckenden Mangel an Fachkräften“ (Fuchs et al. 2011, 3), empfiehlt den Betrieben aber die „Vorbereitung von Strategien, wie man dem mittelfristig deutlich sinkenden Arbeitsangebot begegnen will“ (ebd.). Zu Letzterem legt das IAB eine bis 2025 reichende Prognose vor, in der neben der demografischen Entwicklung – dem wichtigsten und fast sicher zu prognostizierenden Faktor – auch Annahmen über ggf. gegenläufige Effekte von Migration und Erwerbsbeteiligung berücksichtigt sind (Fuchs et al 2010). Demnach wird das Erwerbspersonenpotenzial bundesweit zwischen 2010 und 2020 (beschleunigt ab 2015) um 1,8 Mio. und in den darauf folgenden fünf Jahren um weitere 1,8 Mio. Personen schrumpfen, sodass den Betrieben im Jahr 2025 acht Prozent weniger (potenzielle) Arbeitskräfte zur Verfügung stehen werden als 2010 (44,7 Mio.). Die Autoren des IAB prognostizieren ein großes Ungleichgewicht zwischen den alten und den neuen Bundesländern: In Letzteren fällt der Rückgang mit zwei Millionen Personen (-21,7 %) gegenüber 2010 (9,2 Mio.) besonders stark aus, während das Erwerbspersonenpotenzial in Westdeutschland bis 2025 gegenüber 2010 (35,5 Mio.) „nur“ um 1,6 Mio. Personen (-4,5 %) schrumpfen wird. Dem schrumpfenden Arbeitskräfteangebot

wird der Prognose zufolge ein zunächst gleich bleibender und ab 2020 ein um eine halbe Million Personen zurückgehender Arbeitskräftebedarf gegenüberstehen.

Nach dieser Rechnung würde die demografische Entwicklung also dazu beitragen, die nach wie vor bestehende Unterbeschäftigung zu senken. Eine differenzierte Analyse des Arbeitsmarktgeschehens zeigt jedoch, dass die in den verschiedenen Regionen, Branchen und Qualifikationsgruppen bestehende Nachfrage nach Arbeitskräften vielfach nicht durch ein entsprechendes Angebot an Arbeitslosen gedeckt werden kann. Geht die Zahl der Nachwuchskräfte aufgrund der demografischen Entwicklung zurück, können Betriebe dies in vielen Bereichen also nicht einfach durch eine vermehrte Einstellung von Arbeitslosen kompensieren.

Demografisch bedingte Stellenbesetzungsprobleme werden sich nach einer ebenfalls bis 2025 reichenden Projektion des Arbeitskräfteangebots von Kalinowski et al. (2010) vor allem auf die mittlere Qualifikationsstufe (Erwerbspersonen mit abgeschlossener beruflicher Ausbildung) konzentrieren. Den Autoren zufolge können im Bereich der mittleren Qualifikationen schon seit 2010 nicht mehr alle aus Altersgründen ausscheidenden Arbeitnehmer durch neu ins Erwerbsleben eintretende jüngere Arbeitskräfte ersetzt werden; bezogen auf den Zeitraum 2005–2025 liegt hier „das Neuangebot von 8 Mio. Personen deutlich unter dem Ersatzbedarf von 11,4 Mio.“ (ebd., 115). Bei unverändertem Bedarf der Betriebe an Arbeitskräften mit beruflichem Abschluss wird sich diese Lücke der Prognose zufolge bis 2025 stetig vergrößern.

Wie oben erwähnt wird eine Fachkräfteknappheit besonderes stark auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt spürbar sein. Burkart Lutz stellt – insbesondere mit Blick auf die ostdeutsche Metall- und Elektroindustrie – fest, dass sich „gegenwärtig ... ein Umschwung in den Knappheitsverhältnissen auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt (anbahnt), der die meisten Betriebe zu schnellen und tief greifenden Reaktionen zwingen wird, wenn sie überleben wollen“ (Lutz 2010, 23). Nach jahrelangem Angebotsüberhang auf dem Arbeitsmarkt und dementsprechendem „Fachkräftewohlstand“ für die Betriebe, treffen schon ab 2011/12 zwei – der Sondersituation Ostdeutschlands geschuldete – Entwicklungen mit Einfluss auf das Erwerbspersonenpotenzial aufeinander: Zum einen haben sich infolge der Umstrukturierungsprozesse in den neunziger Jahren vielfach stark altershomogene Belegschaften gebildet, die ab 2013 in großen Blöcken das Renteneintrittsalter erreichen und einen entsprechend hohen Ersatzbedarf generieren werden; zum anderen gab es nach der „Wende“ einen starken Einbruch bei den Geburtenzahlen, der sich nun – rund zwanzig Jahre danach – in einem starken Rückgang der Zahl der Berufseinsteiger bemerkbar macht. Zusammen mit

der nach wie vor bestehenden Ost-West-Binnenwanderung führt dies dazu, dass spätestens ab Mitte dieses Jahrzehnts das Neuangebot an Erwerbspersonen bei Weitem nicht ausreichen wird, um den Ersatzbedarf der Betriebe zu decken. Nimmt man die Zahl der Schulabgänger und die Zahl der 63-jährigen Beschäftigten als Indikatoren, errechnet sich für 2019 eine Lücke von rund 70000 (bei ca. 200 000 63-jährigen Beschäftigten).

Die sich hierin abzeichnende „Trendwende auf dem Arbeitsmarkt“ (Helmrich et al. 2010, 14) ist aber nicht auf Ostdeutschland beschränkt. Vielmehr werden die veränderten Knappheitsverhältnisse am Arbeitsmarkt deutschlandweit für die Betriebe einen verstärkten Wettbewerb um Arbeitskräfte (insbesondere der mittleren Qualifikationsstufe) zur Folge haben. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die traditionell größere Rekrutierungsprobleme haben als größere Unternehmen (Mesaros et al. 2009; KfW 2011), werden dabei vor der Aufgabe stehen, ihr Arbeitsplatzangebot ausreichend attraktiv zu gestalten.

Vor diesem Hintergrund kann das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse an Anziehungskraft für die betriebliche Personalpolitik gewinnen: In AGZ lassen sich von kleinen und mittleren Unternehmen nachgefragte Arbeitsvolumina, die für sich jeweils keine vollwertigen Arbeitsplätze sind, zu vielseitigen Vollzeitarbeitsplätzen (mit abwechselndem Einsatz in mehreren Betrieben) bündeln. Dies kann KMU in die Lage versetzen, ihre Attraktivität für Fachkräfte im Wettbewerb mit größeren Unternehmen zu erhöhen.

3. Das Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse und seine Voraussetzungen

Wie soeben verdeutlicht, wird die Verschiebung der Angebots-Nachfrage-Relation auf dem Arbeitsmarkt infolge des demografischen Wandels (insbesondere) KMU in einigen Jahren zunehmend dazu zwingen, ihr Arbeitsplatzangebot so zu gestalten, dass sie als Arbeitgeber hinreichend attraktiv sind. Dabei stehen KMU u.a. vor dem Problem, dass in bestimmten Tätigkeitsfeldern ihre jeweiligen einzelbetrieblichen Arbeitsbedarfe quantitativ zu gering sind, um sozialversicherungspflichtige Stellen zu schaffen. Können KMU bislang noch weitgehend damit rechnen, Arbeitskräfte zu finden, die bereit sind, in geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen zu arbeiten, wird dies aufgrund des rückläufigen Arbeitskräfteangebots in absehbarer Zukunft nicht mehr (überall) der Fall sein. Ein Weg zur Lösung dieses Problems, der zugleich dem Ziel der „Entprekariisierung“ von Arbeitsverhältnissen dient, ist die Zusammenfassung der jeweils



geringen Arbeitsbedarfe mehrerer KMU in einer Region und deren Kombination zu Voll- oder Teilzeitarbeitsplätzen, die attraktiv genug sind, um gegenüber dem Arbeitsplatzangebot größerer Unternehmen konkurrenzfähig zu sein. Hiermit ist das Grundprinzip der Funktionsweise von Arbeitgeberzusammenschlüssen (AGZ) bereits skizziert.

Grundvoraussetzung für die Gründung eines AGZ ist, dass sich in einer Region eine Anzahl von Arbeitgebern unter dem gemeinsamen Ziel vernetzen, den Arbeitskräfteeinsatz in ihrem jeweiligen Betrieb zu stabilisieren und zu „entprekarisieren“. Hierzu bedarf es in einem ersten Schritt einer Verständigung über die konkreten Personalbedarfe der einzelnen Unternehmen, die bei einer Zusammenführung durch Vollzeitbeschäftigte abgedeckt werden könnten. Sofern bei dieser Bedarfsanalyse genügend große und qualifikatorisch zueinander passende Stundenvolumina zusammenkommen, gründen die beteiligten Unternehmen ein neues, gemeinsam getragenes Unternehmen, welches als Beschäftigungsträger für das Personal fungiert, das gemeinsam genutzt werden soll. Im Idealfall ist dies eine Genossenschaft. Hiermit erfolgt zugleich der Schritt von eher losen Netzwerk- zu verbindlichen Mitgliedschaftsstrukturen. Die Mitglieder des Arbeitgeberzusammenschlusses teilen sich die Verantwortung für die gemeinsam Beschäftigten. So ist es folglich auch nur Mitgliedern möglich, die AGZ-Beschäftigten im eigenen Betrieb einzusetzen. Risiken und Haftungsfragen der gemeinsamen Beschäftigung werden durch eine Satzung bzw. einen Gesellschaftsvertrag des Arbeitgeberzusammenschlusses geregelt.

Für die Planung und Koordinierung des Einsatzes der AGZ-Beschäftigten in den Mitgliedsunternehmen sowie die Personalverwaltung benötigen Arbeitgeberzusammenschlüsse – in der Anfangsphase vielleicht noch in relativ bescheidenem Umfang – eigene Management- und Verwaltungskapazitäten. Das Management eines Arbeitgeberzusammenschlusses ist anspruchsvoll: Das Kerngeschäft besteht darin, die von den Mitgliedsunternehmen angemeldeten Personalbedarfe – die im Hinblick auf Qualifikation, zeitliche Rhythmen und Einsatzorte sehr unterschiedlich sein können – so zu kombinieren, dass daraus Vollzeitarbeitsplätze mit möglichst stabilen und regelmäßigen Einsatzzeiten und -orten entstehen, sowie Arbeitnehmer zu rekrutieren und gegebenenfalls bedarfsgerecht zu qualifizieren, sodass sie zu den jeweiligen Einsatzprofilen passen und bereit sind, abwechselnd in mehreren Betrieben zu arbeiten. Da Arbeitgeberzusammenschlüsse höchst dynamische Gebilde sind, muss der AGZ-Manager aber immer auch im Alltagsgeschäft intervenieren – sei es, weil neue Unternehmen mit zusätzlichen Personalbedarfen hinzukommen, sich die Personalbedarfe der Mitglieds-

unternehmen verändern, Lücken gefüllt werden müssen, Fortbildungen zu organisieren sind, in Konfliktfällen vermittelt werden muss usw.

Dies erinnert in Teilen an die Disponentenfunktion in einer Leiharbeitsfirma. Und in der Tat erfolgt der „Verleih“ der Beschäftigten innerhalb von Arbeitgeberzusammenschlüssen mangels einer eigenen rechtlichen Grundlage auf dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG). Zum kommerziellen Arbeitskräfteverleih, bei dem das Beschäftigungsrisiko von den Einsatzbetrieben externalisiert und auf das Zeitarbeitsunternehmen verlagert wird, gibt es aber einen zentralen Unterschied: In einem Arbeitgeberzusammenschluss geben die Mitgliedsunternehmen die Personalverantwortung nicht an einen Dritten ab, sondern übernehmen gemeinsam das Beschäftigungsrisiko.

Dies impliziert, dass sich die Mitgliedsunternehmen zu verbindlichen Angaben über den Personalbedarf, den sie über den AGZ decken wollen, verpflichten und bei nicht vorhersehbaren Bedarfsausfällen kurzfristig auch zusätzliche Einsatzmöglichkeiten für die unterausgelasteten Beschäftigten zur Verfügung stellen. Dem steht – verglichen mit der Leiharbeit – für beide Seiten der Vorteil gegenüber, dass sich stabile Arbeitsbeziehungen entwickeln können: Die Beschäftigten werden immer wieder bei denselben Arbeitgebern eingesetzt und die Arbeitgeber können damit rechnen, dass man ihnen keine Arbeitskräfte zur Verfügung stellt, deren Kompetenz und Arbeitsmotivation ihnen unbekannt sind. Die Einarbeitungsdauer, die bei gewerblicher Leiharbeit sehr lang sein kann, wird dadurch minimiert und mittelfristig sogar beseitigt.

Das Modell Arbeitgeberzusammenschluss stammt aus Frankreich und wurde dort im Jahr 1985 zum ersten Mal auf eine eigene – und inzwischen mehrfach veränderte – gesetzliche Grundlage gestellt, mit der eine zuvor schon geübte Praxis legalisiert wurde. Knapp 35 000 Beschäftigte arbeiten in Frankreich in gut 5 000 Arbeitgeberzusammenschlüssen (*groupements d'employeurs*), die regional sehr unterschiedlich verteilt sind (Wölfling et al 2011). Seit 2003 werden – insbesondere durch das Berliner „Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt – *tamen*“ – intensive Bemühungen unternommen, das Modell auch in Deutschland zu implementieren. Hierzu gibt es bisher acht unterschiedliche Ansätze, die fast alle in Ostdeutschland angesiedelt sind (www.arbeitgeberzusammenschlusse.de).

Bei AGZ handelt es sich um ein viel versprechendes Modell der Personalflexibilisierung und Fachkräftesicherung. Um seine Vorteile wirkungsvoll entfalten zu können, müssen jedoch einige Voraussetzungen erfüllt sein. Arbeitgeberzusammenschlüsse sind im Vergleich zu anderen zwischenbetrieblichen Flexibilisierungsinstrumenten – wie der ebenfalls im Projekt FlexStrat untersuchten tariflich geregelten kollegialen Arbeitnehmerüberlassung (Hertwig 2009) – in der

Vorbereitung relativ aufwendig. Schließlich entscheiden sich Unternehmen mit allen damit einhergehenden Risiken dazu, ein neues Unternehmen zu gründen. Nach erfolgreich abgeschlossener Gründung entfalten AGZ ihre Aktivitäten jedoch in der Regel relativ rasch, da die beteiligten Unternehmen einen unmittelbaren Bedarf haben. Das kann man daran ablesen, dass sie Ressourcen in die AGZ-Gründung investiert haben.

In der Entstehungsphase ist von hoher Bedeutung, dass kompetente und regional verankerte Akteure hinter der AGZ-Initiative stehen, die das Modell, seine Chancen und Voraussetzungen offen erklären und vorantreiben. Als Promotoren können Berater oder andere im Bereich der regionalen Arbeitsmarktpolitik aktive Akteure auftreten, aber auch einzelne Unternehmen und Unternehmer. Wichtig ist, argumentativ zu zeigen, dass der AGZ für die Unternehmen ein sinnvolles Instrument zur Lösung drängender Probleme sein kann. In der Entstehungsphase sind entsprechende Strukturen (Ansprechpartner, Workshops) und umfassende Informationen (Vorhabensbeschreibungen, Beispiele für gute Praxis, Flyer) hilfreich und oft ist es notwendig, für einen begrenzten Zeitraum eine Anschubfinanzierung bereitzustellen.

Zentral ist aber, dass die beteiligten Unternehmen bereit sind, einen „Vertrauensvorschuss“ zu leisten. Wenn Unternehmen keinen „Kooperationsnutzen“ erwarten, wird es schwierig. Der Wille zur Kooperation muss bei einer hinreichenden Zahl von Unternehmen vorhanden sein. Um Vertrauensbeziehungen – also Erwartungen, von anderen nicht ausgebeutet zu werden – aufzubauen, bedarf es Zeit und positiver Erfahrungen. Diese lassen sich zwar im Laufe der Entstehungsphase sammeln. Von Vorteil ist es jedoch, wenn AGZ-Initiativen auf bestehende (persönliche) Netzwerke und eine Praxis zwischenbetrieblicher Kooperation (auch in anderen Bereichen als dem der Personalpolitik) aufbauen können. Hierbei ist an regelmäßige Geschäftsführer- oder Personalleiter-Treffen zu denken; aber auch Betriebsrats-Netzwerke können eine wichtige Rolle spielen.

In der Anwendungsphase sind eine langjährige Mitgliedschaft der Unternehmen im Netzwerk und personelle Kontinuität in der Geschäftsleitung oder bei den Personalverantwortlichen unerlässlich, um die Vertrauensbeziehungen zu stabilisieren und immer wieder neu reproduzieren zu können. Erst dann kann eine Kooperationskultur entstehen, die nur noch wenig formalisierte Regeln benötigt. Letztere schaffen den notwendigen formalen Rahmen – die Funktionsfähigkeit hingegen hängt an den sozialen Beziehungen, einer Kooperationskultur, die wie selbstverständlich gelebt wird. Allerdings können formale Regeln, deren Einhaltung alle Partner zugesagt haben, die Kooperationsbereitschaft – und dies ist zumindest in der Anfangsphase wichtig – durchaus unterstützen.

Die in Deutschland bisher eher bescheidene Zahl von Arbeitgeberzusammenschlüssen hängt zum einen damit zusammen, dass das Modell hierzulande noch relativ wenig bekannt ist. Zum anderen aber auch damit, dass vor dem Hintergrund der geringen Fallzahl noch keine eigene gesetzliche Grundlage geschaffen wurde und daher eine institutionelle Nähe zur Zeitarbeit besteht. Wenn in absehbarer Zukunft für kleine und mittlere Unternehmen (insbesondere in Ostdeutschland) der demografisch bedingte Problemdruck adäquates Personal zu finden, wie erwartet stark zunimmt, ist mit einem wachsendes Interesse an diesem Modell der Arbeitskräfteteilung zu rechnen.

4. Literatur

- Fuchs, J. / Zika, G. (2010): Arbeitsmarktbilanz bis 20150 – Demografie gibt die Richtung vor. IAB-Kurzbericht 12/2010, Nürnberg. Fuchs, J. / Hummel, M. / Klinger, S. / Spitznagel, E. / Wanger, S. / Weber, E. / Zika, G. (2011): Neue Arbeitsmarktprognose 2011 – Rekorde und Risiken. IAB-Kurzbericht 7/2011, Nürnberg.
- Helmrich, R. / Zika, G. (2010): Beruf und Qualifikation in der Zukunft. BIBB-IAB-Modellrechnungen zu den Entwicklungen in Berufsfeldern und Qualifikationen bis 2025. Bielefeld: Bertelsmann.
- Hertwig, M. (2009): „Kollegiale Arbeitnehmerüberlassung“. Chancen und Probleme des zwischenbetrieblichen Personaltransfers auf Basis von Tarifverträgen. In: Industrielle Beziehungen 16 (3), 254-272.
- Kalinowski, M. / Quinke, H. (2010): Projektion des Arbeitskräfteangebots bis 2025 nach Qualifikationsstufen und Berufsfeldern. In: Helmrich, Robert / Zika, Gerd (Hrsg.): Beruf und Qualifikation in der Zukunft. BIBB-IAB-Modellrechnungen zu den Entwicklungen in Berufsfeldern und Qualifikationen bis 2025. Bielefeld: Bertelsmann, 103-123.
- KfW Bankengruppe (2011): Fachkräftemangel im Mittelstand: Generelles oder partielles Problem?. KfW Research Akzente Nr. 41. Frankfurt/M.
- Lutz, B. (2010): Fachkräftemangel in Ostdeutschland. Konsequenzen für Beschäftigung und Interessenvertretung – eine Studie der Otto-Brenner-Stiftung. (OBS Arbeitsheft 65). Frankfurt/M.
- Mesaros, L. / Vanselow, A. / Weinkopf, C. (2009): Fachkräftemangel in KMU – Ausmaß, Ursachen und Gegenstrategien. Expertise im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn.
- Wölfling, S. / Hartmann, T. (2011): Arbeitgeberzusammenschlüsse in Frankreich. Eine innovative Form des Fachkräftemanagements, G.I.B.-Arbeitspapiere 37. Bottrop.





Vertrauensbildung bei der Entwicklung von Innovationskompetenz in (KMU-)Netzwerken

Offener Workshop

1. Einleitung

Gabriele Marchl¹, Stefanie Fuchs²

Dieser Workshop präsentiert, was die aktiv beteiligten Verbundprojekte INNOinSENS, InVest und StabiFlex-3D zum Thema „Vertrauen“ entwickelt und praktisch erprobt haben: Handlungskonzepte, Instrumente sowie Erkenntnisse und Erfahrungen. Aus drei unterschiedlichen Perspektiven wurde der erfolgskritische Stellenwert bestätigt, den Vertrauen in Unternehmensprozessen, Kooperationsprojekten und Netzwerken hat. Das Projekt INNOinSENS hatte praxisnahe und anwendungsorientierte innovative Lösungen im Bereich Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklung in einem Hochtechnologie-Cluster im Fokus. Diese sollen Netzwerk-Akteure, insbesondere die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), beim Aufbau einer vertrauensbasierten Innovationskultur unterstützen.

Die Auswirkungen tief greifender organisatorischer Wandlungsprozesse auf das Vertrauen im Unternehmenskontext, Anforderungen an die „Vertrauensmanager“ in Unternehmen und Möglichkeiten sowie Grenzen, auf Prozesse der Vertrauensentwicklung stabilisierend einzuwirken, waren Gegenstand des Forschungsauftrags im Projekt InVest. Ziel und Ergebnis des Projektverbunds StabiFlex-3D war die Entwicklung eines „Prozessmodells Systemvertrauen“, das Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter dabei unterstützt, gemeinsam eine belastbare Vertrauenskultur aufzubauen. Gegenstand des interaktiven Austauschs sowie der Diskussion im Workshop waren Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Ergänzungen der Ergebnisse der jeweiligen Verbundarbeit.

¹ INNOinSENS – Innovation in der Sensorik aus der Balance von Flexibilität und Stabilität / Inner- und überbetriebliche Kooperationsstrategien, Verein für sozialwissenschaftliche Beratung und Forschung (SoWiBeFo) e.V., marchl@sowibefo-regensburg.de.

² INNOinSENS. Strategische Partnerschaft Sensorik e.V., s.fuchs1@sensorik-bayern.de.

1. Zum Stellenwert von Vertrauen in Veränderungsprozessen

Mit unterschiedlichen Forschungsansätzen und -methoden kamen die drei Verbundprojekte INNOinSENS, InVest und Stabiflex-3D zu einer Reihe von Übereinstimmungen: Flexible Unternehmen durchlaufen permanente Veränderungsprozesse, die Unsicherheiten und Risiken mit sich bringen. Dabei kann Vertrauen zwischen Unternehmensführungen und Belegschaften, Kooperationspartnern und Kunden eine stabilisierende Wirkung entfalten, aber auch Schaden nehmen. Innovationsprozesse stellen grundsätzlich Change-Situationen dar, die sich durch Offenheit, Emergenz und Ungewissheit für alle Beteiligten auszeichnen. Ihre individuelle und kooperative Bewältigung kann sowohl durch vertrauensförderliche Personal- und Organisationsentwicklungskonzepte als auch durch KMU-Vernetzungskonzepte unterstützt werden.

Allerdings gibt es für vertrauensbasiertes Handeln in Veränderungssituationen keine allgemeingültigen Rezepte. In Konstellationen, in denen es vor allem um wirtschaftliche und andere vitale Interessen unterschiedlicher Beteiligter geht, spielen sich psychologisch und sozial komplexe Interaktionsprozesse ab, deren Ergebnisse ungewiss sind. Erwartungen eines oder mehrerer Partner können enttäuscht, Vereinbarungen unterlaufen und Versprechen gebrochen werden. Andererseits stellen funktionierende Vertrauensbeziehungen so etwas wie soziales Kapital dar, das entscheidend zum Gelingen von innovativem Change beitragen kann (Bude 2010). Vertrauensbasiertes Handeln lässt sich nicht „top down“ anordnen und steuern. Es ist vielmehr ein offener Prozess, der nur durch die jeweils beteiligten Kooperationspartner situativ angemessen und funktional gestaltet werden kann. Dafür braucht es Bewusstsein, soziale Handlungskompetenz und förderliche Rahmenbedingungen: transparente und partizipative Kommunikations- und Kooperationsstrukturen.

2. INNOinSENS: Innovation, Kooperation und Vertrauen – ein Handlungsmodell im Kontext „Vernetztes Personalmanagement“

Um in einer Hightech-Branche wie der Sensorik bestehen zu können, sind gerade KMU herausgefordert, flexibel und ressourcenorientiert mit dem laufenden Veränderungsdruck umzugehen, der aus wirtschaftlichen, technischen und demografischen Entwicklungen resultiert. Wettbewerbsfähigkeit und Innovationsfähigkeit bedingen einander. Insofern sind innovative Sensorik-Unternehmen zuneh-

mend auf Vernetzung und Kooperation angewiesen, um Erfolge nicht nur konkurrierend, sondern auch miteinander zu erzielen.

Das gemeinsame INNOinSENS Forschungs- und Entwicklungsziel galt daher der handlungsorientierten Exploration und nachhaltigen Förderung einer vertrauensbasierten Innovationskultur im Cluster Sensorik, einem KMU-geprägten Hochtechnologie-Netzwerk. In unterschiedlichen Handlungsfeldern erarbeiteten sechs Teilprojekte – darunter zwei KMU als Anwendungspartner – praxistaugliche Handlungsansätze für eine verbesserte partizipative Gestaltung von betrieblichen, persönlichen und überbetrieblich vernetzten Innovationsprozessen, in denen intersubjektives Vertrauen der jeweils Beteiligten eine Schlüsselrolle spielt.

Das INNOinSENS-Handlungskonzept

In einem interaktiv-interdisziplinären Verfahren mit den Praxispartnern hat INNOinSENS ein Konzept entwickelt, das praxisrelevantes Handlungswissen zur Verfügung stellt (Marchl 2010). Dabei werden in vier Dimensionen implizite und explizite sowie individuelle und kollektive Einflussfaktoren der Vertrauensbildung herausgestellt. Diese können aufgrund ihrer Wechselwirkung in Interaktionsprozessen Vertrauensprozesse fördern oder behindern.

Das Handlungsmodell erfasst implizit wirksame psycho-soziale Interaktionsvoraussetzungen (Erfahrungen, Einstellungen, Werte), die individuell und kollektiv reflektiert geteilt bzw. bewusst eingesetzt werden können; es ist aber fokussiert auf die explizit in Prozessen und an Ergebnissen beobachtbaren und von den Beteiligten gestaltbaren Einflussfaktoren (Marchl et al. 2011, 8).

Im Sinne der Reduktion von Komplexität (Luhmann 1968) wird das Handlungskonzept zur Gestaltung von Vertrauensprozessen durch einen Leitfaden ergänzt, der Akteure in bi- und multilateralen Kooperationsprojekten anleitet und unterstützt, vertrauensrelevante Prozesse intersubjektiv kontrolliert zu beobachten, reflektiert zu bewerten und Gestaltungsbedarf selbst zu erkennen. Dieses Instrument wurde im November 2011 praktisch erprobt und im Hinblick auf Anwendbarkeit und Transferfähigkeit evaluiert.

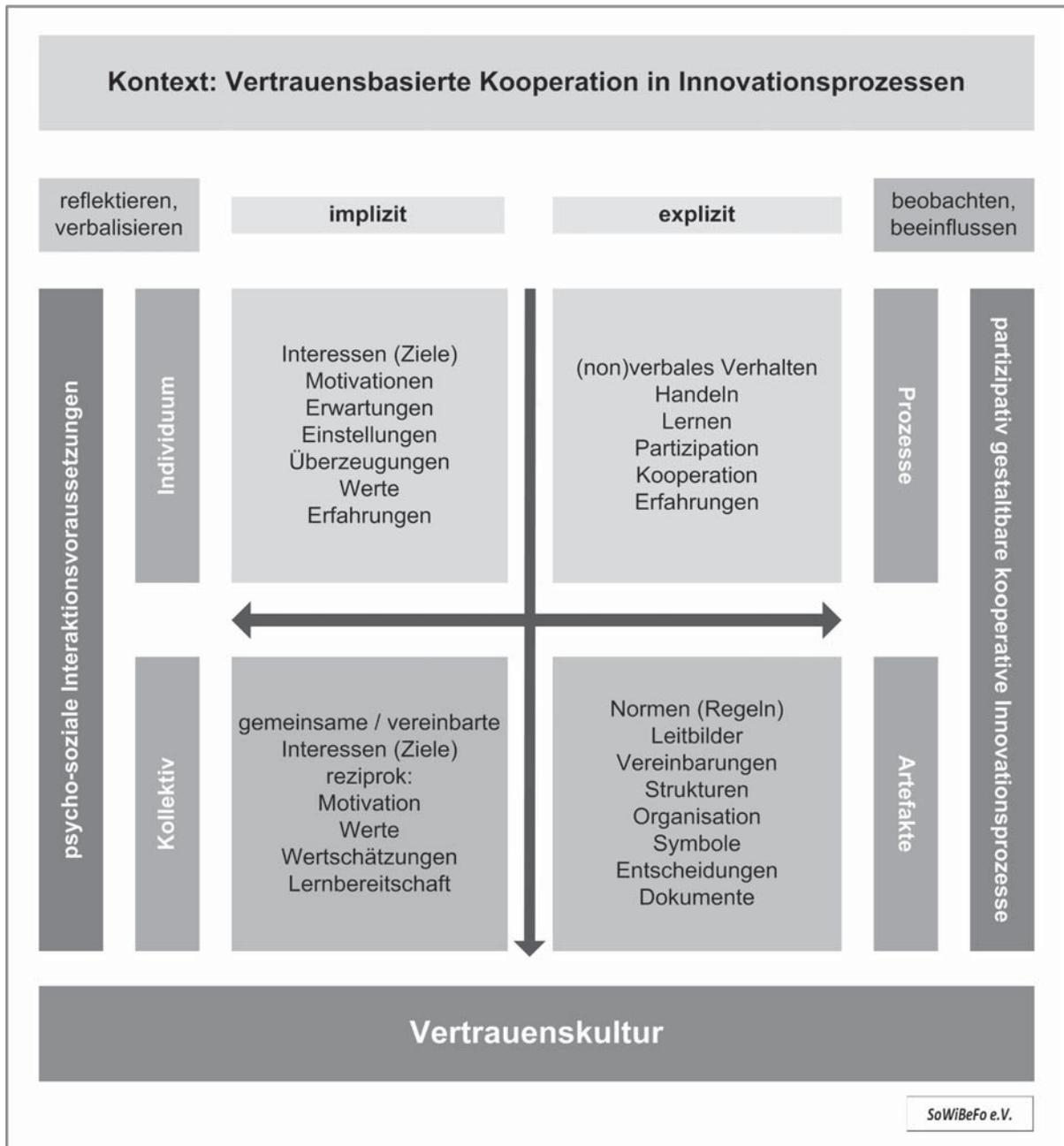


Abbildung 4: Visualisierung des INNOinSENS-Vertrauensmodells

Vernetztes Personalmanagement

Zu den weiteren INNOinSENS-Zielen zählte die Schaffung eines effizienten Umgangs mit knappen Ressourcen im Netzwerk sowie eine Balance zwischen den heterogenen Anforderungen einer extrem dynamisch wachsenden Branche mit überdurchschnittlich steigendem Personalbedarf und der in dieser Branche agierenden Unternehmen und Fachkräften.

Der Forschungsverbund hat hierfür ein breites – jedoch auch auf die Bedarfe der Netzwerkmitglieder individuell angepasstes – Angebot an Weiterbildungs-, Beratungs- und Coachingkomponenten entwickelt. Zwei aktive Plattformen, der Sensorik-Fachkräftepool und der Sensorik-Kompetenzpool, wurden im Netzwerk etabliert und bieten strategische sowie operative Unterstützung im Personalmanagement. Die Netzwerk-Akteure erhalten Zugang zu qualifizierten Fachkräften und Berufseinsteigern und können sich über diese Plattformen mit Experten der Branche austauschen. Praktisch erprobt wurde hier ein auf Vertrauen basierender unternehmensübergreifender Austausch von Kompetenzen zwischen Netzwerkmitgliedern. Kurzfristige personelle Bedarfe der beteiligten Akteure können so gedeckt werden. Individuelle Beratungs- und Betreuungsleistungen für Unternehmen und Fachkräfte durch das Netzwerk-Management bzw. durch Fachexperten sind eine unerlässliche Komponente für eine erfolgreiche Vernetzung der Akteure.

3. InVest – Vertrauensmanagement als stabilisierender Faktor bei organisatorischen Innovationen

*Bernd Kriegesmann, Horst Kunhenn, Thomas Kley, Christina Lücke*³

Vertrauen gilt als kritischer Faktor in organisationalen Wandlungsprozessen: Einerseits kann die Ressource Vertrauen den Wandel stabilisieren und Unsicherheiten überbrücken, andererseits können „permanente Reorganisation“ und „exzessiver Change“ zur Erosion von Vertrauen und in der Folge zum Verlust von Kreativität und Innovationsfähigkeit führen. Dieser ambivalente Zusammenhang von Veränderung und Vertrauen markiert den Ausgangspunkt des Forschungsprojektes InVest.

Die Projektpartner, das Institut für angewandte Innovationsforschung e.V. (IAI) an der Ruhr-Universität Bochum und das Institut für Kirche, Management und Spiritualität (IKMS) der Philosophisch-Theologischen Hochschule Münster, untersuchen dabei diese Leitfragen: Welche Auswirkungen haben tief greifende organisatorische Wandlungsprozesse auf das Vertrauen im Unternehmenskontext? Welche Anforderungen bestehen für die „Vertrauensmanager“ in den Unter-

³ Verbundprojekt InVest, www.projekt-invest.info, Fokusgruppe Veränderungsprozesse gestalten, Institut für angewandte Innovationsforschung e.V. an der Ruhr-Universität Bochum, info@iai-bochum.de.

nehmen? Welche Möglichkeiten und Grenzen bestehen auf Prozesse der Vertrauensentwicklung stabilisierend einzuwirken?

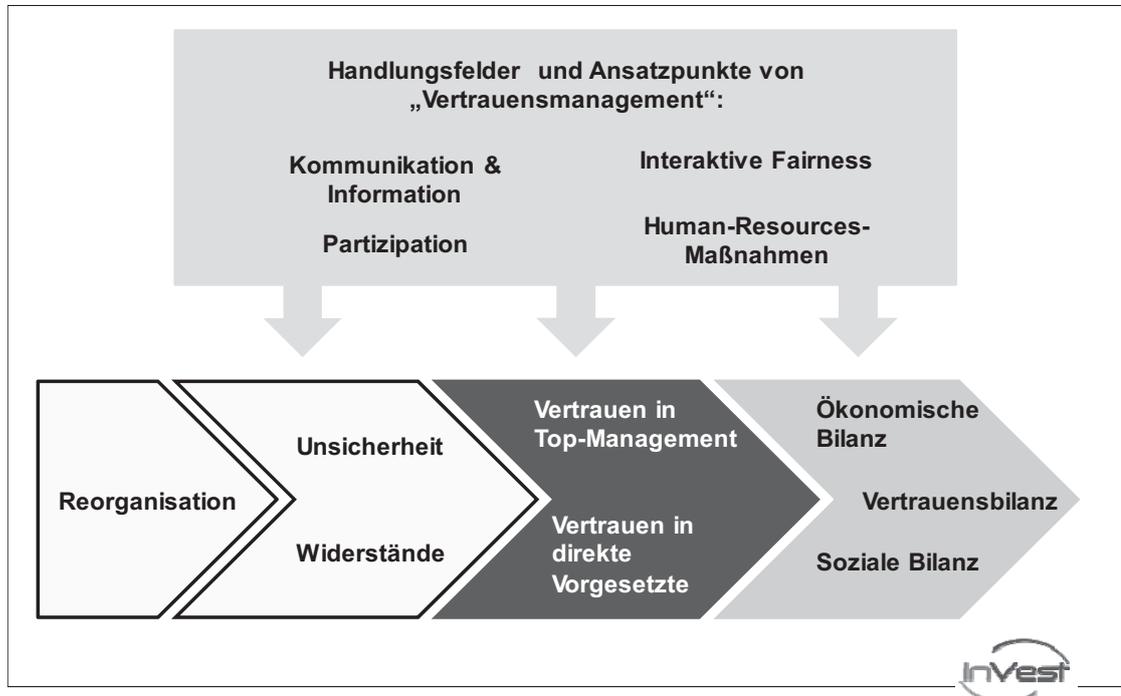


Abbildung 2: Stabilisierung von Veränderungsprozessen durch Vertrauensmanagement: der Untersuchungsrahmen des Projekts „InVest“

Die empirischen Analysen im Rahmen von „InVest“ basieren auf Experteninterviews und Intensivfallstudien in reorganisierenden mittleren und großen Unternehmen: Konkrete Veränderungsprozesse werden dabei von „InVest“ über die gesamte Projektlaufzeit begleitet und ausgewertet. Darüber hinaus werden in einer branchenübergreifenden Querschnittsstudie ca. 300 Reorganisationsprozesse in ihren Auswirkungen auf das Vertrauen im Unternehmen rekonstruiert (Datenerhebung bis Ende 2011).

Im Ergebnis wird ein modulares Schulungskonzept „InVest“ vorliegen (Ende 2012 / Anfang 2013), welches einerseits zentrale Handlungsfelder eines „vertrauensorientierten Change-Managements“ strukturiert (Abb. 2), mit den Schwerpunkten Human-Ressource-Maßnahmen, interaktive Fairness, Kommunikation und Partizipation. Andererseits sollen durch das Programm Führungskräfte zu einer Reflexion ihrer Rolle als „Vertrauensmanager“ im Wandel angeleitet werden können.

4. StabiFlex-3D – Empirische Ermittlung von betrieblichen Vertrauensfaktoren

Matthias Kunze, Anne Höhne, Anja Endmann⁴

Ziel des Verbundprojekts „Systemvertrauen und Innovationsfähigkeit durch stabil-flexible Systemstandards und partizipatives Change-Management – StabiFlex-3D“ ist es, ein „Prozessmodell Systemvertrauen“ zu entwickeln, das Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter dabei unterstützt, gemeinsam eine belastbare Vertrauenskultur aufzubauen. Besondere Beachtung schenken die Verbundpartner dabei dem vertrauenserhaltenden und womöglich sogar vertrauensbildenden Umgang mit krisenhaften Entwicklungen, der Entwicklung von Kreativität, Veränderungsoffenheit und Innovationsfähigkeit, der Herausforderung der demografischen Entwicklung sowie der systematischen Nutzung der Vertrauensressourcen der jeweiligen Firmenkultur.

Methode

Das Forschungsdesign der empirischen Datenerhebung sieht eine Kombination aus Fragebogen (online oder paper-pencil) und Interview vor. Mit dem quantitativen Fragebogen soll die aus der Literatur entnommenen Ressourcen und Stressoren, d. h. der vertrauensförderlichen sowie vertrauenshemmenden Faktoren, mit der betrieblichen Unternehmenspraxis abgeglichen werden. Die Interviews dienen primär der Bearbeitung der Fragestellungen der jeweiligen Praxisprojekte.

Vorgehensweise

Bis zum heutigen Zeitpunkt wurden bei zwei der vier Praxispartner insgesamt 300 Mitarbeiter verschiedener Funktionen im Unternehmen zur Teilnahme eingeladen. Davon haben sich bisher 92 Mitarbeiter an der Erhebung beteiligt. Die Stichprobe setzt sich gleichermaßen aus Männern und Frauen zusammen und besitzt eine heterogene Alters- und Qualifikationsstruktur. Ergänzend zum Fragebogen kamen halbstandardisierte Interviews bei vier Praxisunternehmen zum Einsatz. Befragt wurden bislang insgesamt 29 betriebliche Experten. Diese Interviews wurden transkribiert, codiert, thematisch kategorisiert und inhaltlich ausgewertet.

⁴ StabiFlex-3D / VP, TU-Chemnitz, matthias.kunze | anne.hoehne1 | anja.endmann@mb.tu-chemnitz.de.

Erste Ergebnisse

Die Fragebogen-Auswertung des Pre-Tests ergab die in der Abb. 3 dargestellten Rangfolgen der vertrauensfördernden und -hemmenden Faktoren.

