

## Work-Life-Balance

Zeit zum Arbeiten und zum Lernen

Work-Life-Balance im Zeichen  
ständiger Erreichbarkeit

Ehrenamt und Arbeitszeit –  
ein Vereinbarkeitsproblem?

Noch wenig praktiziert:  
Berufsausbildung in Teilzeit

Training zur besseren Vereinbarkeit  
von Arbeit und Privatleben

Maßnahmen des Gesundheits-  
managements in Unternehmen

**EDITORIAL**

- 3 Zeit zum Arbeiten und zum Lernen**  
Reinhold Weiß
- 4 Hermann Schmidt wurde 80 Jahre**  
Helmut Pütz, Manfred Kremer, Friedrich Hubert Esser

**BERUFSBILDUNG IN ZAHLEN**

- 6 Noch wenig praktiziert: Teilzeitberufsausbildung im dualen System**  
Naomi Gericke, Nicole Lissek

**THEMENSCHWERPUNKT  
WORK-LIFE-BALANCE**

- 8 Work, Life, Balance**  
Ein kritischer Blick auf die Debatte zum Verhältnis von Arbeit und Leben  
Axel Haunschmidt
- 13 Work-Life-Balance im Zeichen ständiger Erreichbarkeit – Das Konzept Gute Arbeit**  
Peter Kulemann, Anke Thorein
- 18 Ehrenamt und Arbeitszeit – ein Vereinbarkeitsproblem?**  
Hermann Groß, Hartmut Seifert
- 23 Work-Learn-Life-Balance in der wissensintensiven Arbeit**  
Rita Meyer, Julia K. Müller
- 28 Grenzziehung lernen: Ein Training zur besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben**  
Anna Peters, Miriam Rexroth, Karlheinz Sonntag
- 33 Work-Life-Management als Teil des betrieblichen Gesundheitsmanagements**  
Natalie Lotzmann
- 36 Work-Life-Balance in Ausbildung und Studium**  
Ernst Deuer
- 41 „Beruf und Familie. Mein Leben“**  
Ein Workshop für junge Auszubildende  
Susanne Bock

**DQR KONKRET**

- 43 Der Deutsche Qualifikationsrahmen – ein Meilenstein auf dem Weg zur Gleichwertigkeit allgemeiner und beruflicher Bildung**  
Volker Born, Hermann Nehls

**WEITERE THEMEN**

- 47 Berufliche Bildung, Qualifikation und Fachkräftebedarf im Zeichen des demografischen Wandels**  
Interview mit Prof. Dr. Dieter Münk zu den 17. Hochschultagen Berufliche Bildung 2013
- 49 Das neue Aufstiegsfortbildungssystem in der Bauwirtschaft – eine Branche geht neue Wege**  
Kerstin Zimmer

**RECHT**

- 51 Teilzeitausbildung – flexible Form für besonderen Bedarf und immer noch neu**  
Karl Ulrich Voss

**HAUPTAUSSCHUSS**

- 54 Bericht über die Sitzung 3/2012 des Hauptausschusses am 13. Dezember 2012 in Bonn**  
Gunther Spillner

## Rezension

## Abstracts / Impressum

## Autorinnen und Autoren

Sie finden diese BWP-Ausgabe im Internet unter  
**www.bibb.de/bwp-1-2013**



**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. ■

# Hermann Schmidt wurde 80 Jahre

► Am 28. Dezember 2012 hat Professor Dr. Dr. h. c. Hermann Schmidt sein 80. Lebensjahr vollendet. Wir, seine drei Nachfolger im Amt des Präsidenten des BIBB, wollen aus diesem Anlass seine Arbeit über die vielen Jahre für das Bundesinstitut und die deutsche Berufsbildung würdigen. Seine Zustimmung zu dieser Erinnerung gab er widerstrebend. Denn seine Leistungen für die nationale und internationale Berufsbildungsentwicklung hat er immer als Dienst an den jungen Menschen, an der Gesellschaft und der Politik angesehen. Wir drei als seine Nachfolger sehen es aber andererseits als unsere Verpflichtung an, das wenigstens kurz zu beschreiben, was die Berufsbildung und das Institut ihm zu verdanken haben.

