

Magazin

erwachsenenbildung.at



Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs

www.erwachsenenbildung.at/magazin

Ausgabe 26, 2015

Die blinden Flecken im Professionalisierungsdiskurs

Arbeitsrealität in der Erwachsenenbildung

Rezension

Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel

Stephan Kaiser, Eva Bamberg, Rüdiger Klatt
und Sonja Schmicker (Hrsg.)

Ulrike Leger-Pölzl



Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel

Stephan Kaiser, Eva Bamberg, Rüdiger Klatt und Sonja Schmicker (Hrsg.)

Ulrike Leger-Pölzl

Leger-Pölzl, Ulrike [Rez.] (2015): Kaiser, Stephan/Bamberg, Eva/Klatt, Rüdiger/Schmicker, Sonja (Hrsg.) (2013): Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel. Wiesbaden: Springer Gabler. In: Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs. Ausgabe 26, 2015. Wien.
Online im Internet: <http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/15-26/meb15-26.pdf>.
Druck-Version: Books on Demand GmbH: Norderstedt.

Schlagworte: Flexibilisierung, Beschäftigung, Berufsfeld Erwachsenenbildung, Arbeitswelt, Wandel, Kooperationsprojekt

„Neue Arbeits- und Beschäftigungsformen dienen primär der Flexibilisierung von Unternehmen, erfordern aber auch Momente der Stabilisierung, sowohl auf Seiten der Mitarbeiter als auch auf Seiten der Unternehmen. Im Buch werden zentrale neue Konzepte der Flexibilisierung dargestellt und Optionen der sinnvollen Ausgestaltung diskutiert. Es fasst vier anwendungsorientierte Forschungsprojekte zum Thema ‚Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel‘ zusammen, die als größere Verbundprojekte des [deutschen] Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert wurden.“ (Einband)



Stephan Kaiser, Eva Bamberg, Rüdiger Klatt,
Sonja Schmicker (Hrsg.)
Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel
Wiesbaden: Springer Gabler 2013
197 Seiten

12
Rezension

Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel

Stephan Kaiser, Eva Bamberg, Rüdiger Klatt und Sonja Schmicker (Hrsg.)

Ulrike Leger-Pözl

Flexibilisierung ist ein zentrales Thema in der modernen Arbeitswelt. Ihre Auswirkungen in Deutschland, d.h. sowohl die sich daraus ergebenden Chancen als auch Konsequenzen werden in diesem 2013 von Stephan Kaiser, Eva Bamberg, Rüdiger Klatt und Sonja Schmicker herausgegebenen Sammelband erforscht. Die AutorInnen der einzelnen Beiträge kommen durchgängig zur Ansicht, dass sich negative Effekte von Flexibilität durch kleine Adaptierungen mildern lassen. Betriebe, die das ganze Potenzial ihrer Arbeitskräfte, insbesondere ihrer Fachkräfte, nutzen können, indem sie ihre Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen, seien dabei gegenüber ihren Mitbewerbern im Vorteil. Die Umsetzung von innovativen Konzepten auch in Bezug auf flexible Arbeitszeitmodelle könne dazu beitragen, einen Standort langfristig zu sichern und Arbeitsspitzen hinsichtlich des Personals abzudecken.

Hintergrund

Der Sammelband fußt auf vier deutschen Verbundprojekten, die im Rahmen des Schwerpunkts „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“ durch das deutsche Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wurden. Die Projektmitarbeitenden bildeten gemeinsam die Fokusgruppe „Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel“ – so auch der Titel des Bandes.

Die Verbundprojekte richteten ihr Augenmerk, wie die HerausgeberInnen **Stephan Kaiser, Eva Bamberg,**

Rüdiger Klatt und **Sonja Schmicker** in ihrer kurzen Einleitung zusammenfassen, auf unterschiedliche Formen der Flexibilisierung, die auch rahmengebend für den Aufbau des Sammelbandes sind: Das Projekt FlexIKO fokussierte Flexibilisierungsstrategien in kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs); das Projekt FlexiBalance vor allem Fragen des Berufseinstiegs nach der Elternzeit; das Projekt RUF die Flexibilisierung der Arbeitszeit und das Projekt FlinK beschäftigte sich „mit der Flexibilisierung der Beschäftigungsformen vor dem Hintergrund des zunehmenden Einsatzes von Freelancern“ (Kaiser et al. 2013, S. V).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es sich bei den vorgestellten Projekten nicht so sehr um „Vorzeigeprojekte“ für Flexibilisierung handelt, auch wenn keine explizite Kritik der Flexibilisierungstendenzen erkennbar wird. Vielmehr illustrieren sie, dass Flexibilisierungsinitiativen als Gegengewicht auch ausreichender Stabilität bedürfen und im Idealfall einer hohen Informiertheit, Partizipation und Beteiligung der MitarbeiterInnen schon bei deren Einführung, damit sie – so auch die Erfahrung der Rezensentin – akzeptiert werden (können).

