

Tagungsbericht

Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel. Bericht von der Abschlusstagung der gleichnamigen BMBF-Fokusgruppe an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, 14.-15. Juni 2012

Immer mehr Menschen in Deutschland sind in so genannten alternativen Beschäftigungsformen, also jenseits unbefristeter Vollzeitstellen, tätig. Diese Beschäftigungsformen und die damit verbundenen arbeitsorganisatorischen Flexibilisierungstendenzen waren Gegenstand einer von 2009 bis 2012 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Schwerpunkt „Arbeiten - Lernen - Kompetenzen entwickeln“ geförderten Fokusgruppe „Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel“. Die vier dazugehörigen Verbundprojekte haben auf dieser Abschlusstagung ihre jeweiligen Erkenntnisse präsentiert und zur Diskussion gestellt. Organisiert wurde die Tagung von *Stefan Süß*, Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insbesondere Organisation und Personal an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Heinrich-Heine-Universität-Düsseldorf und Verbundpartner im Teilprojekt „FlinK“.

Die Tagung richtete sich an Interessierte aus Wissenschaft, Praxis und Politik. Dies entsprach zum einen der heterogenen Zusammensetzung der Projektträger, zum anderen spiegelte die Vielfalt der Tagungsteilnehmer diese umsetzungsorientierte Ausrichtung wider. Insgesamt nahmen etwa 80 Personen an der Tagung teil. Die Beiträge wiesen unterschiedliche Formate auf, vom Forschungsreferat über interaktive Workshops bis zur Podiumsdiskussion.

Zum Auftakt präsentierten *Stephan Kaiser* (Universität der Bundeswehr München), *Ingrid Josefs* (FernUniversität in Hagen) und *Stefan Süß* (Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf) die Ergebnisse des Verbundprojekts „FlinK: Freelancer im Spannungsfeld von Flexibilisierung und Stabilisierung“. Ausgehend von der bereits heute starken Verbreitung von Freelancern (auch Soloselbstständige genannt) wurden drei zentrale Herausforderungen für Unternehmen im Umgang mit ihnen hervorgehoben: die Führung von MitarbeiterInnen, welche formal nicht vom Unternehmen beschäftigt werden; die Integration des Wissens, welches Freelancer in die Organisation einbringen; das Management von

gemischten Teams mit Freelancern und regulären Beschäftigten. Diese Probleme seien unter anderem virulent, weil die Beschäftigung von Freelancern häufig nicht als Aufgabe des Personalmanagements, sondern der Einkaufsabteilung wahrgenommen werde. Hinzu kommt, dass sich Freelancer aufgrund ihres starken Bedürfnisses nach Eigenständigkeit teilweise der „Führbarkeit“ entzögen und dass Einkommens- und Wissensunterschiede zu Konflikten innerhalb gemischter Teams führen könnten. Im Hinblick auf die individuellen Soloselbstständigen sei zu berichten, dass bezüglich der Zufriedenheit mit ihrer Tätigkeit zwischen den drei Branchen EDV, Journalismus und PR/Graphik/Design unterschieden werden müsse, nicht zuletzt aufgrund variierender Arbeitsautonomie und Einkommensniveaus, wobei erstere generell am zufriedensten seien. Zwei wichtige Aspekte der Soloselbstständigkeit seien in der Employability, insbesondere der Kompetenz zur Gestaltung sozialer Netzwerke, sowie der schwer handhabbaren Work-Life-Balance zu sehen. Die Ergebnisse werden – wie auch bei den anderen Teilprojekten – in der Form eines Leitfadens für Praktiker aufbereitet, hier als Test, mit dem potenzielle Soloselbstständige ihre Eignung für eine Tätigkeit als Freelancer prüfen können.

Sonja Schmicker (METOP GmbH) und *Dieter Wagner* (Universität Potsdam) berichteten vom Projekt „FlexIKoKMU: Flexible Personaleinsatzstrategien - Innovative Konzepte für KMU“, welches unter aktiver Beteiligung von drei mittelständischen Unternehmen durchgeführt wurde. Ziel des Teilprojekts war zu erheben, wie kleine und mittlere Unternehmen Flexibilität in der Organisation verankern, um auf externe und interne Veränderungen reagieren zu können. Dabei könne zwischen zeitlicher, monetärer, numerischer, funktionaler, rechtlicher und räumlicher Flexibilität unterschieden werden. Insgesamt existiere bereits eine Vielfalt an Flexibilisierungsinstrumenten, wobei diese sehr unterschiedlich bezeichnet und von den Beschäftigten nur teilweise in Anspruch genommen würden. Dementsprechend falle die Bewertung der Instrumente durch die Unternehmen meist besser aus als jene durch die MitarbeiterInnen. Ersteren sei primär an kosten- und marktbezogenen Aspekten wie etwa kundenfreundlich erreichbar gelegen. Letztere verfügten über eine Reihe von Grundmotiven und