Rang	vertrauensfördernde Faktoren	vertrauenshemmende Faktoren
1	Zuverlässigkeit der Vorgesetzten	Stellenabbau
2	regelmäßige Kommunikation zwischen Kollegen	Mangelhaftes Betriebsklima
3	Zuverlässigkeit der Kollegen	Unzuverlässigkeit des Vorgesetzten
4	Integrität der Führungskraft	Zweifel am Überleben des Unternehmens
5	Leistung und Kompetenz von Vorgesetzten	fehlende Kooperation
6	Kooperation zwischen Kollegen	ungerechtfertigte Kritik durch den Vorgesetzten
7	offenes Ansprechen von Problemen beim Vorgesetzten	Ungleichbehandlung von Mitarbeitern
8	regelmäßige Kommunikation zum Vorgesetzten	schlechte abteilungsübergreifende Kommunikation
9	positives Betriebsklima	fehlende Anerkennung der eigenen Arbeit
10	offenes Ansprechen von Problemen unter Kollegen	mangelnde Offenheit im Team
11	Offenheit im Team	Konkurrenzverhalten unter den Mitarbeitern
12	Anerkennung der eigenen Arbeit durch den Vorgesetzten	häufiger Personalwechsel
13	Kooperation mit dem Vorgesetzten	Nichtplanbarkeit der beruflichen Karriere

Abbildung 3: Vertrauensförderliche und vertrauenshemmende Faktoren

Der vorläufige Stand der bisherigen schriftlichen Befragungen erlaubt dabei bereits erste Rückschlüsse hinsichtlich wesentlicher Einflussfaktoren auf das professionelle Vertrauensverhältnis. Die dargestellten Ergebnisse zeigen, welche Faktoren im betrieblichen Umfeld Vertrauen möglicherweise in besonderem Maße fördern bzw. welche in Verdacht stehen, Vertrauen nachhaltig negativ zu beeinflussen. Es zeigt sich, dass Stellenabbau und mangelhaftes Betriebsklima die beiden Faktoren sind, welche die Vertrauensbeziehung am meisten belasten. Zuverlässigkeit der Vorgesetzten und die regelmäßige Kommunikation zwischen Kollegen hingegen werden als die Faktoren angesehen, die das Vertrauen vorwiegend fördern. Abschließende Auswertungen und Aussagen sind jedoch erst nach dem endgültigen Abschluss der Befragung möglich.

Die Experteninterviews bestätigten die Ergebnisse des Fragebogens. Zusammenfassend kann zum aktuellen Projektstand konstatiert werden, dass Aspekte wie Transparenz, Offenheit, Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit und Qualifikation der beteiligten Akteure wesentliche Faktoren für die Entwicklung sowie den Erhalt einer Vertrauensbeziehung im betrieblichen Bezugsrahmen darstellen. Ermittelt werden konnte außerdem, dass sich relevante Einflussfaktoren nicht grundsätzlich in Stressoren und Ressourcen einteilen lassen, sondern situative Aspekte eine wesentliche Rolle dabei spielen, ob und wie sich einzelne Einflussfaktoren als vertrauensförderlich oder -hemmend herausbilden.

Die Ergebnisse der Interviews wurden zudem in Praktikerworkshops aufgearbeitet und geeignete Maßnahmen definiert. Neben ersten Resultaten aus den Praxisprojekten, auf deren Inhalte an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden soll, kann auf den Entwurf des „Prozessmodells Systemvertrauen“ und erste Vorauswertungen der Fragebögen als Ergebnis der Arbeit der Forschungspartner verwiesen werden. Weitere Ergebnisse werden mit dem Abschluss der Fragebogenaktion erwartet.

5. Literatur

- Bude, H. (2010): Quellen und Funktionen des Vertrauens. In: Bude, H. / Fischer, K. / Huhnholz, S. (2010): Vertrauen. Die Bedeutung von Vertrauensformen für das soziale Kapital unserer Gesellschaft. Herausgegeben von der Herbert-Quandt-Stiftung. Bad Homburg.
- Luhmann, N. (1968): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart: Enke; 4. Auflage 2000, Stuttgart: Lucius & Lucius, UTB.
- Marchl, G. / Stark, G. / Musy, H. (2011): Handlungsmodell zur vertrauensbasierten Kooperation in Innovationsprozessen. Manuskript SoWiBeFo e.V.
- Marchl, G. (2010): Forschungsdesign für das Verbundprojekt „INNOinSENS – Innovation in der Sensorik aus der Balance von Flexibilität und Stabilität“ erstellt von Teilvorhaben 2: Formativ responsive wissenschaftliche Begleitung des Verbundprojektes. Manuskript SoWiBeFo e.V.





IV.

Besser arbeiten: flexible und mitarbeiterbezogene Arbeitsgestaltung





Berufliche Fachlichkeit im Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität am Arbeitsmarkt

Offener Workshop: Gerhard Bosch, Matthias Dütsch, Christine Franz, Gernot Mühge, Klaus Schmierl, Oliver Schweer, Olaf Struck¹

1. Einleitung

Das Verbundprojekt „Beruflichkeit, Organisations- und Personalentwicklung im Spannungsfeld von Restrukturierung und Kompetenzsicherung“ (BOPS) untersucht und entwickelt in drei Wirtschaftsbranchen Organisations- und Personalentwicklungsstrategien auf der Basis berufsfachlicher Qualifikation, mit dem Ziel, den Erhalt von Humanressourcen sowie die langfristige Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu sichern. Zu den Verbundpartnern gehören das Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen (IAQ), die Otto-Friedrich-Universität Bamberg (Professur für Arbeitswissenschaft) und das Münchner Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF).

Drei innovative Ansätze der Organisation- und Personalentwicklung stehen bei BOPS im Vordergrund: Der erste Ansatz betrifft die Vernetzung von Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie zu unternehmensübergreifenden Lernallianzen, um weiterhin die Verfügbarkeit von beruflich qualifiziertem Personal sicher zu stellen. Der zweite Ansatz stellt ausdifferenzierte Karriere- und Aufstiegswege im Handel als einen Lösungsweg dar, Führungskräftenachwuchs trotz schlanker Hierarchien zu sichern. Ein dritter Ansatz besteht darin, unternehmensinterne Matching-Prozesse zwischen Stellen und Beschäftigten durch die Errichtung von Versetzungsabteilungen zu verbessern und deren Beschäftigungsfähigkeit durch gezielte Qualifizierungsmaßnahmen zu stärken.

Übergreifende Fragestellungen nach der Verbreitung dieser innovativen Ansätze der Organisations- und Personalentwicklung werden anhand von quanti-

¹ Verbundprojekt BOPS / Fokusgruppe FG 4 „Veränderungsprozesse gestalten“. Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), gerhard.bosch | christine.franz | gernot.muehge | oliver.schweer@uni-due.de. Zum Team des IAQ gehört außerdem Claudia Niewerth. Bis August 2011 koordinierte Dr. Dorothea Voss-Dahm das Projekt, Nachfolger ist Dr. habil. Thomas Haipeter. Die Projektleitung obliegt Prof. Dr. Gerhard Bosch. ISF e.V. München, klaus.schmierl@isf-muenchen.de; bis August 2011 war Barbara Wolfer ebenfalls an BOPS beteiligt. Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Professur für Arbeitswissenschaft, olaf.struck | matthias.duetsch@uni-bamberg.de.

tativen Analysen zu Unternehmenstypen und Wirtschaftszweigen bearbeitet. Des Weiteren werden Übergänge einzelner Personengruppen am Arbeitsmarkt mit Blick auf die Verwertbarkeit ihrer beruflichen Qualifikationen analysiert.

Der Beitrag beginnt mit einer Darstellung der ungleichen Verteilung von Chancen und Risiken am Arbeitsmarkt entlang der Koordinaten Flexibilität und Berufsfachlichkeit. Danach werden die drei innovativen Ansätze der Personal- und Organisationsentwicklung in der oben genannten Reihenfolge vorgestellt. Der Beitrag schließt mit einer zusammenfassenden Schlussbemerkung und einem Ausblick auf die Methoden und Ziele des Abschlussworkshops.

2. Flexibilität und Berufsfachlichkeit – Chancen und Risiken ungleich verteilt

Betriebe müssen flexibel auf Marktschwankungen reagieren können. Diese Anforderung hat angesichts der Transnationalisierung der Ökonomie und dem gestiegenen Wettbewerbsdruck an Bedeutung gewonnen. Eine zentrale Frage ist, welche Personalanpassungsmaßnahmen in der betrieblichen Praxis genutzt werden und welche Folgewirkungen diese für den Aufbau und Erhalt von Qualifikationen haben.

Betriebe können Personalanpassungen einerseits durch den Rückgriff auf betriebsinterne Arbeitsmärkte, wie Arbeitszeitanpassungen, Weiterbildung, langfristige Karriere- und Aufstiegsplanungen, Versetzungen oder berufsfachliche Ausbildung etc. vornehmen. Anpassungen können aber auch über den externen Arbeitsmarkt mittels Zeitarbeit, befristeter Beschäftigung oder Ein- und Ausstellung von Personal erfolgen. Unsere Berechnungen anhand des Sozioökonomischen Panels (SOEP) zeigen einen Bedeutungsgewinn externer Flexibilitätsformen: Die Zahl der unbefristet Vollzeitbeschäftigten sank leicht von 20,3 Mio. im Jahr 1993 auf 19,6 Mio. im Jahr 2009. Im gleichen Zeitraum verdoppelte sich die Zahl der atypischen Beschäftigungsverhältnisse Teilzeitarbeit, Zeitarbeit, geringfügige und befristete Beschäftigung von 6,4 Mio. auf 12,8 Mio.

Deutlich stärkere Konjunkturabhängigkeit der Beschäftigung in flexiblen Randbelegschaften

Weitere Auswertungen des IAB-Betriebspanels verdeutlichen, dass Betriebe, die Absatzschwankungen ausgesetzt sind sowie vorrangig einfache Routinearbeiten ausführen, häufiger instabile Beschäftigungsformen wie kurzfristige oder zum Teil auch befristete Beschäftigung bzw. Zeitarbeit einsetzen. Die Wahl der externen

Flexibilisierungsinstrumente unterscheidet sich hinsichtlich der Arbeitsorganisation in den Branchen. Im produktiven Sektor wird vorwiegend auf Zeitarbeit zurückgegriffen. Die Arbeitsorganisation folgt einem klaren zeitlichen Rhythmus und ist auf die männliche Vollzeitbeschäftigung ausgerichtet. Die Gesundheits- und Dienstleistungsbranchen greifen bei eher einfachen Tätigkeiten auf Teilzeitarbeit und geringfügige Beschäftigung zurück. Dort ist der zeitliche Einsatz häufig variabler organisiert.

Erhalt berufsfachlicher Qualifikationen bei flexibel Beschäftigten gefährdet

Beschäftigte in diesen Vertragsformen tragen einen Großteil der Flexibilitätslasten. Gemäß unserer Analysen am SOEP weisen befristet und geringfügig Beschäftigte sowie Zeitarbeiter in ihrer Biographie höhere Anteile von Arbeitslosigkeitsphasen auf. Brüchige und instabile Erwerbsbiografien münden somit mit hoher Wahrscheinlichkeit in Beschäftigungsverhältnisse, die ihrerseits von Unsicherheit geprägt sind. Zudem können atypisch Beschäftigte ihre erlernten beruflichen Qualifikationen seltener anwenden als unbefristete Vollzeit Arbeitnehmer. Einmal erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten werden nicht mehr aktualisiert oder gar verlernt. Der Erwerbsverlauf vieler Beschäftigter wird durch flexible Beschäftigung dauerhaft destabilisiert und die Chance in unbefristete Vollzeit Arbeitsverhältnisse aufzurücken sinkt.

Interne Personalanpassungsmaßnahmen festigen die Berufsfachlichkeit

Die Auswertungen des IAB-Betriebspanels zeigen jedoch auch, dass Betriebe ihre Anpassungsflexibilität innerhalb der stabilen Beschäftigung forcieren. Die Basis dafür bildet häufig eine eigene betriebliche Erstausbildung. Nachfolgend werden dann insbesondere berufsfachlich und höher qualifizierte Beschäftigte weiterqualifiziert und im Rahmen einer längerfristigen Personalentwicklung an den Betrieb gebunden. Hier werden die internen Anpassungsinstrumente Berufsausbildung, Weiterbildung und langfristige Personalentwicklung häufig ergänzend zueinander genutzt. Dies ist etwa in der Metall- und Elektroindustrie der Fall, deren Beschäftigtenstruktur durch vergleichsweise höhere Anteile betriebsspezifischer Qualifikationen gekennzeichnet ist sowie in Betrieben des Kredit- und Versicherungsgewerbes, die unter anderem bemüht sind Nachwuchskräfte über differenzierte Ausbildungsangebote frühzeitig an sich zu binden. Insbesondere dort, wo höher oder spezifisch qualifizierte Fachkräfte auf dem externen Arbeitsmarkt schwer zu rekrutieren sind, tragen Aus- und Weiterbildungsangebote maßgeblich zur betrieblichen Beschäftigungsstabilität bei.

Personalentwicklung kommt hohe Bedeutung zu

Damit blicken wir auf eine Polarisierung zwischen Unternehmen, die in hohem Maße auf externe Arbeitsmärkte zugreifen und berufsfachliche Qualifikationen sowie Kompetenzen in geringerem Maße erhalten oder gar fortentwickeln, und andere, die langfristige Anpassungsstrategien bevorzugen und Qualifikationen fördern. An diesem Punkt setzen die drei Konzepte der prospektiven Organisations- und Personalentwicklung an, die im Rahmen des BOPS-Projektes ausgearbeitet und beforscht wurden und die im Folgenden dargestellt werden.

3. Unternehmensübergreifende Lernallianzen – kollektive Formen der Erstausbildung

Unternehmen sind angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels gefordert, eine Intensivierung der Erstausbildung vorzunehmen. Vor allem in der von Facharbeitern geprägten Metall- und Elektroindustrie spielen *Unternehmensübergreifende Lernallianzen* und Ausbildungsverbünde von mehreren rechtlich selbstständigen Unternehmen eine wichtige Rolle. Unternehmensübergreifende Lernallianzen entstehen aus dem Zusammentreffen des Angebots an Ausbildungskapazitäten durch einen ausbildungsfähigen Betrieb und der Nachfrage nach einer langfristigen Versorgung mit qualifizierter Facharbeit durch nicht ausbildungsbereite Unternehmen in einer Region.

Spezifische Vorteile von Lernallianzen gegenüber herkömmlicher Erstausbildung

Von den Ausbildungsbetrieben wird eine große Bandbreite an unterschiedlich umfangreichen Ausbildungsmaßnahmen angeboten. Diese reichen von der Durchführung einer vollständigen Erstausbildung über die Grundausbildung in den M+E-Berufen bis hin zur punktuellen Modulausbildung in Spezialfertigkeiten. Die Stabilität der Lernallianz wird durch einen kleinen, langfristig partizipierenden Kreis von meist größeren Mittelständlern gewährleistet, der jährlich eine kritische Masse an Auszubildenden für die Grundausbildung anmeldet.

Sicherung der Ausbildungsqualität durch Legitimationszwang

Das Funktionieren einer Lernallianz basiert auf der ständigen Sicherung der Ausbildungsqualität durch den Ausbildungsbetrieb. Die Ausbildungsqualität wird durch eine moderne Ausstattung der Lehrwerkstätten sowie durch eine geschulte Ausbilderemannschaft gewährleistet. Im Vergleich zur „normalen“ betrieblichen

Ausbildung durch einen Meister stehen den hauptamtlichen Ausbildern größere zeitliche Ressourcen zur Verfügung, sich um die Belange der Auszubildenden zu kümmern. Zudem werden hierfür ausschließlich Fachkräfte rekrutiert, die in Qualifizierungsprogrammen speziell auf ihre Tätigkeit vorbereitet werden.

Übereinstimmung von Lehraufgabe mit zukünftigen Aufgaben

Ein besonderes Kennzeichen ist die frühzeitige Vermittlung der in künftigen Arbeits- und Produktionsprozessen benötigten Qualifikationen. Durch die umfassende Ausstattung der Lehrwerkstatt und die modernen, ganzheitlichen Ausbildungsinhalte werden die jungen Menschen auf die Prozessorientierung in modernen Produktionsabläufen vorbereitet. Durch die betriebsübergreifenden Erfahrungshintergründe der Azubis und Koordinierungsanforderungen in den Lernallianzen werden künftig notwendige soziale Fähigkeiten und methodische Kompetenzen wie Teamfähigkeit oder Flexibilität vorausgesetzt und gelehrt.

Gefährdungen im Zuge demografischer Entwicklungen

In der Folge sinkender Schulabgängerzahlen stehen die Unternehmen zunehmend in Konkurrenz zu ausbildenden Betrieben, die in derselben Region eine ähnliche Palette an Ausbildungsberufen anbieten. Die Folge ist eine erhöhte Konkurrenz um Bewerber wie auch die Gefahr, vakante Ausbildungsplätze nicht besetzen zu können. Um der Gefahr einer Abwanderung von Azubis an Kooperationsunternehmen zu begegnen, sind verstärkt besondere Investitionen in die Bindung und Identifikation der Auszubildenden notwendig.

Zwischenfazit

Das deutsche Produktions- und Innovationsmodell basiert auf qualifizierten Facharbeitern und daher auf dem Dualen Ausbildungssystem als dem vorrangigen Weg zur Herstellung von Berufen. Veränderungen im Produktionsmodell und die Verknappung von Bewerberzahlen für Ausbildungsplätze im Zuge des demografischen Wandels gefährden jedoch das Funktionieren und das Überleben des Dualen Systems. Dies trifft besonders auf kleine und mittelständische Unternehmen zu, die aufgrund unzureichender betrieblicher, organisatorischer, personeller oder technischer Infrastruktur eine eigene Ausbildung nicht gewährleisten können. Aus einer industriesoziologischen Perspektive stellen Unternehmensübergreifende Lernallianzen ein zusätzliches Element des Dualen Ausbildungssystems dar und leisten einen wertvollen Beitrag zu dessen Sicherung und Bereicherung. Angesichts der für Lernallianzen zugespitzten Herausforderung

im Zuge demografischer Entwicklungen sind die beteiligten Betriebe allerdings gefordert, zur Erhöhung der Transparenz und Vertrauensbildung sozial-kommunikative Regularien – gemeinsame Entscheidungsgremien, standardisierte Kommunikationsverfahren wie auch institutionalisierte Konfliktbearbeitungsprozesse – zu entwickeln, um dadurch die künftige Überlebensfähigkeit des Ausbildungsverbands sicherstellen zu können.

4. Aufstiegs- und Bildungswege zu Führungspositionen im Handel

Wie wir bereits in eigenen Auswertungen auf Basis des SOEP im Rahmen des BOPS-Projektes zeigen konnten, ist der Trend zur Höherqualifizierung und Akademisierung bei deutschen Führungskräften eindeutig (Franz/Voss-Dahm 2011): Während im Jahre 1984 mehr als die Hälfte (56,2 %) der Führungskräfte in der deutschen Privatwirtschaft über berufliche Abschlüsse als höchsten erreichten Bildungsabschluss verfügte, sank ihr Anteil bis ins Jahr 2008 auf ein Drittel (34,4 %). Nach wie vor sind verantwortliche Positionen daher immer noch ohne Studium erreichbar, immer wichtiger wird jedoch auch der Erwerb eines Hochschulabschlusses: bereits knapp zwei Drittel der Führungskräfte verfügte im Jahr 2008 über einen Hochschulabschluss.²

Vielfältige Qualifikationsanforderungen an Führungskräfte

Jede fünfte Führungskraft (19,8 %) besaß im Jahr 2008 eine Doppelqualifikation und wies zusätzlich zum beruflichen einen akademischen Bildungsabschluss auf. Unsere Untersuchungen in Handelsunternehmen zeigen, dass diese beruflich-akademisch qualifizierten Fachkräfte gute Chancen haben, Leitungspositionen zu übernehmen. Ihre Stärke ist, dass sie sowohl betriebliche Abläufe auf der Fachkräfteebene aufgrund eigener Erfahrungen kennen und verstehen, als auch über die akademische Qualifizierung Kompetenzen erworben haben, die sie zur Führung und Steuerung befähigen. Führungskräfte, die einen einschlägigen Beruf sozusagen von der Pike auf gelernt haben, sind oftmals besser in der Lage, gegenüber beruflich qualifizierten Mitarbeiter/innen „den Ton“ zu treffen, um beispielsweise Entscheidungen zu vermitteln, die zuvor in den oberen Führungsebenen getroffen wurden. Ein geteilter Qualifikationsraum von Führungs- und Fachkräften wird in Handelsunternehmen als wichtige Voraussetzung angesehen,

² Siehe zu den Qualifikationsanforderungen an deutsche Arbeitnehmer/innen auch Bosch 2011.

damit die Kommunikation zwischen verschiedenen Hierarchieebenen gelingen kann.

Gleichwertigkeit verschiedener Bildungsbiografien?

Unsere Auswertungen auf Basis des SOEP zeigen, dass im Vergleich zu anderen Branchen Führungskräfte im Einzelhandel besonders häufig über einen beruflichen Abschluss als höchsten erreichten Bildungsabschluss verfügen (Abb. 1). Im Gegensatz dazu wird deutlich, dass die Akademisierung im Verarbeitenden Gewerbe weiter vorangeschritten ist als im Dienstleistungsgewerbe. In allen ausgewiesenen Wirtschaftsklassen zeigt sich ein Nebeneinander von verschiedenen Bildungsprofilen der Führungskräfte.

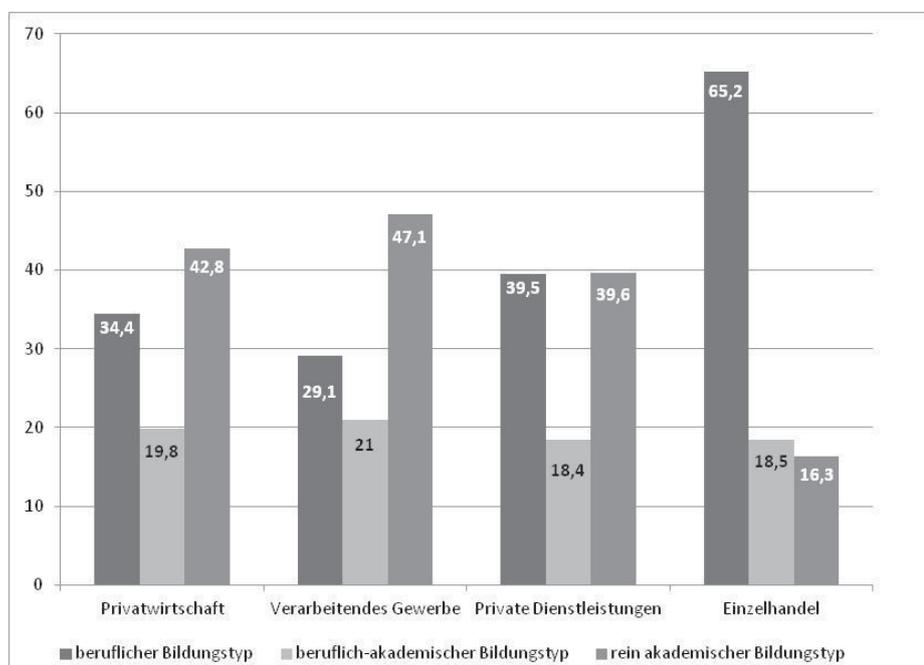


Abbildung 5: Bildungsprofile von Führungskräften nach Wirtschaftsklassen, 2008, in Prozent (Quelle: SOEP, Berechnungen des IAQ)

Wir erwarten für die Zukunft, dass der Trend zur Höherqualifizierung nicht nur den Erwerb fachlich-theoretischen Know-Hows betreffen wird, sondern ebenso den Aus- und Aufbau von beruflicher Handlungsfähigkeit sowie personaler Kompetenzen. Die Bewertung unterschiedlicher Arten von Qualifikation ist eine Aufgabe, der sich Akteure aus Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden und Bildungsinstitutionen im Rahmen der Einstufung verschiedener Bildungszertifikate in den Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR) derzeit stellen. Dort werden schulische, berufliche und akademische Bildungsgänge sowohl unter dem

Aspekt des Fachwissens auf verschiedenen Niveaustufen eingeordnet, als auch das Niveau von Fertigkeiten und personale Kompetenzen in die Bewertung mit einbezogen. Auf diese Weise werden berufliche Abschlüsse tendenziell aufgewertet, weil nun höhere berufliche Abschlüsse durchaus als *gleichwertig* mit akademischen Abschlüssen anerkannt werden können, auch wenn sie aufgrund des unterschiedlichen Zuschnitts der Qualifikationsinhalte nicht *gleichartig* sind. So können z.B. Absolvent/innen von Meisterausbildungen durchaus auf gleicher Qualifikationsstufe wie Hochschulabsolvent/innen mit Bachelor-Abschluss stehen.

5. Arbeitsvermittlung auf internen Arbeitsmärkten zu Vermeidung von Personalabbau

Von der Öffentlichkeit weitgehend unbemerkt, werden Restrukturierungen und der damit verbundene Stellenabbau in vielen Großunternehmen über Abteilungen zur internen Personalvermittlung aufgefangen (vgl. Kirsch / Mühge 2010; Mühge 2011). Sie beraten, qualifizieren und vermitteln Mitarbeiter, die ihre Stelle verloren haben, innerhalb des internen Arbeitsmarkts. In vielen Fällen bilden Personalvermittlungsabteilungen (PVA) die Grundlage von betrieblichen Abkommen zum Rationalisierungsschutz, die darauf zielen, von Stellenabbau betroffene Beschäftigte vor betriebsbedingten Kündigungen und den Risiken des externen Arbeitsmarkts zu schützen.

Die größte Herausforderung für PVA ist das so genannte *Basisdilemma der internen Arbeitsvermittlung*. Das Dilemma entsteht aus den sich entgegengesetzten Kriterien der Personalauswahl in Einstellungs- und Entlassungsentscheidungen. In der Stellenbesetzung findet eine Bestenauswahl statt, es werden Leistungsträger gesucht, im Stellenabbau werden hingegen die Beschäftigten mit der geringsten Produktivität ausgewählt. Letzteres führt zu negativen Signaleffekten: Beschäftigte, die von Stellenabbau betroffen sind, sind als „Lemons“ (Gibbons / Katz), als wenig leistungsfähig stigmatisiert. Unsere These lautet, dass Vorgesetzte in Einstellungsentscheidungen die Rekrutierung von „Lemons“, von Teilnehmern aus PVA vermeiden werden.

Die qualitativen Befunde des BOPS-Projekts zeigen dazu, dass der „Lemons“-Effekt vor allem auf der symbolischen Ebene in Form von Stigmatermini Wirkung entfaltet. Unsere Fallstudien verdeutlichen, dass, wenn in Unternehmen von Teilnehmern der PVA die Rede ist, wiederkehrend diskreditierende Bezeichnungen genutzt werden. „Die Personalauswahl ist nicht immer lustig; der abgebende Betrieb will erst einmal seine Pappenheimer loswerden“, so ein Betriebsrat aus

einem der Fallstudienunternehmen. Ähnlich äußert sich der Manager des Personalwesens einer Universitätsklinik: „Wenn der Personalabbau beginnt, dann beginnt die Luschenschieberei“. Die Akteure der PVA besitzen wenig Mittel, dieser Form der Stigmatisierung ihrer Teilnehmer als „Lemons“ entgegen zu wirken.

Die konkrete Einstellungsentscheidung von Personalverantwortlichen wird letztlich von einem Wechselspiel aus der symbolischen und der normativen Ordnung und der Verteilung von Machtressourcen bestimmt. Hierin liegt eine Chance für PVA, auf das Einstellungsverhalten von Vorgesetzten Einfluss zu nehmen. Ausschlaggebend sind die autoritativen und allokativen Machtressourcen. Autoritative Ressourcen von Personalvermittlungsabteilungen resultieren zum Beispiel aus der Zuständigkeit für das Ausschreibungswesen oder ihrer Genehmigungskompetenz bei der Einstellung vom externen Arbeitsmarkt. In diesen Feldern gewinnen PVAs die nötigen Einflussmöglichkeiten und Verhandlungsspielräume, um die Vermittlung ihrer Teilnehmer auf die offenen Stellen des internen Arbeitsmarkts durchzusetzen. Eine zentrale alloкатive Ressource ist Geld, das für Qualifizierungen genutzt werden kann, um PVA-Teilnehmer für die offenen Stellen des internen Arbeitsmarkts attraktiv zu machen und so die Vermittlungsprozesse zwischen Stellenüberhängen und offenen Stellen zu unterstützen.

Personalvermittlungsabteilungen tangieren die Interessen verschiedener Akteure auf internen Arbeitsmärkten und stellen deswegen das Personalmanagement vor eine anspruchsvolle Aufgabe: Die Möglichkeiten, offene Stellen des internen Arbeitsmarkts für Personalüberhänge zu nutzen, setzt eine Umverteilung von Kompetenzen und Ressourcen innerhalb der Organisation voraus. Die Befunde des BOPS-Projekts zeigen, dass Personalvermittlungsabteilungen organisationale Machtressourcen mobilisieren können, um das Basisdilemma der internen Arbeitsvermittlung in ihrem Interesse zu lösen und somit zu einem Ausgleich personeller betrieblicher Flexibilität und Beschäftigungsstabilität beizutragen.

6. Schlussbemerkung

Berufsfachliche Qualifikation ist für die Mobilität innerhalb von Betrieben und am Arbeitsmarkt von besonderer Bedeutung. Es stellte sich für das Projekt und die empirischen Untersuchungen folglich die Frage, wie jeweils Berufsfachlichkeit hergestellt wird. Die Ergebnisse des BOPS-Projekts zeigen, welche Voraussetzungen in den Betrieben und auf dem Arbeitsmarkt für die Herstellung von Berufsfachlichkeit gegeben sein müssen und welche – oftmals branchenspezifische –

schen – Lösungswege der Organisations- und Personalentwicklung in der betrieblichen Realität zukünftig oder bereits heute schon umgesetzt werden. In allen von uns empirisch untersuchten Fällen werden berufliche Qualifikationen und Kompetenzen spezifisch hergestellt und (weiter-)entwickelt. Damit konnten wir nachweisen, dass hinsichtlich der gemeinsamen Zielsetzung der Personal- und Organisationsentwicklung, qualifizierte Belegschaften zu rekrutieren, zu binden und weiterzubilden, branchen- und unternehmensspezifisch sehr unterschiedliche Wege existieren, die sich allerdings nicht nach Besser oder Schlechter gegeneinander abwägen und sortieren lassen.⁶⁶

In unserem Abschlussworkshop werden wir gemeinsam mit unseren Praxispartnern unsere Erfahrungen in Bezug auf die Bedeutung von Berufsfachlichkeit in Lernallianzen in der Metall- und Elektroindustrie, in PVA von Großunternehmen und bezüglich Aufstiegs- und Karrierewegen im Handel in Dialogform vorstellen und mit den Workshop-Teilnehmer/innen die Übertragbarkeit der Organisations- und Personalentwicklungskonzepte diskutieren. In einer abschließenden Postersession bekommen die Besucher des Workshops noch einmal Gelegenheit, sich mit den Wissenschaftlern und Praxispartnern der jeweiligen Teilvorhaben auszutauschen.

⁶⁶ Ausführliche Ergebnisse des BOPS-Projektes sind in Voss-Dahm et al. (2011) dokumentiert.

7. Literatur

- Bosch, G. (2011): Qualifikationsanforderungen an Arbeitnehmer – flexibel und zukunftsgerichtet. In: Wirtschaftsdienst 91, Sonderausgabe 2011 zur Konferenz „Qualifikation und Arbeitsmarkt: ungenutzte Potenziale“, 27-33.
- Franz, C. / Voss-Dahm, D. (2011): Ohne Studium (k)eine Führungsposition? Nach wie vor starke Bedeutung von beruflichen Bildungsabschlüssen bei Führungskräften in der Privatwirtschaft. IAQ-Report 2/2011.
- Kirsch, J. / Mühge, G. (2010): Die Organisation der Arbeitsvermittlung auf internen Arbeitsmärkten. Modelle – Praxis – Gestaltungsempfehlungen. Düsseldorf (edition Hans-Böckler-Stiftung, 256).
- Mühge, G. (2011): Downsizing ohne Personalabbau. Anregungen zur Gestaltung des internen Arbeitsmarkts durch Abteilungen zur internen Personalvermittlung. In: Handbuch der Aus- und Weiterbildung, 215. Erg.-Lfg., 1–24
- Voss-Dahm, D. / Mühge, G. / Schmierl, K. / Struck, O. (Hrsg.), (2011): Qualifizierte Facharbeit im Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität. Wiesbaden: VS.





Flexible Arbeitszeiten

Offener Workshop

1. Einleitung

Anika Schulz, Monika Keller, Jan Dettmers, Niklas Friedrich, Tim Vahle-Hinz, Eva Bamberg¹

Einen wichtigen Wettbewerbsfaktor von Unternehmen stellt die Möglichkeit dar, flexibel und zeitnah auf die Bedürfnisse von Geschäftspartnern und Kunden zu reagieren sowie die Arbeitskräfte dem Arbeitsanfall und Unternehmensmodell entsprechend – auch flexibel – einzusetzen. Zur Sicherung dieses Wettbewerbsfaktors ist in vielen Unternehmen eine Veränderung der „herkömmlichen“ Arbeitsorganisation hin zu anpassungsfähigen Arbeits- und Erwerbsformen zu verzeichnen. Hierbei spielt die zeitliche Organisation der Arbeit eine elementare Rolle, so dass flexible Arbeitszeitformen zunehmend an Bedeutung gewinnen. Diese können verschiedene Formen annehmen und unterschiedliche Auswirkungen auf die betroffenen Arbeitnehmer haben.

Der Workshop beleuchtet die Thematik flexibler Arbeitszeiten und deren Bedeutung für Unternehmen und Arbeitnehmer in insgesamt fünf verschiedenen Beiträgen aus unterschiedlichen Perspektiven. Das Verbundprojekt „Flexibilität und Verfügbarkeit durch Arbeit auf Abruf. Analyse der Wirkungen und Entwicklung von Gestaltungskriterien unter besonderer Berücksichtigung von Rufbereitschaft – RUF“ setzt den Fokus zunächst auf die spezielle Arbeitszeitform der Rufbereitschaft. In einem Beitrag der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg wird die Verbreitung dieser Arbeitszeitform thematisiert. Der Beitrag der Universität Hamburg beschäftigt sich mit Faktoren, die negative Auswirkungen von Rufbereitschaft auf die Beschäftigten verstärken bzw. abschwächen können. Ein Beitrag des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt geht schließlich auf die speziellen Bedingungen von Rufbereitschaft in der Luftfahrtbranche ein. Im Anschluss setzt das Verbundprojekt „SCHICHT – Schichtarbeit zwischen Anforderungen von Arbeitswelt und Lebenswelt“ des Zentrums für Sozial-

¹ Flexibilität und Verfügbarkeit durch Arbeit auf Abruf (RUF) / Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel, Universität Hamburg, Arbeitsbereich Arbeits- und Organisationspsychologie, jan.dettmers | anika.schulz@uni-hamburg.de.

forschung Halle seinen Fokus auf die Arbeitszeitform der Schichtarbeit und thematisiert insbesondere deren Auswirkungen auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Auch der Beitrag des Verbundprojektes „ARBWOL – Arbeitszeitgestaltung unter Berücksichtigung der Work-Life-Balance mit Hilfe der rechnerunterstützten Simulation“ des Karlsruher Instituts für Technologie greift die Thematik der Work-Life-Balance in Zusammenhang mit flexiblen Arbeitszeiten noch einmal auf.

Der Workshop bietet viel Raum für eine Diskussion der Beiträge sowie einen gegenseitigen Austausch zur Thematik flexibler Arbeitszeiten. Hierbei sollen insbesondere auch die Implikationen der verschiedenen Befunde für die Praxis diskutiert und reflektiert werden. Deswegen sind zum einen an die einzelnen Beiträge anschließende Kurz-Diskussionen vorgesehen. Zum anderen soll der Workshop mit einer Kleingruppenarbeit im Stile eines „WorldCafés“ schließen, bei der die Workshop-Teilnehmer je nach Interessenlage spezifische Fragestellungen zu den verschiedenen Beiträgen diskutieren.

2. Ab Ruf Arbeiten

Verena Tobsch, Wenzel Matiaske, Simon Fietze²

Nutzung von Abrufarbeit in Deutschland

Unter Abrufarbeit, im internationalen Kontext als „on-call“ oder „on-call duty“³ bezeichnet, wird eine am betrieblichen Bedarf ausgerichtete, kurzfristige, temporäre und befristete Arbeitstätigkeit verstanden (Vahle-Hinz / Bamberg 2009, 329). Im Folgenden sollen unter dem Begriff Abrufarbeit zwei Formen flexibler Arbeitszeit näher betrachtet werden: Arbeit auf Abruf und Rufbereitschaft.⁴ Über die Verbreitung von Rufbereitschaft und Arbeit auf Abruf in Deutschland ist überraschend wenig bekannt. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) berichtet auf Basis einer umfassenden Erwerbstätigenbefragung aus dem Jahr 2006, dass knapp 22 % der Erwerbstätigen in Deutschland Rufbereitschaft

² Flexibilität und Verfügbarkeit durch Arbeit auf Abruf (RUF) / Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Leadership and Labour Relations, Helmut-Schmidt-Universität (HSU) / Universität der Bundeswehr Hamburg, tobsch | matiaske | fietze@hsu-hh.de.

³ Für eine vergleichende Übersicht zu Definitionen und Regelungen in Europa siehe Carley (2007).

⁴ Zur Begriffsklärung von Arbeit auf Abruf vgl. Necati 2005, Schlottfeld 2008 sowie Henneberger et al. 2004; bzgl. Rufbereitschaft vgl. Langhoff et al. 2006 sowie Beermann und Brenscheid 2008.

oder Bereitschaftsdienst leisten und etwa ein Drittel dieser Beschäftigten sich dadurch belastet fühlt (Beermann et al. (2008), 74f.). Leider kann eine Trennung von Rufbereitschaft und Bereitschaftsdienst nicht vorgenommen werden.

Im Jahr 2011 wurden im Rahmen des BMBF-Verbundprojektes „Flexibilität und Verfügbarkeit durch Arbeit auf Abruf“ (RUF) Personalleiter aus 500 in Deutschland ansässigen Betrieben hinsichtlich der Nutzung von Rufbereitschaft und Arbeit auf Abruf telefonisch befragt. Die Stichprobe basiert auf einer Zufallsauswahl aus einem Betriebsstättenverzeichnis und umfasst auch kleine und mittelständige Betriebe. Knapp die Hälfte der Betriebe (46.2 %) nutzt eine Form der Abrufarbeit, wobei Rufbereitschaft mit rund 44 % eher eingesetzt wird als Arbeit auf Abruf (rund 8 %). Wenn ein Betrieb Rufbereitschaft einsetzt, so ist diese eher vertraglich oder tarifvertraglich geregelt. Hinsichtlich der Intensität, d.h. der Betroffenheit von Beschäftigten in den Betrieben, die jeweils Rufbereitschaft oder Arbeit auf Abruf einsetzen, zeigt sich, dass diese unter 10 % liegt. Für Unternehmen mit Arbeit auf Abruf können auf Grund geringer Fallzahlen keine verlässlichen Angaben darüber gemacht werden. Insgesamt zeigt sich also für in Deutschland ansässige Betriebe, dass der Einsatz von Rufbereitschaft zwar weit verbreitet ist, dies jedoch nur weniger als 10 % der Beschäftigten in diesen Betrieben betrifft. Arbeit auf Abruf nutzen hingegen nur wenige Betriebe.