Flexibilisierung des Personaleinsatzes in kleinen und mittleren Unternehmen

Auf der Agenda der WissenschaftlerInnen und vier PraxispartnerInnen – vier KMUs unterschiedlicher Ausrichtung und Größe – im Rahmen des Projektes FlexIKo^{KMU} standen: die *„Bestimmung der Ursachen und Wünsche für individuelle Flexibilitätsbedarfe in der Arbeitswelt, Operationalisierung der Sozialverträglichkeit [...], Entwicklung neuer Ansätze für ein Strukturmodell zur Erfassung der individuellen lebens- und berufsbiografischen Bedarfe von Arbeitspersonen, Erarbeitung von Personalführungsinstrumenten [...], Ableitung von Konsequenzen für den Analyse-, Bewertungs- und Gestaltungsprozess und die Arbeitsmethodik zur Entwicklung flexibler und individuell begründeter Personaleinsatzstrategien“* (Schmicker et al. 2013, S. 9).

Übergeordnetes Ziel war, mittels Systematisierung und zielorientierter Verwendung von praxisorientierten, innovativen, flexiblen Personaleinsatzkonzepten es den Unternehmen zu erleichtern, auf die Herausforderungen der Arbeitswelt angemessen, nachhaltig und flexibel zu reagieren. Denn Betriebe, vor allem KMUs sind heute gefordert, Fachkräften unter dem Aspekt eines „War for Talents“ attraktive Arbeitgeber zu sein. Und die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber wird nicht nur an einer angemessenen Entlohnung gemessen, sondern auch wesentlich durch Arbeitsbedingungen und eine wertschätzende Atmosphäre definiert (siehe ebd.).

So wurde im Projekt u.a. eine Checkliste zur Unternehmensbefragung entwickelt, die es Betrieben ermöglichen soll, die Interessen der MitarbeiterInnen

und des Unternehmens zu identifizieren, um diese danach in der Planung zu berücksichtigen. Auch wurde festgehalten, dass bei der Planung des Einsatzes von Flexibilisierungstools die Partizipation der Belegschaft während des gesamten Gestaltungsprozesses zentral ist. Ein weiteres zentrales Ergebnis der empirischen Untersuchungen war, dass Stabilität einen wichtigen Faktor im Flexibilisierungsprozess darstellt; Flexibilität bedeutet für Unternehmen, Ressourcen für Besonderheiten zur Verfügung zu haben.

FreelancerInnen aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Das Spannungsfeld von Flexibilisierung und Stabilisierung sowohl auf individueller Ebene wie auch auf unternehmerischer Ebene wurde im Projekt FlinK (u.a. anhand von Interviewstudien und einer Online-Studie) untersucht. Im Zentrum standen die atypischen Beschäftigungsverhältnisse von Freelancern (aus der IT- und Medienbranche). Nehmen *„FreelancerInnen (als Ein-Personen-Unternehmer) ihre Arbeitssituation individuell als Belastung oder als Chance“* (Süß/Becker/Sayah 2013, S. 43) wahr? Welche Rahmenbedingungen fördern die Arbeitszufriedenheit der FreelancerInnen? Von Interesse waren folglich die Employability der FreelancerInnen, ihre Work-Life-Balance, ihre Sicht auf die brancheninternen Dynamiken, ihre Gewichtung tätigkeitsrelevanter Kompetenzen (Fachkompetenz vor Sozialkompetenz) und die Bedeutung der Netzwerkkompetenz für wirtschaftlichen Erfolg. **Andrea Kettenbach** und **Ingrid Josephs** richteten in ihrem Beitrag den Fokus auf die speziellen psychologischen Anforderungen an FreelancerInnen im Vergleich zu Angestellten (vgl. Kettenbach/Josephs 2013, S. 65). Als Dimensionen fungierten dabei deren psychische Konstitution, deren motivationale Konstitution, deren Bewältigungskompetenz und deren soziale Orientierung sowie Offenheit und Unterstützung. Ergebnis der Untersuchung war u.a., dass *„sich Freelancer im Umgang mit dem Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Stabilität deutlich von Angestellten unterscheiden. [...] Sie können [...] flexibler auf Veränderungen in ihrem Umfeld reagieren als Angestellte“* (ebd., S. 81f.). „Ältere FreelancerInnen“ legen großes Augenmerk auf die Herstellung einer individuell adaptiven Stabilitäts-/Veränderungsbalance. Für sie

ist es genauso wichtig, dem steigenden Bedürfnis nach Stabilität Rechnung zu tragen, wie Veränderung zuzulassen. Ansonsten sei ein Versinken in Starrheit oder Langeweile zu befürchten.