Zielen, welche durch Flexibilisierungsinstrumente angesprochen würden, wie etwa familienfreundliche Arbeitszeiten, interessantere Arbeitsaufgaben oder die Verbesserung der Work-Life-Balance. Gleichzeitig würden solche Instrumente in Unternehmen häufig nicht strategisch, sondern ausgelöst durch akute Probleme eingesetzt. Darüber hinaus sei eine größere Partizipation der Beschäftigten erforderlich, welche wiederum prinzipiell zu mehr Selbstorganisation, etwa in Form von Telearbeit, bereit seien.

Besonders ausführlich wurde das Projekt „FlexiBalance: Work-Life-Balance in flexiblen Arbeits- und Beschäftigungsformen“ von *Bernd Benikowski* (TZZ GmbH), *Rüdiger Klatt* (TU Dortmund), *Hendrik Laxa* (Manpower GmbH & Co. KG) und *Ludger Schabbing* (ElternService AWO) vorgestellt. Zeitarbeit wurde hier als Instrument zur flexiblen Beschäftigung von Personen mit Familienverantwortung entwickelt und eingesetzt. Diese Vorgehensweise sei möglich geworden, weil Unternehmen der Zeitarbeitsbranche angesichts des Fachkräftemangels zunehmend auf das große Reservoir an ehemals in Vollzeit Beschäftigten, insbesondere alleinerziehenden Frauen zugreifen wollten, da letztere mehrheitlich über gute berufliche Qualifikationen verfügten. Dies, in Verbindung mit Dienstleistungen zur Kinderbetreuung (bspw. zu Randzeiten oder im Notfall), habe bereits zur erfolgreichen beruflichen Wiedereingliederung von Alleinerziehenden im Großraum Berlin beigetragen. Das Programm basiere auf Erkenntnissen, dass der Wiedereinstieg einerseits durch mangelnde Flexibilität von Arbeitgebern erschwert werde, Eltern aber andererseits durch die familienbedingte Unterbrechung ihrer Erwerbstätigkeit neue Kompetenzen hinsichtlich Stressresistenz, Multitasking und Verantwortungsübernahme erworben hätten. Zeitarbeit in dieser Form ermögliche eine relativ freie Planung von Arbeitszeiten auch über mehrere Einsatzstellen hinweg in Abstimmung mit elterlichen Bedürfnissen und trage so erheblich zur Work-Life-Balance bei.

In der sich anschließenden Diskussion mit weiteren Projektpartnern, *Ilona Seidel* (Manpower GmbH & Co. KG), *Katharina Haack-Radlanski* (ElternService AWO), *Stefanie Lippelt* (meco Akademie GmbH) und *Annette Baltes* (Agentur für Arbeit Spandau), wurden aktuelle Entwicklungen in der Zeitarbeit, etwa hin zu unbefristeten Arbeitsverhältnissen und bezahlten Überstunden, thematisiert. Als ein Instrument zum nun anstehenden Transfer des erarbeiteten Modells auf andere Regionen wurde ein Kurzfilm vorgeführt. Insgesamt war auffällig, welche Begeisterung die ungewöhnlich vielen Partner dieses Projekts für die erreichte Leistung zeigten.

Am zweiten Tag wurde die Veranstaltung mit

der Vorstellung des Projekts „RUF: Flexibilität und Verfügbarkeit durch Arbeit auf Abruf“ durch *Verena Tobsch* (Helmut-Schmidt-Universität Hamburg), *Panja Andrefsen* (DLR Hamburg) und *Monika Keller* (Universität Hamburg) fortgesetzt. Zunächst sei Rufbereitschaft nicht als Randphänomen zu betrachten, da fast die Hälfte der in Deutschland ansässigen Betriebe versuche, Arbeitskraft auch außerhalb der Normalarbeitszeit verfügbar zu halten, um Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Die Beschäftigten in Rufbereitschaft könnten einerseits positive Eindrücke (Kompetenzerleben, Erfahrung von Bedeutsamkeit) aufnehmen. Andererseits reduziere Rufbereitschaft die Effektivität von Erholungsphasen und verstärke Konflikte zwischen Arbeits- und Privatleben. Dies sei auch dann der Fall, wenn während der Bereitschaft kein Ruf erfolge. Deshalb sollten Organisationen Gestaltungsoptionen nutzen, wobei Vorhersehbarkeit, Regelmäßigkeit und Verbindlichkeit der Bereitschaftszeiten sowie lang- und kurzfristige Partizipation wichtig seien. Beispiele für konkrete Maßnahmen seien etwa die Möglichkeit zur Weitergabe eines Rufs, eine langfristige Planung der Rufbereitschaft mit Tauschmöglichkeit sowie die Bereitstellung vieler Informationen zu Rufbereitschaftseinsätzen. Flankierend könnten Weiterbildungsmaßnahmen zum besseren Umgang der Beschäftigten mit Rufbereitschaft beitragen. Generell sei festgestellt worden, dass Rufbereitschaft stets Einfluss auf die Freizeitgestaltung habe, weshalb beispielweise der Einsatz von Technologie zur Ermöglichung von Einsätzen aus der Ferne sinnvoll sein könne. Aus Sicht der Beschäftigten sei Rufbereitschaft durch Ungewissheit geprägt, wann, wie lange und wozu ein Einsatz erfolge. Mildern lasse sich diese Problematik durch Erweiterung von Handlungsspielräumen, soziale Unterstützung und eventuell vorhandene Erfahrungen mit ähnlichen Arbeitsformen innerhalb der privaten Partnerschaft.