Vor- und Nachteile von Rufbereitschaft aus Sicht der Betriebe

Aus Sicht der befragten Personalleiter ist für die Mehrheit der Betriebe, die Rufbereitschaft einsetzen, diese Form der flexiblen Arbeitszeitregelung aus ökonomischen Gründen (lebens-)notwendig für das Unternehmen. Kundenorientiertes Handeln sowie die Möglichkeit flexibel auf Kundenwünsche reagieren zu können, waren besonders wichtig bei der Einführung der Rufbereitschaft. Rufbereitschaft wird jedoch eher nicht zur Überbrückung personeller Engpässe oder flexibler Kapazitätserweiterung eingesetzt. Die Berücksichtigung persönlicher Bedürfnisse, die Erhöhung der Flexibilität oder der Zeitsouveränität der Beschäftigten wird von den Befragten als eher unwichtig eingestuft. Dass die Mitarbeiter durch Rufbereitschaft eine stärkere Freizeiteinschränkung erleben, wird von den Personalleitern zumindest teilweise bestätigt, nicht jedoch, dass dadurch auch vermehrt Stress und ähnliche Belastungen auftreten. Aus betrieblicher Sicht stimmen die Personalleiter teilweise zu, dass Rufbereitschaft kostenintensiv ist und mehr Arbeitszeitmanagement sowie einen höheren Koordinierungsaufwand benötigt. Inwieweit die Einschätzungen der Personalleiter sich mit den Beurteilungen der Betroffenen decken, ist Gegenstand einer weitergehenden Untersuchung, von der hier noch nicht berichtet werden kann. Es ist allerdings zu erwarten, dass auf Seiten der Mitarbeiter

die Einsicht in die Notwendigkeiten betrieblicher Sachzwänge nicht sämtliche Probleme der Vereinbarkeit von Arbeit und Leben außerhalb der betrieblichen Tätigkeit überwindet.

Fazit

Für private Unternehmen aber auch öffentliche Organisationen wird es zunehmend als wichtig angesehen, flexibel auf die Anforderungen des Marktes und Kundenwünsche reagieren zu können. Dazu gehört nicht nur gegenüber (potentiellen) Partnern und Kunden Präsenz zu zeigen, sondern auch bei Bedarf verfügbar zu sein und die Arbeit zu erledigen, wenn sie anfällt. Unsere Untersuchung zeigt, dass knapp die Hälfte aller Betriebe in Deutschland dabei auf temporäre Arbeitsinsätze wie Rufbereitschaft oder Arbeit auf Abruf zurück greift, wobei letzteres deutlich weniger verbreitet ist. Abrufarbeit kann bewirken, dass Anforderungen von Kunden umgehend aufgegriffen werden und somit die Kundenbindung erhöht wird. Neben der hohen Kundenorientierung als wichtiges Motiv, zeigt unsere Befragung, dass der Einsatz von Rufbereitschaft für viele Betriebe als (lebens-)notwendig eingestuft wird. Hierbei dürften nicht nur ökonomische Gründe sondern auch die Gewährleistung einer rechtzeitigen Bearbeitung von Stör- und Notfällen (z.B. in der laufenden Produktion und Versorgung sowie im Gesundheitsbereich) außerhalb der regulären Arbeitszeiten eine wichtige Rolle spielen.

In Betrieben, die diese Formen temporärer Arbeit einsetzen, leisten etwa 10 % der Beschäftigten Abrufarbeit. Durch die Vorgabe der Verfügbarkeit und die damit verbundenen flexiblen Arbeitszeiten besteht für die Beschäftigten jedoch das Risiko, dass Erholungsphasen beeinträchtigt werden und dass Anforderungen der Erwerbsarbeit im Widerspruch stehen zu Anforderungen in der Familie. Aus Sicht der befragten Personalleiter wird zumindest teilweise bestätigt, dass Rufbereitschaft für die betroffenen Beschäftigten eine stärkere Freizeiteinschränkung bedeutet. Entscheidend für die Belastung der Rufdienstleistenden scheint eine für Arbeitgeber und Arbeitnehmer ausgewogene Gestaltung der Lage, Länge und Häufigkeit der Rufbereitschaftsdienste zu sein.⁵ Durch Beteiligung der betroffenen Beschäftigten an der Planung und Verteilung der Rufbereitschaftsdienste ergänzt durch eine sinnvolle Anreizgestaltung haben Unternehmen die Möglichkeit, einen reibungslosen Arbeits- und Betriebsablauf zu gewährleisten und die Leistungsbereitschaft ihrer Beschäftigten zu erhöhen (Langhoff et al. 2006). Da Rufbereitschaft eng an die gesetzlichen Regelungen zur Höchstarbeits-

⁵ Vgl. hinsichtlich der Wirkung von Abrufarbeit die zusammenfassende Darstellung von Nicol / Botteril 2004.

zeit gekoppelt ist und Betriebsräte im Rahmen ihrer Mitbestimmungsrechte im Bereich der Arbeitszeitgestaltung mitwirken können, stellt eine Betriebsvereinbarung eine Möglichkeit zur Regelung der Rufbereitschaft dar, wenn diese nicht bereits durch einen Tarifvertrag oder individuelle Arbeitsverträge geregelt ist.

3. Permanente Erreichbarkeit in Rufbereitschaft – Wirkungen und Gestaltungsempfehlungen

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

Rufbereitschaft – als eine spezielle Form flexibler Arbeitszeit⁶ – stellt für Organisationen eine attraktive Option der Arbeitszeitgestaltung dar: Durch den Abruf der Arbeitnehmer im Bedarfsfall wird ein effizienter Einsatz der verfügbaren Arbeitskraft ermöglicht. Eine 24 stündige Verfügbarkeit von Arbeitsleistung kann gewährt werden, ohne dabei auf andere Arbeitszeitformen wie bspw. aufwendige Schichtarbeitsregelungen zurückgreifen zu müssen. Dies ist nicht selten auch im Interesse der Beschäftigten, die Rufbereitschaft häufig Schichtarbeit vorziehen. Gleichwohl kann Rufbereitschaft für Beschäftigte eine Belastung darstellen. In einem Überblicksartikel berichten Nicol und Botterill (2004) über verschiedene Studien, die die Wirkung von Rufbereitschaft auf Beschäftigte untersucht haben: In den Studien zeigen sich Wirkungen von Rufbereitschaft auf die berichtete Stressbelastung, Schlafqualität und die mentale Gesundheit.

Einige Studien vergleichen Perioden in Rufbereitschaft mit Perioden ohne Rufbereitschaft. Dabei finden sich im Vergleich zu rufbereitschaftsfreien Feierabenden nach Rufbereitschaftsschichten bei Ärzten höhere Stressbeanspruchungen und tendenziell geringere Patientenzufriedenheiten (French et al. 2001), physiologische Wirkungen wie Veränderungen des Cortisolspiegels (Malmberg et al. 2007) sowie schlechtere Fahrleistungen in Simulatortests (Ware et al. 2006). Dabei muss unterschieden werden zwischen Wirkungen, die direkt auf Arbeitseinsätze zurückzuführen sind (z.B. Nachteinsätze oder Notfälle unter hohem psychischem Druck) und Wirkungen, die allein aus der Anforderung der permanenten Erreichbarkeit und Verfügbarkeit resultieren. In Interviewstudien mit Ärzten, Pflegepersonal, Managern und Administratoren gaben die Befragten an, dass sie während der Rufbereitschaftsphase nicht in der Lage sind, vollständig zu

⁶ Siehe für eine genauere Definition den vorherigen Beitrag von Tobsch et al.

entspannen (Iversen et al. 2002). Bamberg et al. (eingereicht) zeigen in einer Tagebuchstudie mit IT-Spezialisten negative Wirkungen von Rufbereitschaft auf das Wohlbefinden, die auch dann bestehen, wenn es zu keinem Einsatz kommt. In einer weiteren Studie mit 80 Mitarbeitern unterschiedlicher Unternehmen und Branchen im Rahmen des Projekts RUF wird dieser Effekt bestätigt. Auch hier tritt ein Effekt auf das kognitiv-emotionale Befinden sowie auf die Schlafqualität und Erholung auf, unabhängig von den getätigten Einsätzen. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass die bloße Anforderung der Verfügbarkeit und Erreichbarkeit auch ohne tatsächliche Einsätze eine Beanspruchung für Beschäftigte darstellt. Neben der Erwartung von möglicherweise belastenden Einsätzen ist es wahrscheinlich, dass Erholungsprozesse eingeschränkt werden (Meijman / Mulder 1998). Während der Rufbereitschaftsphase ist es Beschäftigten nicht möglich, vollständig von der Arbeit abzuschalten und sich kognitiv zu distanzieren. Diese Distanzierung, das sogenannte psychologische „Detachment“, ist jedoch ein wichtiger Faktor für eine erfolgreiche Erholung (Etzion et al. 1998; Sonntag / Bayer 2005).

Darüber hinaus sind während der Rufbereitschaftsphase Handlungsmöglichkeiten als weiterer wichtiger Erholungsfaktor eingeschränkt (Sonntag / Fritz 2007), da die Beschäftigten trotz der prinzipiellen Möglichkeit der freien Ortswahl darauf achten müssen, dass sie telefonisch erreichbar sind und dass sie bei Bedarf in angemessener Zeit reagieren können. Diese Aspekte allein machen bereits verschiedene Orte und Aktivitäten unmöglich. Durch die eingeschränkten Erholungsmöglichkeiten können Stressbelastungen der regulären Arbeit ggf. nur unzureichend bewältigt werden. Dauerhafte Erholungsdefizite können schwerwiegende gesundheitliche Folgen haben (Kivimäki et al. 2006).

Die empirischen Ergebnisse zur belastenden Wirkung von Rufbereitschaft und insbesondere der Beanspruchung durch die Anforderung der Verfügbarkeit und Erreichbarkeit unterstreichen das Erfordernis, Kriterien für die Gestaltung dieser flexiblen Arbeitszeitregelung sowie Unterstützungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter zu entwickeln. Lässt sich Rufbereitschaft nicht gänzlich vermeiden, so ist zu prüfen, wie sich Rufbereitschaft so gestalten lässt, dass die Beeinträchtigung für Beschäftigte möglichst gering ist. Ein erster Schritt hierzu ist es, Faktoren zu identifizieren, die die beanspruchende Wirkung von Rufbereitschaft verstärken oder abmildern können. Tagebuchstudien – wie sie im Projekt RUF durchgeführt werden – bieten durch das Erfassen zahlreicher Rahmenbedingungen die Möglichkeit, solche Moderatoranalysen durchzuführen.

Die Arbeitsbedingungen bei der regulären Arbeit sowie in Rufbereitschaftseinsätzen scheinen einen wesentlichen Einfluss auf das Belastungserleben von

Rufbereitschaft zu haben. Wenn Beschäftigte bspw. eine hohe Stressbelastung durch die reguläre Arbeit haben und dadurch einen gesteigerten Erholungsbedarf am Abend oder Wochenende, dann kann die dort stattfindende Rufbereitschaft besonders beanspruchend sein. Ebenso kann angenommen werden, dass Rufbereitschaft dann als belastender erlebt wird, wenn Mitarbeiter sich unsicher sind, ob sie die Anforderungen in den Einsätzen ohne Unterstützung bewältigen können. Auch die konkrete Organisation von Rufbereitschaft ist bedeutsam für die Wirkung der Rufbereitschaft auf das Wohlbefinden und auf Erholungsprozesse. Hier spielt zum Beispiel eine Rolle, wie langfristig die Rufbereitschaftsdienste geplant sind, welche Regelmäßigkeit die Dienste bzgl. ihrer Lage aufweisen, welchen Einfluss die Beschäftigten auf die Gestaltung der Dienstpläne haben, oder ob es möglich ist, auch kurzfristig mit Kollegen zu tauschen. Die im Projekt erhobenen Daten deuten bspw. darauf hin, dass sehr unterschiedlich liegende Rufbereitschaftsdienste (unterschiedliche Wochentage, Lage im Monat, etc.) Erholungsprozesse während der Rufbereitschaft erschweren. Weiter zeigt sich, dass die prinzipielle Möglichkeit, einen Anruf an Kollegen weiterzugeben, eine hohe Schutzfunktion hat. Beschäftigte mit dieser Möglichkeit weisen eindeutig geringere Befindensbeeinträchtigungen und eine bessere Erholung während der Tage mit Rufbereitschaft auf. Neben den im Projekt RUF identifizierten Gestaltungskriterien lassen sich weitere Kriterien aus bestehenden Forschungsarbeiten etwa zu Schichtarbeit ableiten. Diese sind z. B. bei Keller et al. (in Druck) aufgeführt.

Mit dem Fokus auf die Situation der Verfügbarkeit und Erreichbarkeit während der Rufbereitschaftsphasen und der Identifikation gesundheitsförderlicher und beeinträchtigender Gestaltungskriterien trägt das Projekt RUF nicht nur zur besseren Gestaltung von Rufbereitschaft bei. Die Situation permanenter Erreichbarkeit und Verfügbarkeit über die reguläre Präsenzarbeitszeit hinaus findet sich mittlerweile in vielen Branchen und Tätigkeitsfeldern als implizite Erwartung durch Kunden und Vorgesetzte. Neue IuK-Technologien fördern diese Erwartungshaltung, da sie eine Unabhängigkeit von Zeit und Raum schaffen. Diese Situation wird von vielen Beschäftigten als belastend wahrgenommen. Die Ergebnisse des Projekts RUF sollen dazu beitragen, dass auch in diesen neuen Arbeitsformen Regeln gefunden werden, die ein beeinträchtigungsloses Arbeiten ermöglichen, bei dem Erholungsprozesse sowie eine gesunde Work-Family-Balance nicht zu kurz kommen.

4. Standby-Dienst: Praxisbeispiel aus der Luftfahrtbranche

Panja Andreßen, Henning Soll⁷

Theoretischer Hintergrund

Rufbereitschaft ist in der Luftfahrtbranche stark verbreitet und fester Bestandteil der Arbeitsplanung. Die Fluggastbeförderung erfordert es, auf Störungen und Notfälle flexibel zu reagieren. Hierfür ist Rufbereitschaft (Standby) besonders wichtig. Für Beschäftigte in der Luftfahrt (insbesondere Piloten und Kabinenpersonal) stellt die Arbeit auf Abruf neben anderen belastenden Arbeitsbedingungen, wie z.B. wechselnde Schichtarbeitszeiten und Zeitverschiebungen, eine zusätzliche Herausforderung dar. Hinzu kommt, dass Einsätze im Rahmen der Rufbereitschaft in diesem Sektor, anders als in den meisten Branchen, häufig eine mehrtägige Abwesenheit vom Wohnort mit sich bringen kann und damit eine besonders starke Belastung für die Mitarbeiter und deren Familien darstellt.

Als Teil des Verbundprojekts RUF sollen im Rahmen des Teilprojektes „Analyse und Entwicklung von Gestaltungskriterien für Rufbereitschaft in der Luftfahrt“ des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt (DLR) individuelle und organisationale Bewältigungsstrategien speziell für den Bereich Luftfahrt identifiziert werden. Als Grundlagen dafür dienen Ergebnisse von umfangreichen empirischen Untersuchungen, die auch Erhebungen bzgl. Auswirkungen auf Familie und Angehörige (Work-Life-Balance) beinhalten. Diese Untersuchungen werden im ersten Teil des Projekts durchgeführt. Im Anschluss sollen darauf aufbauend gemeinsam mit den am Projekt beteiligten Unternehmen spezifische Handlungskonsequenzen für den Bereich Luftfahrt entwickelt, eingesetzt und evaluiert werden.

Inhaltlicher Aufbau des Workshopbeitrags

Der Workshopbeitrag besteht aus drei Teilen. Im ersten gibt das DLR einen kurzen theoretischen Überblick über die Gestaltung von Rufbereitschaft in der Luftfahrtbranche. Als Grundlage dienen u.a. qualitativ ausgewertete Interviews mit dem Luftfahrtpersonal aus verschiedenen Airlines. Im zweiten Teil wird Contact Air als Praxispartner ein konkretes Beispiel für die Rahmenbedingungen und die Durch-

⁷ Flexibilität und Verfügbarkeit durch Arbeit auf Abruf (RUF) / Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel, Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt, Institut für Luft- und Raumfahrtmedizin, Abteilung für Luft- und Raumfahrtpsychologie henning.soll | panja.andressen@dlr.de.

führung von Standby-Diensten darstellen. Der dritte Teil bietet Raum für Fragen und Diskussion.

1. Teil: Theoretische Grundlagen Standby-Dienste (DLR): Aufbauend auf den vorangegangenen Workshopbeiträgen zur Verbreitung und Gestaltung von Rufbereitschaft soll das Spezialfeld der Rufbereitschaft in der Luftfahrtbranche vorgestellt werden. Folgende Aspekte werden beleuchtet:

- Standby-Dienst als Spezialfall der Rufbereitschaft – Unterschiede und Ähnlichkeiten zur „herkömmlichen“ Rufbereitschaft
- Unternehmensabhängige Gestaltungsformen von Standby-Diensten und ihre Auswirkungen auf nachfolgende Dienstpläne – Unterschiede hinsichtlich der Dauer, der Vorlaufzeit, der Erreichbarkeit
- Unterschiede in der Wahrnehmung und Wirkung auf Mitarbeiterseite

2. Teil: Praktische Anwendung am Beispiel der Contact Air: Als Praxisbeispiel wird die Standby-Regelung der Contact Air vorgestellt. Dabei werden sowohl die Arbeitgeber- als auch die Arbeitnehmerseite der Contact Air vertreten sein und über ihre Erfahrung der konkreten Gestaltung sowie der Vor- und Nachteile der Rufbereitschaftsregelung berichten.

3. Teil: Diskussion: Am Schluss wird genug Zeit für Fragen und Diskussion bleiben und das Publikum mit einigen konkreten Fragen eingebunden werden.

5. Vereinbarkeit von Beruf und Familie in SCHICHT-Arbeit

*Sabine Böttcher*⁸

Familie – Ein Plus für Unternehmen

Die Unternehmen der traditionsreichen chemischen Industrie in Sachsen-Anhalt stehen trotz einer wechselvollen Entwicklungsdynamik für wirtschaftliche Prosperität und Kontinuität. In vielen Unternehmen wird rund um die Uhr im Mehrschichtsystem gearbeitet, wodurch sich für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie besondere Herausforderungen ergeben. Diese werden zusätzlich durch zwei ostdeutsche Besonderheiten in der chemischen Industrie noch verschärft:

1. Ein hoher Frauenanteil: Der Frauenanteil an den Beschäftigten liegt mit 40 bis 45 % deutlich über dem gesamtdeutschen Durchschnitt.

⁸ SCHICHT - Schichtarbeit zwischen Anforderungen von Arbeitswelt und Lebenswelt/Zukunftsorientierte Arbeitszeitformen, Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, boettcher@zsh.uni-halle.de.

2. Ein hoher Anteil an kleinen und mittelständischen Unternehmen: 95 % der ostdeutschen Chemiebetriebe sind KMU und in jedem zweiten Betrieb arbeiten weniger als zehn Beschäftigte.

Unter dem Motto „Familie – ein Plus für Unternehmen“⁹ befasst sich das Verbundprojekt SCHICHT mit der Balance von Flexibilität und Stabilität, die sich angesichts des Wunsches nach Vereinbarkeit von Beruf und Familie vor allem in zwei Spannungsfeldern bewegt:

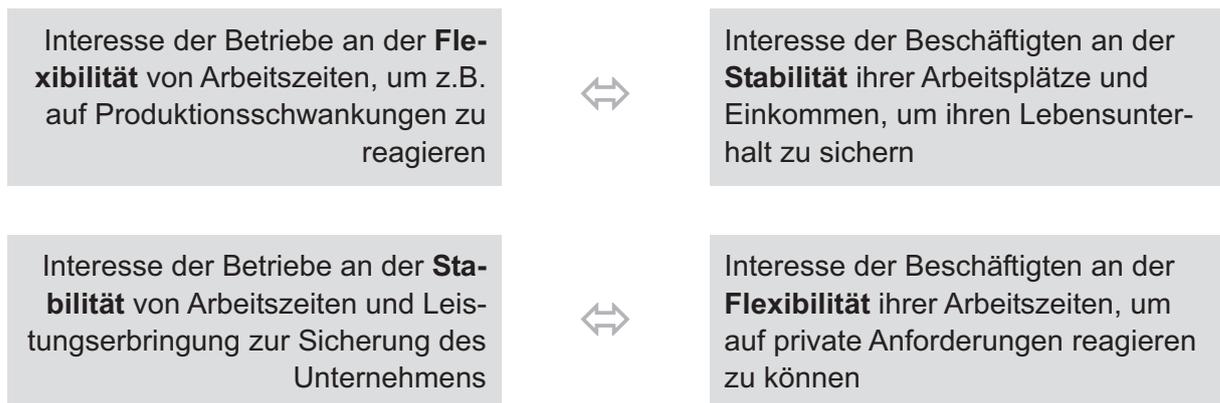


Abbildung 1: Spannungsfelder im Projekt SCHICHT

Gemeinsam mit Unternehmen der Chemiestandorte Leuna und Bitterfeld-Wolfen (u.a. InfraLeuna GmbH, SOEX TSG & TRG mbH, Sovello AG) werden praxistaugliche und zukunftsstabile Lösungen für Unternehmen und Beschäftigte, deren Leben durch Schichtarbeit und andere betriebliche wie individuelle Einflüsse besonders geprägt sind, entwickelt, erprobt und umgesetzt (Böttcher 2011).

Langfristige Ziele sind (1) die Entwicklung und Etablierung einer tragfähigen Beratungsinfrastruktur für Beschäftigte und Unternehmen an den Chemiestandorten, (2) Kooperationslösungen für die Zusammenarbeit von Unternehmen, sozialen Institutionen und Kommunen sowie (3) flexible Arbeitszeitlösungen für KMU, die den Belangen von Unternehmen und Beschäftigten gerecht werden.

SCHICHT: Lösungen für Unternehmen und mit Unternehmen

An den Lösungsansätzen arbeiten *drei Projektpartner* gemeinsam:

Die *Stadtverwaltung Bitterfeld-Wolfen* hat eine Servicestelle aufgebaut und im Mai 2010 eröffnet. Diese berät Beschäftigte, Betriebsräte und Personalverantwortliche zu Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und bietet u.a. Unterstützung bei der Organisation der Kinderbetreuung, der Pflege von Angehörigen, bei der Suche nach Wohnungen oder Freizeitaktivitäten und übernimmt z.B. Recherche-

⁹ www.familieplusunternehmen.de

arbeiten zu individuellen Wiedereingliederungslösungen für kranke und verletzte Beschäftigte oder zu Ferienangeboten für die Kinder der Beschäftigten.

Die *Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH (QFC)* übernimmt vor allem die Kontakt- und Transferarbeit sowohl für die Bekanntmachung der Servicestelle als auch für die individuelle Begleitung einzelner Unternehmen. In Kooperation mit dem ZSH werden gemeinsam mit Betriebsräten, Personalverantwortlichen und Werksleitern familienfreundliche Maßnahmen durch Kooperations- und/oder Arbeitszeitlösungen entwickelt, erprobt und umgesetzt.

Das *Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (ZSH)* arbeitet mit beiden Partnern an der Entwicklung und Umsetzung unternehmensspezifischer, familienfreundlicher Lösungen für die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zusammen. Dabei übernimmt das ZSH vor allem die wissenschaftliche Begleitung und Gesamtkoordination im Projektverbund sowie die Diskussion und Publikation der Ergebnisse.

Ausblick

Flexible (Schicht-)Arbeitszeiten und familienfreundliche Maßnahmen

In einem Unternehmen mit etwa 650 Beschäftigten und einem hohen Frauenanteil wurden auf der Grundlage von Mitarbeiterbefragungen gemeinsam mit dem Betriebsrat, der Personal- und Werksleitung neue Ansätze und Lösungen für die Spät- und Nachtbetreuung von Kindern schichtarbeitender Eltern entwickelt und die Möglichkeiten der Flexibilisierung von Schichtarbeitszeiten diskutiert. Ergebnisse gibt es außerdem zur Ferienbetreuung und zur Verbesserung der Situation von Beschäftigten mit Pflegeverantwortung.

Kooperation zwischen Unternehmen, sozialen Institutionen und Kommunen

Der kooperative Ansatz zur Bereitstellung vereinbarkeitsfördernder Maßnahmen für Beschäftigte in Schichtarbeit wird derzeit an beiden Chemiestandorten diskutiert. Die *InfraLeuna GmbH* sucht weitere Unternehmen für gemeinsame Angebote zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. In einer Standortbefragung wurde die Zufriedenheit der Beschäftigten mit den bisherigen Angeboten geprüft. In Bitterfeld-Wolfen konnten mehrere Unternehmen für die Entwicklung und Erprobung kooperativer Angebote zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gewonnen werden.

Daneben entstehen aus der engen Zusammenarbeit mit verschiedenen Unternehmen, Netzwerken und sozialen Institutionen im Rahmen dieses Projektes neue Kooperationsmodelle wie z.B. die Begleitung von Unternehmensnetzwerken,

die der Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie dienen und vor allem den Belangen kleiner Unternehmen entsprechen.

Servicebüro

Das Servicebüro in Leuna, dessen Dienstleistungsangebot – auch auf der Grundlage einer 2010 durchgeführten Standortbefragung – ständig ausgebaut und verbessert wird, ist Vorbild für die Entwicklung des kommunal unterstützten Ansatzes in Bitterfeld-Wolfen.

Langfristiges Ziel ist der Aufbau und die Finanzierung einer tragfähigen Beratungs- und Unterstützungsinfrastruktur. Dazu werden zentrale Akteure der Region, Sozialpartner, Verbände wie die IG BCE und den AGV Chemie sowie Unternehmen unmittelbar in die Arbeit einbezogen, was gleichzeitig eine Erhöhung der Standortattraktivität fördert.

6. Auswirkungen der Arbeitszeitgestaltung auf die Beschäftigten

Gert Zülch, Patricia Stock, Daniel Schmidt, Michael Leupold¹⁰

Die Forderung nach flexiblen Arbeitszeiten

Seit ihrer ersten umfangreichen Anwendung in den achtziger-Jahren hat die Flexibilisierung der Arbeitszeit eine immer größere Bedeutung im Dienstleistungsbereich gefunden (Beermann 2001, 6). Aus betrieblicher Sicht werden unter flexiblen Arbeitszeiten in der Regel solche Arbeitszeiten verstanden, bei denen das Verfügungsrecht ausschließlich beim Betrieb liegt, da sie diesem zahlreiche Vorteile bieten, wie z.B. kundengerechte Betriebs- bzw. Öffnungszeiten (Stock et al. 2004, 7). Allerdings können sich aus den Einsatzzeiten der Beschäftigten, die ausschließlich vom Betrieb veranlasst werden, erhebliche Probleme in der außerberuflichen Lebenswelt der Beschäftigten ergeben. Hierzu zählt vor allem die Desynchronisation des sozialen Umfelds (Knauth 2002, 54), wodurch die Work-Life-Balance der Beschäftigten negativ beeinflusst werden kann.

Auch aus volkswirtschaftlicher Sicht bieten flexible Arbeitszeiten Vorteile, da über die Arbeitszeiten eine Steuerung des Arbeitskräfteangebots erfolgen kann (Teriet 1979, 8f.). Diese Steuerung lässt sich aber nur dann realisieren, wenn das

¹⁰ ARBWOL/Zukunftsorientierte Arbeitszeitformen, Karlsruher Institut für Technologie (vormals Universität Karlsruhe), Institut für Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation, info@ifab.kit.edu.

Verfügungsrecht über die die individuellen Einsatzzeit zumindest teilweise beim Beschäftigten liegt. Liegt hingegen das Verfügungsrecht ausschließlich beim Betrieb, so kann dies zu einer Unvereinbarkeit der beiden Lebenswelten führen, wodurch ggf. die Betroffenen dem Arbeitsmarkt nicht oder nicht mehr zur Verfügung stehen.

Schließlich zeigen aktuelle Untersuchungen (z.B. IDA 2010, 36), dass auch die Beschäftigten selbst flexible Arbeitszeiten wünschen, wobei dann allerdings meist solche Arbeitszeitmodelle gemeint sind, bei denen die Beschäftigten ihre Einsatzzeiten aktiv mitgestalten können. Hierdurch werden die zuvor genannten Probleme in der außerberuflichen Lebenswelt vermindert und können sogar ins Positive gewendet werden, also hin zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, zur besseren Anpassung an Arbeitszeitpräferenzen, Biorhythmus usw. (Knauth 2002, 59).

Die Forderung nach flexiblen Arbeitszeiten muss somit immer differenziert betrachtet werden; insbesondere muss hinterfragt werden, wer diese Forderung stellt und welche Ziele damit verfolgt werden. Bislang gibt es allerdings nur wenige Erkenntnisse darüber, wie sich die verschiedenen Maßnahmen der Arbeitszeitgestaltung konkret auf die Work-Life-Balance der Beschäftigten auswirken (Beauregard / Henry 2009). Somit stellt sich die Arbeitszeitgestaltung für den betrieblichen Planer als ein relativ schwieriger Prozess dar.

Auswirkungen auf die Work-Life-Balance

Im Rahmen des Projekts „Arbeitszeitgestaltung unter Berücksichtigung der Work-Life-Balance mit Hilfe der rechnerunterstützten Simulation - ARBWOL“ wurde eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, um die Belastungssituation der Beschäftigten zu analysieren. Als Basis hierfür diente der arbeitspsychologische Fragebogen zur „Salutogenetischen Subjektiven Arbeitsanalyse - SALSA“ (Rimann et al. 1999), der im Rahmen dieses Projektes einerseits um Fragen zu Wechselwirkungen zwischen Arbeit und Privatleben (Carlson et al. 2000) und andererseits um Fragen zu Arbeitszeitgestaltung und -präferenzen sowie zur Freizeitverwendung erweitert wurde.

Für die Teilnahme an der Mitarbeiterbefragung wurden zwei Krankenhäuser, ein Call-Center und eine Einzelhandelskette gewonnen, in denen nahezu 2100 Fragebogen ausgegeben wurden. Die vertretenen Branchen weisen einen besonders hohen Bedarf an flexiblen Arbeitszeiten auf und zeichnen sich vielfach durch atypische Arbeitszeiten aus (Kollig 2006, 13). Eine weitere Befragung mit rund 600 Fragebögen wird derzeit noch in einer weiteren Einzelhandelskette durchgeführt, deren Ergebnisse aufgrund der noch laufenden Auswertung hier noch

nicht einbezogen werden können. Die Rücklaufquote lag bei 42 %, was als Indiz für die allgemeine Bedeutung der hier aufgegriffenen Fragestellung gewertet werden kann.

Betrachtet man den Einfluss der Arbeitszeitgestaltung auf die Work-Life-Balance, so lassen sich mehrere Effekte feststellen: So sind z.B. die Unterschiede hinsichtlich der empfundenen Zufriedenheit der Beschäftigten zwischen den verschiedenen Arbeitszeitmodellen jeweils hoch signifikant. Die größte Zufriedenheit liegt bei festen Arbeitszeiten vor, während sie bei den Schichtmodellen erwartungsgemäß geringer ist. Auch weisen die verschiedenen Arbeitszeitmodelle erhebliche Unterschiede im Konfliktpotenzial zwischen den beiden Lebenswelten auf. So haben feste Arbeitszeiten das geringste Konfliktpotenzial, während erwartungsgemäß beim 3-Schichtsystem viele Konflikte auftreten; allerdings werden auch bei Gleitzeit vergleichsweise viele Konflikte wahrgenommen. Schließlich treten auch in den verschiedenen Lebensphasen der Beschäftigten unterschiedliche Belastungen, Ressourcen und Wechselwirkungen zwischen den Lebenswelten hervor. So weisen zusammen lebende Paare mit Kindern insgesamt am wenigsten Konflikte auf, während bei Alleinlebenden und zusammen lebenden Paaren ohne Kinder recht viele Konflikte festgestellt werden.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Arbeitszeitgestaltung einen erheblichen Einfluss auf die Work-Life-Balance hat. Zu weiteren Auswertungen sei z.B. auf Zülch et al. (2011) sowie Stock et al. (2011) verwiesen.

Weiterführende Forschungsarbeiten

Derzeit wird die Mitarbeiterbefragung bei einem der Kooperationspartner abgeschlossen. Anschließend sollen die Daten mit Hilfe einer Clusteranalyse ausgewertet werden, um so vorhandene soziale Rollen zu identifizieren. Als soziale Rolle wird dabei die Position eines Beschäftigten in seinem außerberuflichen Umfeld verstanden sowie die daraus resultierenden Verpflichtungen und Erwartungen, die möglicherweise zu einer außerberuflichen Belastung sowie zu spezifischen Arbeitszeitpräferenzen des Beschäftigten führen. Die Auswertung der Befragung erfolgt dann mit gängigen statistischen Verfahren, um spezifische Aussagen über die Belastungssituation bei den identifizierten sozialen Rollen zu erhalten. Ergebnis wird ein Rollen-Belastungs-Modell sein, das die Zusammenhänge zwischen den sozialen Rollen und den daraus resultierenden beruflichen und außerberuflichen Belastungen widerspiegelt.

Die so gewonnenen Erkenntnisse werden schließlich mittels einer systematischen Simulationsstudie untersucht, um Kausalbeziehungen zwischen dem praktizierten Arbeitszeitmodell und den Effekten auf die Work-Life-Balance abzuleiten.

Zur Methodik der simulationsbasierten Arbeitszeitgestaltung sei auf den Beitrag von Zülch et al. in diesem Band hingewiesen.

7. Literatur

- Bamberg, E. / Vahle-Hinz, T. / Dettmers, J. / Kraehe, B. / Funck, H. (eingereicht): Effects of On-call Work on Health and Well-Being.
- Beauregard, T.A. / Henry, L.C. (2009): Making the link between work-life balance practices and organizational performance, *Human Resource Management Review*, 19 (1), 9-22.
- Beermann, B. (2001): Leitfaden zur Einführung und Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit. Herausgegeben von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Bremerhaven, Wirtschaftsverlag NW.
- Beermann, B. / Brenscheidt, F. (2008): Im Takt? Risiken, Chancen und Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. 3. Auflage, Herausgegeben von Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Bönen: DruckVerlag Kettler.
- Beermann, B. / Brenscheidt, F. / Siefer, A. (2008): Unterschiede in den Arbeitsbedingungen und -belastungen von Frauen und Männern. In: Badura, B. / Schröder, H. / Vetter, C. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2007 –Arbeit, Geschlecht und Gesundheit. Heidelberg: Springer Medizin Verlag, 69-82.
- Böttcher, S. (2011): Schichtarbeit und Familienverantwortung. Universitätsverlag Halle-Wittenberg. Im Erscheinen.
- Carley, M. (2007): Working Developments – 2006. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0705019s/> (zuletzt aufgerufen am 13.09.11).
- Carlson, D.S. / Kachmar, K.M. / Williams, L.J. (2002): Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56 (2), 249-276
- Etzion, D. / Eden, D. / Lapidot, Y. (1998). Relief from job stressors and burnout: Reserve service as a respite. *Journal of Applied Psychology*, 83 (4), 577-585.
- French, D.P. / McKinley, R.K. / Hastings, A. (2001): GP stress and patient dissatisfaction with nights on call. An exploratory study. *Scandinavian Journal of Primary Health Care*, 19, 170-173.
- Henneberger, F. / Sousa-Poza, A. / Ziegler, A. (2004): Arbeit auf Abruf - Eine ökonomische Bewertung dieser flexiblen Beschäftigungsform, *Die Volkswirtschaft – Das Magazin für Wirtschaftspolitik*, 02, 47-50.

- IDA – Institut für Demoskopie Allensbach (2010): Monitor Familienleben 2010. http://www.ifd-allensbach.de/pdf/Ber_Monitor_Familienleben_2010.pdf, Stand: 12.09.2011.
- Iversen, L. / Farmer, J.C. / Hannaford, P.C. (2002): Workload pressure in rural general practice. A qualitative investigation. *Scandinavian Journal of primary health care*, 20 (3), 139-144.
- Keller, M. / Bamberg, E. / Friedrich, N. / Dettmers, J. / Vahle-Hinz, T. (2011): Gesundheitsgerechte Gestaltung von Rufbereitschaft. In Bamberg, E. / Ducki, A. / Metz, A.-M. (Hrsg.), *Handbuch Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt (713-734)*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Kivimäki, M. / Leino-Arjas, P. / Kaila-Kangas, L. / Luukonen, R. / Vahtera, J. / Elovainio, M. / Härma, M. / Kirjonen, J. (2006): Is incomplete recovery from work a risk marker of cardiovascular death? Prospective evidence from industrial employees. *Psychosomatic Medicine*, 68 (3), 402-407.
- Knauth, P. (2002): Arbeitszeitflexibilisierung aus arbeitswissenschaftlicher Sicht, in: Zülch, G. / Stock P. / Bogus, T.: *Arbeitszeitflexibilisierung im Dienstleistungsbereich*, Aachen: Shaker Verlag, 51-74.
- Kollig, M. (2006): Gesundheitsgerechte Gestaltung von Schichtarbeit, *Bundesarbeitsblatt*, 2006 (1), 13-22.
- Langhoff, T. / Marino, D. / Knelangen, M. / Sczesny, C. / Wingen, S. (2006): *Rufdienste – Eine Handlungshilfe zur positiven Gestaltung*. Bautzen: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Malmberg, B. / Persson, R. / Jönsson, B.A.G. / Erfurth, E.-M. / Flisberg, P. / Ranklev, E. / Örbaek, P. (2007). Physiological restitution after night-call duty in anaesthesiologists. Impact on metabolic factors. *Acta Anaesthesiologica Scandinavica*, 51 (7), 823-830.
- Meijman, T.F. / Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In Drenth, P.J.D. / Thierry, H. / de Wolff, C.J. (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology (2. ed.)*. (5-33). London: Taylor & Francis.
- Necati, L. (2005): Arbeit auf Abruf. In: Preis, U. (Hrsg.). *Innovative Arbeitsformen: Flexibilisierung von Arbeitszeit, Arbeitsentgelt, Arbeitsorganisation*. Köln: Otto-Schmidt, 133-161.
- Nicol, A.-M. / Botterill, J.S. (2004): On-call work and health: a review. *Environmental Health: A Global Access Science Source*, 3 (15).
- Rimann, M. / Udriș, I. (1999): Fragebogen „Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse“ (SALSA), in: Dunckel, H. (Hrsg.): *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren*, Zürich, vdf Hochschulverlag an der ETH, 404-419
- Schlottfeld, C. (2008): Flexibel durch Abrufarbeit, *Personalmagazin*, 03, 30f.

- Sonnentag, S. / Bayer, U.-V. (2005): Switching off mentally: Predictors and consequences of psychological detachment from work during off-job time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (4), 393-414.
- Sonnentag, S. / Fritz, C. (2007): The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (3), 204-221.
- Stock, P. / Bogus, T. / Stowasser, S. (2004): Auswirkungen flexibler Arbeitszeitmodelle auf den Personaleinsatz und die Belastung des Personals. Aachen: Shaker Verlag.
- Stock, P. / Leupold, M. / Zülch, G. (2011): Untersuchung des Einflusses der Arbeitszeitgestaltung auf die Work-Life-Balance, in: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): *Neue Konzepte zur Arbeitszeit und Arbeitsorganisation*. Dortmund: GfA-Press, 41-56.
- Teriet, B. (1979): Freie Arbeitszeitregelungen als Chance für Unternehmen und Mitarbeiter. In: *Freie Arbeitszeit. Neue Betriebliche Arbeitszeitmodelle*. Rüschnikon, Gottlieb Duttweiler-Institut.
- Vahle-Hinz, T. / Bamberg, E. (2009): Flexibilität und Verfügbarkeit durch Rufbereitschaft – die Folgen für Gesundheit und Wohlbefinden. *Arbeit* 18 (4), 327-339.
- Ware, J. / Risser, M. / Manser, T. / Karlson, K. (2006): Medical resident driving simulator performance following a night on call. *Behavioral Sleep Medicine*, 4, 1-12.
- Zülch, G. / Stock, P. / Schmidt, D. / Leupold, M. (2011): Conflicts between Work and Private Life Caused by Working Times. In: Göbel, M. et al. (Eds.): *Human Factors in Organisational Design and Management – X*, Volume 1. Santa Monica/CA: IEA Press, I-159 – I-164.





Verfahren und Instrumente zur Gestaltung der Work-Life-(Learn)-Balance in Unternehmen

Offener Workshop

1. Einleitung

Nick Kratzer, Wolfgang Menz¹

Die Fokusgruppe Work-Life-Balance (ALLWiss, ENWIBE, GeMiNa, LANCEO) veranstaltet zusammen mit dem Verbundprojekt WLB aus Fokusgruppe 4 (Veränderungsprozesse gestalten – Vertrauen fördern) bei der zweiten Konferenz des Förderschwerpunkts in Nürnberg einen offenen Workshop.