Dem „Phänomen Freelancer aus organisationaler Perspektive“ widmeten sich **Stephan Kaiser**, **Ulrike Bonss** und **Inga Rössing** in ihrem abschließenden Beitrag. Aus Sicht der Unternehmen entspricht der temporäre Einsatz von FreelancerInnen einer notwendigen Flexibilität, um Arbeitsspitzen ausgleichen zu können. Wesentlich ist, wie Teams aus FreelancerInnen und internen MitarbeiterInnen geführt werden können.

Zeitarbeit und Konsequenzen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Der dritte Abschnitt des hier vorgestellten Sammelbandes befasst sich mit der Frage nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Im Projekt „FlexiBalance – Familienorientierte Zeitarbeit als Instrument innovativer Personalpolitik“ stand v.a. die Verbesserung der zeitlichen Flexibilität von ZeitarbeiterInnen im Brennpunkt. Wie **Rüdiger Klatt** und **Silke Steinberg** in ihrem Beitrag einleitend ausführen, wurde untersucht, „*wie durch innovative Personaldienstleistungskonzepte in Kombination mit umfassenden Familienbetreuungsdienstleistungen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessert werden kann*“ (Klatt/Steinberg 2013, S. 118). Denn am Beginn steht immer die Frage: Was sind auf Seiten der Betroffenen und auf Seiten der Unternehmen die Treiber, die eine Berufsrückkehr trotz Kinderbetreuung (nicht) gelingen lassen?

Ergebnis der Untersuchung war u.a. die „*These, dass familienfreundliche Arbeits- und Beschäftigungsmodelle keine Selbstläufer in Personalwirtschaft und Personalmanagement sind. Die Unternehmen müssen dabei unterstützt werden, ihre marktorientierten Flexibilitätsanforderungen mit den Flexibilitätswünschen ihrer Beschäftigten in Familienverantwortung zu vereinbaren. Dazu bedarf es neuer Dienstleistungen, die es derzeit nicht in ausreichendem Umfang gibt*“ (ebd., S. 126). Konkret entwickelt wurden im Rahmen des Projekts denn auch vier Dienstleistungsbausteine für ein Vereinbarkeitsmanagement: „*Matching*“, „*Monitoring*“, „*Consulting*“ und „*Training*“.

Partner im Umsetzungsprojekt waren neben dem TrainingsZentrumZeitarbeit der Personaldienstleister Manpower und die soziale Organisation AWO Elternservice (vgl. Benikowski/Hiddemann/Rauball 2013, S. 145). Ihr Ziel war es, die möglichen beruflichen Perspektiven und den erforderlichen Betreuungsaufwand der KundInnen innerhalb kurzer Zeit festzustellen. Manpower erhob mittels beruflicher Eignungsdiagnostik und Matching mit den Anfragen der Unternehmen den möglichen Arbeitseinsatz. Parallel wurde vom AWO Elternservice an den zu lösenden Voraussetzungen für die Arbeitsaufnahme gearbeitet, ohne die Eigenverantwortung der KundInnen zu gefährden. Sowohl institutionelle Betreuung wie auch Ressourcen im sozialen Netzwerk und ein Notfallplan verliehen dem Betreuungssystem insgesamt eine große Festigkeit. Die neuen MitarbeiterInnen wurden während ihres Arbeitseinsatzes, wenn erforderlich, von den BeraterInnen des FlexiBalance-Büros kontinuierlich begleitet, eventuell wurden Betreuungsmodelle adaptiert.

Diese berichtete Zusammenarbeit ist m.E. beispielhaft für Unternehmen, die unterschiedliche Kulturen, Werte und Vorstellungen repräsentieren – sie konnten ihre unterschiedlichen Sichtweisen im Projekt erfolgreich einsetzen. Mit dem Fokus auf die Work-Life-Balance der KundInnen konnten gemeinsam Lösungsmodelle entwickelt werden, die eine tatsächliche Balance zwischen Arbeits- und Familienleben herstellten. Cultural Merging und Transparenz gegenüber Widersprüchlichkeiten ermöglichten die Umwandlung von auftretenden Spannungen in innovative Prozesse.