Zunächst kurz die wichtigsten Stationen HERMANN SCHMIDTS im Bundesinstitut, damit auch Jüngere seine Leistungen richtig einordnen und würdigen: Als Nachfolger des ersten BIBB-Präsidenten PROF. DR. HANS-JOACHIM ROSENTHAL (1970 – 1977) wurde PROF. DR. HERMANN SCHMIDT im Juli 1977 zweiter Leiter – und das für 20 lange, prägende und weichen stellende Jahre, nachdem er zuvor seit September 1976 Beauftragter der Bundesregierung für das Institut war. In diese zwanzig Arbeitsjahre fallen aufgrund der Möglichkeiten und Chancen des Berufsbildungsgesetzes von 1969, einem überparteilichen Erfolg der damaligen Bundesregierung der Großen Koalition aus CDU/CSU und SPD sowie des Deutschen Bundestages, entscheidende positive Entwicklungen für die deutsche und internationale Berufsbildung sowie das BIBB. Die Erfolgsstationen Hermann Schmidts spiegeln sich in den herausragenden berufsbildungspolitischen Ereignissen während seiner Präsidentschaft wider.

Hier in Stichworten einige wichtige Stationen, die er maßgeblich, steuernd und ideenreich mitgeprägt hat – manchmal in mühseligen Verhandlungen, mit vielfältigen Compromissen, oft mit einer gewissen sturen Konsequenz, nicht selten mit politischer Taktik und „Schlitzohrigkeit“, aber immer mit klarem Zielbewusstsein für die Bildungs-, Berufs- und Lebenschancen junger Menschen:

Seit September 1977 entwickeln sich die großen BIBB-Fachtagungen – beginnend mit 1 000 Teilnehmern – zu wahren nationalen und internationalen Parlamenten der beruflichen Bildung mit offenen, kontroversen Debatten über die richtigen Innovationswege. Hermann Schmidt leitet fünf solcher Kongresse und Fachtagungen.

Im November 1977 beginnt er die internationale Kooperation der Berufsbildungsinstitute und die Abstimmung der Systeme, angefangen mit der Feststellung der Gleichwertigkeit deutscher und französischer Berufsbildungsabschlüsse. Es folgen – beispielhaft ausgewählt – viele Formen des Informationsaustauschs und der Zusammenarbeit mit den Instituten in den europäischen Nachbarländern, besonders Frankreich, Italien und Niederlande, auch mit dem europäischen Koordinierungsinstitut CEDEFOP in Berlin, mit den USA, der Volksrepublik China, ja sogar mit Einrichtungen in Polen, Ungarn, der damaligen Tschechoslowakei im „Ostblock“ und nicht zuletzt der Versuch einer vorsichtigen Annäherung an das Zentralinstitut für Berufsbildung der DDR.

Auf der Grundlage des neuen Ausbildungsplatzförderungsgesetzes gründet Hermann Schmidt 1978 nach dem Berliner ersten Dienstsitz in Bonn einen zweiten für spezielle neue Institutaufgaben, die enger Abstimmung mit der Bundesregierung in Bonn bedürfen.



**HELMUT PÜTZ**

Prof. Dr., BIBB-Präsident von 1998–2005



**MANFRED KREMER**

BIBB-Präsident von 2005–2011



**FRIEDRICH HUBERT ESSER**

Prof. Dr., BIBB-Präsident seit 2011

Viele Arbeiten des BIBB in den 20 Jahren sind von der Handschrift Hermann Schmidts geprägt: Die regelmäßigen Bewertungen der Ausbildungsplatzsituation in Deutschland, die wegen festgestellten Mangels an betrieblichen Ausbildungsplätzen zu heftigen öffentlichen Kontroversen führen („Dunkelzifferdebatte“); die tiefgreifende und wegweisende Neuordnung der Metall- und Elektroberufe; die Medienforschung, -entwicklung sowie die BIBB-Medienbank; Daten zur Ausbildungsvergütung von Auszubildenden; Klärung der Zuständigkeiten des Instituts im neuen Berufsbildungsförderungsgesetz von 1981; die Entwicklung von regelmäßig erarbeiteten Erläuterungen und Praxishilfen zu Ausbildungsordnungen für die Betriebe; Seminarunterlagen zur Ausbilderförderung; die Planung, Errichtung und konzeptionelle Weiterentwicklung der Überbetrieblichen Berufsbildungsstätten (ÜBS); der Aufbau der Literaturdatenbank Berufliche Bildung zusammen mit dem IAB der Bundesanstalt für Arbeit; zunehmende Aktivitäten des BIBB bei der deutschen Beteiligung und Steuerung Europäischer Förderprogramme in der beruflichen Bildung, beginnend mit PETRA; die ersten beiden Kolloquien mit Kollegen des Zentralinstituts für Berufsbildung (ZIB) der DDR im Jahr 1988 in der Handwerkskammer Aachen und in der Universität Bochum; nach dem Mauerfall eine enge Zusammenarbeit mit dem ZIB, die nach dessen Auflösung zur Übernahme von 30 Kolleginnen und Kollegen in das BIBB führte. – Das sind einige, wenige exemplarische Skizzen aus 20 Jahren erfolgreicher und innovativer Tätigkeit Hermann Schmidts.