Ziel ist eine fall- und problemorientierte Darstellung der Gestaltungsaktivitäten verschiedener Projekte sowie die Präsentation und Diskussion der im Rahmen der Projektarbeiten entwickelten bzw. erprobten Instrumente. Die Vorstellung der Fälle erfolgt durch wissenschaftliche Partner sowie durch Unternehmensvertreter.

Die fall- und problemorientierte Darstellung dient dem Vergleich und Transfer von Gestaltungsverfahren und -instrumenten innerhalb der Fokusgruppe sowie über diese hinaus. Vorgestellt wird jeweils der (Betriebs-)Fall, das zu bearbeitende Problem, der Bearbeitungsprozess, die dabei eingesetzten und entwickelten Verfahren und / oder Instrumente und – soweit das schon seriös möglich ist – die Ergebnisse plus eventuelle Schlussfolgerungen. Der Workshop richtet sich an die Fokusgruppenmitglieder selbst sowie an interessierte und einschlägig arbeitende Praktiker und Wissenschaftler aus den anderen Projekten des Förderschwerpunkts.

Der gemeinsame Bezugspunkt der Beiträge ist dabei die Herausforderung, angesichts steigender Leistungsanforderungen und einer zunehmend dynamischeren und flexibleren Arbeitsorganisation, neue Wege zur Herstellung und/oder Sicherung der „Work-Life-Balance“ aufzuzeigen.

Dabei wird von einem breiten Verständnis von Work-Life-Balance ausgegangen: Dass der Begriff der Work-Life-Balance wenig präzise und in gewisser Weise „falsch“ ist, weil er eine klare Trennung von „Arbeiten“ und „Leben“ unterstellt, wird oft und zu recht kritisiert. Dabei spiegelt die Breite (um nicht zu sagen: Diffusität) des Begriffs aber auch wieder, dass sich unterschiedliche

¹ Projekt „LANCEO – Balanceorientierte Leistungs politik“, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München (ISF München), nick.kratzer | wolfgang.menz@isf-muenchen.de.

betriebliche Settings und auch individuelle Problemstellungen damit verbinden (können): Work-Life-Balance kann eine Frage der zeitlichen Arbeitsgestaltung, der beruflichen (oder privaten) Mobilität (serfordernisse), der räumlichen Arbeitssituation, familiärer Bedürfnisse etc. sein. Kurz: So problematisch die Vielfalt der (möglichen) Perspektiven auf das Konstrukt „Work-Life-Balance“ im Sinne wissenschaftlicher Präzision und Bearbeitbarkeit ist, so notwendig ist angesichts der Vielfalt und Komplexität der damit verbundenen Fragen eine mehrdimensionale Perspektive sowie deren Zusammenführung.

Und genau dies leistet der Workshop: Es geht nicht um *die* Lösung für *das* Work-Life-Balance-Problem, sondern um die Bearbeitung und exemplarische Darstellung verschiedener damit verbundener Problemstellungen. Im Einzelnen befassen sich die Beiträge mit folgenden Themen und stellen deren Bearbeitung im Projektverlauf vor:

- Mit Mitarbeitergesprächen zur Work-Learn-Life-Balance? Ein Fallbeispiel aus dem Projekt ALLWiss.
- Wege zur nachhaltigen Verankerung von Work-Life-Balance in der Kultur von Unternehmen und Organisationen. Erste Ergebnisse des Projekts Work-Life-Balance.
- Der psychologische Vertrag als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung zur Schaffung einer bedarfsorientierten Work-Life-Balance-Kultur. Erfahrungen aus dem Projekt GeMinA.
- „Alternierendes Arbeiten“ (e-working) – ein Weg zur Work-Life-Balance? Ein Fallbeispiel aus dem Projekt LANCEO.

2. Mit Mitarbeitergesprächen zur Work-Learn-Life-Balance? Ein Fallbeispiel aus dem Projekt ALLWiss

Conny Antoni, Peter Friedrich², Martina Josten³, Ella Apostel⁴

Zum Projekt

Das Forschungsprojekt „ALLWiss – Arbeiten – Lernen – Leben in der Wissensarbeit“ will herausfinden, welche spezifischen Work-Learn-Life-Balance (WLLB)-Situationen im Bereich der Wissensarbeit auftreten, welche Belastungs-

² Projekt ALLWiss, Hochschule RheinMain, peter.friedrich@bostream.nu.

³ Projekt ALLWiss, INMIT; Josten@inmit.de.

⁴ Projekt ALLWiss, Universität Trier; antoni | scherp @uni-trier.de.

faktoren und Ressourcen sie kennzeichnen, um diese hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf individueller, sozialer und organisationaler Ebene zu analysieren. Auf der Basis dieser Erkenntnisse werden Maßnahmen und Instrumente für eine verbesserte Work-Learn-Life-Balance in und mit den Praxispartner-Unternehmen und ihren Beschäftigten partizipativ entwickelt, betrieblich erprobt und optimiert. Die Entwicklung hat nicht nur zum Ziel, dass die erarbeiteten Instrumente bei den Praxispartner-Unternehmen betriebspezifisch zur Verbesserung der WLLB-Situation eingesetzt werden, vielmehr sollen die einzelbetrieblich erprobten Instrumente in einem zweiten Schritt in transferierbare Lösungen („Produkte“) umgesetzt werden und somit weiteren Unternehmen im Bereich der Wissensarbeit zugänglich und nützlich sein.

Dies geschieht zum einen über ein dialogisches Arbeiten von Wissenschaftlern, Praktikern aus der Beratung und Unternehmen, bei dem es zu gemeinsamen Lernprozessen über die Reziprozität von Theorie und Praxis kommt und zum anderen über ein beteiligungsorientiertes Vorgehen. Dabei sollen nicht nur die konkreten Maßnahmen und Instrumente entwickelt werden, vielmehr soll über den beteiligungsorientierten Prozess bei der Entwicklung dieser Maßnahmen / Instrumente auch exemplarisch „gelernt“ werden, wie weitere Problemlösungen bzw. die Entwicklung von weiteren Maßnahmen und Instrumenten in den Unternehmen erfolgen kann. Insofern wird nicht nur das jeweilige konkrete WLLB-Instrument („Produkt“) als Ziel betrachtet, sondern auch das gemeinsame Erlernen des Wegs dorthin („Prozess“).

Hintergrund der Instrumentenentwicklung und ausgewähltes Beispiel

Mit Blick auf den WLLB-Status und die Bedarfe bei den im Projekt ALLwiss beteiligten sechs Unternehmen wurden im Jahr 2010 Mitarbeiter-Befragungen zu Anforderungen / Belastungsfaktoren, Ressourcen, Bewältigungsstrategien und Maßnahmen sowie deren Auswirkungen durchgeführt. Die empirischen Ergebnisse aus diesen qualitativen und quantitativen Erhebungen bildeten wichtige Grundlagen für die anschließende WLLB-Modell- und Instrumentenentwicklung.

In diesem Beitrag soll exemplarisch auf die Instrumentenentwicklung („Prozess und Produkt“) bei einem der beiden Praxispartner-Unternehmen eingegangen werden. Entwickelt wurde ein Work-Learn-Life-Balance Fragenkatalog (WLLB-Fragenkatalog) als Baustein für Mitarbeitergespräche (z.B. Zielvereinbarungs-, Zielerreichungs-, Mitarbeiterbewertungs- oder Entwicklungsgespräche), der Rahmenbedingungen, Hindernisse und Ressourcen für das Lernen im beruflichen und im privaten Kontext abklären hilft, um insgesamt gezielter und effektiver die Weiterentwicklung der Mitarbeiter fördern zu können.

Bei dem Partnerunternehmen handelt sich um das Unternehmen *Human Solutions GmbH*. Es entwickelt seit 1986 innovative Hard- und Softwarelösungen um Menschen zu vermessen, zu simulieren und diese Daten in den Entwicklungs- und Fertigungsprozess von Produkten zu integrieren. Das Unternehmen ist stark forschungs- und innovationsorientiert und einer der führenden Anbieter von kundenspezifischen Lösungen im Bereich Bodyscanning und Ergonomie-simulation, bspw. in der Automobil- und Bekleidungsindustrie. Zum Befragungszeitpunkt hatte das Unternehmen zusammen mit dem 2009 gekauften Tochterunternehmen *assyst GmbH* rund 130 Mitarbeiter, heute liegt die Beschäftigtenzahl durch weiteres Wachstum und einen weiteren Firmenzukauf in der Firmengruppe bei rund 200 Mitarbeitern.

Die Ergebnisse aus der WLLB-Bestandsaufnahme zeigten bei den Mitarbeitern der Human Solutions GmbH besondere Optimierungspotenziale bezüglich des Lernaspekts in der Work-Learn-Life-Trias. Davon betroffen waren: die Zufriedenheit mit der Work-Learn-Balance bei den Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten, das arbeitsbezogene Führungs(-kräfte)verhalten bei der Begleitung bzw. Unterstützung der beruflichen Planung und Entwicklung, die aktive Unterstützung beim Erkennen, Planen und Umsetzen von Lern- und Weiterbildungsbedarf und bei der Einbeziehung und Partizipation der Beschäftigten sowie deren Lern- und Lebenssituation bei der individuellen Lern- und Weiterbildungsplanung.

Vorstellung des Vorgehens und des ausgewählten Instruments

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse wurde an der Umsetzung von Maßnahmen/Instrumenten mit dem Unternehmenspartner Human Solutions GmbH gearbeitet. Dies geschah mit dem langfristigen strategischen Ziel, das Thema Vereinbarkeit von Arbeiten, Lernen und Leben im Rahmen der Unternehmensziele als Teil der Personalentwicklung zu integrieren sowie mit dem mittelfristigen operativen Ziel über die zu entwickelnden Instrumente und Maßnahmen eine weitere Verbesserung des WLLB-Status mit besonderer Berücksichtigung des Lernens herbeizuführen. Die Erarbeitung des Instruments geschah im Anschluss an die Erhebungsphase in einem Zeitraum von rund fünf Monaten in Zusammenarbeit mit den Mitgliedern einer im Unternehmen gebildeten Arbeitsgruppe sowie unter Begleitung einer Steuerungsgruppe. Die Arbeitsgruppe zur WLLB-Instrumentenentwicklung arbeitete mit regelmäßigen (durch die wissenschaftlichen Partner) moderierten und unmoderierten Sitzungen. Entwickelt wurde ein *WLLB-Fragenkatalog zum Einsatz in Mitarbeitergesprächen*. Er umfasst Fragen, die in vier Themenbereiche gegliedert wurden.

1. Entwicklungswille/-bereitschaft/-motivation

Im ersten Schritt wird die grundsätzliche Einstellung des Beschäftigten zum Thema Lernen, das Interesse und die persönliche Motivation an einer beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung geklärt.

2. Entwicklungsinhalte

Im zweiten Schritt wird geprüft, ob Lernbedarf für jetzige/zukünftige Aufgaben vorliegt und wie das Lernen konkret gestaltet werden kann.

3. Entwicklungshindernisse

Im dritten Schritt wird erfragt, ob kurz-/mittel-/langfristige Hindernisse in der Arbeit und/oder im Privatleben des Mitarbeiters für das Lernen vorliegen.

4. Entwicklungsunterstützung

Sind die möglichen Hindernisse im beruflichen und privaten Alltag identifiziert, so wird im vierten Schritt gemeinsam mit dem Mitarbeiter erarbeitet, welche WLLB-förderliche Unterstützung für das Lernen seitens des Unternehmens/Vorgesetzten/der Kollegen notwendig ist.

Abschließend werden die Gesprächsergebnisse sowie die Vereinbarungen (inklusive Maßnahmen und Vereinbarungen über das Follow-up) in einem fünften Schritt festgehalten.

Der WLLB-Fragenkatalog soll als Baustein im Rahmen der Mitarbeitergespräche folgende Funktionen erfüllen:

1. Unterstützung bei der Klärung und Optimierung der Rahmenbedingungen für Lernen im beruflichen und im privaten Kontext,
2. Klärung möglicher Lernhindernisse im beruflichen und im privaten Kontext,
3. Identifizierung und Mobilisierung von Ressourcen, um insgesamt gezielter und effektiver die Weiterentwicklung der Mitarbeiter fördern zu können.

Die vorgesehenen Anwender des WLLB-Fragenkatalogs sind sowohl die Vorgesetzten als auch die Mitarbeiter. Eine Instruktion („integrierter Leitfaden“) zur Anwendung informiert über die Ziele und Möglichkeiten des Katalogs und geht auf die Voraussetzungen für dessen effektive Anwendung ein (beispielsweise, dass alle vier Themenbereiche abgeklärt werden sollen, die Rahmenbedingungen für eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre geschaffen werden, etc.).

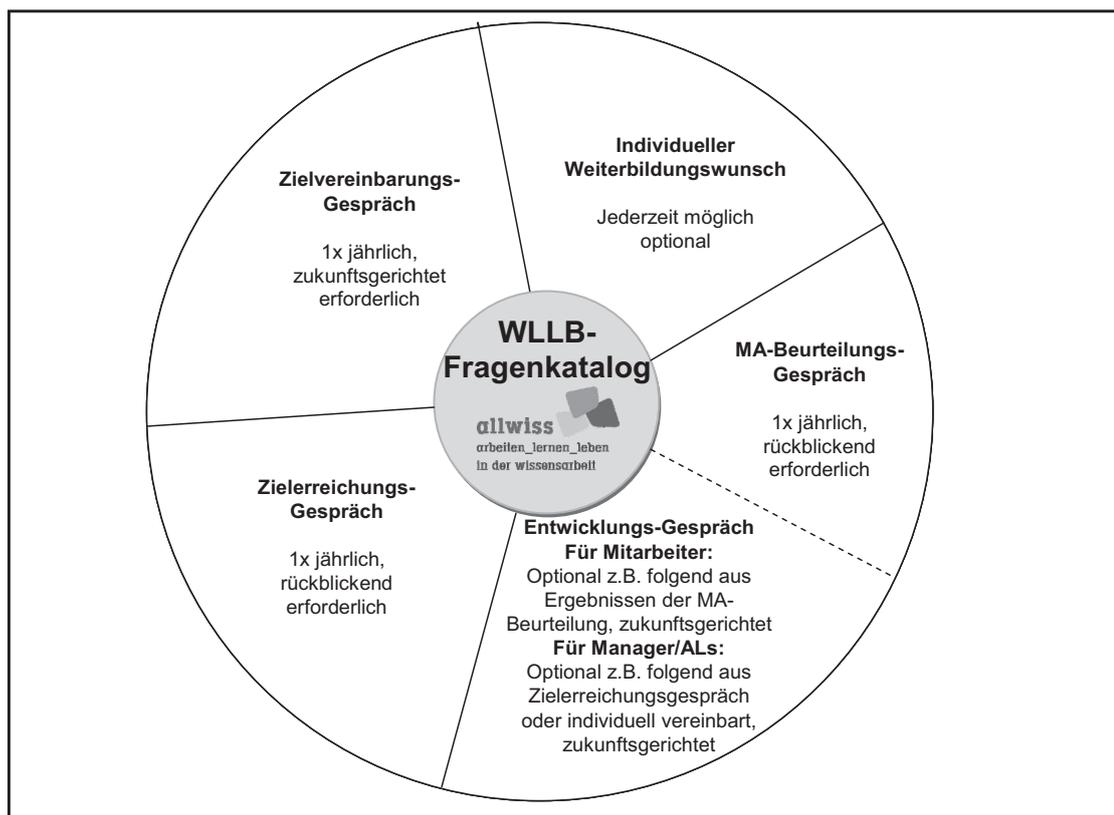


Abbildung 1: Work-Learn-Life-Balance Fragenkatalog als Baustein von Mitarbeitergesprächen. © Human Solutions GmbH/ALLWiss

Das beabsichtigte Anwendungsfeld des Katalogs ist die Integration in Mitarbeitergespräche in unterschiedlichen Kontexten. Der Katalog ist dabei *ein* Baustein dieser Gespräche. Abhängig von der Ausgangslage kann es sich beim Anwendungskontext um ein Zielvereinbarungsgespräch, Zielerreichungsgespräch, Mitarbeiterbewertungsgespräch oder Entwicklungsgespräch handeln sowie um ein Gespräch, das auf Wunsch des Mitarbeiters oder des Vorgesetzten initiiert worden ist.

Sowohl der Vorgesetzte als auch der Mitarbeiter sollen vorab Zugang zu dem Fragenkatalog (sowie dem integrierten Leitfaden zur Nutzung) haben, um sich auf das bevorstehende Gespräch entsprechend vorzubereiten. Je nach Ausgangslage können die Fragen der vier Themenblöcke inhaltlich angepasst werden. So wird bei einem Mitarbeitergespräch, das auf Wunsch eines Mitarbeiters stattfindet und ein konkretes Weiterbildungsanliegen zum Gegenstand hat, bei dem Themenblock „Entwicklungswille/-bereitschaft/-motivation“ weniger die Bereitschaft des Mitarbeiters thematisiert, sich weiterzubilden zu wollen, sondern die Motivation, die dem vorgebrachten Weiterbildungswunsch zu Grunde liegt. Im Falle eines Mitarbeiterbewertungsgesprächs kann der WLLB-Fragenkatalog für die vergangenheitsgerichtete Analyse der Hintergründe für den Grad der Zielerreichung und die



zukunftsgerichtete Klärung der Voraussetzungen für die neue Zielvereinbarung verwendet werden.

Aktueller Stand und weiteres Vorgehen für die Instrumentenentwicklung

Auf der Grundlage der Optimierungserkenntnisse nach den ersten beiden Probeanwendungen des WLLB-Fragenkatalogs in fiktiven Mitarbeitergesprächssituationen wurde dieser entsprechend modifiziert. Dem Kreis der Führungskräfte des Praxispartner-Unternehmens wurde das Instrument im Rahmen eines halbtägigen Führungskräfte-Workshops vorgestellt und mit diesen für die weitere Anwendung diskutiert. Voraussichtlich ab November 2011 soll der finalisierte WLLB-Fragenkatalog mit integriertem Leitfaden sukzessive in verschiedenen Mitarbeitergesprächstypen als neuer Baustein integriert werden. Derzeit wird noch mit einer Printversion des Katalogs gearbeitet, die Umsetzung als elektronisches Instrument mit Ankopplung an das Management- Informationssystem des Unternehmens ist schnellstmöglich vorgesehen, um seine Anwendung zu erleichtern, und um die Nachhaltigkeit der erarbeiteten Lösungen zu sichern. Die Anwendung des Instruments wird im Rahmen der Implementierungsphase von den wissenschaftlichen Projektpartnern mit dem Unternehmen dokumentiert, begleitet und seine Auswirkungen auf die Work-Learn-Life-Balance evaluiert. Parallel zum Erarbeitungsprozess des WLLB-Instruments hat sich das Praxispartner-Unternehmen – sensibilisiert durch die Zusammenarbeit im Projekt ALLwiss – entschlossen, ein internes Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmanagement für die Firmengruppe aufzubauen.

3. Wege zur nachhaltigen Verankerung von Work-Life-Balance in der Kultur von Unternehmen und Organisationen. Erste Ergebnisse des Verbundprojekts WLB

Peter Robert Becker⁵, Christoph Nohe, Karlheinz Sonntag⁶

Die aktuellen ökonomischen, technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen erfordern eine Neugestaltung der Beziehungen zwischen Beschäftigten und Unternehmen, um die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter langfristig zu sichern und in einem präventiven Sinne einseitige Belastungen zu reduzieren. Eine von allen Seiten gewollte und gelebte Work-Life-Balance (WLB) ist hierbei unverzichtbar.

In Kooperation zwischen dem Bereich Health & Safety der Daimler AG und der Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Heidelberg wird das Verbundprojekt „WLB – Wege zur nachhaltigen Verankerung der Work-Life-Balance in Unternehmen und Organisationen“ über eine dreieinhalbjährige Laufzeit durchgeführt. Die Value-Partner des Projekts stammen sowohl aus der Industrie als auch aus dem öffentlichen Dienst (Kommune, Justiz und Hochschule). Ziel ist die Förderung und Integration von Work-Life-Balance in der Kultur von Unternehmen und Organisationen. Hierzu werden neben verschiedenen Einflussgrößen auf die WLB von Führungskräften und Mitarbeitern, zielgruppenspezifische Konflikte und Bedarfe ermittelt. Vorhandene Angebote zur besseren Vereinbarkeit des Arbeits- und Privatlebens werden in Bezug auf sich verändernde Rahmenbedingungen systematisiert und im Hinblick auf die Nutzungshäufigkeit und Barrieren der Nutzung analysiert. Ausgehend von diesen Ergebnissen sollen Maßnahmen und Prozesse zur Verbesserung der Work-Life-Balance abgeleitet und umgesetzt werden. Darüber hinaus fließt ein Vergleich von erfolgreichen Work-Life-Balance Angeboten und Prozessen zwischen den teilnehmenden Unternehmen und Organisationen in die Untersuchung mit ein.

Im Rahmen einer groß angelegten Befragung wurden insgesamt 13 200 Mitarbeiter und Führungskräfte aus den beteiligten Unternehmen und Organisationen eingeladen, an einer Befragung zu ihrer aktuellen Work-Life-Balance, zu

⁵ Veränderungsprozesse gestalten – Vertrauen fördern, Daimler AG, Abteilung Health & Safety Policy, peter_robert.becker@daimler.com.

⁶ Veränderungsprozesse gestalten – Vertrauen fördern, Universität Heidelberg, Institut für Arbeits- und Organisationspsychologie, christoph.nohe | karlheinz.sonntag@psychologie.uni-heidelberg.de.

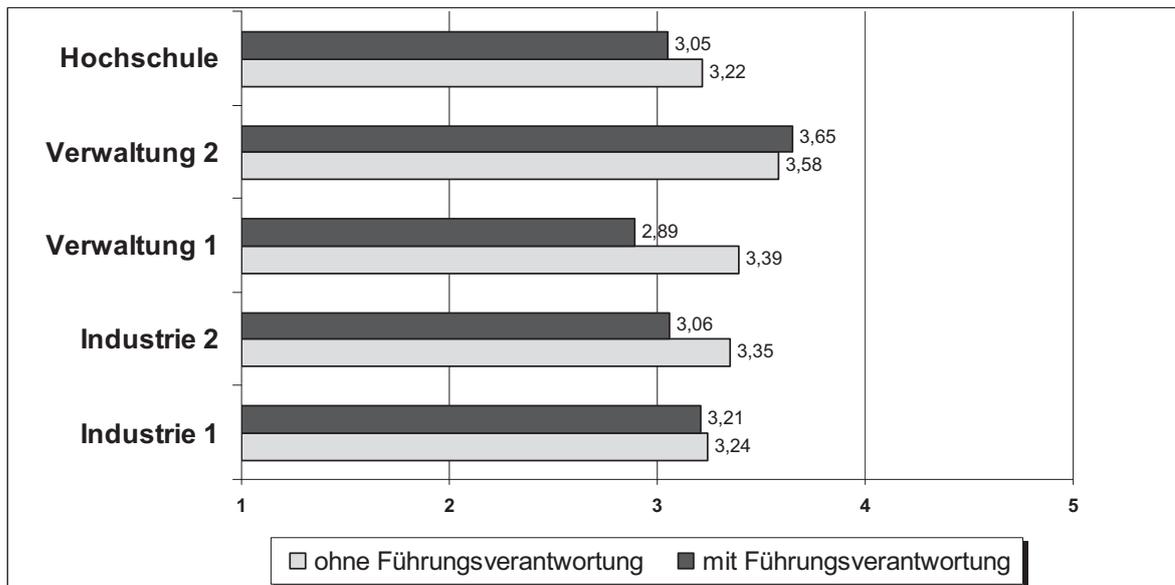


Einflussgrößen sowie zu betrieblichen und privaten Ressourcen teilzunehmen. Die Rücklaufquote liegt bei rund 50 %, über 6 500 Fragebögen gingen in die Analyse ein. Neben Mitarbeitern und Führungskräften aus verschiedenen Bereichen der Industrie enthält die Stichprobe beispielsweise Professoren, Postdocs und Doktoranden (Hochschule), Richter und Rechtspfleger (Justiz) sowie Verwaltungsangestellte (Kommune). Das längsschnittliche Untersuchungsdesign mit zwei Befragungen ermöglicht neben Vergleichen zwischen den beteiligten Unternehmen und Organisationen auch Aussagen über Einflussgrößen und Auswirkungen hinsichtlich der Work-Life-Balance. Mit den eingebundenen Unternehmen und Organisationen sowie weiteren Experten aus Wissenschaft und Praxis wurden im Anschluss die Ergebnisse in Workshops interpretiert und Handlungsfelder definiert.

Ausgewählte erste Ergebnisse des Projekts Work-Life-Balance

Als Indikator, wie es um die Work-Life-Balance von Führungskräften und Mitarbeitern bestellt ist, stellt die subjektive Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben eine zentrale Größe dar (Valcour 2007). Wie Abbildung 1 zeigt, lassen sich keine systematischen Unterschiede zwischen Hochschule, öffentlicher Verwaltung und Industrie erkennen. Tendenziell sind die Mitarbeiter zufriedener mit Ihrer Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben als die Führungskräfte.

In weiteren Ergebnisauswertungen geht das Projekt WLB auf zielgruppenspezifische Einflussgrößen von Mitarbeitern und Führungskräften ein und leistet einen Beitrag zur Identifikation von Faktoren, die der WLB hinderlich bzw. förderlich sind. Dabei werden zum einen Unterschiede zwischen den beteiligten Value-Partnern ersichtlich, zum anderen zeigt sich, dass generell gerade Führungskräfte vor Herausforderungen stehen, welche die Work-Life-Balance strapazieren können.

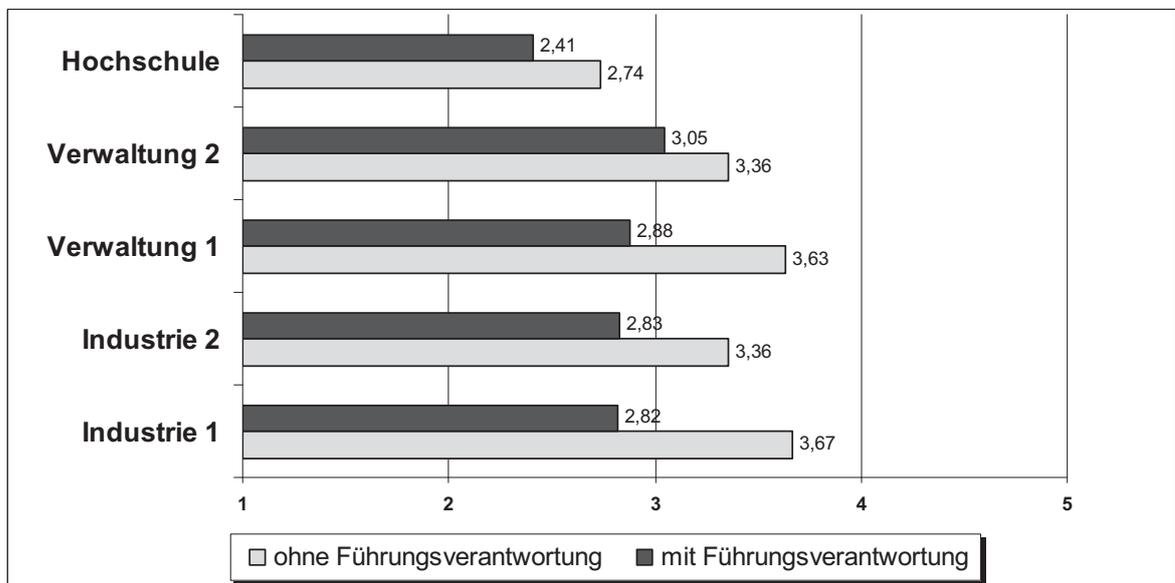


(N=6580, Skala von 1 (gar nicht zufrieden) bis 5 (sehr zufrieden))

Beispielitem: „Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben“

Abbildung 1: Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben

Zum Ersten wäre hierbei die zeitliche und räumliche „Entgrenzung der Arbeit“ (Minssen 2006). zu nennen. Wenn die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben immer durchlässiger werden, wird es auch zunehmend schwerer Arbeit und Privatleben zu trennen. Auch hiervon scheinen die Führungskräfte in besonderem Maße betroffen zu sein (vgl. Abb. 2).



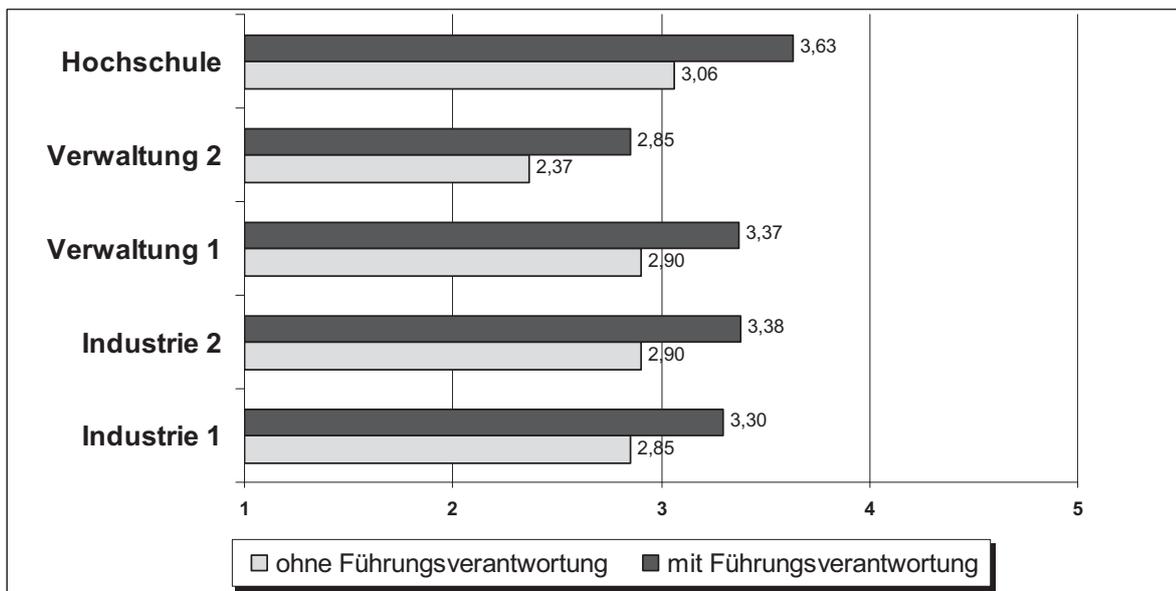
(N=6580, Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft voll zu))

Beispielitem: „Die Trennung von Arbeits- und Privatleben ist in meinem Beruf möglich.“

Abbildung 2: Trennung von Arbeits- und Privatleben



Zum Zweiten wäre die zeitliche Dimension der WLB zu nennen. Insbesondere hohe zeitliche Anforderungen können die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben erschweren. Ergebnisse des WLB Projekts zeigen, dass Führungskräfte im Vergleich zu Mitarbeitern sowohl an Hochschulen, in der öffentlichen Verwaltung als auch in der Industrie vermehrt Probleme haben, aufgrund der Arbeitszeit private Aktivitäten anzugehen (vgl. Abb. 3).



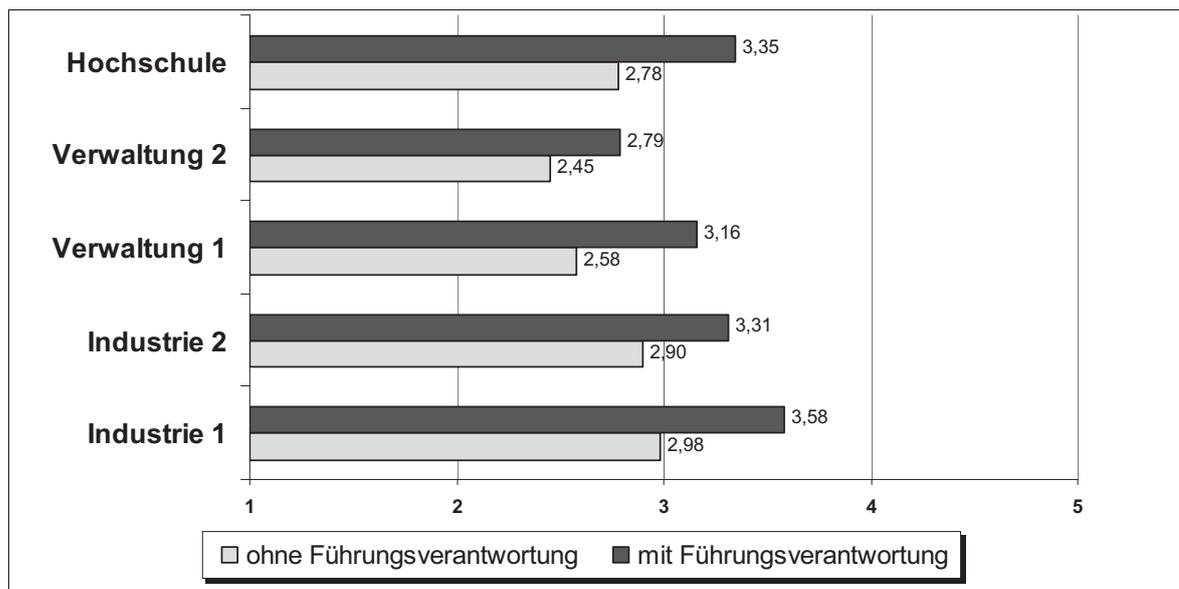
(N=6580, Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft voll zu))

Beispielitem: „Die Zeit, die meine Arbeit benötigt, macht es schwierig privaten Verpflichtungen nachzukommen.“

Abbildung 3: Zeitliche Probleme mit der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben

Zum Dritten sind Führungskräfte, nach eigenen Angaben, stärkeren Arbeitsbelastungen ausgesetzt. Hierunter fallen z.B. ein erhöhter Zeitdruck oder komplexe, teilweise widersprüchliche Arbeitsanforderungen (vgl. Abb. 4). Das Projekt WLB betrachtet, dem Heidelberger arbeits- und organisationspsychologischen Ansatz eines ressourcenorientierten Gesundheitsmanagements folgend (Sonntag 2010), die Arbeitsanforderungen als essentielle Einflussgröße auf die Work-Life-Balance der Mitarbeiter.

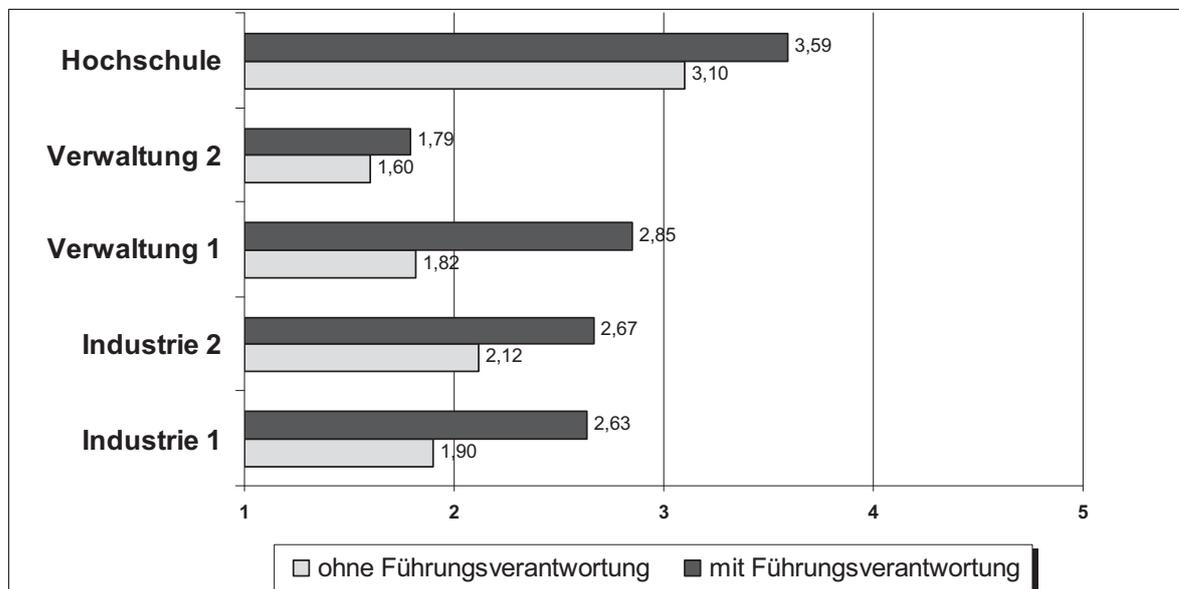
Des Weiteren sehen sich Führungskräfte oft der impliziten oder expliziten Erwartung ausgesetzt, Arbeit dem Privatleben vorzuziehen. Wie Abbildung 5 zeigt, ist interessanter Weise diese Erwartung insbesondere im Hochschulbereich stärker als bei den Führungskräften in den übrigen Unternehmen und Organisationen ausgeprägt. Die Spannweite der Mittelwerte bei den Führungskräften von 1,8 bis zu 3,6 zeigt, dass bestehende Erwartungshaltungen in Unternehmen



(N=6580, Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft voll zu))
 Beispielitem: „Meine Arbeit beinhaltet widersprüchliche Anforderungen.“

Abbildung 4: Widersprüchliche Arbeitsanforderungen

und Organisationen stark variieren. In der Änderung der organisationalen, kulturellen Erwartungshaltung könnte eine Ressource zur Stärkung der WLB der Mitarbeiter und Führungskräfte liegen (Sonntag et al. 2010).



(N=6580, Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft voll zu))
 Beispielitem: „Das Unternehmen/die Organisation erwartet, dass man Arbeit ins Privatleben mitnimmt.“

Abbildung 5: Erwartungshaltung Arbeit dem Privatleben vorzuziehen



Aus den bisherigen Erkenntnissen wurden Interventionsvorschläge abgeleitet. Diese befinden sich zurzeit in der Entwicklung. Über die Verbesserung der Work-Life-Balance leistet das Projekt WLB einen Beitrag zum langfristigen Erhalt und Ausbau der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und Führungskräfte, die wiederum Voraussetzungen für produktives und qualitativ hochwertiges Arbeiten sind (Schraub et al. 2010). Basierend auf den Projektergebnissen können die beteiligten Unternehmen und Organisationen die Gestaltung der Work-Life-Balance aktiv vorantreiben und somit die Qualität des Arbeitslebens erhöhen und stressbedingte Krankheiten und Fehlzeiten sowie damit einhergehende Gesundheitskosten reduzieren.

4. Der psychologische Vertrag als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung zur Schaffung einer bedarfsorientierten Work-Life-Balance-Kultur. Erfahrungen aus dem Projekt GeMiNa

Julia Kramer⁷, Anika Nitzsche⁸

Hintergrund und Thesen

Im Rahmen des Verbundprojekts GeMiNa⁹ wird das Konzept des psychologischen Vertrages (u. a. Rousseau 1995) als Gestaltungsinstrument zur Förderung der individuellen Work-Life-Balance (WLB) der Beschäftigten und der Work-Life-Balance-Kultur von Unternehmen genutzt. Dabei werden die unausgesprochenen und impliziten Erwartungen zwischen Arbeitnehmer/in und Arbeitgeber in den Mittelpunkt gestellt. Diese gegenseitigen Erwartungen gehen über den formalen Arbeitsvertrag hinaus und existieren in jeder Arbeitsbeziehung. Ziel ist es, diese impliziten Erwartungen aufzudecken, unterschiedliche Sichtweisen gegenüberzustellen und abzugleichen.

Dieses Konzept wird in drei mittelständischen Modellbetrieben der Mikro- und Nanotechnologie-Branche erprobt. Dabei soll getestet werden, ob und inwieweit es geeignet ist, die WLB der Beschäftigten nachhaltig zu fördern. Folglich sind WLB-Aspekte, beziehungsweise alle Aspekte, die mit WLB aus Sicht der

⁷ Projekt GeMiNa, Prospektiv GmbH, kramer@prospektiv-do.de.

⁸ Projekt GeMiNa, IMVR der Universität zu Köln, anika.nitzsche@uk-koeln.de.

⁹ Gestaltung der Balance von Flexibilität und Stabilität durch implizite Vereinbarungen in der Mikro- und Nanotechnologie-Industrie.