Rufbereitschaft – ein Modell der Arbeitszeitflexibilisierung

In Deutschland ist Rufbereitschaft in Betrieben relativ weit verbreitet (vgl. Bamberg et al. 2013, S. 195). In verschiedenen Branchen wie z.B. bei Hebammen, ÄrztInnen, SoftwareadministratorInnen, PilotInnen oder Flughafenpersonal ist sie sogar Teil der beruflichen Identität. Die Bedingungen dieser Arbeit auf Abruf und ihre Auswirkungen auf die MitarbeiterInnen, v.a. die negativen Folgen auf Wohlbefinden und Gesundheit, sind je nach Branche und Betrieb aber unterschiedlich. Wie im vierten

Teil des Sammelbandes festgestellt, geht es um die Gestaltung von Rufbereitschaft. Denn: „Rufbereitschaft in der Erwerbsarbeit ist gut machbar, wenn die Erwerbstätigen die entsprechende Zeit haben und wenn Anforderungen aus anderen Lebensbereichen nicht dringlich sind. Rufbereitschaft kann zum kaum lösenden Problem werden, wenn Anforderungen aus verschiedenen Tätigkeitssystemen, also z.B. aus Arbeit und Familie zu erfüllen sind“ (ebd.). Illustriert werden in diesem Abschnitt u.a. Gestaltungsmöglichkeiten entlang der Abrufbereitschaft von PilotInnen und des Flughafenpersonals in der Luftfahrt.

Ausblick: Was bedeutet das für die ErwachsenenbildnerInnen?

ArbeitgeberInnen übersetzen auch in der Erwachsenenbildung ihre eigenen „Effizienzmaßnahmen“ (um mehr Gewinn zu erzielen oder um Fördervorgaben oder Sparaufforderungen gerecht werden zu können) häufig in Flexibilisierungsanforderungen für

ihre MitarbeiterInnen, die das i.d.R. als zusätzliche Anforderungen oder Belastung zu spüren bekommen. Flexibilitätsanforderungen sind auch durch Fördervorgaben oder projektabhängiges Arbeiten gegeben. Diese Rahmenbedingungen zu akzeptieren und in einen persönlichen Nutzen umzuwerten oder zumindest proaktiv auszugleichen, stellt hohe Anforderungen an MitarbeiterInnen in der Erwachsenenbildung.

Die Ergebnisse aus dem hier vorgestellten Projekt FlinK legen nahe, Augenmerk auf die Employability der MitarbeiterInnen zu legen und ausreichend Stabilität zu gewährleisten.

Die Innovationsfähigkeit im Zusammenspiel von Erwerbsarbeit und familiären Verpflichtungen durch Cultural Merging im Modell FlexiBalance ist m.E. ein Best-Practice-Beispiel. Interessant wäre, inwieweit sich dieses Modell nicht nur für hochqualifizierte ZeitarbeiterInnen, sondern auch für niedrigqualifizierte ArbeitnehmerInnen mit Betreuungspflichten in Österreich umsetzen ließe.



Foto: K. K.

Mag.ª Ulrike Leger-Pölzl

leger_poelzl@gmx.at
<http://www.zam-steiermark.at>
+43 (0)669 10028141

Nach langjähriger Tätigkeit im Reisebüro studierte Ulrike Leger-Pölzl Pädagogik mit dem Schwerpunkt Erwachsenenbildung an der Karl-Franzens-Universität Graz. Danach war sie im Organisationsmanagement bei Metis tätig. Sie arbeitet seit 2009 im Verein Frauenservice und derzeit im Zentrum für Ausbildungsmanagement – Regionalstelle Frauenservice in Graz in den Bereichen Training und Bildungsberatung.