Das eine oder andere ist ihm auch nicht gelungen: beispielsweise eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen der Berufsbildungsforschung des BIBB und den Lehrstühlen der Berufs- und Wirtschaftspädagogik der Universitäten. Etwas an Arbeit musste ja noch für seine Nachfolger übrig bleiben.

Im Dezember 1997 verlässt Hermann Schmidt das BIBB und geht mit 65 Jahren in den aktiven Ruhestand.

Nun müssten hier von uns, auch stellvertretend für die gesamte große nationale und internationale Berufsbildungsgemeinde, höchste Lobesworte und dankbare Anerkennungselogen für Hermann Schmidts Verdienste, für sein Lebenswerk, formuliert werden; aber das wäre ihm unangenehm. Und wir möchten ihm zu seinem 80. Geburtstag doch eine Freude machen und zeigen, dass wir uns gern an die gemeinsame Zeit und seine Erfolge erinnern. Er wollte ja schon verhindern, dass wir Ende 1997 dem inzwischen renommierten „Preis für Innovative Berufsbildung“ seinen Namen geben. Aus gutem Grund haben wir das trotzdem getan. Sagen wir ihm schlicht unseren Respekt für seine Arbeit.



Foto: BIBB

#### **PROF. DR. DR. H.C. HERMANN SCHMIDT**

1932 in Nümbrecht geboren

1953 Studium der Wirtschaftswissenschaften mit den Schwerpunkten Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsgeographie und Wirtschaftspädagogik an der Universität zu Köln

1957 Abschluss als Diplom-Handelslehrer

1962 Promotion zum Dr. rer. pol. an der Universität zu Köln

1960 bis 1969 Lehrer, seit 1965 als Schulleiter an der Kaufmännischen Berufsschule VII in Köln

1969 bis 1970 Referatsleiter „Fachoberschulen“ im Nordrhein-westfälischen Kultusministerium

1971 bis 1977 Ministerialdirigent in der Abteilung Berufliche Bildung im Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft

1977 bis 1997 Präsident des Bundesinstituts für Berufsbildung

1995 Verleihung des Titels Doktor ehrenhalber (Dr. h.c.) durch die Universität-Gesamthochschule Duisburg und Ernennung zum Honorarprofessor am 1. März 1999

1997 Auszeichnung mit dem Bundesverdienstkreuz I. Klasse für seine Verdienste in der Berufsbildungsforschung im In- und Ausland

Jeder, der seine jahrzehntelangen Leistungen für die deutsche, europäische und weitere internationale Berufsbildung und das BIBB kennt, die übrigens 1953 während seiner Studentenzeit als nebenberuflicher Lehrer an einer Kölner Berufsschule begannen, weiß ohnehin, was wir alle ihm verdanken. Aber er hat nun mal etwas gegen „Menschen, die auf Sockeln stehen“. Er würde wohl in Abwandlung eines Wortes des Preußenkönigs Friedrich II. sagen, er sei immer nur „der erste Diener“ der Berufsbildung und des Bundesinstituts gewesen. Belassen wir als seine Nachfolger es also dabei und wünschen ihm noch viele gute Jahre in Gesundheit und Schaffenskraft! ■



## Noch wenig praktiziert: Teilzeitberufsausbildung im dualen System

NAOMI GERICKE

Wiss. Mitarbeiterin im Arbeitsbereich 2.1  
„Berufsbildungsangebot und -nachfrage/  
Bildungsbeteiligung“

NICOLE LISSEK

Wiss. Mitarbeiterin im Arbeitsbereich 2.1  
„Berufsbildungsangebot und -nachfrage/  
Bildungsbeteiligung“

► Die Möglichkeit der Teilzeitberufsausbildung soll v.a. für junge Eltern und Personen, die Angehörige pflegen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern und damit ihre Chancen verbessern, eine duale Berufsausbildung erfolgreich abschließen zu können. Doch in welchem Umfang und von welcher Personengruppe wird gegenwärtig von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht? Anhand von Daten der Berufsbildungsstatistik der statistischen Ämter des Bundes und der Länder soll diesen Fragen nachgegangen werden.

### RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN UND STATISTISCHE ERFASSUNG

Seit Beginn der 1990er-Jahre gibt es zur Berufsausbildung in Teilzeit verschiedene Modellprojekte (vgl. HAHNER 2008). Gesetzlich verankert wurde sie jedoch erst im Jahr 2005 mit der BBiG-Reform in § 8 des Berufsbildungsgesetzes. Demnach kann die zuständige Stelle „auf gemeinsamen Antrag der Auszubildenden und Ausbildenden“ und „bei berechtigtem Interesse“ neben der gesamten auch die „tägliche oder wöchentliche Ausbildungszeit“ verkürzen. Die Ausbildungsdauer in Jahren muss sich hierdurch nicht zwingend verlängern.<sup>1</sup>

den“ und „bei berechtigtem Interesse“ neben der gesamten auch die „tägliche oder wöchentliche Ausbildungszeit“ verkürzen. Die Ausbildungsdauer in Jahren muss sich hierdurch nicht zwingend verlängern.<sup>1</sup>

Bremen. Rund jede vierte Teilzeitausbildungsstelle wurde überwiegend öffentlich finanziert. Der Frauenanteil beträgt 92,2 Prozent, Männer sind folglich in dieser Ausbildungsform kaum vertreten.

Seit der Revision der Berufsbildungsstatistik der statistischen Ämter des Bundes und der Länder im Jahr 2007 wird das Merkmal „Teilzeitberufsausbildung“ statistisch erhoben. Auf Basis dieser Totalerhebung wird nachfolgend ein aktuelles Bild der Teilzeitberufsausbildung gezeichnet. Während der ersten Jahre nach der Umstellung der Berufsbildungsstatistik auf Individualdaten und der Erweiterung des Merkmalskatalogs traten z.T. allerdings Meldeprobleme bei den neu eingeführten Merkmalen auf. Daher sollte die Interpretation der nachfolgenden Ergebnisse noch mit Vorsicht erfolgen. Eine Untererfassung der Teilzeitberufsausbildung kann nicht ausgeschlossen werden.

Unter den Auszubildenden mit einem Teilzeitvertrag überwiegen Jugendliche mit einem Hauptschul- oder Realschulabschluss (vgl. Tab. 1). Geringfügig häufiger als im dualen System insgesamt hatten Auszubildende in Teilzeit zuvor eine Berufsvorbereitung oder berufliche Grundbildung absolviert (13,1%). Auszubildende mit einem neu abgeschlossenen Teilzeitvertrag sind mit durchschnittlich 24,7 Jahren deutlich älter als im dualen System insgesamt (20 Jahre).

Der Anteil der Verträge, die von einer der beiden Vertragsseiten vorzeitig wieder gelöst werden, betrug im Jahr 2011 37 Prozent und liegt damit über der Lösungsquote insgesamt (24,4 %)<sup>3</sup>. Gründe für die Lösungen werden in der Berufsbildungsstatistik nicht erfasst. 858 Teilzeitausbildende haben in 2011 ihre Ausbildung aber mit Erfolg abgeschlossen. Die Erfolgsquote (EQII<sub>neu</sub>)<sup>3</sup> unter den Teilnehmenden an den Abschlussprüfungen ist mit 90,8 Prozent hoch (EQII<sub>neu</sub> insgesamt: 92,2%).

### KAUFMÄNNISCHE BERUFE BESONDERS HÄUFIG BESETZT

Die Zuständigkeitsbereiche Hauswirtschaft, Freie Berufe und Öffentlicher Dienst bilden überdurchschnittlich häufig in Teilzeit aus. Die Anteile sind jedoch auch hier gering, zudem handelt es sich um Zuständigkeitsbereiche mit insgesamt vergleichsweise wenigen Vertragsabschlüssen (vgl. Tab. 2).