Beschäftigten und des Unternehmens in Verbindung stehen, Inhalt einer Benennung und eines Abgleichs von Erwartungen.

Dadurch wird dem im Projekt GeMiNa vertretenen umfassenden Verständnis von WLB entsprochen. Es sollte keine Beschränkung auf einzelne, sogenannte „typische“ WLB-Themen wie zum Beispiel familienfreundliche Arbeitszeiten oder Kinderbetreuung vorgenommen, sondern den speziellen Bedürfnissen und Wünschen der Beschäftigten und der Unternehmen Rechnung getragen werden.

Die Benennung und der Abgleich individueller und unternehmensweiter Erwartungen sowie das Aufzeigen etwaiger Erwartungs-Angebots-Lücken setzt einen Erkenntnisgewinn frei, der nicht nur sofortige Handlungsbedarfe offenbart, sondern einen nachhaltigen Prozess der Kommunikation und des Verständnisses in Gang setzt. Ausgehend von diesen Ergebnissen werden in einem beteiligungsorientierten Prozess konkrete Maßnahmen bedarfsorientiert beschlossen und umgesetzt. Es kann so insgesamt eine WLB-Kultur entstehen und gelebt werden, die den Anforderungen beider betrieblicher Parteien gerecht wird. Dieser Lösungsansatz wird vor allem auf Basis folgender Annahmen als zielführend erachtet:

1. WLB-förderliche Maßnahmen und Angebote müssen sich aufgrund individueller Beschäftigten- und Unternehmenssituationen zwingend an den individuellen Bedürfnissen aber auch Möglichkeiten der Beteiligten orientieren und müssen im Zeitverlauf angepasst werden.
2. Gerade bei bisher im Unternehmen nicht geregelten, oder nicht einheitlich zu regelnden Themen wie WLB, aber dennoch existenter Erwartungen, ist die Bewusstmachung und Gestaltung des psychologischen Vertrages entscheidend zur Vermeidung von Missverständnissen und Enttäuschungen sowie für ein bedarfsorientiertes Handeln.
3. Die kontinuierliche Kommunikation und der Abgleich von Erwartungen ermöglichen nicht nur die Reaktion auf Veränderungen sondern auch die Antizipation von erwarteten Angeboten oder Lösungen für zukünftige Situationen.

Im Projekt GeMiNa zeigen sich diese zu berücksichtigenden Besonderheiten in den Modellbetrieben durch ihre für KMU üblichen Strukturen und eingeschränkten Ressourcen, durch die Zugehörigkeit zu einer hoch dynamischen und schnell gewachsenen Branche und durch wissenschaftliche Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten. Die Beschäftigtenstruktur ihrerseits ist der Branche entsprechend relativ jung, überwiegend männlich und zu großen Teilen (noch) kinderlos. Diese Situation stellt nicht nur besondere Anforderungen an die aktuelle, sondern auch an die zukünftige WLB.

Praktische Erfahrungen

Im Workshop soll das im Rahmen des Projektes GeMiNa entwickelte und umgesetzte Vorgehen¹⁰ anhand von Beispielen von den Workshopteilnehmer/innen nachvollzogen und diskutiert werden. Dabei sollen auch mögliche Grenzen und Probleme des Ansatzes thematisiert werden. Grundlage bilden Ergebnisse des „Matching“-Prozesses aus den Modellbetrieben. Es wird verdeutlicht, dass Führungskräfte aus Unternehmenssicht WLB-relevante Themen anders bewerten als Mitarbeiter/innen. So wird beispielsweise Arbeitszeitgestaltung von der einen Gruppe als sehr relevant angesehen, während sie für eine andere nur eine untergeordnete Rolle spielt, aber dafür etwa Kommunikation als entscheidender Faktor wahrgenommen wird.

Weiter werden die konkreten gegenseitigen Erwartungen zu beispielhaften WLB-Aspekten gegenübergestellt und auf Übereinstimmungen bzw. Abweichungen überprüft. In den Modellbetrieben wurden diese vor dem Hintergrund bestehender Angebote – sei es hinsichtlich Strukturen, Maßnahmen oder Verhalten – reflektiert und Handlungsbedarfe abgeleitet. Einzelne Handlungsbedarfe wurden gemeinsam durch Führungskräfte, Geschäftsführung und Mitarbeiter/innen entsprechend mit Personal- oder Organisationsentwicklungszielen versehen und erste betriebliche Maßnahmen beschlossen.

Im Workshop werden ausgewählte Maßnahmen aus den Modellbetrieben exemplarisch vor dem Hintergrund der Prämisse der WLB-Förderlichkeit diskutiert. Der Workshopbeitrag dient somit sowohl dem Transfer des methodischen GeMiNa-Ansatzes und der inhaltlichen Ergebnisse als auch ihrer Einschätzung im wissenschaftlichen und praxisorientierten Diskurs.

5. „Alternierendes Arbeiten“ (e-working) – ein Weg zur Work-Life-Balance? Ein Fallbeispiel aus dem Projekt LANCEO

Nick Kratzer, Wolfgang Menz

Das Fallbeispiel bezieht sich auf eine Vertriebsniederlassung eines internationalen Konzerns. Die Dynamik des Falles hat zwei Ursprünge: Auf der einen Seite hat der CEO der europäischen Holding das Thema „e-working“ als Ziel auf die Agenda gesetzt. Er folgt damit einem Innovationsverständnis, das nicht nur an den

¹⁰ Vgl. für eine detailliertere Beschreibung des Vorgehens Schubert et al 2010.

Produkten ansetzt, sondern ebenso die Prozesse und auch die Arbeitsorganisation umfasst. Ein innovatives Unternehmen, so das Credo, sollte auch bei der Arbeitsgestaltung innovativ sein. Auf der anderen Seite betont insbesondere der Betriebsrat, dass die Arbeitsanforderungen, der Zeit- und Leistungsdruck steigen. Zu beobachten sind in der Folge wachsende Probleme mit psychischer Überlastung und der Vereinbarkeit von Arbeit und Leben. Als ein Baustein zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen einigten sich Betriebsrat und Personalleitung auf die Einführung alternierenden Arbeitens („e-working“).

„Alternierendes Arbeiten“ bedeutet, dass die Arbeitnehmer die Möglichkeit erhalten, einen Teil ihrer Arbeit im Unternehmen und einen Teil zu Hause (bzw. ggf. an einem anderen Ort) zu verrichten. Die alternierend (Tele-)Arbeitenden werden dabei durch Kommunikations- und Informationstechniken unterstützt (deshalb auch „e-working“). Anders als etwa bei reiner Teleheimarbeit bleibt der stationäre Arbeitsplatz im Betrieb erhalten.

Alternierendes Arbeiten ist im untersuchten Unternehmen nichts prinzipiell Neues: Für Führungskräfte und vor allem Außendienstmitarbeiter ist mobiles Arbeiten schon längst selbstverständlich. Aber für „Innendienstler“, die Beschäftigten im Marketing, in der Disposition, in der Auftragsabwicklung etc. gab es diese Möglichkeit bislang nur in Ausnahmefällen.

Im Idealfall hat alternierendes Arbeiten Vorteile für alle Beteiligten: Die Arbeit wird effizienter, der Arbeitsweg entfällt teilweise, Arbeit und Leben lassen sich besser vereinbaren; die Organisation insgesamt wird flexibler und „robuster“ und nicht zuletzt profitiert auch die Umwelt, weil u.a. das Verkehrsaufkommen sinkt. Aber e-working kann auch Nachteile haben bzw. Probleme aufwerfen: Unter Umständen werden Kommunikation und Kooperation mit KollegInnen und Vorgesetzten erschwert, empfinden Führungskräfte Telearbeit als Kontrollverlust, haben Beschäftigte Schwierigkeiten ihre Arbeit am Heimarbeitsplatz (selbst) zu organisieren, werden Vorschriften nicht eingehalten.

Aus wissenschaftlicher Sicht, das zeigen vorliegende Befunde (vgl. dazu etwa Kleemann 2005; Kesselring / Vogl 2010), ist alternierendes Arbeiten oft beides: einerseits eine gern in Anspruch genommene Abwechslung, ein Vorteil für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben und auch ein Potential für effizienteres, selbstbestimmteres und befriedigenderes Arbeiten; andererseits aber auch eine Herausforderung für die Selbstorganisation, die Gefahr der „Selbstausbeutung“, ein ungenügend eingerichteter Arbeitsplatz, Missachtung von Arbeitsschutzrichtlinien und doppelter Stress durch Arbeit und familiäre Anforderungen. Ob die Vor- oder die Nachteile überwiegen hängt von vielen Faktoren ab: Die Arbeit muss dafür geeignet sein, die räumlichen und technischen



Voraussetzungen müssen stimmen, es bedarf klarer Regelungen u.a. Zentral ist aber, dass alternierendes Arbeiten mit der Leistungs politik des Unternehmens korrespondieren muss. Alternierendes Arbeiten ist kaum vereinbar mit einer Leistungs politik, die vor allem über direkte Arbeitsvorgaben und unmittelbare Kontrolle (durch bzw. der Anwesenheit) verläuft. Alternierendes Arbeiten „passt“ mehr zu einer Leistungs politik, die vor allem über Vertrauen und Ergebnisorientierung erfolgt. Insofern kann Telearbeit durchaus einen „Kulturbruch“ bedeuten – und gerade das kann problematisch sein, aber auch das eigentliche Potential darstellen.

Der Erfolg – oder genauer: ob und für wie viele die Vor- oder die Nachteile überwiegen – hängt davon ab, dass und wie alternierendes Arbeiten eingeführt, gestaltet und reguliert wird. Einig waren sich deshalb die Betriebsparteien darin, dass sie bei der Einführung, Gestaltung und Regulierung gerne externe, wissenschaftliche Unterstützung durch die Partner des Projekts LANCEO hätten.

Die Betriebsparteien haben gemeinsam mit dem wissenschaftlichen Partner ein Vorgehenskonzept entwickelt, dessen Zielpunkt die abschließende Regulierung „Alternierenden Arbeitens“ in einer Betriebsvereinbarung ist. Im Mittelpunkt des Konzepts stehen zwei Ansätze (Kratzer u.a. 2011): Erstens ein Pilotansatz und zweitens eine Beteiligungsorientierung:

- *Pilotansatz*: Die Einführung durchläuft zuerst eine Erprobungsphase mit ausgewählten kleineren Einheiten („Piloten“). Die Erfahrung zeigt, dass in großen Unternehmen der Spielraum für Innovationen umso größer ist, je kleiner die einbezogene Einheit ist.
- *Beteiligungsorientierung*. Ausgangspunkt ist, dass Erfolg und Akzeptanz von Maßnahmen der Arbeitsgestaltung und der Leistungssteuerung wesentlich davon abhängen, dass die Beschäftigten prinzipiell einbezogen werden, ihre Anforderungen und Bedürfnisse berücksichtigt und vor allem auch ihre Expertise systematisch genutzt wird und in die Gestaltung einfließt.

Der Schwerpunkt des Vorgehens liegt bei der „Piloterprobung Alternierenden Arbeitens“. Neben rechtlichen Vorgaben und Konzernrichtlinien sollen der Regulierung alternierender Arbeit soweit wie möglich die Anforderungen und Bedürfnisse aller Beteiligten, aber auch die bereits vorhandenen Erfahrungen zugrunde gelegt werden. Personalleitung und Betriebsrat haben sich deshalb darauf verständigt, vor der abschließenden Regelung in einer Betriebsvereinbarung eine Piloterprobung durchzuführen.

Die Ziele der Piloterprobung sind:

- Information aller Beteiligten
- Erhebung vorliegender Erfahrungen und Erwartungen

- Erprobung alternierenden Arbeitens mit Pilotbeschäftigten und
- Auswertung der Erfahrungen der Erprobungsphase.

Die geplante Regelung zum alternierenden Arbeiten richtet sich prinzipiell an alle Beschäftigten des Unternehmens. Die Piloterprobung konzentriert sich aber zunächst auf diejenigen „job families“ aus dem Innendienst, in denen bislang noch relativ wenig Erfahrungen mit alternierenden Arbeitsplätzen vorliegen. In Abstimmung mit Führungskräften, Beschäftigten und Betriebsrat werden zunächst ca. 20 Beschäftigte und Führungskräfte ausgewählt, die sich – selbstverständlich freiwillig – an einer sechsmonatigen Piloterprobung beteiligen.

Die Pilotphase wird begleitet und unterstützt von Wissenschaftlern des Projektverbundes LANCEO. Die Wissenschaftler untersuchen die in der Pilotphase gemachten Erfahrungen sowie die Anforderungen und Erwartungen im Bezug auf alternierendes Arbeiten (mit Interviews und / oder Fragebögen). Vor der eigentlichen Erprobung werden – ebenfalls unterstützt durch LANCEO – im Rahmen einer bei der Personalabteilung durchgeführten Diplomarbeit – die bereits vorliegenden Erfahrungen und die grundlegenden Erwartungen und Wünsche mit einer Online-Befragung erhoben.

Der Zeitplan der Piloterprobung ist wie folgt:

Januar - Februar 2011	Konzeption Piloterprobung und Vorab-Befragung
Februar - März 2011	Information aller Beteiligten und Auswahl Pilotbereiche
April - Oktober 2011	Erprobungsphase
Oktober - November 2011	Reflexionsphase Wissenschaftliche Erhebung
Dezember 2011– Februar 2012	Auswertung, Feedback-Diskussion, Ableitung von Regelungsanforderungen

Der Beitrag zum Workshop beschreibt die grundlegende Problemstellung, die Entwicklung des Lösungsansatzes (Alternierendes Arbeiten, Piloterprobung) und die bis dahin vorliegenden Ergebnisse der wissenschaftlichen Untersuchung sowie der praktischen Erfahrungen. Diese werden abschließend zu verallgemeinerbaren Gestaltungsvorschlägen verdichtet.



6. Literatur

- Kesselring, S. / Vogl, G. (2010): Betriebliche Mobilitätsregime. Die sozialen Kosten mobile Arbeit. Berlin: edition sigma.
- Kleemann, F. (2005): Die Wirklichkeit der Teleheimarbeit. Eine arbeitssoziologische Untersuchung. Berlin: edition sigma.
- Kratzer, N. (2011): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin: edition sigma.
- Minssen, H. (2006): Arbeit- und Industriesoziologie. Eine Einführung. Frankfurt / New York: Campus.
- Rousseau, D.M. (1995): Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. Thousand Oaks (CA): SAGE.
- Schraub, E.M./ Stegmaier, R. / Sonntag, K. (2010): Evaluation und Nutzenbestimmung von betrieblichem Gesundheitsmanagement. In Sonntag, K. et al. (Hrsg.): Arbeit – Gesundheit – Erfolg, 15-32.
- Schubert, A. / Kramer, J. / Nitzsche, A. (2010): Work-Life-Balance in der Mikro- und Nanotechnologie-Industrie: Gestaltung und Management impliziter Vereinbarungen zur Stärkung von Flexibilität und Stabilität. In: Möslein, K.M. et al. (Hrsg.): BALANCE Konferenzband. Göttingen: Cuvillier, 415-424.
- Sonntag, K. (2010): Ressourcenorientiertes Gesundheitsmanagement – eine arbeits- und organisationspsychologische Perspektive. In Sonntag, K. et al. (Hrsg.): Arbeit – Gesundheit – Erfolg. 243-255.
- Sonntag, K. / Stegmaier, R. / Spellenberg, U. (Hrsg.) (2010): Arbeit – Gesundheit – Erfolg. Gesundheitsmanagement auf dem Prüfstand. Das Projekt BiG. Kröning: Asanger.
- Valcour, M. (2007): Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance, *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1512-1523.





Betreuungsmanagement in der Zeitarbeit – neue Wege der Rekrutierung von Fachpersonal mit Kinderbetreuungsverantwortung

Bernd Benikowski, Rüdiger Klatt, Hendrik Laxa, Ludger Schabbing, Ilona Seidel¹

1. Neue Dienstleistungen für familienfreundliche Personalpolitik

In den letzten zwei Jahrzehnten wurde die Fähigkeit der Beschäftigten zu lebenslangem Lernen, die Bereitschaft zu flexibler und mobiler Arbeit sowie zu einem hohen Maß an „unternehmerischem“ Denken und Handeln gefördert. Work-Life-Balance, die es Mitarbeitern ermöglicht, Berufsarbeit und Familien- bzw. Privatleben zu vereinbaren, war damit leider wenig kompatibel. Nachdem nun die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen für den Moment gestiegen ist, droht langfristig möglicherweise der ökonomische Abstieg durch den demografisch bedingten Fachkräftemangel.

Die Familienfreundlichkeit der Unternehmen muss also verbessert werden, um die Erwerbsquote von Frauen und Männern in und nach Familiengründung zu erhöhen, ohne dass die Gesundheit der Betroffenen und ihre familiären Aufgaben aus dem Blick geraten. Zwar zeigen Studien, dass die Arbeitgeber der Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine große volkswirtschaftliche Bedeutung zumessen, die Mehrzahl der Unternehmen will aber nicht in die Familienfreundlichkeit ihrer Arbeitskultur investieren.

Kinder führen bei Beschäftigten nach wie vor zu beruflichen Nachteilen. Besonders betroffen sind alleinerziehende Mütter, die auch mit hoher beruflicher Qualifikation und guten Karriereerwartungen zum „Problemfall“ werden. Sie landen in schlecht bezahlten Teilzeitstellen oder in Hartz IV. Problematisch für Alleinerziehende ist vor allem, dass in Deutschland überhaupt nur für jedes fünfte Kind unter drei Jahren eine Betreuungsmöglichkeit vorhanden ist. Berufliche

¹ Flexibalance / Work-Life-Balance in flexiblen Arbeits- und Beschäftigungsformen. Bernd Benikowski, TrainingsZentrumZeitarbeit (TZZ), Dortmund; Rüdiger Klatt, Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention (FIAP) e.V. in Gelsenkirchen, Projektleitung an der TU Dortmund, Forschungsbereich Arbeitssoziologie, ruediger.klatt@tu-dortmund.de; Hendrik Laxa, Manpower, Unternehmensbereich Arbeitsmarktprojekte; Ludger Schabbing, ElternService AWO GmbH, Bielefeld; Ilona Seidel, Manpower, Unternehmensbereich Care Berlin-Brandenburg.

Tätigkeit und familiäre Verantwortung sind daher für viele nicht zu vereinbaren. In der Folge „verschwindet“ eine erhebliche Zahl hochqualifizierter Fachkräfte durch Betreuungsnotwendigkeiten und Familienverantwortung regelrecht vom Arbeitsmarkt.

Realistisch betrachtet dürfte es wohl naiv sein, darauf zu warten, dass Unternehmen von sich aus eine der Work-Life-Balance förderliche Personalpolitik betreiben. Denn die Unternehmen erwarten von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Verfügbarkeit, Belastbarkeit, Flexibilität sowie Leistungs- und Karriereorientierung. Außerdem scheut man unternehmensintern nach wie vor die „Kollateraleffekte“, die eine familienfreundliche Unternehmenspolitik hat: Die Unterstützung berufstätiger Eltern kann nämlich zu Einschränkungen der Work-Life-Balance der Mitarbeiter ohne Familienverantwortung führen.

Eine ehrliche Betrachtung führt dazu, dass familienfreundliche Arbeits- und Beschäftigungsmodelle keine Selbstläufer sind. Aus Arbeitsgestaltungssicht müssen die Unternehmen dabei unterstützt werden, ihre marktorientierten Flexibilitätsanforderungen mit den Flexibilitätswünschen ihrer Beschäftigten in Familienverantwortung zu vereinbaren. Dazu bedarf es neuer Dienstleistungen, die es derzeit (noch) nicht gibt. Und diese Dienstleistungen müssen (auch) in der Lage sein, die „Extremgruppe“ der Alleinerziehenden anzusprechen. Insbesondere für diese schwierige Klientel muss ein tragfähiges Angebot zur Vereinbarung von Beruf und familiärer Verantwortung geschaffen werden.

Im Rahmen des Projektes FlexiBalance wurde aus verschiedenen „Bausteinen“ eine solche neue Dienstleistung entworfen. Sie basiert auf dem Beschäftigungsmodell Zeitarbeit, ein zunächst ökonomisch und arbeitsmarktpolitisch erfolgreiches Konzept zur Unterstützung betrieblicher Flexibilisierungsbedarfe. Es diente bislang eher nicht den Flexibilitätsansprüchen von Beschäftigten mit familiärer Verantwortung oder von Alleinerziehenden. Doch die Sensibilität dafür steigt, dass Zeitarbeitsfirmen eine Verantwortung für die Work-Life-Balance ihrer Beschäftigten haben – auch angesichts des Fachkräftemangels, der zuerst in der Zeitarbeit angekommen ist.

Notwendig ist eine Weiterentwicklung des „Konzepts Zeitarbeit“ zu einem Full-Service-Agenturmodell für familienfreundliche, flexible Arbeit, das sich auch gegenüber den Zeitarbeitnehmern als Dienstleistung versteht: Die Zeitarbeit soll bedarfsgerechtes Management flexibler Fachkräfte im Interesse von Kundenunternehmen mit dem Flexibilitäts- und Betreuungsbedarf von Beschäftigten mit Kindern kombinieren.



Das Angebot sollte vier Dienstleistungs-Bausteine umfassen:

1. Matching

Das Personaleinsatzmodell muss die Anforderungen der Kundenunternehmen möglichst punktgenau mit den familiären Verpflichtungen des einzelnen Beschäftigten abgleichen. Arbeitszeitmanagement und Betreuungsmanagement für die Kinder des Beschäftigten kommen „aus einer Hand“. In den Einsatzzeiten stellt der Personaldienstleister die Kinderbetreuung sicher. Im Krisenfall (z.B. einer plötzlichen Erkrankung des Kindes) stellen die Personaldienstleister dem Kundenunternehmen Ersatzarbeitskräfte bereit.

2. Monitoring

Der Beschäftigte wird durch Personaldisponenten betreut. Dabei geht es um die Beurteilung des Status quo und der Stärken und Schwächen der Arbeitsgestaltung, um die Qualität der Kinderbetreuung, um die Thematisierung von Belastungen und gesundheitlichen Fragen sowie um die Beobachtung der Kompetenzentwicklung.

3. Consulting

Auf der Basis der Status-quo-Analysen werden Konzepte zur Verbesserung der Arbeitssituation und Arbeitsqualität, der Kinderbetreuung und der Kompetenzentwicklung und Karrieregestaltung entwickelt und umgesetzt. Zusammen mit dem Beschäftigten wird ein Rahmenplan für die individuelle Berufsentwicklung erarbeitet, der familiäre Anforderungen unmittelbar einbezieht und Vereinbarkeitslösungen entwickelt.

4. Training

Ein besonderes Augenmerk gilt der Kompetenzentwicklung während der anforderungsintensiven Familienphasen (z.B. nach der Geburt). Hier werden in Kombination mit individueller Kinderbetreuung Qualifizierungsmaßnahmen vor Ort entwickelt, die die Verbindung zum Beruf und Arbeitsplatz nicht nur sichern, sondern optional sogar weiterentwickeln und dem Beschäftigten den Erwerb neuer Kompetenzen ermöglichen.

2. Hausfrauen (und -männer) für Beschäftigung aktivieren

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. 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 Berufs verzichten. Familiäre Verpflichtungen schränken wiederum die zeitliche Flexibilität und Mobilität für den Beruf ein.

Der notwendige dauerhafte Spagat zwischen „den Welten“ Familie und Beruf schreckt vor einem beruflichen Wiedereinstieg ab. 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 Rückkehr in den Beruf 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. Sie 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 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. 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 Arbeitgebern gleich in den Kinderbetreuungseinrichtungen zu organisieren. Das Motto lautet: Wenn die potenziellen Beschäftigten nicht den Weg zu den Arbeitsangeboten finden, muss eben der Arbeitsanbieter den Weg zu den Beschäftigten suchen.

Die Wiedereintrittsschwelle in den Beruf soll 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. Es wird Beispiele des erfolgreichen Wiedereinstiegs in den Beruf nach der Familienphase vorstellen, um durch gezielte Kampagnen und „Aufklärungsarbeit“ nah am Alltag der Zielgruppe, die wichtigen Arbeitskräfte- und Kompetenzpotenziale von (noch) nicht erwerbstätigen Frauen und Männern in Familienverantwortung zu aktivieren.

3. Das „Berliner Modell“ zum Management von Betreuungsaufgaben und Arbeitsanforderungen

Die Leitfrage ist heute nicht mehr „Wie kann die Kinderbetreuung so organisiert werden, dass eine berufliche Karriere möglich wird?“, sondern „Welche lebensphasenbezogenen Modelle lassen eine Vereinbarkeit zu, ohne qualitative Einschränkungen im einen oder anderen oder gar in beiden Bereichen hinnehmen zu müssen?“

Die im Rahmen des Projekts FlexiBalance entwickelte gemeinsame Service-Leistung des Zeitarbeitsunternehmens Manpower und des ElternService AWO wendet sich deshalb aktuell auch an Personen, die keine arbeitsmarktgerechte Ausbildung haben und durch familiäre Verantwortung nur begrenzt zu einem beruflichen Einstieg in der Lage sind. Sie sind in der Regel bei der Agentur für Arbeit oder beim Job-Center gemeldet, weil sie in einem Teufelskreis stecken: Ohne arbeitsmarktgerechte Qualifikation ist eine Arbeitsaufnahme kaum möglich und durch die Betreuungsaufgaben ist eine anpassende Qualifizierung erschwert.

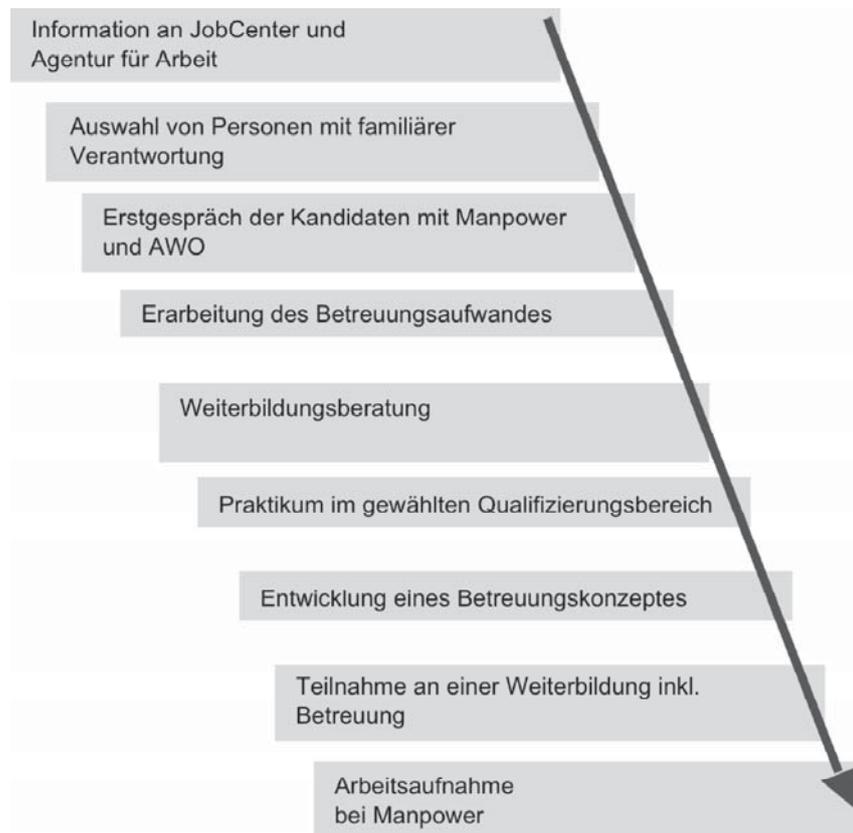


Abbildung 1: Prozesskette FlexiBalance

Für diese Personengruppe wurde daher das Angebot familienorientierter Zeitarbeit weiterentwickelt, so dass das Betreuungsmanagement bereits während einer Qualifizierungsphase sichergestellt ist:

4. 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 arbeitssuchenden Väter und Mütter eingeht.
5. 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.
6. 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 Krisensituation. Ziel des Projektes ist es daher, die Selbstmanagementkompetenz durch die professionellen Angebote zu ergänzen und nicht zu ersetzen.

Um die gesamte Prozesskette sicherzustellen, wurden im Projekt verschiedene Methoden und Verfahren entwickelt, die einen reibungslosen Ablauf von der ersten Kontaktaufnahme bis zum Arbeitsvertrag regeln. Bei der Auswahl des Teilnehmerkreises wird ein Screening der Bewerber in mehreren Dimensionen durchgeführt. Grundlagen sind die Bewertung der beruflich-fachlichen Qualifikationen und der Kompetenzen zur Organisation familiärer Aufgaben sowie 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 zusammengelegt: 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 den 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:

- Fachliche Kompetenzmessung als Grundlage der Auswahl der Qualifizierungsangebote oder der Einsatzplanung
- Unterstützung bei allen Antragsverfahren mit Job-Centern, Arbeitsagenturen, Fachschulen, Jugendämtern
- Begleitung und Betreuung während der gesamten Dauer der Qualifizierung
- Regelmäßige Motivations- und Leistungsgespräche
- Individuelle biografische Perspektivplanung zur Vermeidung von Vereinbarkeitsdilemmata
- Analyse vorhandener Betreuungsressourcen und -netzwerke
- Entwicklung individueller und hochwertiger Betreuungskonzepte
- 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 so 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.

Im Workshop des Verbundprojektes FlexiBalance wird das Modell „Familienfreundliche Zeitarbeit“ in Theorie und Praxis anhand der Dienstleistungsbausteine Matching, Monitoring, Consulting und Training vorgestellt und diskutiert. Der Schwerpunkt des Workshops soll in der Diskussion der Vor- und Nachteile des Modells, sowie der Chancen und Probleme in der praktischen Umsetzung liegen.

Zum Schluss können mögliche Perspektiven eines nachhaltigen Transfers in die Zeitarbeitsbranche eruiert werden.

4. Literatur

- Benikowski, B., / Klatt, R. / Laxa, H. / Schabbing, L. (2010): Work-Life-Balance durch Zeitarbeit. Können Personaldienstleister flexible Arbeit familiengerecht organisieren? præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, 04/2010, 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): Karrierek(n)ick Kinder. Mütter in Führungspositionen – ein Gewinn für Unternehmen. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.





V.

Neue Wege gehen:
demografische und
strukturelle
Herausforderungen
bewältigen





Neue Beschäftigungsformen – neue Formen der Bindung?

Offener Workshop

1. Das Paradox loser Bindungen – Externe Flexibilisierung, Finanzialisierung und informelle Bindungsarbeit

Hajo Holst, Ingo Matuschek¹

Flexibilität wird für immer mehr Unternehmen zu einer Überlebensfrage. Gerade in weltmarktorientierten Wirtschaftszweigen wie der Automobilwirtschaft sehen sich Hersteller wie auch Zulieferer und Dienstleister mit wachsenden Flexibilitätsanforderungen konfrontiert: Weltweit verschärft sich die Konkurrenz unter den Herstellern, Märkte werden volatiler, Kundenbedürfnisse wandeln sich immer schneller und Produktlebenszyklen verkürzen sich (Becker 2005, Freyssenet 2009). Angesichts dieser Herausforderungen sind „Flexibilität“ und „Flexibilisierung“ zu Schlüsselwörtern nicht nur in den Führungsetagen der Unternehmen geworden: Durch flexible Arbeitszeiten, polyvalent einsetzbare Arbeitskräfte, die Zusammenarbeit mit spezialisierten Zulieferern oder Dienstleistern und den Rückgriff auf Leiharbeit wird versucht, die Anpassungsfähigkeit insbesondere des Produktionssystems, aber auch der Belegschaftsstrukturen insgesamt zu erhöhen (Durand 2007, Haipeter 2009). Zwar haben sich die Schwerpunkte der Flexibilisierungsinstrumente verschoben, im Grunde läuft der Trend zur flexibilisierten Arbeit jedoch ungebrochen seit mehr drei Jahrzehnten – und ein Ende ist nicht abzusehen.

Neben den klassischen Instrumenten interner Flexibilisierung (Arbeitszeit, Arbeitsplatzwechsel) gewinnen die verschiedenen Formen externer Flexibilisierung in den letzten Jahren stark an Bedeutung. Immer mehr Betriebe aus höchst unterschiedlichen Wirtschaftszweigen versuchen durch Leiharbeit, Werk- und Dienstleistungsverträge, Franchise-Kooperationen und freie Mitarbeiter die Arbeitskosten zu senken und Teile des unternehmerischen Risikos an nachgeordnete Akteure weiterzureichen (Holst et al. 2009). Das am meisten diskutierte Beispiel ist die *Leiharbeit*, die seit der Reform des Arbeitnehmerüberlassungs-

¹ EFIS – Projekt Institut für Soziologie, Friedrich Schiller Universität Jena,
hajo.holst | ingo.matuschek@uni-jena.de.

gesetzes (AÜG) 2003 eine erstaunliche Karriere gemacht hat. Schätzungen zufolge hat die Zahl der Leiharbeitenden im Sommer 2011 zum ersten Mal die Millionengrenze überschritten. Zwar ist das Volumen von *Werk- und Dienstleistungsverträgen* statistisch deutlich schwerer zu umreißen als das der Leiharbeit, aber zahlreiche Berichte aus unterschiedlichen Branchen und unsere eigenen Forschungen legen nahe, dass die Fremdvergabe per Werk- und Dienstleistungsvertrag in bestimmten Tätigkeitsbereichen (F&E, IT, Marketing) längst einen ähnlichen Stellenwert hat wie die Leiharbeit (Dörre et al. 2009, Bromberg 2007). Zudem versuchen verschiedene Verleihfirmen sich als Outsourcing-Partner, der die Betreuung eines vollständigen Produktionsabschnitts übernimmt, auf dem Markt zu positionieren. Branchenspezifisch ist auch der Einsatz von *Franchise-Verträgen*. Im Gaststättengewerbe und im Einzelhandel sind Franchise-Systeme weit verbreitet, werden in der Zwischenzeit aber zum Beispiel auch in der Paketbranche angewendet. Ähnliches gilt auch für *freie Mitarbeiter*. Sie kommen vorwiegend in Bereichen höher qualifizierter Dienstleistungsarbeit wie in der Kreativ- und Medienwirtschaft zum Einsatz (Manske 2007).

In der Unternehmenssteuerung dient die externe Flexibilisierung primär der Absicherung der Profitabilität gegen die Unwägbarkeiten zukünftiger Marktentwicklungen (Holst 2010). Anders als bei regulären Beschäftigungsformen gehen die Nutzungsbetriebe keine längerfristigen finanziellen Bindungen ein. Leiharbeitende können – so die konkrete Ausgestaltung des Überlassungsvertrages nichts anderes regelt – jederzeit an die Verleihfirmen zurückgeschickt werden. Im Unterschied zu eigenem Personal fallen für die Leiharbeitenden keine Entlassungskosten im engeren Sinne an. In der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/09 ließ sich sehr genau beobachten: Gerade im exportorientierten verarbeitenden Gewerbe gelang es vielen Betrieben schnell ihre Belegschaften zu verkleinern, indem sie Leiharbeit reduzierten (Bundesagentur für Arbeit 2011). Eine ähnliche Logik gilt für Werk- und Dienstleistungsverträge, die in der Regel keine Verpflichtung über die vertraglich vereinbarte Leistung hinaus beinhalten. Finanziell geht der Nutzungsbetrieb damit keine Bindung über die Vertragsdauer hinaus ein. Franchise-Verträgen übertragen ebenfalls einen erheblichen Teil des unternehmerischen Risikos an den nachgeordneten Partner, der nicht nur einen erheblichen Teil der Investitionen tätigen muss, sondern auch die laufenden Kosten zu decken hat. Der Einsatz freier Mitarbeiter zieht für die Nutzungsbetriebe ebenfalls keine längerfristigen finanziellen Bindungen nach sich. Eine Weiterbeschäftigung über den aktuellen Einsatz ist arbeitsrechtlich rechtlich nicht vorgeschrieben.

Unabhängig von ihrer Form reduzieren externe Flexibilisierungsinstrumente generell die finanziellen Bindungen der Betriebe. In diesem Sinne ist das Motto des Vorstandsvorsitzenden eines deutschen Automobilherstellers zu verstehen: „Wachsen ohne zu wachsen!“ Um im Krisenfall keine direkte Beschäftigung abbauen zu müssen – die erforderlichen Sozialpläne würden die dann bereits angespannte finanzielle Lage weiter verschlechtern –, treibt das Management nicht nur exportorientierter Großbetriebe den Einsatz von Leiharbeit, Werkverträgen, Franchise-Lösungen und auch freien Mitarbeitern voran.

Allerdings zeigen unsere Forschungsbefunde aus der Automobilwirtschaft, dass sich die finanziell verordnete Bindungslosigkeit in der Alltagssteuerung der Arbeitsprozesse nicht immer aufrechterhalten lässt. Nach mehrjährigen Einsatzdauern sind nicht alle Leiharbeitnehmer so kurzfristig zu ersetzen, wie es die Unternehmenssteuerung vorsieht. Vor allem in höher qualifizierten Bereichen jenseits der (einfachen) Fertigungs- und Montagearbeit blockiert das erforderliche Erfahrungswissen eine kurzfristige Aussteuerung. Noch offensichtlicher sind die Probleme im Bereich höher qualifizierter Angestelltenarbeit, die per Werkvertrag fremdvergeben wird. Die formal losen vertraglichen Bindungen werden permanent durch verschiedene Formen der „Bindungsarbeit“ informell stabilisiert. Obwohl formal nicht für die Pflege externer Beziehungen verantwortlich, versuchen die fachlich Verantwortlichen die Beziehungen durch informelle – damit vertraglich nicht bindende – Zugeständnisse und Versprechungen über den vertraglich vereinbarten Horizont hinaus zu verlängern und die Ungewissheit hinsichtlich der Inhalte zu reduzieren.

Am Beispiel der Forschungsarbeiten des Verbundes „Externe Flexibilität und intern Stabilität im Wertschöpfungssystem ‚Automobil‘“ wird gezeigt, wie die weder entlohnte noch im Stellenprofil der auf der Arbeitsebene operativ Verantwortlichen verankerte Bindungsarbeit zur informellen Stabilisierung formal loser Bindungen beiträgt. Dabei wird zum einen aber auch deutlich, dass Bindungsarbeit nicht überall gleichermaßen notwendig ist. Gerade im Bereich der Fertigungs- und Montagearbeiten scheinen die losen Bindungen weitgehend zu funktionieren. Zum anderen ist der Aufwand der erforderlichen Bindungsarbeit keineswegs konstant. Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, dass das Management das Problem rein formal loser Bindungen erkannt hat und die Qualität der Bindungen im Arbeitsprozess zum Gegenstand von Reorganisationsanstrengungen macht – mit allerdings neuen nicht-intendierten Nebenfolgen.

2. Mehr als nur eine Form der externen Beschäftigungsflexibilisierung? Beschäftigungskontexte, Kooperationsformen und Bindungsstrukturen von freien Mitarbeitern in der Verlagsindustrie

Hannelore Mottweiler, Markus Tünte, Karen A. Shire²

Einleitung

Die Ausbreitung neuer Beschäftigungsformen hat zu einer kontroversen und vielschichtigen Debatte um den Bedeutungsverlust des klassischen Normalarbeitsverhältnisses geführt. Eine Gemeinsamkeit von „atypischen“ Beschäftigungsverhältnissen wie der Zeitarbeit, der Alleinselbstständigkeit³, befristeten Verträgen oder auch der Arbeit auf Abruf ist die zeitliche Befristung des Arbeitsvertrages zwischen Unternehmen bzw. Auftraggebern und den Beschäftigten. Auf diese Formen von Beschäftigung greifen Firmen unter anderem zurück, um flexibler auf Auftragsschwankungen oder veränderte Qualifikationsanforderungen der Beschäftigten reagieren zu können.