Nach den Berichten aus den Verbundprojekten wurde in vier interaktiven Workshops weiter diskutiert. Beispielsweise wurden unter der Leitung von *Monika Keller* und *Anika Schulz* (beide Universität Hamburg) individuelle und organisationale Lösungsansätze für die mit Rufbereitschaft verbundenen Probleme erarbeitet und anhand der Erfahrungen aus dem Teilprojekt „RUF“ reflektiert. Im Workshop von *Stephan Kaiser*, *Ulrike Bonss* und *Inga Rössing* (alle Universität der Bundeswehr München) diskutierten die Teilnehmenden intensiv über Theorie und Praxis der Führung von Freelancern in Unternehmen, insbesondere auch im Hinblick auf gemischte Teams und die häufig dominanten rechtlichen Fragen zum Einsatz von Freelancern.

Den Abschluss der Tagung bildete eine öffent-

liche Podiumsdiskussion mit VertreterInnen aus Wissenschaft, Politik und Praxis. Sie wurde mit Impulsreferaten von *Stephan Kaiser* (Universität der Bundeswehr München) und *Marcel Pelzer* (Manpower Group) eingeleitet, die einen Überblick über aktuelle Herausforderungen durch die zunehmende Verbreitung von flexiblen Beschäftigungsformen gaben. Bedeutende Entwicklungen seien zum einen eine Umorientierung von der Kosten- zur Strategieperspektive in Unternehmen, da Soloselbstständige in einigen Fällen den einzigen Zugang zu Personal bzw. aktuellem Wissen darstellten. Zum anderen ließen sich zunehmende Ansprüche in der Zeitarbeitsbranche seitens der Kunden, aber auch der Beschäftigten verzeichnen. Anschließend debatierten *Walter Jochmann* (Kienbaum Management Consultants GmbH), *Andrea Kocsis* (VERDI), *Guntram Schneider* (Minister für Arbeit, Integration und Soziales in NRW), *Thomas Sattelberger* (ehem. Vorstand Personal, Deutsche Telekom AG), *Johannes Siegrist* (Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf) und *Uta Wilkens* (Ruhr-Universität Bochum) über das Spannungsverhältnis zwischen wachsenden Flexibilitätsansprüchen der Beschäftigten einerseits und ihrem neuen Bedürfnis nach mehr beruflicher Sicherheit andererseits.

Insgesamt lässt sich die Tagung aus mindestens drei Gründen als gelungen bezeichnen. Erstens hat die Fokusgruppe mit ihren Verbundprojekten einige sehr interessante Einblicke in das Phänomen Flexibilisierung von Arbeit über ein breites Spektrum von Berufen und Beschäftigungsverhältnissen ermöglicht. Zweitens wurde gezeigt, wie mehrere Forschungsdisziplinen (hier: Psychologie, Arbeitswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre) in Kooperation komplementäre, wertvolle Erkenntnisse liefern können. Drittens wurde eine effektive und fruchtbare Zusammenarbeit zwischen der Wissenschaft und der unternehmerischen Praxis im gemeinsamen Interesse aller Beteiligten (einschließlich der Arbeitnehmer) dokumentiert, die bereits zu konkreten Veränderungen geführt hat. Dass an einigen Stellen die Projektergebnisse nicht immer in voller Tiefe vorgestellt wurden, ist weniger der Tagung als der Reichhaltigkeit der durchgeführten Forschung zuzuschreiben.

Das Programm der Tagung sowie Hinweise auf weitergehende Informationen zu den Projekten finden sich unter der Adresse <http://www.fokusgruppe2012.de> (Stand 15.10.2012)

Heiko Breitsohl
(Bergische Universität Wuppertal)