

**REINHOLD WEIB**

*Prof. Dr., Ständiger Vertreter des  
Präsidenten des Bundesinstituts  
für Berufsbildung und  
Forschungsdirektor*



## Zeit zum Arbeiten und zum Lernen

Liebe Leserinnen und Leser,

angesichts des sich abzeichnenden Fachkräftemangels haben Modelle zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit Konjunktur. Damit verbunden ist aber auch die Frage einer effizienteren Nutzung und Flexibilisierung von Arbeitszeiten. Arbeitszeiten sind bereits sehr viel flexibler als früher. Einheitlicher Beginn und Dienstschluss sind vielfach zugunsten von Gleitzeitmodellen abgelöst worden. Zeitkonten, Teilzeitarbeit und Telearbeit finden zunehmend Verbreitung.

Durch diese Flexibilisierung in Verbindung mit der Nutzung von Laptop, Internet und Smartphone sind die Grenzen zwischen Arbeit und Privatem, Beruf und Familie fließend geworden. Dabei reicht die Arbeit zunehmend in die Zeiten hinein, die früher einmal der Freizeit und Familie vorbehalten blieben. Das gilt nicht nur für die verlängerten Öffnungszeiten im Handel, sondern auch für Beschäftigte, die zum Teil weit über die üblichen Arbeitszeiten hinaus erreichbar sein müssen. Diese Flexibilisierung hat ihren Preis: Beschäftigte fühlen sich oftmals ausgebrannt, die Familie kommt zu kurz und auch die sozialen Beziehungen leiden.

### **WORK-LIFE-BALANCE ALS TEIL DER UNTERNEHMENSKULTUR**

Das Thema Work-Life-Balance ist inzwischen in vielen Unternehmen zum festen Bestandteil der Personalpolitik geworden. Es findet seinen Ausdruck vor allem in Arbeitszeitregelungen, die den Bedürfnissen der Mitarbeiter/-innen gerecht werden, zugleich aber auch den Betrieben eine effizientere Nutzung des Arbeitskräftepotenzials ermöglichen. Die Entwicklung von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatem ist nicht nur eine Frage des Geldes. Gefragt sind Kreativität und Mut, Neues auszuprobieren. Es ist deshalb zunächst vor allem eine Frage der Unternehmenskultur.

Gleichwohl müssen für die Umsetzung von Maßnahmen und Programmen auch Ressourcen an Personal, Zeit und Geld bereitgestellt werden. Erfahrungen zeigen, dass sich diese Investitionen am Ende auszahlen. Sie tragen dazu bei, Fachkräfte nicht nur zu rekrutieren, sondern dauerhaft als Mitarbeiter/-innen zu gewinnen. Gezieltes Personalmarketing und die Förderung der Mitarbeiterbindung – neudeutsch:

Retention-Management – gewinnen an Bedeutung. Denn es ist allemal kostengünstiger, qualifizierte Beschäftigte im Unternehmen zu halten, als neue zu rekrutieren und einzuarbeiten.

### **LERNZEITEN FLEXIBILISIEREN**

Im Bemühen, die Zeit für Arbeit und Privates im Gleichgewicht zu halten, darf jedoch die Zeit fürs Lernen nicht vergessen werden. Die Freistellung von Beschäftigten für die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen war für die Betriebe immer ein Problem, zum einen wegen der Kosten der Lohnfortzahlung, zum anderen wegen des Arbeitsausfalls. Nicht von ungefähr sind die meisten betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen relativ kurz. Zudem gibt es Hinweise, zum Beispiel aus der Weiterbildungserhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft, Köln, wonach betriebliche Weiterbildung zunehmend aus der Arbeitszeit in die Freizeit verlagert wird. Lernen findet also abends und an den Wochenenden sowie unter Nutzung und Anrechnung von Urlaubszeiten statt. Für die Unternehmen ist dies mit einer Kostenentlastung verbunden. Es setzt aber die Bereitschaft der Beschäftigten voraus, Teile ihrer Freizeit für berufliches und betriebliches Lernen einzusetzen.

Eine andere Möglichkeit bestünde darin, Zeitguthaben auf Lernzeitkonten zu sammeln und unter anderem für das Lernen oder auch die Betreuung von Familienangehörigen zu nutzen. Bislang sind derartige Modelle über Pilotanwendungen in einzelnen größeren Unternehmen nicht hinausgekommen. Eine größere Breitenwirkung wäre wünschenswert.

Für Erwerbstätige in nicht nur zeitlich, sondern auch räumlich flexiblen Beschäftigungsverhältnissen kann die Organisation von Seminaren zu einem Problem werden. Fernlernen und E-Learning bieten ein auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnittenes Lernen. Die Vereinbarkeit des angestrebten Bildungsangebots mit der jeweiligen Lebenssituation ist, wie BIBB-Studien ergeben haben, ein zentrales Motiv für die Entscheidung zugunsten des Fernlernens. Lange Zeit kamen diese Angebote über eine randständige Rolle am Weiterbildungsmarkt nicht hinaus. Dies beginnt sich zu ändern. Ein Wachstum ist unverkennbar. ■