Die Alleinselbständigkeit gilt in der Arbeitsmarktforschung als klassisches Instrument der externen Beschäftigungsflexibilisierung (Keller / Seifert 2007), die auch als funktionales Äquivalent der Zeitarbeit in wissensintensiven Arbeitsbereichen gesehen wird (Krause 2011). Anhand von quantitativen Befragungsdaten und tiefer gehenden qualitativen Analysen⁴ zu Rekrutierungsgründen, Einbindungs- und Beziehungsstrukturen zwischen Unternehmen und freien Mitarbeitern in der Verlagsindustrie stellen wir diese Sichtweise jedoch in Frage. Freie Mitarbeiter, so unsere These, sind häufig in spezieller Form in die Unternehmens- und Arbeitskontexte eingebettet und etablieren durch spezifisches Kontextwissen langfristige Beziehungen bzw. Bindungen⁵ zu den auftraggebenden Firmen (Tünte

² FLEXMEDIA-Projekt, Institut für Soziologie, Universität Duisburg-Essen, hannelore.mottweiler | markus.tuente | karen.shire@uni-due.de.

³ Nachfolgend auch freie Mitarbeit(er) oder Freelancer genannt.

⁴ Unsere empirischen Analysen basieren quantitativ auf einer repräsentativen CATI Befragung von Medien- und Verlagsunternehmen (N=611), die im Herbst 2010 im Rahmen des FLEXMEDIA Projekts durchgeführt wurde. Für die nachfolgende Auswertung werden nur die Befragungsdaten von Verlagshäusern (N=263) herangezogen. Die qualitativen Ergebnisse basieren auf Intensivfallstudien aus unterschiedlichen Verlagssegmenten (Zeitung, Zeitschrift, Buch, Kalender).

⁵ Wir verwenden hier den Begriff der Bindungen im Sinne fest etablierte und damit mittel- bzw. langfristiger (Arbeits-)Beziehungen, die über vertraglich befristete Beziehungen hinausreichen. Unser Verständnis orientiert sich an Manning und Wolf 2005, 31, die unter Bindung die „reziprok-

et al. 2011). Die Verlagsindustrie eignet sich unseres Erachtens zur Überprüfung der genannten These in mehrfacher Hinsicht: Erstens sind traditionell viele Mitarbeiter in der Verlagsindustrie als „freie Mitarbeiter“ beschäftigt (Henninger / Gottschall 2005). Zweitens befindet sich die Branche aufgrund einer zunehmenden Digitalisierung von Verlagsdienstleistungen derzeit in einem fundamentalen Wandel, was einen erhöhten (Beschäftigungs-)Flexibilisierungsbedarf der Unternehmen erwarten lässt.

Wir untersuchen in unserem Beitrag, ob Verlage gerade in unsicheren Zeiten des Umbruchs und der geringen Halbwertszeit von spezifischem technologischen Know how für neue Verlagsprodukte verstärkt auf die Zusammenarbeit mit freien Mitarbeitern setzen und wie diese Beziehungen hinsichtlich ihrer Langfristigkeit und Einbindungstiefe in die Arbeits- und Organisationskontexte ausgestaltet werden.

Freie Mitarbeiter in der Verlagsindustrie

In den letzten Jahren hat sich der Anteil an Alleinselbstständigen an der Erwerbsbevölkerung insgesamt und auch in der Verlagsindustrie sukzessive erhöht (Statistisches Bundesamt 2009, Kelleter 2009). Neben arbeitspolitischen Maßnahmen zur Förderung von Selbstständigkeit, die im Zeitraum von 2002 bis 2005 zu einem hohen Anstieg an Freelancern in vielen Beschäftigungsfeldern geführt haben (Kelleter 2009), lassen sich für die Verlagsindustrie jedoch auch enge Parallelen zwischen der seit Ende der 1990er Jahre fortschreitenden Digitalisierung und der zunehmenden Beschäftigung von freien Mitarbeitern – bei gleichzeitiger Abnahme sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung – feststellen (Lanfer / Marquardsen 2005).

Aktuell beschäftigen fast drei Viertel der Verlagsunternehmen freie Mitarbeiter. Freelancer machen dabei durchschnittlich knapp ein Drittel aller Beschäftigten innerhalb der Unternehmen aus. Der Anteil freier Mitarbeiter in der Verlagsindustrie liegt damit weit über dem Gesamtdurchschnitt aller Erwerbsbeteiligten (6 %) und zeigt die große Bedeutung von Freelancern für diese Branche (Statistisches Bundesamt 2009). Um die Rolle von freien Mitarbeitern näher zu beleuchten, interessieren wir uns neben dem Ausmaß der Beschäftigung von freien Mitarbeitern für die Rekrutierungsgründe von Freelancern, die indirekt auch

rekursive Einbettung des Akteurshandelns in interdependente, systemisch reproduzierte Interaktions- und Beziehungszusammenhänge wie Gemeinschaften, Betriebe, Märkte oder Netzwerke“ verstehen.

Aufschluss über Beschäftigungskontexte und Funktionen von freien Mitarbeitern in der Verlagsindustrie geben.

Freie Mitarbeiter sind für Verlagsunternehmen vor allem aufgrund ihrer Spezialkompetenzen und Expertenkenntnisse von großer Bedeutung. Lediglich 10 % der befragten Verlagsunternehmen betrachten diesen Aspekt für ihr Unternehmen als unzutreffend oder völlig unzutreffend. Nach mehrheitlicher Einschätzung der Verlage können Freelancer im direkten Kundenkontakt eingesetzt werden und können sich auch gut mit Unternehmenszielen identifizieren. Diese Befunde sprechen für eine hohe Integration dieser Beschäftigten in die Arbeitsabläufe der Verlagshäuser. Die Annahme, dass freie Mitarbeiter gerade in Zeiten des Umbruchs vor allem eingesetzt werden, um Betriebs- und Personalkosten zu sparen, lässt sich hingegen pauschal nicht bestätigen. Hier zeigen die Befragungsdaten ein eher geteiltes Bild⁶, was möglicherweise auf die Heterogenität von freien Mitarbeitern zurückzuführen ist.

Insgesamt zeigen auch unsere Ergebnisse die zentrale Bedeutung von freien Mitarbeitern im wissensintensiven Dienstleistungsbereich (u.a. Krause 2011). Doch wie flexibel gestaltet sich diese Form der Beschäftigungsflexibilisierung? Dieser Frage wird im folgenden Abschnitt nachgegangen.

Grenzen der Flexibilität? Kooperations- und Bindungsstrukturen von freien Mitarbeitern in der Verlagsindustrie

Freie Mitarbeiter gelten als flexible Beschäftigungsressource, aber längst nicht immer als kostengünstige Alternative zu festangestellten Mitarbeitern. Studien, die Freelancer als „hochqualifiziertes Äquivalent“ zur Zeitarbeit betrachten (Krause 2011), greifen unserer Einschätzung nach jedoch zu kurz. Vielmehr bilden sich zwischen Unternehmen und freien Mitarbeitern häufig komplexe Bindungsstrukturen aus (Henninger / Gottschall 2005, 178ff.) und es kommt – wie empirische Studien aus verschiedenen Branchenbereichen verdeutlichen – zu wiederholten und zum Teil langjährigen Kooperationen (Kaiser et al. 2007, Kaiser / Rössing 2010, Tünte et al. 2011).

In der Verlagsindustrie, insbesondere bei Zeitungsverlagen, unterscheiden sich Freelancer nicht nur in der Art des Beschäftigungsvertrages voneinander, sondern auch in welchem Umfang sie in die Unternehmensabläufe eingebunden sind. Sogenannte „Pauschalisten“ arbeiten z.B. meist nebenberuflich für lokale Zeitungen. Sie üben für Zeitungen eine Art Schnittstellenfunktion aus, indem sie sehr nah am Leser sind sowie gleichzeitig für die Redaktion relevante Nachrichten und Berich-

⁶ Für eine ausführliche Darstellung und Argumentation vgl. Mottweiler et al. 2011.

te vorselektieren und bereitstellen. In der Regel sind diese freien Mitarbeiter lokal stark integriert und dadurch nicht nur ein wichtiger Flexibilitätspuffer für die Kernbelegschaft. Vielmehr erfüllen sie durch ihre *lokale Einbindung* und persönlichen Nähe zum Leser zusätzlich eine wichtige Funktion der Kunden- bzw. Leserbindung. Der *Grad der Einbindung* von Pauschalisten in die Arbeitsorganisation ist allerdings, was die räumliche und vor allem inhaltliche Zusammenarbeit mit der Redaktion betrifft, sehr begrenzt.

Hiervon zu unterscheiden sind die so genannten „festen Freien“, die – was ihre Funktion für und ihre Integration in die betrieblichen Arbeitsabläufe betrifft – häufig eher als *funktionales Äquivalent* zu den unbefristeten Beschäftigten rekrutiert und eingesetzt werden. So wurden beispielsweise Chefredaktionen bei Zeitschriften durch „Feste Freie“ besetzt und auch bei Buchverlagen ist es nicht unüblich, dass diese andere freie Mitarbeiter, Autoren und externe Dienstleister koordinieren.⁷

Hinsichtlich der *Langfristigkeit* der Beziehungen zeigen unsere Analysen, dass Verlage sowohl zu Pauschalisten, als auch zu „Festen Freien“ zum Teil über Jahrzehnte andauernde Beziehungen ausbilden, die netzwerkförmig strukturiert sind. Ein zentraler Grund hierfür ist, dass nicht nur die Stammbesellschaft sondern auch feste freie Mitarbeiter über kunden- und organisationsspezifisches Wissen verfügen, das für eine möglichst effiziente Dienstleistungserstellung wichtig ist. Bei den Pauschalisten bzw. nebenberuflichen Freien ist der persönliche und unmittelbare Kontakt zum Leser bzw. Kunden, d.h. die oben angesprochene Integration in einen bestimmten lokalen Kontext ein zentrales Kriterium, weshalb Unternehmen an einer langfristigen Bindung interessiert sind.⁸

Fazit

Wenngleich sich der Anteil Alleinselbstständiger in vielen Branchenbereichen innerhalb der letzten Jahre erhöht hat (Kelleter 2009), beschränkt sich die Beschäftigungsform der freien Mitarbeit überwiegend auf den wissensintensiven Dienstleistungsbereich (Krause 2011). Auch unsere Analysen zu Freelancern in der Verlagsindustrie verdeutlichen, dass freie Mitarbeiter vor allem aufgrund ihrer Spezial- und Expertenkenntnisse eine wichtige Beschäftigungsressource für Verlage sind. Gerade diese Spezialqualifikationen führen in Verbindung mit kunden- und organisationsspezifischen Kontextwissen immer wieder zu langjährigen Bindungsstrukturen und einer stärkeren Einbindung in die spezifischen Organisations-

⁷ Für eine ausführliche Darstellung vgl. Mottweiler et al. 2011.

⁸ Für eine ausführliche Darstellung und Argumentation vgl. Mottweiler et al. 2011.

abläufe. Interessanterweise zeigen sich nicht nur langfristige Bindungsstrukturen der sog. „festen Freien“ im hochqualifizierten Redaktions-„Kerngeschäft“, sondern auch bei den „Pauschalisten“ sowie nebenberuflichen Freien. Unsere Befunde aus der Verlagswirtschaft stärken die These, wonach freie Mitarbeiter häufig eine Sonderform der Beschäftigungsflexibilisierung darstellen, die jenseits von interner und externer Flexibilisierung anzusiedeln ist (Tünste et al. 2011).

3. Integration als Erfolgsfaktor für das Commitment von Zeitarbeitnehmern gegenüber dem Entleihunternehmen

Prof. Dr. Manfred Bornewasser⁹, Jan Vitera, Christian Lehmann¹⁰

Einleitung

Zeitarbeit, Leiharbeit oder Arbeitnehmerüberlassung bezeichnet die gewerbsmäßige Überlassung eigener Arbeitnehmer an Dritte zum Zwecke der Gewinnerzielung (Burda / Kvasnicka 2005, 2). Unternehmen nutzen Zeitarbeit im Wesentlichen, um Nachfrageschwankungen auszugleichen, das mit einer Beschäftigung verbundene Arbeitgeberrisiko auszulagern und um potentielle neue Mitarbeiter vor einer Einstellung eingehend zu testen (Lehmann et al. 2010, 11). Obgleich das Arbeitsverhältnis zwischen Verleiher und Zeitarbeitnehmer oftmals unbefristet ist, ist der Einsatz beim Kunden in der Praxis trotz anderer gesetzlicher Möglichkeiten meist zeitlich limitiert (ebd., 6).

Als Konsequenz des temporären „Contracting Out“ von Arbeitnehmern findet eine Segmentierung innerhalb der Unternehmen statt (Atkinson 1984). Es entstehen eine Kern- oder Stammebelegschaft (Core Workforce) und eine Randbelegschaft (Peripheral Workforce), zu der auch Zeitarbeitnehmer gehören. Überschneidungen in den Arbeitsbereichen, die Tatsache, dass Stamm- und Zeitarbeitnehmer oftmals die gleichen Arbeiten verrichten und das erforderliche Zusammenarbeiten von Stamm- und Zeitarbeitnehmern führen jedoch hierarchieübergreifend zu einer Aufweichung dieser Trennung.

Aus der Perspektive von Entleih- und Verleihunternehmen wird implizit erwartet, dass Zeitarbeitnehmer im Hinblick auf ihre Einstellungen und ihre

⁹ Flex4Work, Manfred Bornewasser, Jan Vitera: Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Greifswald, bornewas | jan.vitera@uni-greifswald.de

¹⁰ Christian Lehmann: Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation, Universität Bayreuth, christian.lehmann@uni-bayreuth.de.

Leistung vergleichbar mit Stammbeschäftigten sind. Als wichtige psychologische Vorbedingung der Arbeitsleistung im Allgemeinen gilt die wahrgenommene Bindung (Commitment) des Zeitarbeitnehmers an das Entleihunternehmen. Die Beschäftigungsform Zeitarbeit hat dabei die Besonderheit inne, dass die Arbeitsleistung in ständig wechselnden Unternehmen geleistet wird, die den Zeitarbeitnehmern größtenteils ähnliche Arbeitsbedingungen wie ihren Stammarbeitern bieten. Die Beziehung von Zeitarbeitnehmern und Einsatzunternehmen ist jedoch im Vergleich zu den Beziehungen der Stammbeschäftigten zum (eigenen) Unternehmen durch das Ausbleiben wichtiger Ressourcen gekennzeichnet. Hierzu zählen zum einen die Arbeitsplatzsicherheit im Unternehmen, aber auch soziale Faktoren, die durch Konstrukte wie „Perceived Organizational Support“ (POS) oder Integration zusammengefasst werden können.

Im Rahmen unserer Forschungstätigkeiten untersuchten wir den Einfluss des Erlebens der Beziehung zum Einsatzunternehmen auf das Commitment der Zeitarbeitnehmer. Aus einer austauschtheoretischen Perspektive (Blau 1986) versuchten wir dabei die Frage zu beantworten, welchen Einfluss die Bereitstellung verschiedener sozialer und ökonomischer Ressourcen auf die Bindung der Zeitarbeitnehmer hat. In diesem Zusammenhang differenzierten wir zwischen den Austauschbeziehungen hochqualifizierter (Spezialisten, Fachkräfte) und niedrigqualifizierter (un- und angelernte Helfer) Zeitarbeitnehmer und konnten zeigen, dass vor allem im Sektor der Helfertätigkeiten eine erfolgreiche Integration entscheidend für den Aufbau von Commitment gegenüber dem Entleihunternehmen ist.

Der Einfluss von (erlebter) Integration auf das Commitment von Zeitarbeitnehmern

Ein wichtiger Erfolgsfaktor der Zeitarbeit liegt darin, dass Zeitarbeitnehmer erfolgreich und schnell den jeweiligen Anforderungen der Entleihunternehmen gerecht werden. Als Voraussetzung dafür müssen Zeitarbeitnehmer eigene soziale Beziehungen innerhalb der jeweiligen Unternehmen etablieren. Dieser Prozess wird wesentlich durch die jeweiligen Integrationsbedingungen der Einsatzunternehmen beeinflusst. Hierzu zählen z.B. Entscheidungen darüber, inwieweit die Arbeitstätigkeit von Zeitarbeitnehmern Überschneidungen mit Stammarbeitern erfordert, ob und wie Zeitarbeitnehmer im Unternehmen durch z.B. Kleidung gekennzeichnet werden oder auch wie stark und auf welche Weise Zeitarbeitnehmer mit unternehmensinternem Wissen und unternehmensspezifischer Technologie in Verbindung treten.

Darüber hinaus sind es aber vor allem informelle Faktoren, die sich zwischen den Stamm- und Zeitarbeitnehmern abspielen, welche einen entscheidenden Einfluss auf die Integration der externen Arbeitskräfte nehmen. Wieland und Krajewski (2002) zeigten so zum Beispiel, dass soziale Unsicherheit sowie die Selbstwahrnehmung der Zeitarbeitnehmer als Beschäftigte zweiter Klasse die Bereitschaft zur Integration beeinträchtigen können.

Im Rahmen unserer Untersuchung widmeten wir uns der Frage, welchen Einfluss der erlebte Erhalt von ökonomischen Ressourcen (z.B. Weiterbildung, Übernahme in Stammebelegschaft) und sozialen Ressourcen (z.B. Wertschätzung, Gleichbehandlung) auf das Commitment gegenüber dem Einsatzunternehmen nimmt. Unsere Ergebnisse bestätigen, dass Zeitarbeitnehmer und Entleihunternehmen eigenständige Austauschbeziehungen entwickeln, in denen beide Parteien reziprok Einfluss auf die Beiträge der anderen Partei nehmen (Liden et al. 2003). Für das Commitment der Zeitarbeitnehmer konnte diese Beziehung in erster Linie für den erlebten Erhalt sozialer Ressourcen (Anerkennung, Wertschätzung, erlebte Unterstützung, Gleichbehandlung) gezeigt werden.

Obwohl Zeitarbeitnehmer nur für eine begrenzte Zeit in den jeweiligen Entleihunternehmen arbeiten, erleichtert und fördert der Erhalt sozialer Ressourcen in hohem Grad die Entwicklung sozialer Austauschbeziehungen, in denen sich Zeitarbeitnehmer als integrierter Bestandteil der Belegschaft erleben und in denen sie eine Bindung zum Entleihunternehmen aufbauen. Dem gegenüber wird der (Nicht-)Erhalt ökonomischer Ressourcen, z.B. die Übernahme in die Stammebelegschaft der Unternehmen eher als Merkmal der jeweiligen Entleihunternehmen erlebt, an die sich die Zeitarbeitnehmer in ihrer Rolle als externe Mitarbeiter anpassen müssen.

Einfluss des Qualifikationsniveaus auf die Beziehung zum Entleihunternehmen

Ein wichtiger Teil unserer Untersuchung betrifft die separate Betrachtung von Zeitarbeitnehmern in Abhängigkeit ihres Qualifikationsniveaus. Bei der Beachtung der Qualifikationsunterschiede von Zeitarbeitnehmern orientierten wir uns an Haunschild (2004), nach dem externe Arbeitskräfte unterschiedlichen Segmenten zugeordnet werden können. Wir unterschieden hierbei zwischen Arbeitern eines ersten und eines zweiten externen Arbeitsmarktes. Erstere (Fachkräfte und Spezialisten) gelten als hochqualifiziert, da ihre Fähigkeiten für Entleihunternehmen von hoher Wichtigkeit sind und sie nur schwer durch andere Arbeitskräfte (über den Arbeitsmarkt) ersetzt werden können. Letztere (Helfer) gelten als gering qualifiziert, da ihre Arbeitskraft austauschbar ist, und sie einen eher geringeren Wertbeitrag zur Erfüllung der Unternehmensziele leisten.

Wir konnten nachweisen, dass hochqualifizierte Zeitarbeitnehmer besseren Zugang zu sozialen und ökonomischen Ressourcen besitzen und im Ergebnis eine höhere Bindung an Entleihunternehmen aufbauen als eher gering qualifizierte Zeitarbeitnehmer, die über einen schlechteren Zugang zu Ressourcen verfügen.

Zusammenfassend kann vermutet werden, dass eine Unterscheidung zwischen „Kern“ und „Rand“ nicht unbedingt von der Art des Beschäftigungsverhältnisses abhängt, sondern sich am Wert des Einzelnen für das jeweilige Unternehmen bemisst. Der Wertbeitrag eines Einzelnen kann über seine Qualifikation erfasst werden. Diese beeinflusst wesentlich, welche ökonomischen und sozialen Ressourcen dem (Zeit-)Arbeitnehmer durch das Unternehmen angeboten werden und wie Integration und Bindung ausgeprägt sind.

4. Eine quantitative Analyse der Work-Life-Balance von Freelancern

Stefan Süß, Shiva Sayah¹¹

Ausgangssituation und Problemstellung

Der deutsche Arbeitsmarkt befindet sich seit Jahren im Wandel: Die Zahl der atypischen Beschäftigungsformen (z. B. Zeitarbeit, Teilzeit) nimmt zu, während die der Normalarbeitsverhältnisse gleichzeitig abnimmt. Konstatieren lässt sich insbesondere ein Anstieg der Selbstständigen, vor allem der Solo-Selbstständigen (Selbstständige ohne weitere Mitarbeiter) (Kelleter 2009, 1204). Zu der Gruppe der Solo-Selbstständigen zählen auch sogenannte Freelancer, die selbstständig und ohne weitere Mitarbeiter projektbezogen und temporär für verschiedene Auftraggeber arbeiten.

Angesichts der stetig ansteigenden Zahl der Freelancer gewinnen Fragen nach den Auswirkungen dieser Beschäftigungsform auf das Individuum an Relevanz und werden sowohl in der Wissenschaft als auch in den Medien kritisch diskutiert. Freelancer werden schneller und öfter als Festangestellte mit neuen Arbeitsstellen, Arbeitsbedingungen und Arbeitsorten konfrontiert (Jánsky 2010). Sie arbeiten projektbezogen, zum Teil an verschiedenen Orten und zeitlich befristet, parallel für verschiedene Auftraggeber. Mit der in zeitlicher und räumlicher Hinsicht erforderlichen Flexibilität geht ein Verlust an Stabilität einher, der in erster Linie aus der Kurzfristigkeit der Beschäftigung, ungewissen Zukunftsperspektiven und

¹¹ FlinK / Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, stefan.suess | shiva.sayah@uni-duesseldorf.de.

finanzieller Unsicherheit resultiert. Auch die private Stabilität sinkt, wodurch längerfristige Planungen erschwert werden. Damit verbunden sind Hinweise darauf, dass die spezifischen Rahmenbedingungen der Beschäftigungsform Freelance Konsequenzen für die Work-Life-Balance haben. Allerdings sind diese bislang nicht hinreichend empirisch untersucht.

Dabei ist die Erforschung der Work-Life-Balance von Freelancern aus mehreren Gründen in besonderem Maße relevant: Infolge der Selbstständigkeit sowie der projektbezogenen und diskontinuierlichen Beschäftigung können im Vergleich zu angestellten Mitarbeitern andere bzw. zusätzliche Faktoren die Work-Life-Balance beeinflussen. Zudem stellt sich die Frage, ob die Work-Life-Balance von Freelancern – ähnlich wie es bei Festangestellten herausgefunden wurde (Kaiser et al. 2010) – auch auf andere Zusammenhänge, wie z. B. das Commitment wirkt.

Eine Erforschung der Work-Life-Balance ist insofern bedeutsam, als dass eine geringe Balance auf Dauer die psychische und physische Gesundheit negativ beeinflussen kann. Psychische Erkrankungen oder physische Beschwerden verursachen Leistungsrückgänge, Fehlentscheidungen oder Arbeitsausfälle und sind daher mit Kosten für Unternehmen verbunden (Stock-Homburg 2008, 680). Übertragen auf Freelancer als Ein-Personen-Unternehmer sind diese besonders gravierend, da der Verlust der Arbeits- und Leistungsfähigkeit für Freelancer einen unmittelbaren Einkommensverlust bedeutet. Daraus resultieren direkte Konsequenzen für den wirtschaftlichen Erfolg des Ein-Personen-Unternehmens – bis zur Gefährdung der Existenz. Die Gestaltung einer ausgewogenen Work-Life-Balance ist daher für Freelancer ein wichtiges Thema, da sie langfristig zum Erhalt der Gesundheit sowie zur Sicherung der eigenen Arbeits- und Leistungsfähigkeit beitragen kann. Aber auch kurzfristig ist eine ausgewogene Work-Life-Balance für Freelancer bedeutsam, da sie zu einer besseren Lebens- und Arbeitsqualität verhilft, welche vor dem Hintergrund eines allgemeinen Wertewandels als ein wichtiges Thema wahrgenommen wird (Michalk / Nieder 2007, 25f).

Empirische Untersuchung

Im Rahmen einer quantitativen Studie, durchgeführt im Verbundprojekt „Freelancer im Spannungsfeld von Flexibilisierung und Stabilisierung (FlinK)“, wurde die Work-Life-Balance von Freelancern erhoben. Die Erhebung ist eingebettet in eine größere Studie, die u.a. auch Aspekte des Commitments umfasste. Die im Fragebogen zur Messung der Work-Life-Balance verwendeten Skalen stammten im Wesentlichen aus etablierten Fragebögen zur Erfassung von Work-Life-Balance (Carlson et al. 2000, 2006), die unter anderem basierend auf



den Erkenntnissen einer explorativen Vorstudie (Süß/Sayah 2011) an die Situation der Freelancer angepasst wurden. Die Skalen zum Commitment bezogen sich auf das organisationale Commitment (dreidimensional) und das affektive tätigkeitsbezogene Commitment; sie sind der Literatur (Meyer et al. 1993) entnommen, wurden übersetzt und sprachlich leicht modifiziert, damit sie den Spezifika der Beschäftigungsform Freelance Rechnung tragen. Der Fragebogen endete mit der Erhebung soziodemographischer Daten, die neben den allgemeinen demographischen Merkmalen (Alter, Geschlecht, Familienstand) auch die Branche, das Einkommen, den Bildungsstand und die Dauer der Beschäftigung als Freelancer erfassten.

Die Daten wurden von Februar bis April 2011 durch eine Online-Umfrage erhoben, mittels derer 143 Freelancer zu diesen Aspekten befragt wurden; 61 stammten aus der IT-Branche und 82 aus der Medienbranche. Sie wurden durch Newsletter von Unternehmen oder Verbänden, Ankündigungen in Zeitschriften sowie durch entsprechende Hinweise auf der Projektseite www.flink-projekt.de auf die Befragung aufmerksam gemacht. In der IT-Branche waren 11 % der Befragten weiblich und 89 % männlich, während in der Medienbranche eine ungefähre Gleichverteilung vorlag (54 % weiblich; 46 % männlich). Diese Geschlechterverteilung entspricht in etwa der Verteilung der Grundgesamtheit in den beiden Branchen. Das Durchschnittsalter liegt bei ca. 44 Jahren (Standardabweichung 8,66 Jahre), die Befragten sind durchschnittlich 10,66 Jahre als Freelancer tätig (Standardabweichung 7,04 Jahre), 75,5 % von ihnen waren vor der Freelancertätigkeit durchschnittlich 7,19 Jahre fest angestellt.

Erste Ergebnisse

Erste Analysen zeigen:

- Es gibt keinen wesentlichen Einfluss der Branche auf das Empfinden von Konflikten zwischen Arbeit und Privatleben.
- Mit steigendem Einkommen nehmen Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben ab.
- Kinderlose Frauen empfinden weniger Konflikte als kinderlose Männer. Wenn jedoch Kindern unter sieben Jahren vorhanden sind, haben Frauen wesentlich mehr Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben als Männer.
- Freelancer weisen Commitment sowohl gegenüber ihrer Tätigkeit als auch gegenüber ihrem Auftraggeber auf. Die Stärke des Commitments variiert branchenabhängig.



- Das tätigkeitsbezogene, affektive Commitment korreliert signifikant negativ mit Work-Life-Conflict ($r = -,244$).

Zum Zeitpunkt der Konferenz ist die Analyse abgeschlossen und eine ausführliche Betrachtung der Ergebnisse wird vorgestellt.

5. Literatur

- Atkinson, J. (1984): Flexibility, uncertainty and manpower management. IMS report No. 89. Brighton, University of Sussex, Institute of Manpower Studies.
- Becker, H. (2005): Auf Crashkurs: Die Automobilindustrie im globalen Verdrängungswettbewerb. Frankfurt / New York: Campus.
- Blau, P. (1986): Exchange and power in social life. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Bromberg, T. (2007): Engineering-Dienstleistungen in der Automobilindustrie: Verbreitung, Kooperationsformen und arbeitspolitische Konsequenzen. Düsseldorf: HBS.
- Bundesagentur für Arbeit (2011): Arbeitsmarkt aktuell – Zeitarbeit. BA, Nürnberg.
- Burda, M.C. / Kvasnicka, M. (2005): Zeitarbeit in Deutschland. Trends und Perspektiven. Berlin, Sonderforschungsbereich Ökonomisches Risiko, Discussion Paper Nr. 48.
- Carlson, D.S. / Kacmar, K.M. / Wayne, J.H. / Grzywacz, J.G. (2006): Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. In: Journal of Vocational Behavior 68 (1), 131-164.
- Carlson, D.S. / Kacmar, K.M. / Williams, L.J. (2000): Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict. In: Journal of Vocational Behavior 56 (2), 249-276.
- Dörre, K. / Holst, H. / Nachtwey, O. (2009): Prekarität im Wertschöpfungssystem Automobil. Eine Expertise. Jena: Institut für Soziologie.
- Durand, J.P. (2007): The invisible chain – Constraints and opportunities in the new world of employment. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Freyssenet, M. (2009): The second automobile revolution – Trajectories of the world carmakers in the 21st century. Basingstoke: Palgrave.
- Haunschild, A. (2004): Flexible Beschäftigungsverhältnisse – Effizienz, institutionelle Voraussetzungen und organisationale Konsequenzen. Habilitation Universität Hamburg.
- Henninger, A. / Gottschall, K. (2005): Freelancer in den Kultur und Medienberufen: Freiberuflich, aber nicht frei schwebend. In: Mayer-Ahuja, N. / Wolf, H. (Hrsg.): Entfesselte Arbeit – neue Bindungen. Grenzen der Entgrenzung in der Medien- und Kulturindustrie. Berlin.
- Holst, H. (2010): „Die Flexibilität unbezahlter Zeit“ - Die strategische Nutzung von Leiharbeit. In: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik 2&3 / 2010, 164-177.

- Holst, H. / Nachtwey, O. / Dörre, K. (2009): Funktionswandel von Leiharbeit - Neue Nutzungsstrategien und ihre arbeits- und mitbestimmungspolitischen Folgen. OBS, Frankfurt/M.
- Jánsky, S.G. (2010): Value Worker, Patchwork-Identitäten und HR-Management in fluiden Unternehmen In: Personalführung 43 (2), 18-26.
- Kaiser, S. / Ringlstetter, M. / Reindl, C. / Stolz, M. (2010): Die Wirkung von Work-Life-Balance Initiativen auf das Mitarbeitercommitment: Eine empirische Untersuchung in der Unternehmensberatungsbranche. In: Zeitschrift für Personalforschung 24 (3), 231-265.
- Kaiser, S. / Rössing, I. (2010): Die Nutzung unternehmensexterner Kompetenzen zwischen Innovation und Routine: Eine empirische Analyse in wissensintensiven Arbeitskontexten. In: Hanft, A. et al. (Hrsg.): Integriertes Kompetenzmanagement im Spannungsfeld von Innovation und Routine. Münster.
- Keller, B. / Seifert, H. (2007): Atypische Beschäftigungsverhältnisse. Flexibilität, soziale Sicherheit und Prekarität. In: Dies. (Hrsg.): Atypische Beschäftigung – Flexibilisierung und soziale Risiken. Berlin: edition sigma, 11-26.
- Kelleter, K. (2009): Selbständige in Deutschland. Ergebnisse des Mikrozensus 2008. In: Wirtschaft und Statistik 12.
- Kelleter, K. (2009): Selbständige in Deutschland – Ergebnisse des Mikrozensus 2008. In: Statistisches Bundesamt: Wirtschaft und Statistik (12), 1204-1217.
- Krause, I. (2011): Neue Prozesse sozialer Schließung am deutschen Arbeitsmarkt? Betriebliche Nutzungszusammenhänge der Beschäftigungsformen „Leiharbeit“ und „freie Mitarbeit“. In: Voss-Dahm, D. et al. (Hrsg.): Qualifizierte Facharbeit im Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität. Wiesbaden, 304-328.
- Lanfer, C. / Marquardsen, K. (2005): Internet und Beschäftigung: quantitative Effekte in der Medienbranche: In: Göttinger Schriften zur Internetforschung, Band 1. Göttingen.
- Lehmann, C. et al. (2010): Erhebung Mittelständische Zeitarbeit 2010. Bayreuth Reports on Strategy, Nr. 1. Bayreuth.
- Liden, R.C. / Wayne, S.J. / Kraimer, M.L. / Sparrowe, R.T. (2003): The dual commitments of contingent workers: an examination of contingents' commitment to the agency and the organization. In: Journal of Organizational Behavior. 24 (5), 609-625.
- Manning, S. / Wolf, H. (2005): Bindung von Arbeit und Arbeitskraft. In: Mayer-Ahuja, N. / Wolf, H. (Hrsg.): Entfesselte Arbeit – neue Bindungen. Grenzen der Entgrenzung in der Medien- und Kulturindustrie. Berlin.

- Manske, A. (2007): Prekarisierung auf hohem Niveau. Eine Feldstudie über Alleinunternehmer in der IT-Branche. München: Hampp.
- Meyer, J. / Allen, N. / Smith, C. (1993): Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. In: *Journal of Applied Psychology* 78 (4), 538-551.
- Michalk, S. / Nieder, P. (2007): Erfolgsfaktor Work-Life-Balance. Weinheim.
- Mottweiler, H. / Tünte, M. / Shire, K. (2011): Freie Mitarbeiter in der Verlagsindustrie: Beschäftigungskontexte, Kooperationsformen und Bindungsstrukturen. Working brief im Rahmen des FLEXMEDIA-Projekts. Verfügbar unter: www.flexmedia-projekt.de
- Statistisches Bundesamt (2009): Niedrigeinkommen und Erwerbstätigkeit. Begleitmaterial zum Pressegespräch am 19. August 2009 in Frankfurt/M. Online Publikation auf www.destatis.de/publikationen.
- Stock-Homburg, R. (2008): Personalmanagement. Theorien, Konzepte, Instrumente. Wiesbaden.
- Süß, S. / Sayah, S. (2011): Work-Life-Balance von Freelancern zwischen Realität und Idealvorstellung – Eine explorative Studie. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 25 (3), 247-268
- Tünte, M. / Apitzsch, B. / Shire, K. (2011): Neue Beschäftigungsstrategien jenseits von externer und interner Flexibilisierung. Erscheint in: *Berliner Journal für Soziologie*, Heft 3. (i.E.).
- Tünte, M. / Mottweiler, H. / Hermann, N. / Kulenović, D. (2011): Die Verlagsindustrie im Innovationsdilemma: Die Suche nach Bewältigungsstrategien in Zeiten des Umbruchs. In: Meißner, K. / Engelen, M. (Hrsg.): *Virtual Enterprises, Communities & Social Networks*. Dresden, 121-131
- Wieland, R. / Krajewski, J. (2002): Psychische Belastung und Qualifizierung in neuen Arbeitsformen: Zeitarbeit. Berg. Univ., Fachbereich 3, Psychologie





Strategien der „beidhändigen (ambidextren)“ Organisations- und Kompetenzentwicklung

Offener Workshop

Im dynamischen Zeitalter von globaler Vernetzung und Digitalisierung muss jedes Unternehmen innovationsfähig sein, um wettbewerbsfähig zu bleiben und letztendlich die eigene Existenz zu sichern. Auf diese Weise entstehen unterschiedliche Anforderungen an die Organisation, an Kompetenzen eines Unternehmens und deren Flexibilität bzw. Stabilität. An diesem Punkt setzt das Konzept der „Beidhändigkeit (Ambidextrie)“ an: Unter Beidhändigkeit von Organisationen und Kompetenzen verstehen wir die Fähigkeit viele zum Teil gegensätzliche Eigenschaften zum passenden Zeitpunkt zu nutzen. Auf diese Weise kann die Beidhändigkeit von Organisationen und Kompetenzen den Spagat zwischen hoher Flexibilität und Stabilität unterstützen.

In den folgenden Kurzbeiträgen werden Konzepte und erste Ergebnisse der Projekte FLEXMEDIA, FlinK und FlexIKo^{KMU} im Kontext des Themas Ambidextrie skizziert.

Im ersten Beitrag (FLEXMEDIA) werden Ansätze zur Umsetzung von Beidhändigkeit auf der Ebene organisationaler und individueller Kompetenzen bei KMU erläutert und ein Ambidextrie-Modell vorgestellt, das einen Blick auf inhärente Wirkungszusammenhänge, Messpunkte und Fragestellungen der Operationalisierung ermöglicht.

Der zweite Beitrag (FlinK) widmet sich dem Management von Beidhändigkeit im Zusammenhang mit dem Einsatz hochqualifizierter Freelancer. Hierbei bildet die Beziehung zu einem stabilen Netzwerk von Freelancern ein Beispiel wie sowohl explorative als auch exploitative Ziele simultan verfolgt werden können.

Der dritte Beitrag (FlexIKo^{KMU}) fokussiert das Management von beidhändigen Kompetenzen der (internen) Beschäftigten. Hierbei ist es Aufgabe der Organisations- und der Personalentwicklung geeignete Personaleinsatzstrategien zu entwickeln.

1. Transformationaler Wandel und Ambidextrie in der Medien- und Verlagswirtschaft

Claus Bachem, Joachim Hafkesbrink und Dženefa Kulenović¹

Die Medien- und Verlagswirtschaft befindet sich in einer Hochphase transformationalen Wandels²: bestehende Geschäftsmodelle, die im Wesentlichen auf dem Printgeschäft basieren, werden in kürzester Zeit obsolet. Papier wird durch elektronische Endgeräte ersetzt, Text und Bild durch Audio und Bewegtbild, die Transformation zu mobilen Endgeräten begründen neue Mehrwerte für den Nutzer (z.B. geodatenabhängige Informationen) und schaffen quantitativ und qualitativ neue Nachfragestrukturen. Die Mediennutzung ändert sich radikal: Sie wird cross-medial, mobil, ubiquitär, immersiv, massenindividualisierbar, kollaborativ etc.

Die zentralen Thesen dieses Beitrages sind, dass KMU der Medien- und Verlagswirtschaft spezifische Kompetenzen der Beidhändigkeit (Ambidextrie) entwickeln müssen, um in den skizzierten turbulenten Markt- und Umfeldbedingungen dauerhaft überleben zu können. Die transformationalen Eigenschaften des derzeitigen Wandels in der Medienwirtschaft und die Größencharakteristik (KMU-Dominanz in der Branche) verlangen dabei eher nach einer gezielten Akkumulation von Ambidextrie-Kompetenzen auf der individuellen und Team-Ebene, weniger auf der organisationalen Ebene.

Ambidextrie: Balance zwischen Ressourcenexploration und Ressourcenexploitation

Organisationale Ambidextrie bezeichnet die Fähigkeit einer Organisation, eine nachhaltige Leistungsfähigkeit durch Balance zwischen Ressourcenexploration und Ressourcenexploitation herzustellen (March 1991), wobei zunächst angesichts von Ressourcenknappheit von einem trade-off zwischen beiden Modi der Ressourcennutzung ausgegangen wurde, Organisationen also eine explizite Wahl zwischen beiden Modi treffen müssen (ebd., 71ff.). Die zentrale Annahme der organisationalen Ambidexrieforschung ist, dass Ressourcenexploration und -exploitation

¹ Die Autoren sind Projektbeteiligte des Vorhabens FLEXMEDIA - Integrierte Steuerungsinstrumente zur Steigerung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen der Verlags- und Medienwirtschaft, (Förderkennzeichen 01FH09009). Claus Bachem, J.P. Bachem Verlag, claus.bachem@bachem.de; Joachim Hafkesbrink, RIAS e.V., jh@rias-institute.eu; Dženefa Kulenović, RIAS e.V., dk@rias-institute.eu.

² Disruptiver radikaler Wandel mit der Folge einer Veränderung der Tiefenstruktur der Organisation (vgl. Gebert 2000, 3).

zwei sehr unterschiedliche Anforderungsmuster an die Organisation stellen, da die Aktivitäten z.B. zur Suche nach neuem Wissen sich deutlich von Aktivitäten zur Verwertung von z.B. vorhandenem Wissen unterscheiden.