Impressum/Offenlegung



Magazin erwachsenenbildung.at

Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs

Gefördert aus Mitteln des BMBF

erscheint 3 x jährlich online, mit Parallelausgabe im Druck

Online: www.erwachsenenbildung.at/magazin

Herstellung und Verlag der Druck-Version:
Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISSN: 1993-6818 (Online)

ISSN: 2076-2879 (Druck)

ISSN-L: 1993-6818

ISBN: 9783738644036

Projekträger



CONEDU – Verein für Bildungsforschung und -medien
Marienplatz 1/2/L
A-8020 Graz
ZVR-Zahl: 167333476

Medieninhaber



Bundesministerium für Bildung und Frauen
Minoritenplatz 5
A-1014 Wien



Bundesinstitut für Erwachsenenbildung
Bürglstein 1-7
A-5360 St. Wolfgang

HerausgeberInnen der Ausgabe 26, 2015

Mag.^a Dr.ⁱⁿ Birgit Aschemann (Bildungsforscherin / Erwachsenenbildnerin)

Mag. Kurt Schmid (Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft)

HerausgeberInnen des Magazin erwachsenenbildung.at

Mag.^a Regina Rosc (Bundesministerium für Bildung und Frauen)

Dr. Christian Kloyber (Bundesinstitut für Erwachsenenbildung)

Mag. Wilfried Hackl (Verein CONEDU)

Fachredaktion

Univ.-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Elke Gruber (Universität Klagenfurt)

Dr. Lorenz Lassnigg (Institut für höhere Studien)

Mag. Kurt Schmid (Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft)

Dr. Stefan Vater (Verband Österreichischer Volkshochschulen)

Ina Zwerger (ORF Radio Ö1)

Online-Redaktion

Mag.^a Bianca Friesenbichler: redaktionelle Koordination (Verein CONEDU)

Mag.^a Sabine Schnepfleitner: Satz und Vertrieb (Verein CONEDU)

Fachlektorat

Mag.^a Laura R. Rosinger (Textconsult)

Übersetzung

Übersetzungsbüro Mag.^a Andrea Kraus

Design

Karin Klier (tür 3))) DESIGN)

Website

wukonig.com | Wukonig & Partner OEG

Medienlinie

Das „Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs“ enthält Fachbeiträge von AutorInnen aus Wissenschaft und Praxis und wird redaktionell betrieben. Es richtet sich an Personen, die in der Erwachsenenbildung und verwandten Feldern tätig sind, sowie an BildungsforscherInnen und Studierende. Jede Ausgabe widmet sich einem spezifischen Thema. Ziele des Magazin erwachsenenbildung.at sind die Widerspiegelung und Förderung der Auseinandersetzung über Erwachsenenbildung seitens Wissenschaft, Praxis und Bildungspolitik. Weiters soll durch das Magazin der Wissenstransfer aus Forschung und innovativer Projektlandschaft unterstützt werden. Die eingelangten Beiträge werden einem Review der Fachredaktion unterzogen. Zur Veröffentlichung ausgewählte Artikel werden lektoriert und redaktionell bearbeitet. Namentlich ausgewiesene Inhalte entsprechen nicht zwingend der Meinung der HerausgeberInnen oder der Redaktion. Die HerausgeberInnen übernehmen keine Verantwortung für die Inhalte verlinkter Seiten und distanzieren sich insbesondere von rassistischen, sexistischen oder sonstwie diskriminierenden Äußerungen oder rechtswidrigen Inhalten.

Alle Artikel und Ausgaben des Magazin erwachsenenbildung.at sind im PDF-Format unter www.erwachsenenbildung.at/magazin kostenlos verfügbar. Das Online-Magazin erscheint parallel auch in Druck (Print-on-Demand) sowie als eBook.

Urheberrecht und Lizenzierung

Wenn nicht anders angegeben, erscheinen die Artikel des „Magazin erwachsenenbildung.at“ unter der „Creative Commons Lizenz“.

BenutzerInnen dürfen den Inhalt zu den folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich aufführen:

- Namensnennung und Quellenverweis. Sie müssen den Namen des/der AutorIn nennen und die Quell-URL angeben.
- Keine kommerzielle Nutzung. Dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.
- Keine Bearbeitung. Der Inhalt darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.
- Nennung der Lizenzbedingungen. Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter die dieser Inhalt fällt, mitteilen.
- Aufhebung. Jede dieser Bedingungen kann nach schriftlicher Einwilligung des Rechtsinhabers aufgehoben werden.

Die gesetzlichen Schranken des Urheberrechts bleiben hiervon unberührt. Nähere Informationen unter www.creativecommons.at.

Im Falle der Wiederveröffentlichung oder Bereitstellung auf Ihrer Website senden Sie bitte die URL und/oder ein Belegexemplar elektronisch an redaktion@erwachsenenbildung.at oder postalisch an die angegebene Kontaktadresse.

Kontakt und Hersteller

Magazin erwachsenenbildung.at

Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs

p. A. CONEDU – Verein für Bildungsforschung und -medien

Marienplatz 1/2/L, A-8020 Graz

redaktion@erwachsenenbildung.at