Die organisationale Fähigkeit der Ambidextrie wird insbesondere für solche Unternehmen empfohlen, die sich in turbulenten oder diskontinuierlichen Umwelten bewegen (Proff / Haberle 2010). Als Begründung wird angeführt, dass, bei sich häufig oder abrupt verändernden Rahmenbedingungen, wie z.B. starke Nachfrage-schwankungen der Konsumpräferenzen und/oder Aufkommen neuer Enabling-Technologien, die zu grundsätzlichen Veränderungen von Geschäftsmodellen führen können, Unternehmen ihre sogenannten ‚dynamischen Anpassungsfähigkeiten‘ erhöhen müssen, um überlebensfähig zu bleiben (Wollersheim 2010, 8f.). Bei kleineren Unternehmen ist eine derartige Beidhändigkeit und deren Umsetzung auf der Ebene organisationaler und individueller Kompetenzen noch eher eine offene Forschungsfrage (Proff/Haberle 2010, 88; Hafkesbrink et al. 2011), der sich dieser Beitrag widmet.

Ein Ambidextrie-Modell im Spannungsfeld organisatorischer Gestaltung und individueller Kompetenzentwicklung

Abbildung 1 zeigt das Ambidextrie-Modell des Projektes FLEXMEDIA im Überblick. Es erlaubt einen Blick auf inhärente Wirkungszusammenhänge, Messpunkte und Fragestellungen der Operationalisierung.

Als *Erfolgskriterien* für Ressourcenexploration werden im Modell folgende Indikatoren herangezogen: Identifikation und Aneignung von Wissen, Outside-In Kollaboration, dynamische Anpassung und Innovation. Als Erfolgskriterien für Ressourcenexploitation werden genutzt: Transformation und Verwertung von Wissen, Inside-Out Kollaboration, Routinisierung und Imitation/Replikation. Diese Kriterien werden aus der Sicht der Organisationsforschung auch häufig als „organisationale Kompetenzen“ bezeichnet, indem sie Eigenschaften einer Organisation beschreiben, die sie in die Lage versetzen, dauerhaft überlebensfähig zu bleiben (Hafkesbrink / Schroll 2010). Das Modell basiert auf der Annahme, dass sich Ambidextrie wie folgt manifestiert:

- Aufgrund einer spezifischen Konfiguration organisatorischer Gestaltungsparameter, wie Formalisierung, (De-) Zentralisierung, Delegation, Partizipation sowie einer spezifischen ‚Verfassung‘ der Organisationskultur und informeller sozialer Beziehungen (Jansen et.al. 2006).
- Aufgrund einer spezifischen Konfiguration von fachlichen, methodischen, sozialen und personellen Kompetenzen zur Unterstützung von Prozessen der Ressourcenexploration und –exploitation (Hafkesbrink / Schroll 2010).

Im Modell werden komplexe Wirkungszusammenhänge sichtbar, die nach unserer These letztlich erfolgreiche Prozesse der Ressourcenexploration und -exploitation begründen:

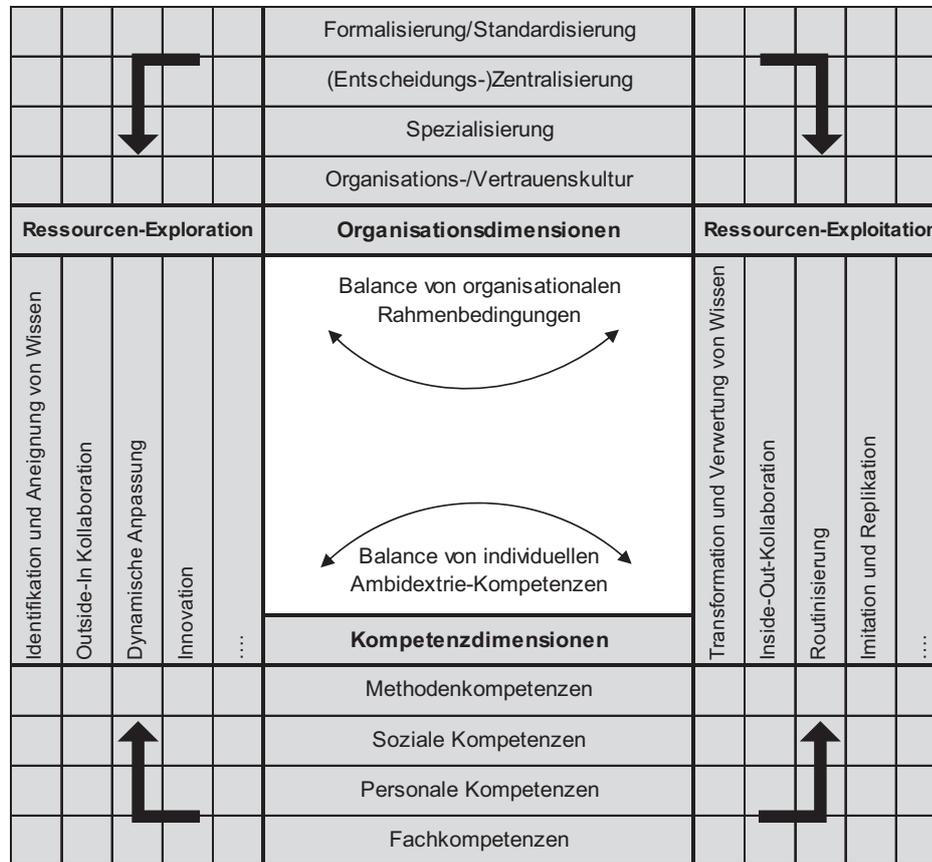


Abbildung 7: Ambidextrie-Modell im Projekt FLEXMEDIA

- Formalisierung verbessert die exploitative Ressourcennutzung, indem sie z.B. hilft, existierendes Wissen explizit zu machen und die Diffusion von Best Practices in einer Organisationseinheit zu unterstützen (Zander / Kogut 1995);
- Entscheidungscentralisierung beeinflusst explorative Innovationstätigkeiten einer Organisationseinheit negativ (Jansen et al. 2006), schränkt Kommunikationsmöglichkeiten und die Qualität und Quantität von Ideen- und Wissensuche für Problemlösungen ein (Nord / Tucker 1987, Sheremata 2000);
- strenge Spezialisierung wirkt suboptimal auf Prozesse der Ressourcenexploration (Ketokivi 2008, Daft 2004);
- eine transparente und offene Unternehmenskultur ist grundsätzlich förderlich für die Suche nach Wissen und den Aufbau von neuen Kompetenzen (McCarthy / Gordon 2011) in Phasen der Ressourcenexploration, insbeson-



dere verstärkt soziale Verbundenheit informellen Austausch und Zugang zu neuem Wissen (McFadyen / Cannella 2004).

In der Praxis werden die genannten organisatorischen Gestaltungsparameter im Rahmen konkreter Interventionsmaßnahmen gebündelt, wie z.B.:

Tabelle 5: Beispiele für organisatorische Rahmenbedingungen der Ambidextrie

Cross-funktionale Teams zur Verbesserung der organisations-internen Kommunikation	Lovelace/ Shapiro/ Weingart (2001)
Diversity zur Verstärkung von unterschiedlichen Perspektiven auf ein Innovationsproblem sowie Slack-Ressourcen, d.h. Ressourcenüberschüsse, die ein inhärentes Flexibilitätspotenzial in sich bergen	Bledow et al. (2009)
Dezentralisierte Strukturen, eine gemeinsame Kultur und Vision, unterstützende Führungsstrukturen und flexible Manager	Tushman/O'Reilly (1996)

Neben organisatorischen Rahmenbedingungen spielen auf der anderen Seite die individuellen Kompetenzen eine bedeutende Rolle für erfolgreiche Prozesse der Ressourcenexploration und -exploitation.

Im Projekt Flexmedia wird anhand von Fallbeispielen aus der Verlags- und Medienwirtschaft das Konzept der organisationalen und individuellen Ambidextrie entlang des vorgestellten Modells operationalisiert in Form von praktisch anwendbaren Management-Hilfen.

2. Beidhändiges Management von Freelancern: Exploration und Exploitation im Umgang mit externem Wissen

*Stephan Kaiser, Inga Rössing*³

Die Idee der Beidhändigkeit beim Einsatz von Freelancern

In der Theorie des organisationalen Lernens sind mit den Begriffen der Exploration und Exploitation zwei generische Strategien für den unternehmerischen Umgang mit Wissen bekannt. Nach March (1991) bezeichnen Innovation, das Erkunden neuen Wissens, neuer Kompetenzen und Möglichkeiten eine Strategie

³ Projekt FlinK, Fokusgruppe Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel, Universität der Bundeswehr München, Stephan.Kaiser | Inga.Rössing@unibw.de.

der Exploration, während Exploitation die Verwertung und Optimierung bereits bestehenden Wissens beinhaltet. Beide Aktivitäten werden als die zentralen Faktoren langfristiger unternehmerischer Wettbewerbsfähigkeit betrachtet. In der frühen Konzeption wurden Exploration und Exploitation vornehmlich als Gegenpole betrachtet, zwischen denen ein unvermeidlicher Trade-off besteht, da sie um die gleichen knappen Ressourcen innerhalb der Organisationen konkurrieren. Jüngere Forschungsbemühungen charakterisieren Exploration und Exploitation hingegen zunehmend als unabhängige Modi organisationalen Lernens, welche eine simultane Verfolgung dieser beiden komplementären Strategien zulässt (Gupta et al. 2006; Knott 2002). Im Hinblick auf die Verknüpfung beider Aktivitäten hat sich der Begriff „Ambidexterity“, d.h. Beidhändigkeit herausgebildet, um eine duale Orientierung eines Unternehmens hinsichtlich Exploration und Exploitation zu bezeichnen (u.a. Gibson / Birkinshaw 2004; Tushman / O'Reilly 1996). Die Grundannahme dieses auf Duncan (1976) zurückgehenden Konzeptes besteht in der Möglichkeit, dass sich Organisationen durch die gleichzeitige Kopplung von Flexibilität, Innovation und neuen Kompetenzen auf der einen und Stabilität, Effizienz und Ausschöpfung bestehender Kompetenzen auf der anderen Seite kontinuierlich verändern und an eine dynamische Umwelt anpassen können.

Der in diesem Beitrag und im FlinK-Projekt im Fokus stehende Einsatz hochqualifizierter Freelancer ist zunächst primär mit Aspekten der Exploration verknüpft. Denn über den Externen lässt sich ein Zugang zu neuartigem, innerhalb des Unternehmens nicht vorhandenem Wissen schaffen. Als Träger von zusätzlich nutzbaren Kompetenzen und Erfahrungen aus unterschiedlichen Unternehmens-einsätzen wird der Freelancer somit zur Quelle externen Wissens. Unabhängig von dieser explorativen Zielsetzung ist in der unternehmerischen Praxis jedoch oftmals die wiederholte Beschäftigung hochqualifizierter Externer in Folgeaufträgen – und damit verbunden häufige Kommunikation und enger Kontakt in der weiteren Zusammenarbeit – die Realität (Süß 2006). Diese wiederholten Kontakte sind nicht mehr nur durch eher „zufällige“ Akquisition von kurzfristig benötigtem externen Wissens gekennzeichnet, sondern erfolgen aufgrund intendierter Ausnutzung von Lernvorteilen und effizienten Routinen in der bereits bestehenden Beziehung. Dementsprechend folgt diese Entwicklung langfristiger Beziehungen mit Externen und der Aufbau eines relativ stabilen Netzwerkes (Kaiser et al. 2007) eher der Strategie der Exploitation.

Insgesamt ist zu konstatieren, dass Unternehmen entgegen der ursprünglich vor allem innovativ-explorativen Orientierung im Rahmen des Einsatzes hochqualifizierter Freelancer sowohl explorative als auch exploitative Ziele verfolgen. Eine

angemessene Balance zwischen beiden Aktivitätsmodi kommt jedoch einem Drahtseilakt gleich und stellt eine zentrale Herausforderung gerade für Organisationen in einer sich im Zeitablauf kontinuierlich oder sprunghaft verändernden Umwelt dar (vgl. allgemein Gupta et al. 2006; Konlechner / Güttel 2009).

Gezieltes Management der Beidhändigkeit

Es ist also festzuhalten, dass Unternehmen, die externe Mitarbeiter einsetzen, Exploration und Exploitation betreiben und zwischen beiden Polen lavieren. Gelingt es dem Unternehmen, die Beidhändigkeit gezielt zu managen, kann dies mit einer organisationalen Kompetenz der Beidhändigkeit im Zusammenhang mit der Nutzung externen Wissens gleichgesetzt werden.

Das Management der Beidhändigkeit betrifft zum einen die Beziehung zum einzelnen Freelancer im Zeitablauf, die häufig von einer zunächst innovativ und explorativ angelegten zu einer routinierten, exploitativen Beziehung wird. Zum anderen, und dies ist besonders relevant für das Management, wird die Beidhändigkeit allein dadurch hergestellt, dass das Unternehmen ein „Portfolio“ an Beziehungen zu externen Mitarbeitern vorhält und innerhalb dieses Portfolios simultan explorative und exploitative Beziehungen zu finden sind. Die Unternehmensführung bzw. das Management als Akteur kann dieses Portfolio restrukturieren. Unter Restrukturierung ist dabei die Beendigung bisheriger exploitativer und das Eingehen neuer explorativer Beziehungen zu Freelancern zu verstehen. In der Forschung wird dies bisher vereinzelt unter dem Schlagwort der „network ambidexterity“ (Kauppila 2007) diskutiert, im Rahmen derer beide Aktivitätsmuster im Zeitablauf in Wellenbewegungen aufeinander folgen können. Übertragen auf den hier vorliegenden Kontext heißt dies, dass durch die entsprechende Restrukturierung des Portfolios an externen Beziehungen das Verhältnis von Exploration zu Exploitation variiert werden kann. Dadurch resultieren für Unternehmen Phasen der überwiegenden Exploration, Phasen der überwiegenden Exploitation oder Phasen, in denen beide Aktivitätsmuster gleich gewichtet sind.

Die wichtigste Erkenntnis ist daher, dass die Unternehmensführung durch eine entsprechende Gestaltung des Portfolios an externen Mitarbeitern das Verhältnis von explorativen und exploitativen Aktivitäten gezielt steuern kann. Voraussetzung hierfür ist allerdings zunächst die Analyse der bestehenden Beziehungen – und des damit verbundenen Wissens, des Kompetenzportfolios – im Hinblick auf ihren explorativen beziehungsweise exploitativen Charakter. Diese in Anlehnung an die Idee von Schreyögg/Kliesch-Eberl eines „Monitoring“

(Schreyögg / Kliesch-Eberl 2007, 925ff.) zu bezeichnende, notwendige Fähigkeit ermöglicht es Unternehmen, das prima facie paradox erscheinende Spannungsfeld von Innovation und Routine adäquat zu handhaben. Die Vorteile beider Aktivitätsmodi Exploration und Exploitation lassen sich somit bestmöglich ausschöpfen, und den damit verbundenen widersprüchlichen Erfordernissen kann ein Unternehmen mit einem dynamischen Wechsel zwischen Exploitation und Exploration begegnen.

Ein wichtiges Element des beidhändigen Managements ist die vertragliche und arbeitsbezogene Ausgestaltung der Beziehungen zu externen Mitarbeitern an den Aktivitätsmustern der Exploration oder Exploitation. Hierzu gehört auch die Feststellung, dass Freelancer im Falle eines dynamischen Umfelds durchaus auch in Kernbereichen des Unternehmens eingesetzt werden können. Der Vorteil der Exploration neuen Wissens übersteigt dann die Gefahr des Wissensabflusses. Darüber hinaus sind Aktivitäten der Exploration und Exploitation vor dem Hintergrund aufgabenspezifischer Kontingenz zu bewerten. So zeigt sich, dass die Komplexität der Dienstleistung, die von Freelancern erbracht wird, ihrerseits Einfluss auf Fragen der Beidhändigkeit hat. Da in explorativen Beziehungen zunächst definitionsgemäß schwächere Beziehungen vorzufinden sind, eignen sie sich somit nicht, komplexe, neuartige wissensintensive Dienstleistungen in das Unternehmen zu integrieren. Hiermit ist ein weiteres Erklärungsmuster dafür gefunden, weshalb viele ex ante explorative Beziehungen zu Freelancern im Zeitablauf zu exploitativen Beziehungen werden müssen.

Offene Fragen

Im Zusammenhang mit dem Management von Beidhändigkeit und der dazugehörigen organisationalen Fähigkeit dazu sind etliche Fragen offen. Unklar ist beispielsweise, entlang welcher Kriterien tatsächlich im Einzelfall entschieden werden kann, in welchem Ausmaß eine Beziehung zu einem Freelancer als explorativ oder als exploitativ einzuschätzen ist. Derartige Kriterien wären aber notwendig, um Entscheidungsträgern dabei zu helfen, das Portfolio an externen Beziehungen kritisch zu beobachten (Monitoring) und angemessen restrukturieren zu können. Ferner ist nicht abschließend erörtert, anhand welcher Ereignisse oder Muster erkennbar ist, wann eine kritische Beziehungsdauer erreicht ist, um Öffnungsprozesse einzuleiten und auf das Aktivitätsmuster Exploration umzuschalten. In der Praxis basieren diesbezügliche Entscheidungen deshalb nicht selten auf der Intuition beteiligter Personen.⁴

⁴ Der vorliegende Kurzbeitrag greift auf bereits bestehende Beiträge der Verfasser zurück (Kaiser /

3. Management von beidhändigen Kompetenzen

*Dieter Wagner*⁵

Das Phänomen der „Beidhändigkeit“ kann man von zweierlei Ebenen aus betrachten. Einerseits sind Unternehmen einer zunehmenden Komplexität und Dynamik ausgesetzt. Mehrdeutigkeiten, Zielkonflikte und Konflikte sind also selbstverständlich. Schon Dahrendorf sagte, dass Konflikte üblich sind und dazu noch produktiv nutzbar.

Um die gewünschte Produktivität zu erreichen, müssen aber bestimmte personale Voraussetzungen vorliegen. Ist das der Fall, kann man „Mehrdeutigkeit“ (ambiguity) auch managen. Hinzu kommt die Fähigkeit zum „Multitasking“, über die nicht jede Person verfügt.

Aufgabe der Organisations- und der Personalentwicklung ist es gleichwohl „Beidhändigkeit“ zumindest partiell zu erzielen, sei es durch veränderte Organisationsstrukturen, die Veränderung der Organisationskultur, Persönlichkeits- und Personalentwicklung oder durch Coaching bzw. Mediation.

Theoretische Vorgeschichte

Wie vieles ist auch Ambidextrie nicht unbedingt neu. Es hat jedoch sicherlich seinen Grund, dass das Thema verstärkt diskutiert wird. Lawrence und Lorsch unterschieden schon in den 60er-Jahren zwischen „organischen“ und „mechanistischen“ Organisationsstrukturen. Im Zuge dieser Entwicklung wurden z.B. Profit-Center-Organisationen und mehrdimensionale Organisationsstrukturen sowie im Bereich der Abläufe die Prozessorganisation diskutiert und in der Praxis auch eingeführt. Später kamen Netzwerkstrukturen und Virtuelle Organisationen dazu. Nicht zu vergessen ist auch die internationale Dimension (Globalisierung und Interkulturelles Management). Im Prinzip sind die Anforderungen an das moderne Management deutlich gestiegen, die alleine schon durch veränderte Aufgaben entstanden sind. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien wirken hier nur auf den ersten Blick entlastend. Letztlich tragen sie zur weiteren Beschleunigung und zur Rationalisierung bei. Dies betrifft auch das internationale Management über mehrere Zeitzonen hinweg.

Hinzu kommen weitere Anforderungen, die mit dem demografischen Wandel, aber auch mit neuen Mitarbeitergenerationen („Generation Y“) einhergehen.

Rössing 2010a und b sowie Rössing / Kaiser 2010).

⁵ Projekt FLexIKoKMU, Universität Potsdam, wagner@rz.uni-potsdam.de.

Vieles spricht dafür, dass der Begriff „Work-Life-Balance“ mehr ist als nur ein Modewort. Dabei geht es um die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie, die unterschiedliche Phasen eines Erwerbslebens betrifft wie z.B.:

- Berufseintritt/Führungsnachwuchs
- Familiengründung und Kinderbetreuung
- Doppelverdiener mit Kindern
- Doppelverdiener, „Kinder aus dem Haus“
- Pflegephase von Familienangehörigen.

Anzunehmen ist, dass sowohl aus sachlicher als auch personeller Sicht diverse Spannungsfelder entstehen, die alle mit dem Problem zusammenhängen widersprüchliche Dinge „unter einen Hut“ zu bringen.

Jedes komplexe Problem hat eine sequentielle und eine simultane Komponente

Aus aufgabenbezogener und organisatorischer Sicht sind die unterschiedlichen Prozesse häufig nicht optimiert und aufeinander abgestimmt. Schnittstellenprobleme sowie zeitliche, räumliche und personelle Überlastungen sind damit vorprogrammiert. Insofern kommt dem „richtigen“ und dem „rechtzeitigen“ Personaleinsatz eine große Bedeutung zu.

Als Beispiel für eine sequentielle Problemstellung sind unterschiedliche Aufgabenphasen zu nennen. So gibt es deutliche Anforderungsunterschiede zwischen Planung und Implementierung/Realisation, aber auch zwischen kreativen und operativen Aufgaben. So gilt der Gegensatz zwischen „Forschung und Entwicklung“ und „Produktion“ ebenso als konfliktär wie die unterschiedlichen Anforderungen zwischen Sanierungs- und Aufbauphasen.

Auf Personen bezogen heißt das insbesondere:

- Nicht alle Personen können sowohl hochgradig kreativ als auch operativ exzellent (das heißt nämlich exakt, aber auch penibel und pedantisch) sein.
- Vielen Personen fällt es schwer, zugleich ein hochgradig beziehungsbezogener und ein sachlicher oder etwa ein hochgradig penibler Führer zu sein („good guy“ vs. „bad guy“).
- Transaktional erfolgreiche Führer sind nicht automatisch auch transformationale Führer (Ein „Macher“ ist nicht identisch mit einem „Visionär“).

Im weitesten Sinne ist die Fähigkeit zu diesen verschiedenen Formen des „Multitasking“ vielen Personen nicht per se gegeben. Zudem wird in vielen Kulturen eher sequentielles Denken trainiert (bis hin zum Einüben, Automatisieren



und Auswendiglernen) oder ganzheitliches Denken, das notwendigerweise auch interpretativ sein muss, steht eher im Vordergrund.

Moderne Organisationsstrukturen

Flexibilität, Mehrdimensionalität und Virtualität sind wichtige Merkmale moderner Organisationsstrukturen, in denen je nach Unternehmensgröße und Internationalität beidhändige Kompetenzen erforderlich sind. In etwa dürfte folgende Reihenfolge zunehmender Komplexität gegeben sein:

Positionsbezogene Ebene

- Job enrichment und job enlargement
- Job rotation

Gruppen-/Abteilungsbezogene Ebene

- Moderation (teil-) autonomer Gruppen und Projektgruppen
- Produktmanagement
- Projektmatrix

Organisationale Ebene

- Matrixorganisation
- Multidimensionale Projektstrukturen
- Multinationale, mehrdimensionale Führungsstrukturen

Diese Organisationsstrukturen sind im Prinzip miteinander kombinierbar. In den folgenden Ausführungen sollen vornehmlich Klein- und Mittelbetriebe im Vordergrund stehen. Das schließt jedoch nicht aus, dass auch hier multidimensionale und internationale Verknüpfungen ebenso auftreten können wie z.B. auch Netzwerkstrukturen und Virtuelle Beziehungen.

Ein nicht zu unterschätzender Aspekt kommt dabei der Organisationskultur zu. „Structure substitutes Leadership“: Internalisierte Regelungen, Traditionen, Werte etc. können in der Tat führungsentlastend wirken. Umgekehrt gilt der Grundsatz „Leadership substitutes Structure“. Dies führt zu der generellen Schlussfolgerung, dass eine bestimmte Organisations- oder Unternehmenskultur das Denken und Handeln in komplexen, somit ambidextren Strukturen erleichtert. Hinzu kommen die erforderlichen Kompetenzen. Dabei ist zu beachten, dass ein systematisches Personalmanagement durch den Einsatz moderner Konzepte der Personalauswahl, des Personaleinsatzes und der Personalentwicklung erleichtert wird. Eine weitere, wichtige Rolle spielt die Organisationsentwicklung. Wenn der Grundsatz beherzigt wird „Nichts ist so beständig wie der Wandel“, dann sind entsprechende Projekte im Rahmen des „Change Managements“ relativ selbstverständlich. Paralleles, mehrdimensionales Handeln wird damit quasi spielerisch eingeübt.

Hinzu kommt die Selbstverständlichkeit der Zusammenarbeit in wechselnden Teams. Ähnlich wie in einer Fußballmannschaft können dann unterschiedliche Rollen ausgeübt werden. Insofern ist es dann auch selbstverständlich, wenn ein Linienvorgesetzter in einer bestimmten „task force“ die Position eines „einfachen“ Gruppenmitgliedes einnimmt.

Erforderliche Kompetenzen

Kreativität kann man nicht „verordnen“. Umgekehrt muss man aber auch fähig sein, nach einem genialen Gedankenwurf an die operative Umsetzung zu denken. Insbesondere vor dem Hintergrund von kleineren und mittleren Unternehmen ist also eine bestimmte, „passfähige“ Kreativität erforderlich. Insofern dürfte es sich um eine „Kreativität mittlerer Reichweite“ handeln, damit den Unternehmensmitgliedern insgesamt nicht zu häufig zu viel zugemutet wird.

Andererseits kann es aber auch der spezifische Prozess der Organisationsentwicklung erfordern, auch einmal das Undenkbare zu denken. So kann es sinnvoll sein, in bestimmten Entwicklungsphasen das alte, mit den Gründern verbundene Top-Management auszuwechseln.

Dies erfordert zweifellos Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Damit einher geht eine gewisse „Umschaltfähigkeit“, also das Eingewöhnen auf die neue Situation. Ohne ein ganzheitliches Rollenverständnis wäre dieser Wandel aber nicht zu bewerkstelligen. Letztlich ist es aber auch eine gewisse Teamdisziplin, die erforderlich ist.

Klein- und Mittelbetriebe haben womöglich den Vorteil – den sie häufig selbst noch nicht hinreichend erkannt haben – einem ganzheitlichen Rollenverständnis und der Möglichkeit zum Umschalten näher zu sein als Riesen-Multis. Allerdings sind verschiedene „Helfer“ erforderlich, welche auf die Besonderheiten dieser Unternehmen eingehen können. Dabei handelt es sich z.B. um Freelancer, Berater oder Senioren, die als Mediatoren, Coaches oder Trainer zur Verfügung stehen können. Natürlich ist hier eine ausgewogene Auswahl erforderlich. Insbesondere ältere Führungskräfte, etwa aus Großunternehmen, helfen jedoch häufig gerne. Auch Kombinationsprojekte mit anderen, befreundeten KMU bieten sich an.

Jedenfalls haben diverse Untersuchungen ergeben, dass eine „Beidhändigkeit mit Augenmaß“ durchaus erreichbar ist. Man muss es nur wollen. Es ist aber auch darauf zu achten, dass keine Personen überfordert und damit demotiviert werden. Ein gewisser Anspruch schadet jedoch auch nicht. Und wenn es wirklich funktioniert, steigert die gelebte Ambidextrie das Selbstbewusstsein und die Motivation für weitere, möglicherweise noch anspruchsvollere Projekte.

4. Literatur

- Daft, R.L. (2004): *Organization Theory and Design*. 8th ed. Mason (OH): South-Western.
- Duncan, R.B. (1976): *The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation*. In: Pondy, L.R. / Slevin, S.P. (Hrsg.): *The Management of Organization*. New York: Oxford University Press, 167-188.
- Gebert, D. (2000): *Zwischen Freiheit und Reglementierung. Widersprüchlichkeiten als Motor inkrementalen und transformationalen Wandels in Organisationen – eine Kritik des punctuated equilibrium-Modells*. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (2000): *Organisatorischer Wandel und Transformation*. Wiesbaden, 1-32.
- Gibson, C.B. / Birkinshaw, J. (2004): *The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity*. In: *Academy of Management Journal* 47, 209-226.
- Gupta, A.K. / Smith, K.G. / Shalley, C.E. (2006): *The Interplay between Exploration and Exploitation*. In: *Academy of Management Journal* 49, 693-706
- Hafkesbrink J. / Schroll M. (2010): *Organizational Competences for Open Innovation in Small and Medium Sized Enterprises of the Digital Economy*. In: Hafkesbrink, J. /Hoppe, H.-U. / Schlichter, J. (Hrsg.), *Competences Management for Open Innovation. Tools and IT- support to unlock the innovation potential beyond company boundaries*. Lohmar, 21-52.
- Hafkesbrink, J. / Kulenovic, D./ Bachem, C. (2011): *Hybride Kompetenzprofile und konvergente Weiterbildung in der Digitalen- und Medienwirtschaft*. In: Schallock, B./ Jacobsen, H. (Hrsg.): *Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements – Wissenschaftliche und praktische Ergebnisse des Förderschwerpunktes*. Fraunhofer Verlag.
- Kaiser, S. / Rössing, I. (2010b): *Die Nutzung unternehmensexterner Kompetenzen zwischen Innovation und Routine: Eine empirische Analyse in wissensintensiven Arbeitskontexten*. In: Barthel, E. / Hanft, A./ Hasebrook, Joachim (Hrsg.): *Integriertes Kompetenzmanagement im Spannungsfeld von Innovation und Routine*. Münster: Waxmann, 133-150.
- Kaiser, S. / Paust, R. / Kampe, T. (2007): *Externe Mitarbeiter. Erfolgreiches Management externer Professionals, Freelancer und Dienstleister*. Wien: Linde.
- Kaiser, S. / Rössing, I. (2010a): *Die Nutzung externer Wissensarbeiter zwischen Exploration und Exploitation: eine qualitative Analyse*. In: Stephan, M. / Kerber, W. (Hrsg.): *Jahrbuch Strategisches Kompetenzmanagement*.

- „Ambidextrie“: Der unternehmerische Drahtseilakt zwischen Ressourcenexploration und –exploitation (Band 4). Mering, 161-183.
- Kauppila, O.-P. (2007): Towards a Network Model of Ambidexterity. In: Helsinki School of Economics Working Paper, Nr. W-429.
- Ketokivi, M. (2008): Contesting Functional Specialization: The Case of Ambidextrous Manufacturing, Download: <http://e-research.blogs.ie.edu/files/2008/11/ketokivi-2008-ambidexterity.pdf>.
- Knott, A.M. (2002): Exploration and Exploitation as Complements. In: Choo, C.W. / Bontis, N. (Hrsg.): The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge. New York: Oxford University Press, 399-358.
- Konlechner, S.W. / Güttel, W.H. (2009): Kontinuierlicher Wandel mit Ambidexterity. Vorhandenes Wissen nutzen und gleichzeitig neues entwickeln. In: Zeitschrift für Organisation 1, 45-53.
- March J.G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2, 71-87.
- McCarthy, I.P. / Gordon, B.R. (2011): Achieving contextual Ambidexterity in R&D Organizations: a Management Control System Approach. In: *R&D Management* 41 (3), 240-258.
- McFadyen, M.A. / Cannella, A.A. (2004): Social Capital and Knowledge Creation: Diminishing Returns of the Number and Strength of Exchange Relationships. In: *Academy of Management Journal* 47, 735-746
- Nord, W.R. / Tucker, S. (1987): *Implementing Routine and Radical Innovations*. Lexington (MA): Lexington Books.
- Proff, H. / Haberle, K. (2010): Begrenzung von Ambidextrie durch konsistentes dynamisches Management. In: Stephan, M. / Kerber, W. (Hrsg.): „Ambidextrie“: Der unternehmerische Drahtseilakt zwischen Ressourcenexploration und -exploitation. *Jahrbuch Strategisches Kompetenzmanagement* 4, 81-118.
- Rössing, I. / Kaiser, S. (2010): It's time to experiment! Organizational maneuvers for exploring and exploiting external knowledge. Konferenzbeitrag, European Group of Organisation Studies (EGOS) Colloquium, 1. – 3. Juli 2010, Lissabon, Portugal.
- Schreyögg, G. / Kliesch-Eberl, M. (2007): How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. In: *Strategic Management Journal* 28, 913-933.
- Sheremata, W.A. (2000): Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure. *Acad. Management Review* 25, 389-408.



- Süß, S. (2006): Commitment freier Mitarbeiter: Erscheinungsformen und Einflussmöglichkeiten am Beispiel von IT-Freelancern. In: Zeitschrift für Personalforschung, 20 (3), 255-275.
- Tushman, M.L. / O'Reilly, C.A. (1996): Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. In: California Management Review 38, 8-30.
- Wollersheim, J. (2010): Exploration und Exploitation als zwei Seiten einer Medaille: Eine systematische Zusammenführung bestehender Konzepte zur Förderung von Ambidextrie in Unternehmen. In: Stephan, M. / Kerber, W. (Hrsg.): „Ambidextrie“: Der unternehmerische Drahtseilakt zwischen Ressourcenexploration und –exploitation. Jahrbuch Strategisches Kompetenzmanagement 4, 3-26.
- Zander, U. / Kogut, B. (1995): Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of organizational Capabilities: An empirical Test. In: Organizational Science 6, 76-92.





Personalmanagement – Work-Life-Balance – Arbeits- und Gesundheitsschutz

Offener Workshop: Gert Zülch, Daniel Schmidt, Patricia Stock, Michael Leupold¹

In Zeiten des demographischen Wandels, knapper Ressourcen und einer Verlagerung in Richtung einer Dienstleistungsgesellschaft gelangen immer mehr Unternehmen zur Erkenntnis, dass ihre Mitarbeiter/innen der bedeutendste Faktor ihres Erfolgs sind. Die Bindung dieser wertvollsten Ressource an das Unternehmen steht somit im Mittelpunkt des Personalmanagements. Es stellt sich die Frage, was das Unternehmen tun kann, damit es die Mitarbeiter/innen hält, die nur schwer oder nicht ersetzbar sind. Dies gewinnt auch aufgrund des demographischen Wandels und des damit verbundenen Mangels an Fachkräften zunehmend an Bedeutung. Dadurch rücken Themen in den Fokus, wie z. B. die Work-Life-Balance, also das ausgeglichene Verhältnis zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen. Aber nicht nur die Work-Life-Balance, sondern auch die Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz bzw. im Arbeitsumfeld müssen stets so gestaltet sein, dass sie nicht nur die Anforderungen an den Schutz von Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten erfüllen, sondern auch ein humanes und persönlichkeitsförderliches Umfeld bieten.

Bei einer Umfrage zur Mitarbeiterbindung von Scholl und Stockhausen (2011) kristallisierte sich als wichtigster Faktor die „Work-Life-Balance“ heraus, weit vor „Weiterbildungsmöglichkeiten“ und „Anerkennung der Arbeit im Unternehmen“. Dabei steht im Vordergrund, dass jeder Mensch eine persönliche Work-Life-Balance besitzt, die in verschiedenen Lebensphasen unterschiedlich ausgeprägt ist. Die Work-Life-Balance wird von mehreren Faktoren beeinflusst: Dies sind einerseits persönliche Bedingungen, Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden, andererseits betriebliche Gestaltungsfaktoren, wie die Unternehmenskultur, die Arbeitsplatzgestaltung, vorhandene Arbeitszeitmodelle, die angebotene Karriereplanung sowie Aus- und Weiterbildungsangebote für alle Mitarbeitenden.

Vor dem Hintergrund der Ausdehnung der Lebensarbeitszeit spielt auch die langfristige Gesunderhaltung des Personals eine wichtige Rolle in Betrieben und Unternehmen. Es liegt in der Verantwortlichkeit des Arbeitgebers, die Arbeitsverhältnisse regelmäßig an sich verändernde Rahmenbedingungen anzupassen und zu

¹ ARBWOL, Karlsruher Institut für Technologie (vormals Universität Karlsruhe), Institut für Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation, info@ifab.kit.edu.

verbessern. Die Pflicht des Arbeitgebers, in Form von Gefährdungsanalysen physische und psychische Belastungen am Arbeitsplatz aufzudecken, birgt auch die Chance für das Unternehmen, eventuell vorherrschende Belastungen zu verringern, die Arbeitsverhältnisse zu überprüfen und ggf. die Arbeitsplätze nachhaltig zu verbessern. Die Eigenverantwortung der Mitarbeiter für die Erhaltung ihrer Gesundheit wird dadurch in Anspruch genommen, dass Empfehlungen für ergonomisch sinnvolle Arbeitsweisen und einen gesundheitsorientierten Lebensstil von den Mitarbeitern auch umgesetzt werden.

Im Rahmen des Workshops sollen interaktiv Zusammenhänge zwischen Personalmanagement, Work-Life-Balance und Arbeits- und Gesundheitsschutz erarbeitet sowie praktische Konzepte dargestellt werden, wie es gelingen kann, den beschriebenen Herausforderungen der Zukunft zu begegnen. Der Beitrag „Zeitarbeit und Work-Family-Balance“, der im Rahmen des Projekts „Flex4Work – Integration und Implementierung von Flexibilitätsstrategien bei Stamm- und Zeitarbeitnehmern“ erarbeitet wurde, stellt hierzu eine Untersuchung vor, die sich mit den Auswirkungen von Zeitarbeit auf das Familienleben und die Work-Life-Balance befasst. Im Anschluss diskutiert der Beitrag „Belastungsempfinden im Geschlechtervergleich – Individuelle Anforderungen an Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem für eine ausgewogene Personalpolitik“, der aus dem Projekt „SCHICHT – Schichtarbeit zwischen Anforderungen von Arbeitswelt und Lebenswelt“ hervorgeht, aktuelle Anforderungen an eine moderne Personalpolitik, die insbesondere auch die bessere Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem beinhalten sollen. Abschließend wird in dem Beitrag „Simulationsunterstützte Arbeitszeitgestaltung unter Berücksichtigung der Work-Life-Balance“ aus dem Projekt „ARBWOL – Arbeitszeitgestaltung unter Berücksichtigung der Work-Life-Balance mit Hilfe der rechnerunterstützten Simulation“ eine simulationsbasierte Methode zur Bewertung und Gestaltung von Arbeitszeitmodellen vorgestellt.



1. Zeitarbeit und Work-Family-Balance

Sandra Lemanski, Manfred Bornewasser²

Zeitarbeit

Zeitarbeit ist in Zeiten des globalen Wettbewerbs ein unverzichtbares Flexibilisierungsinstrument geworden. Viele Unternehmen könnten ohne deren Einsatz nicht mehr ihre Konkurrenzfähigkeit aufrechterhalten.

Die Vorteile für die Unternehmen liegen auf der Hand: In Abhängigkeit der jeweiligen Auftragslage können innerhalb kürzester Zeit Arbeitnehmer angefordert und eingesetzt oder aber wieder freigesetzt werden und dies ohne die Einhaltung von Fristen (z. B. Probezeit oder Kündigungsschutz). Um Missverständnissen vorzubeugen, gilt dies natürlich nicht für das Vertragsverhältnis zwischen dem Zeitarbeitnehmer und dem Zeitarbeitsunternehmen. Hier finden in den meisten Fällen die gleichen Regeln und Fristen wie für ein sogenanntes Normalarbeitsverhältnis Anwendung. Allein dieser Punkt deutet die Komplexität des bestehenden Dreiecksverhältnisses zwischen Verleiher, Entleiher und dem Zeitarbeitnehmer an (Bornewasser 2010).

Zudem muss klar zwischen unterschiedlichen Einsatzbereichen der Zeitarbeit differenziert werden, die sich grob in den Verleih von Helfern, Fachkräften und Ingenieuren/Führungskräften unterteilen lässt.

Die weiteren Darstellungen dieses Beitrages beziehen sich ausschließlich auf das Helfergeschäft, welches sich auf den Verleih von un- oder angelernten Arbeitnehmern beschränkt. Es handelt sich also um Tätigkeiten für die keine spezielle Qualifikation von Nöten ist. Nicht mehr weg zu denken sind solche flexiblen Arbeitskräfte z. B. in der Produktion.

Nachdem die Vorteile für die Unternehmen klar sind, stellt sich die Frage, wie sich dieser Bereich der Zeitarbeit nun für den Zeitarbeitnehmer selbst darstellt. Diese Frage wurde auf sehr unterschiedlichen Ebenen und aus sehr verschiedenen Perspektiven diskutiert. Einige der relevanten Argumente für diesen Bereich, aber auch für die Zeitarbeit generell, ist die Möglichkeit eines Wiedereinstiegs in den ersten Arbeitsmarkt für Menschen, denen dies bisher verwehrt blieb. Darüber hinaus wurde oft der sogenannte Klebeeffekt ins Gespräch gebracht. Dieser stellt darauf ab, dass einige Zeitarbeitnehmer von entleihenden Unternehmen in ein Stamarbeitsverhältnis übernommen werden.

² Flex4Work, Universität Greifswald, sandra.lemanski | bornewas@uni-greifswald.de.

Auf der anderen Seite gerät immer wieder die meist geringe Bezahlung im Vergleich zu gleichwertigen Tätigkeiten von Stammarbeitnehmern in die Kritik sowie die häufig wechselnden Einsatzunternehmen und -orte. Dies verlangt von den Zeitarbeitnehmern eine zusätzliche Anpassungsleistung und erschwert gleichzeitig eine längerfristige Planung

Work-Family-Balance

Unter dem Begriff der Work-Family-Balance verstehen Grzywacz und Carlson (2007):

Accomplishment of role-related expectations that are negotiated and shared between an individual and his/her role-related partners in the work and family domains.

Bislang besteht allerdings in der Wissenschaft noch kein Konsens über eine einheitliche Benennung sowie inhaltliche Definition dieses Konstruktes, für welches hier das Verständnis von Grzywacz und Carlson exemplarisch aufgeführt wurde. So begann ein Großteil der Forschung mit dem Work-to-Family- und Family-to-Work-Conflict, wurde um die positiven Effekte des Work-to-Family- und Family-to-Work-Enrichments erweitert, um sich aktuell mit der Balance zwischen Arbeit und Familie/Privatleben zu beschäftigen (Carlson et al. 2009).

Leider ist die empirische Forschungslage zum Zusammenhang von Work-Family-Balance und organisationalen Outcome-Variablen noch sehr dünn. Erste Befunde zeigen einerseits einen positiven Zusammenhang zwischen Vereinbarkeit und Commitment sowie Arbeitszufriedenheit und andererseits einen negativen Zusammenhang zwischen Vereinbarkeit und Kündigungsabsicht (Grover / Crooker 1995, Allen et al. 2000).

Zeitarbeit unter dem Aspekt der Work-Family-Balance

Wie verhält es sich nun angesichts der aufgeführten Merkmale der Zeitarbeit mit dem Ausmaß der Work-Family-Balance für diese Beschäftigungsform?

Anzunehmen wäre, dass es für Zeitarbeitnehmer im Helfergeschäft im Gegensatz zu vergleichbaren Stammarbeitnehmern besonders schwer ist, ein ausreichendes Maß an Vereinbarkeit zwischen Arbeits- und Privatleben herzustellen. Die unterschiedlichen und häufig schnell wechselnden Einsatzorte erschweren eine langfristige Planung des Familien- und Privatlebens. Da die Produktion ein vorrangiges Einsatzgebiet für die sogenannten Helfer ist, kommt die zusätzliche

Belastung durch die Schichtarbeit hinzu. Dem normalen Tages- und Wochenablauf der Familie kann nur noch bedingt gefolgt werden.

Allerdings könnte dies auch ein voreiliger Schluss sein, denn bisherige Untersuchungen im BMBF-geförderten Projekt Flex4Work haben u. a. gezeigt, dass die verbreitete Annahme, Zeitarbeitnehmer seien einem erhöhtem Belastungsniveau ausgesetzt, so nicht bestätigt werden kann. Unsere Studien konnten keinen Unterschied zwischen Stamm- und Zeitarbeitnehmern hinsichtlich des subjektiv erlebten Stressniveaus und der erfassten objektiven Stressparameter (Antioxidatives Potential und Cortisol) aufzeigen. Als Ursachen dafür sind verschiedene Gründe denkbar. Wie verschiedene andere Untersuchungen zeigen, sind die Verleihdauer und damit der Aufenthalt im Entleihunternehmen ein wichtiger Moderator. Die Verleihdauer war in unseren Studien außergewöhnlich lang und könnte entsprechend zum genannten Ergebnis geführt haben. Zudem lässt eine weitere, gerade in der Auswertung befindliche Online-Befragung von Stamm- und Zeitarbeitnehmern zu Stressursachen die Vermutung zu, dass Stamm- und Zeitarbeitnehmer aufgrund unterschiedlicher Stressoren zu einem ähnlichen Gesamtstressniveau gelangen.

In der hier vorgestellten und aktuell in der Durchführung befindlichen Studie wurde der Bereich der Work-Family-Balance genauer betrachtet. Dazu wurde eine siebentägige Handheld-Studie an Stamm- und Zeitarbeitnehmern durchgeführt, in der jeweils Paare mit mindestens einem Kind befragt wurden. Besonders wichtig war es uns, immer die Einschätzungen beider Partner zu erfassen, um mögliche Differenzen innerhalb eines Paares berücksichtigen zu können. Den Teilnehmern wurden jeden Tag via Handheld verschiedene Fragen zur Arbeitssituation und zu vereinbarkeitsrelevanten Aspekten gestellt.

Je nach Stabilität des Konstruktes erfolgten tägliche oder einmalige Abfragen innerhalb des Untersuchungszeitraums. Hierbei wurde jeweils versucht, in beiden Bereichen vergleichbare Aspekte einzubeziehen, Variablen also, die sich sowohl auf das Arbeits- als auch auf das Privatleben beziehen konnten. So zählte zu den einmaligen Abfragen z. B. die Zufriedenheit, die sich auf das Arbeits- sowie auf das Familienleben beziehen konnte. Ähnlich wurde bei den täglichen Abfragen vorgegangen, beispielsweise hinsichtlich der sozialen Unterstützung, die sowohl für Vorgesetzte und Kollegen als auch für den Partner erhoben wurde.

Ausgehend vom bisherigen Stand der Forschung wurden folgende Merkmale der Arbeitssituation erfasst, die im Zusammenhang mit der Beschäftigungsform stehen: persönlicher Arbeitserfolg, Vertrauen zu Vorgesetzten und Kollegen, Gerechtigkeitserleben durch Vorgesetzte und Kollegen sowie die subjektive Arbeitsplatzunsicherheit. Hinsichtlich des Privatlebens wurden folgende Aspekte abgefragt: Wichtigkeit der Familie, Sorgen im Privat- und Freizeitbereich und

Stimmung in der Familie. Last but not least flossen die vier bekannten Vereinbarkeitsaspekte ein: Work-to-Family- und Family-to-Work-Conflicts und Work-to-Family- und Family-to-Work-Enrichment.

Als Maß für den chronischen Stress wurden arbeitsseitig die Stressskala nach Siegrist (Effort-Reward-Imbalance, 2007) und als ein allgemeines Maß der TICS (Trierer Inventar zum chronischen Stress, Schulz, Schlotz & Becker, 2004) eingesetzt. Darüber hinaus wurden das Antioxidative Potential und Cortisol als objektive Stressparameter erfasst.

Da die Studie noch nicht abgeschlossen ist, können derzeit noch keine Ergebnisse berichtet werden. Diese können erst zum Zeitpunkt der Konferenz im Frühjahr 2012 präsentiert werden.

2. Belastungsempfinden im Geschlechtervergleich – Individuelle Anforderungen an Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem für eine ausgewogene Personalpolitik

*Bettina Wiener*³

2011 – Internationales Jahr der Chemie

Mindestens drei Gründe sprechen derzeit besonders dafür, sich mit dem Rollenverständnis von Frauen in der Chemie auseinanderzusetzen.

1. 2011 erklärte die 63. Vollversammlung der UN zum Internationalen Jahr der Chemie: „In diesem Jahr jährt sich zum 100. Mal die Verleihung des Nobelpreises für Chemie an Marie Skłodowska-Curie – eine Chance, die weiblichen Beiträge zur Entwicklung der Chemie hervorzuheben“ (Gesellschaft Deutscher Chemiker 2011).
2. Die Wirtschaft besinnt sich durch das zurückgehende Angebot an gut qualifizierten Fachkräften auf Beschäftigungsressourcen, die vorher weniger Berücksichtigung fanden – beispielsweise Frauen.
3. Die gesellschaftlich geforderte Zunahme der Frauenquote – gerade auch in den Führungsetagen – ist ein Diskussionspunkt geworden, der zur Gleichberechtigung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt und zur Stärkung der Wirtschaft in Deutschland beitragen soll.

³ SCHICHT – Schichtarbeit zwischen Anforderungen von Arbeitswelt und Lebenswelt / Zukunftsorientierte Arbeitszeitformen, Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, wiener@zsh.uni-halle.de.



Die Erwerbsbeteiligung von Frauen war in der Chemieindustrie in der Historie sehr unterschiedlich. Je nach den Gegebenheiten von Arbeitskräfteangebot und -nachfrage veränderte sich auch die Sicht auf Frauen in der Wirtschaft. Während in Jahren mit leeren Auftragsbüchern die Arbeitsmarktchancen für Frauen sehr gering waren, gab es in Jahren mit wachsenden Aufträgen oder sinkendem Gesamtbeschäftigtenpotenzial für Frauen gute Chancen, erfolgreich in den Arbeitsmarkt zu rücken (Wiener 2011).

Frauen kommen heute wieder stärker in den Blick der Unternehmen und erhalten zunehmend die Chance, gleichberechtigt mit den Männern als Fachkräfte (auch) in der Chemieindustrie zu verbleiben. Inwieweit Frauen ihre neue Chance erkennen und sie nutzen werden, gleichgestellt in der Arbeitswelt mitzuwirken, wird sich zeigen. Matthias Horx, Trend- und Zukunftsforscher sowie Inhaber eines Think-Tanks für strategische Zukunftsberatung, nennt das 21. Jahrhundert bereits das „Jahrhundert der Frauen“ (AKTIV Frauen 2004).

Anforderungen an eine moderne Personalpolitik

Als Untersuchungsraum für das Projekt SCHICHT wurden exemplarisch vor allem die Chemiestandorte Bitterfeld-Wolfen und Leuna in Sachsen-Anhalt ausgewählt, die seit ihrer Entstehung für die Wirtschaftsentwicklung in Mitteldeutschland von hoher Bedeutung sind.

- **Besonders hohe Belastungen bei Schichtarbeit**
Die Chemieindustrie ist von Schichtarbeit geprägt, die zu zusätzlichen Herausforderungen bei einer angestrebten Vollzeitbeschäftigung gut qualifizierter Frauen und Männer führt. Bei einer Befragung 2010 mit über 40 Unternehmen am Chemiestandort Leuna, die vom Zentrum für Sozialforschung Halle e. V. (ZSH) durchgeführt und ausgewertet wurde, konnten die besonderen Belastungen von Schichtarbeit auf die Beschäftigten im Zusammenspiel mit ihren Erwartungen an ein ausbalanciertes Verhältnis von Arbeit und Privatem herausgearbeitet werden.
- **Die zunehmende Bedeutung von Work-Life-Balance**
Es gibt immer seltener die klassische Arbeitsteilung für IHN im Betrieb und SIE im Haushalt und bei den Kindern. Heute wollen beide beruflich vorankommen und dabei auch Familienverantwortung übernehmen oder sich ehrenamtlich engagieren. Es entwickelt sich eine zunehmende Teilhabe von Frauen am Berufsleben und ein neues Rollenverständnis von Männern hinsichtlich der Familienverantwortung. Damit verändern sich die Anforderungen an die Unternehmen im Umgang mit ihren Mitarbeitern beim Thema Vereinbarkeit von Arbeits- und Lebenswelt. Der neue Anspruch besteht un-

ter anderem darin, die Vereinbarkeitsproblematik – ob für in Partnerschaft Lebende oder Alleinstehende, mit und ohne Kind, in Pflegeverantwortung oder bei der Vereinsarbeit – individuell zu lösen, damit Frauen und Männer sowohl ihre Aufgaben in der Arbeitswelt als auch in den privaten und gesellschaftlichen Bereichen gleichermaßen erfolgreich meistern können.

Die Chemieindustrie reagiert bereits mit unterschiedlichen Maßnahmen auf die Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem, so dass eine Neuverteilung des Arbeitsvolumens auf Frauen und Männer sowie eine Zunahme des Anteils der Frauen in chemischen und technischen Berufen durchaus realistisch erscheinen (Wiener 2011). So kann die Chemieindustrie durch eine stärkere Berücksichtigung des Themas Work-Life-Balance den Einsatz gut qualifizierter Mitarbeiter/innen in einer modernen Arbeitswelt ermöglichen und mit motivierten Arbeitskräften ihre wirtschaftlichen Ziele verfolgen und sichern.

Ein neuer Arbeitnehmertyp

Die Ergebnisse aus der Standortbefragung 2010 am Chemiestandort Leuna weisen darauf hin, dass die Lebensprioritäten – vor allem der jüngeren Arbeitnehmer – gerade wechseln und dass das Rollenverständnis von Männern und Frauen im Arbeitsleben wie im Privatleben neue Facetten annimmt.

Es geht in der Fachkräfteentwicklung und Personalpolitik nicht mehr ausschließlich um die Arbeitsplatzsicherung und Entlohnung, sondern um gestaltende Aufgaben einer lebensphasenorientierten Personalpolitik. Diese beinhaltet neben Familienthemen wie Kinderbetreuung und Pflegeverantwortung auch Gesundheit, Freizeitinteressen und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten. Somit haben wir es zukünftig mit einem neuen Arbeitnehmertyp zu tun:

Galt früher die primäre Orientierung häufig der Erwerbsarbeit, so lässt sich durch den Wertewandel eine Verschiebung hin zu einer zunehmenden Sinnsuche in außerberuflichen Bereichen, wie Familie, Freizeit oder Gesundheit beobachten (Rump 2011).

Fazit

Die Erwartungen an die Beschäftigungsverhältnisse verändern sich auf Seiten der Unternehmen und der Mitarbeiter.

1. Von Seiten der Unternehmen steigen die Anforderungen an die Mitarbeiter durch eine hohe Verdichtung der Arbeit. Wenn die Menschen länger und intensiver arbeitsfähig bleiben sollen, muss dies ein Unternehmen ermöglichen, damit sich ungesunder (also chronischer) Stress nicht aufbaut (Freude

et al. 2009). Somit bekommen Work-Life-Balance-Themen einen viel höheren Stellenwert als bisher und die Unternehmenskultur wird für den Erfolg im aktuellen gesellschaftlichen Wandel besonders erfolgsrelevant.

2. Von den Beschäftigten wird heute 45 oder mehr Jahre lang Fitness im Beruf erwartet. Lebenslanges Lernen und ständig neue Anforderungen und Veränderungen im Beruf stehen auf der Tagesordnung. Arbeitsplatzbedingungen wie Beschäftigungssicherheit und kontinuierlicher Einsatz werden immer instabiler. Somit suchen junge Menschen zunehmend die Balance und Stabilität in der Familie, bei Freunden oder Partnern. Hinzu kommt der Wunsch nach Entschleunigung, um der Eigendynamik der wirtschaftlichen Entwicklung, die durch Hektik und scheinbar sinnlose Hast geprägt ist, etwas entgegen zu setzen.

Somit liegen die neuen Anforderungen an eine moderne Personalpolitik in der besseren Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem. Dabei ist der individuelle Blick auf die Problemlagen der Mitarbeiter/innen von besonderer Bedeutung. Dazu gehören unter anderem:

- Beschäftigungschancen und Karrieremöglichkeiten für Mütter,
- ein neues Verständnis der Väter in ihrer Familienrolle,
- Pflegeverantwortung als häufiger auftretende Familienaufgabe,
- stärkere Berücksichtigung der Freizeitinteressen (wie Hobby und Vereinsarbeit) vieler Mitarbeiter/innen als ausgleichender Faktor,
- Gesunderhaltung der Arbeitskräfte im gesamten Erwerbsleben durch eine vorsorgende Gesundheitspolitik und
- flexible Arbeitszeitgestaltung.

Diese und weitere Ausgleichsmaßnahmen müssen Personalverantwortliche zukünftig stärker im Blick haben und dabei beiden Geschlechtern gleichermaßen gerecht werden.⁴

⁴ Zu Ansätzen und Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem berichtet auch Sabine Böttcher aus dem SCHICHT-Projekt im Workshop „Flexible Arbeitszeiten“.

3. Simulationsunterstützte Arbeitszeitgestaltung unter Berücksichtigung der Work-Life-Balance

Gert Zülch, Patricia Stock, Michael Leupold, Daniel Schmidt⁵

Komplexität der Arbeitszeitgestaltung

Die Gestaltung von Arbeitszeitsystemen, d.h. der Gesamtheit der in einem Betrieb bzw. einer Abteilung praktizierten Arbeitszeitmodelle, ist ein hoch komplexer und nicht routinemäßig lösbarer Prozess, da hierbei verschiedene Einflussfaktoren berücksichtigt werden müssen (Ackermann 1990, 184). Hierzu zählen vor allem die betrieblichen Ziele, gesetzliche und tarifliche Bestimmungen sowie arbeitswissenschaftliche Empfehlungen (z.B. Hornberger / Knauth 2000, 25). In jüngster Zeit sind zudem die Arbeitszeitpräferenzen der Beschäftigten immer bedeutender geworden, da die Betriebe versuchen, über eine mitarbeiterorientierte Arbeitszeitgestaltung sowohl die Belastungssituation der Beschäftigten zu verbessern, als auch diese über eine ausgeglichene Work-Life-Balance an den Betrieb zu binden bzw. überhaupt erst zu akquirieren.

Derzeit liegen jedoch kaum Methoden zur Abschätzung darüber vor, welchen Einfluss Arbeitszeitformen unter Berücksichtigung des sonstigen sozialen Umfelds der Beschäftigten auf deren Work-Life-Balance nehmen können. Auch liegen keine Methoden zur prospektiven Prognose der zukünftigen Work-Life-Balance im Falle einer Veränderung eines Arbeitszeitmodells vor. Derartige Prognosen sind allerdings für eine zeitgemäße Personaleinsatzplanung erforderlich. Diese Umstände erschweren es dem Arbeits- oder Personalplaner im Betrieb, das Thema ganzheitlich zu betrachten und geeignete Gestaltungsmaßnahmen für das eigene Unternehmen zu treffen, und zwar unter expliziter Berücksichtigung der Wechselwirkungen zwischen beruflicher und außerberuflicher Lebenswelt des jeweiligen Beschäftigten.

Das Projekt ARBWOL

Vor diesem Hintergrund hat sich das Projekt „Arbeitszeitgestaltung unter Berücksichtigung der Work-Life-Balance mit Hilfe der rechnerunterstützten Simulation - ARBWOL“ das Ziel gesetzt, die Effekte der Arbeitszeitgestaltung auf die Work-Life-Balance der Beschäftigten in Dienstleistungsbetrieben aufzudecken

⁵ ARBWOL, Karlsruher Institut für Technologie (vormals Universität Karlsruhe), Institut für Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation, info@ifab.kit.edu.

und hieraus Empfehlungen zur belastungsreduzierenden Gestaltung von Arbeitszeitmodellen abzuleiten. Hierzu wird in diesem Forschungsprojekt ein dualer Forschungsansatz verfolgt:

- Einerseits soll durch eine Befragung die Belastungssituation der Beschäftigten analysiert werden, um ein genaueres Bild bezüglich der individuell empfundenen Beanspruchungssituation zu erhalten, insbesondere auch in Abhängigkeit von der Arbeitszeitgestaltung.
- Andererseits sollen mittels einer systematischen, personalorientierten Simulationsstudie die Auswirkungen verschiedener Arbeitszeitmodelle auf die Work-Life-Balance in Abhängigkeit von den jeweiligen sozialen Rollen der Beschäftigten ermittelt werden.

Aus den Ergebnissen werden Handlungsanleitungen und Empfehlungen zur belastungsreduzierenden Gestaltung von Arbeitszeitmodellen abgeleitet. Im Folgenden wird die simulationsunterstützte Arbeitszeitgestaltung vorgestellt. Zu ersten Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung sei z.B. auf Zülch et al. (2011) oder Stock et al. (2011) verwiesen.

Einsatz der Simulation bei der Arbeitszeitgestaltung

Der Vorteil einer Simulationsstudie gegenüber traditionellen Bewertungsmethoden für Arbeitszeitmodelle (wie z.B. die Nutzwertanalyse, die Argumentenbilanz oder Checklisten) besteht in der Möglichkeit, die Parameter komplexer Arbeitszeitsystemen mit den darin enthaltenen unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen beliebig zu variieren und daraus Kausalbeziehungen zwischen diesen Parametern und den sich daraus ergebenden Folgen für die Belastungssituation der Beschäftigten aufzudecken. In der Praxis ist eine solche Variation eines Arbeitszeitsystems nahezu unmöglich, da die Arbeitszeitsysteme oftmals zu komplex und lang andauernd sind, um diese im Betrieb zu testen. Zudem wären die Auswirkungen eines solchen Praxistests auf die Belastungssituation der Beschäftigten nicht absehbar. Daher sollten ungeeignete Arbeitszeitsysteme mittels der Simulation ausgeschlossen werden, um die (negativen) Folgen für die Beschäftigten in einem überschaubaren Rahmen zu halten.

Bei der Simulation wird die reale Situation in einem Betrieb bzw. einer Abteilung durch Abstraktion und Vereinfachung in ein Simulationsmodell überführt, das alle wesentlichen Parameter für die zu betrachtende Problemstellung enthält. Für die Simulation verschiedener Arbeitszeitsysteme müssen insbesondere der verfügbare Personalbestand abgebildet werden (d.h. alle Mitarbeiter der betrachteten Abteilung, deren Qualifikation sowie die tarifliche oder einzelvertragliche wöchentliche Arbeitszeit) und der benötigte Personal-

bedarf (d.h. das Arbeitsvolumen, dass durch direkte und indirekte Tätigkeiten bestimmt wird). Darüber hinaus werden betriebsorganisatorische Kennzahlen (z.B. über die Auslastung der Mitarbeiter oder die Durchlaufzeit von Kunden oder Aufträgen) benötigt, um das erstellte Simulationsmodell der Ausgangssituation zu validieren. Dazu ist es in der Regel nötig, dass die in der Zeitwirtschaft erfassten Daten mit geeigneten statistischen Methoden und Verfahren analysiert werden, um sie so dem stochastischen Simulationsverfahren zuführen zu können.

Für die Simulation der Arbeitszeitsysteme wird im ARBWOL-Projekt das am Institut für Arbeitswissenschaft (*ifab*) des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT, vormals Universität Karlsruhe) entwickelte Simulationsverfahren *OSim-GAM* (*Objektsimulator zur Gestaltung von Arbeitszeitmodellen*, Bogus 2002) eingesetzt, mit dem Arbeitszeitmodelle in objektiver Form auf quantitativer Basis bewertet werden können. Dieses Verfahren ist eine Erweiterung des Simulationsverfahrens *OSim*, das erstmals 2000 veröffentlicht wurde (Jonsson 2000) und seitdem am *ifab* ständig weiter entwickelt wird. *OSim-GAM* ermöglicht es, im Gestaltungsprozess individuelle Arbeitszeitpräferenzen zu berücksichtigen und bei der Bewertung von Arbeitszeitmodellen neben betrieblichen, insbesondere auch mitarbeiter- und kundenbezogene Ziele zu berücksichtigen.

Derzeit wird *OSim-GAM* um das Konzept der sozialen Rollen erweitert. Als soziale Rolle wird dabei die Position eines Beschäftigten in seinem außerberuflichen Umfeld verstanden sowie die daraus resultierenden Verpflichtungen und Erwartungen, die möglicherweise zu einer zusätzlichen außerberuflichen Belastung und zu speziellen Arbeitszeitpräferenzen des Beschäftigten führen. Als Ergebnis wird ein Hilfsmittel zur Modellierung und Simulation der Wirkungszusammenhänge von beruflicher und außerberuflicher Lebenswelt zur Verfügung stehen, mit dem Arbeitszeitmodelle in objektiver Form effizient und auf quantitativer Basis bewertet werden können.

Pilothaft wurden bereits erste Simulationsuntersuchungen durchgeführt. Derzeit liegen allerdings noch keine gesicherten Erkenntnisse über existierende soziale Rollen vor, da diese erst in einer parallel durchgeführten Mitarbeiterbefragung identifiziert werden. Daher wurden in den beiden vorliegenden pilothaften Simulationsstudien (Leupold et al. 2010, Zülch et al. 2011b) existierende Rollenkonzepte verwendet, nämlich das traditionelle Familienzyklusmodell von Wells und Gubar (1966) sowie ein Rollenkonzept, das auf einer empirischen Untersuchung von Lüdtke (2000, 74 ff.) basiert. Die Ergebnisse dieser Simulationsstudien zeigen, dass der Einsatz unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle in Abhängigkeit von der Zusammensetzung von Arbeitsgruppen aus Beschäftigten mit verschiedenen sozialen Rollen zu einer unterschiedlichen Anzahl auftretender Konflikte führt.



Somit sollte die Gestaltung eines Arbeitszeitsystems auch unter Berücksichtigung der sozialen Rollen des aktuellen Personalbestandes erfolgen.

Weiterführende Forschungsarbeiten

Nach Abschluss der Mitarbeiterbefragung werden die gewonnenen Daten mithilfe gängiger statistischer Verfahren ausgewertet, um die sozialen Rollen und die zugehörigen Belastungssituationen zu ermitteln. Ergebnis der Mitarbeiterbefragung wird somit ein Rollen-Belastungs-Modell sein, das die Zusammenhänge zwischen den identifizierten sozialen Rollen und den daraus resultierenden beruflichen und außerberuflichen Belastungen widerspiegelt.⁶

Das Rollen-Belastungs-Modell soll im Anschluss in das Simulationsverfahren *O_{Sim}-GAM* integriert werden und hiermit eine systematische Simulationsreihe durchgeführt werden, um die Auswirkungen verschiedener Arbeitszeitmodelle auf die Work-Life-Balance in Abhängigkeit von den sozialen Rollen zu analysieren. Ergebnis dieser Simulationsreihe werden Handlungsanleitungen und Empfehlungen zur belastungsreduzierenden Gestaltung von Arbeitszeitmodellen sein.

⁶ Zur Vertiefung sei auf den Beitrag Zülch et al. in diesem Band verwiesen.

4. Literatur

- Ackermann, K.-F. (1990): Prozeßstandardisierung des Arbeitszeitmanagements. In: Ders. / Hofmann, M. (Hrsg.): Innovatives Arbeits- und Betriebszeitmanagement. Frankfurt / New York: Campus, 183-212.
- AKTIV Frauen (2004): Das 21. Jahrhundert ist das Jahrhundert der Frauen. Interview mit Matthias Horx. In: AKTIV Frauen in Baden-Württemberg. Ausgabe 24, 2/2004. <http://www.frauen-aktiv.de/aktiv/24/seite7.php> (31.07.2011).
- Allen, T.D. / Herst, D.E. / Bruck, C.S. / Sutton, M. (2000): Consequences associated with work-tofamily conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology* 5, 278-308.
- Bogus, T. (2002): Simulationsbasierte Gestaltung von Arbeitszeitmodellen in Dienstleistungsbetrieben mit kundenfrequenzabhängigem Arbeitszeitbedarf, Aachen: Shaker.
- Bornewasser, M. (2010): Psychologische Aspekte der Zeitarbeit. Flex4Work Working Papers 1.
- Carlson, D.S. / Grzywacz, J.G. / Zivnuska, S. (2009): Is work family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations* 62 (10), 1459-1486.
- Freude, G. / Falkenstein, M. / Zülch, J. (2009): Förderung und Erhalt intellektueller Fähigkeiten für ältere Arbeitnehmer. Abschlussbericht des Projekts „Pfiff“. Initiative Neue Qualität der Arbeit, Band 39.
- Gesellschaft Deutscher Chemiker (2010): 2011 – Internationales Jahr der Chemie! http://www.gdch.de/gdch/koop/iupac/iyc_2001.htm (09.08.2011).
- Grover, S.L. / Crooker, K.J. (1995): Who appreciates family-responsive human resource policies: the impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology* 48, 271-288.
- Grzywacz, J.G. / Carlson, D.S. (2007): Conceptualizing work–family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources* 9, 455-471.
- Hornberger, S. / Knauth, P. (2000): Innovative Flexibilisierung der Arbeitszeit. In: Knauth, P. / Zülch, G. (Hrsg.): Innovatives Arbeitszeitmanagement, Aachen: Shaker, 23-49.
- Jonsson, U. (2000): Ein integriertes Objektmodell zur durchlaufplanorientierten Simulation von Produktionssystemen. Aachen: Shaker.
- Leupold, M. / Stock, P. / Schmidt, D. / Zülch, G. (2010): Simulationsbasierte Bewertung von Arbeitszeitmodellen bezüglich der Work-Life-Balance. In:

- Zülch, G. / Stock, P. (Hrsg.): Integrationsaspekte der Simulation: Technik, Organisation und Personal. Karlsruhe: KIT Scientific Publishing, 365-372.
- Lüdtke, H. (2000): Zeitverwendung und Lebensstile. Münster: Lit Verlag.
- Rump, J. (2011): Gesellschaftlicher Wertewandel. Website des Institutes für Beschäftigung und Employability. http://www.ibe-ludwigshafen.de/index.php?option=com_content&view=article&id=158%3Agesellschaftlicher-wertewandel&catid=44%3Atrendsarbeitswelt&Itemid=74&lang=de (22.09.2011).
- Scholl, H. / Stockhausen, A. (2011): Eine Kultur zum Bleiben. In: Personalwirtschaft 05/2011, 18-21.
- Stock, P. / Leupold, M. / Zülch, G. (2011): Untersuchung des Einflusses der Arbeitszeitgestaltung auf die Work-Life-Balance. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Neue Konzepte zur Arbeitszeit und Arbeitsorganisation. Dortmund: GfA-Press - erscheint demnächst.
- Wells, W. / Gubar, G. (1966): Life Cycle Concept in Marketing Research. Journal of Marketing Research 3 (4), 355-363.
- Wiener, B. (2011): Nie mehr rausgehen - Frauen in der Chemie. Universitätsverlag Halle-Wittenberg. Im Erscheinen.
- Zülch, G. / Stock, P. / Schmidt, D. / Leupold, M. (2011): Conflicts between Work and Private Life Caused by Working Times. In: Göbel, M. et al. (Hrsg.): Human Factors in Organisational Design and Management – X, Volume 1. Santa Monica, CA: IEA Press, I-159-164.
- Zülch, G. / Stock, P. / Leupold, M. (2011b): Simulation-aided Design and Evaluation of Flexible Working Times. In: Jain, S. et al. (Hrsg.): Proceedings of the 2011 Winter Simulation Conference. Erscheint demnächst.





VI.

Internationale Innovationsstrategien





Die internationale Innovation Lab Initiative

Peter Augsdörfer, John Bessant, Kathrin Möslein, Karl Rabes, Anna Trifilova¹

1. Einleitung

Die internationale Innovation Lab Initiative bringt Innovationsentwickler, -manager, -berater und -forscher zusammen zur gemeinsamen Erarbeitung und Entwicklung neuer Innovationskonzepte und Lösungsansätze. Im Jahr 2006 als Gemeinschaftsinitiative englischer, deutscher und dänischer Innovatoren gegründet, umspannt die Initiative aktuell Innovation Labs in zwölf Ländern.

Ziel ist es, gemeinsam sowohl neue Erkenntnisse im Bereich der Innovationsforschung zu generieren, als auch die unternehmerische Fähigkeit zur Innovation zu steigern. So lag der Fokus in den ersten Jahren insbesondere auf der gemeinsamen Erforschung diskontinuierlicher Innovation, wobei die geeignete organisatorische Balance von Fähigkeiten zur kontinuierlichen und diskontinuierlichen Innovation in Unternehmen verstärkte Aufmerksamkeit erhalten hat. Thematisch hat sich das Innovation Lab hierbei schrittweise der Betrachtung der strategischen Suche nach diskontinuierlichen Innovationsideen, der geeigneten Selektion diskontinuierlicher Innovationskonzepte und der erfolgreichen Implementierung dieser am Markt gewidmet. Erarbeitete Erkenntnisse wurden bereits in zahlreichen Beiträgen in akademischen Zeitschriften publiziert, auf Konferenzen präsentiert und in Management-Briefings aufbereitet. Auf Basis dieser und weiterer Ergebnisse aus dem Innovation Lab wird aktuell eine erste gemeinsame Buchpublikation vorbereitet.

Aktuell richtet sich das Interesse der beteiligten Akteure des Innovation Labs zunehmend auf Fragen der Open Collective Innovation und der Open Service Innovation. Der Austausch jüngster wissenschaftlicher Erkenntnisse und praktischer Erfahrungen zu diesen Themenfeldern steht im Zentrum der *7th Internationalen Innovation Lab Conference*.

¹John Bessant (University of Exeter), Peter Augsdörfer (Hochschule Ingolstadt), Anna Trifilova (Fraunhofer MOEZ), Kathrin M. Möslein und Karl Rabes (Universität Erlangen-Nürnberg).

2. Towards Open Collective Innovation

Innovation is increasingly important. The search can involve both incremental exploitation - doing what we do but better – and more extensive exploration - doing something different.

Changing contexts

However, the powerful technological shifts around information and communication, coupled with major social changes – in particular the rise of social networking – mean that the context within which innovation takes place is significantly different to even a decade ago. The production of knowledge is accelerating. The OECD estimates, for example, that \$ 750 bn is spent each year in the public and private sector creating new knowledge – and hence extending the frontier along which breakthrough technological developments may happen. Knowledge production is now a globally distributed activity. Increasingly the production of knowledge involves new players, from across the world, especially in emerging markets like the BRIC (Brazil, Russia, India, China) nations. Consequently there is a greater need for innovation search routines to cover a much wider area.

Globalisation has massively increased the range of markets and segments – putting pressure on innovation search routines to cover much more territory. These are often far removed from traditional experiences, such as, for example, the „bottom of the pyramid“ conditions in many emerging markets or along the so-called long tail – the large number of individuals or small target markets with highly differentiated needs and expectations. The proliferation of the internet as a marketing channel necessitates the development of new approaches to innovation. At the same time emergence of large-scale social networks in cyberspace poses challenges in market research approaches – for example, Facebook currently has over 500 million active users.

User-active innovation is not a new concept, but the active involvement of users is accelerating. In sectors like media, the line between consumers and creators is increasingly blurred – for example, on YouTube in 2010 more than 13 million hours of video were uploaded, and YouTube mobile alone gets over 100 million views a day (www.youtube.com). The development of information and communications technologies around the internet and broadband has enabled and reinforced alternative social networking possibilities. At the same time the increasing availability of simulation and prototyping tools has reduced the separation between users and producers.

As a result of the changing context in which innovation is taking place established organisations need to review their approaches to innovation management, developing alternative or complementary approaches more appropriate for the changing situation. And new entrants can find opportunities to play the innovation game with changed rules.

More means better – for a number of reasons

Innovation is essentially about weaving together „knowledge spaghetti“, combining different knowledge strands – technical, market, financial, legal, etc. – to create value. Whatever type of value being created the challenges are the same – how to find good ideas and how to take them forward. A common perception of innovation is the lone inventor in the garage, or corporate equivalent of the garden shed, waiting for the moment of inspiration. That is not the way innovation tends to happen, though. Typically, organisations develop routines to search for ideas using their existing networks, whether that involves employees, knowledge, customers, or suppliers. An extensive range of solutions for a particular problem can be developed in this way.

One of the main reasons why innovation happens in an organised form, rather than through an inspired but lone innovator, is that more minds equals more (fluency), as well as a greater variety of (flexibility), ideas. Radical and discontinuous innovation may be constrained by the way that organisations frame their world. Mobilising different viewpoints is, therefore, a powerful way of breaking out of this frame – whether through creativity training, which uses techniques to stretch thinking in new directions, deliberately hiring for diversity, or by employing external consultants to bring fresh thinking to old problems. This is also, of course, the classic role of the entrepreneur – to reframe the problem, identify opportunities, offer fresh perspectives, and develop solutions which allow those opportunities to be exploited. Collecting ideas in a way that allows people to hear what others have suggested usually produces a „yes and...“ effect. People are prompted by someone else's idea to move along new pathways. Often it is not the initial brilliant idea so much as its continuing refinement and development, shaping and extending it, which leads to something more robust and useful.

Remember too, that innovation is not like in cartoons – a light bulb flashes on above someone's head and the world changes. Breakthrough innovation is not like that. Translating ideas into reality is a process of problem-solving, removing the bugs from the new system and ironing out the creases before the innovation is ready for widespread adoption. The more minds at work, the more powerful the contribution.

User-led innovation is a powerful force – especially when it engages a large community of frustrated innovators. Users are rarely passive in the innovation process – they are often frustrated with the available solutions and sometimes that frustration drives them to create their own alternative solutions. There is often a class of user whose needs require particular solutions which lie far ahead of the mainstream. Examining the ways in which users approach the problem can identify different solution pathways which have much wider relevance when scaled and developed. Today's extreme users may provide clues for tomorrow's mainstream innovation.

Open collective innovation as a solution

These principles – fluency, flexibility, building on ideas, doing the hard work, harnessing the power of active users – represent key building blocks for the way in which we might choose to organise the innovation process. At their heart is the objective of employing as many minds as possible, and making the most effective use of those minds. Find ways of tapping into shared creativity which build on these principles and you have a powerful engine for innovation. The growing challenge – and opportunity – comes as executives in organisations realise that not all the smart people work inside their organisation. Spread the net more widely and there is the chance to add creative minds to the innovation process, to increase even further the fluency and flexibility, and shape and develop good ideas into great ones. An emerging new way of dealing with the innovation challenge is what we term open collective innovation (OCI). Take the following examples:

The business model of Netflix, the online and mail-order film rental business, depends on having a good understanding of what people want, and tailoring advertising and offers to their preferences. In 2006, in an effort to improve the algorithm it used to develop these recommendations, it offered a \$1 m reward – the Netflix Prize – to anyone who could improve the performance of its algorithm by 10 % or better. Over 18000 contestants from 125 countries registered within three months; within three years, there were 51 000 contestants from 186 countries, with 44000 valid entries. The huge, global – if temporary – R&D laboratory that Netflix created from the competition, produced over 7 000 better algorithms.

As the year 2000 approached mining company Goldcorp was wrestling with the challenge of finding new sources of gold. In a radical departure from conventional surveying approaches the firm opened up its geological database and asked for ideas about where it should prospect. Tapping into the combined insights of 1200 people from 50 countries helped it locate 110 new sites, 80 % of which produced gold. The business has grown from \$100 m in 1999 to over \$36bn today.



When Facebook wanted to translate around 30000 key phrases from the site into other languages, it enlisted the help of its users rather than commission an expert translation service. The Facebook crowdsource project began in December 2007. Within two months 8000 volunteer developers had registered, and within three weeks the site was available in Spanish, with pilot version in French and German also online. Within one year Facebook was available in over 100 languages and dialects, and it continues to benefit from continuous updating and correction via its user community. What these examples have in common is that they are all typical of an emerging picture of innovation which is:

- *open* - involving multiple and distributed players
- *collective* - based on the principle that many minds generate high volume and variety of ideas.

It is also purposive, in that it is organised as an innovation system. Making OCI happen is not without difficulties, however, and will involve learning new skills, developing new structures, understanding and harnessing new technologies and finding new ways of organising and operating at a network level. This Executive Briefing looks at this emerging pattern of open collective innovation, examines its component elements and explores the ways that some organisations are leveraging the power of OCI to improve their competitiveness and performance.

3. References

The following publication underpins this briefing: Bessant, J., / Möslein, K. M. (2011): Open Collective Innovation. The power of the many over the few. Advanced Institute of Management Research (AIM), London UK.

The Innovation Lab Initiative (see www.innovation-lab.org for more details) was launched in the UK, Denmark and Germany as an Initiative of the UK's Advanced Institute of Management Research and now involves over 250 public and private sector organisations and 40 academic research institutions. It is supported by the Dr. Theo and Friedl Schoeller Foundation through the Dr. Theo and Friedl Schoeller Research Center for Business and Society (www.schoeller-research.org), the Peter Pribilla Foundation (www.pribilla-stiftung.de) and through various country-level research programmes.