Aufgrund deutlich höherer Vertragszahlen sind die meisten Teilzeitausbildenden entsprechend in Industrie und Handel zu finden, gefolgt vom

<sup>1</sup> Vgl. dazu auch: Empfehlung des Hauptausschusses des BIBB zur Abkürzung und Verlängerung der Ausbildungszeit/zur Teilzeitausbildung vom 27. Juni 2008 <http://www.bibb.de/de/49423.htm> (Stand: 29.11.2012).

<sup>2</sup> In Lübeck gab es eines der ersten Modellprojekte überhaupt (vgl. OSCHMIANSKY/GÄRTNER 2011).

<sup>3</sup> Erläuterungen zur Berechnung des Indikators vgl. [www.bibb.de/de/wlk59782.htm](http://www.bibb.de/de/wlk59782.htm)

Bereich Freie Berufe. Bei den zehn Berufen mit den meisten Teilzeitausbildungsverträgen handelt es sich daher auch um kaufmännische Berufe und um Berufe aus dem Gesundheitsbereich (vgl. Tab. 3). Die Neuabschlüsse in diesen zehn Berufen machen 69 Prozent aller im Jahr 2011 geschlossenen Teilzeitverträge aus.

### MEHR AUFMERKSAMKEIT FÜR TEILZEITBERUFSAUSBILDUNG IN WISSENSCHAFT UND PRAXIS!

Den Meldungen der Berufsbildungsstatistik zufolge spielt die Teilzeitberufsausbildung noch eine geringe Rolle. Dabei bietet sie jungen Vätern und Müttern sowie pflegenden Angehörigen die Chance, neben Familientätigkeiten einen qualifizierten Berufsabschluss zu erlangen und Erwerbsperspektiven zu verbessern, was über eine Ausbildung in Vollzeit oft nicht möglich ist. Neben diesen individuellen Vorteilen der Teilzeitberufsausbildung können auch Betriebe von dieser Ausbildungsform profitieren (vgl. auch JOBSTARTER 2009). Denn angesichts des demografischen Wandels und der notwendigen Fachkräftesicherung verstärkt sich der Wettbewerb um den Nachwuchs und eine stärkere Erschließung bislang auch ungenutzter Ausbildungspotenziale ist geboten. Bei der Zielgruppe dürfte es sich dabei um Auszubildende handeln, die aufgrund ihrer besonderen Lebenssituation (wie Pflegetätigkeit oder Elternschaft) ein hohes Verantwortungsbewusstsein und gute Organisationskompetenzen mitbringen. Weitere Informationskampagnen könnten helfen, die Möglichkeit dieses Ausbildungsmodells mehr Betrieben und Jugendlichen nahezubringen. Zu den Rahmenbedingungen der Teilzeitberufsausbildung und den besonderen Herausforderungen (z. B. mit Blick auf die hohen Lösungsquoten) besteht weiterer Forschungsbedarf. ■

Tabelle 1 Auszubildende mit Neuabschluss nach höchstem allgemeinbildendem Schulabschluss 2011

		Höchster allgemeinbildender Schulabschluss*				
		ohne Haupt-schulabschluss	Hauptschul-abschluss	Realschul-abschluss	Studien-berechtigung	k. A.
Teilzeitberufs-ausbildung	Absolut	42	444	423	255	9
	in %	3,6	38,1	36,3	21,9	*
<b>Duales System insgesamt</b>	Absolut	16.281	178.980	236.739	129.804	4.020
	in %	2,9	31,9	42,1	23,1	*

\*) Unter „keine Angaben“ fallen im Ausland erworbene Abschlüsse, die nicht zuordenbar sind. Da davon auszugehen ist, dass hier darüber hinaus auch fehlende Angaben gemeldet wurden, werden diese nicht in die Prozentuierung einbezogen.

Quelle: „Datensystem Auszubildende“ des BIBB auf Basis der Daten der Berufsbildungsstatistik der statistischen Ämter des Bundes und der Länder (Erhebung zum 31.12.). Absolutwerte aus Datenschutzgründen jeweils auf ein Vielfaches von 3 gerundet.

Tabelle 2 Neuabschlüsse in der Teilzeitberufsausbildung nach Zuständigkeitsbereichen 2011

Zuständigkeitsbereich	Neuabschlüsse insgesamt im Jahr 2011	Davon Teilzeitberufsausbildung	
		absolut	in %
Industrie und Handel	342.912	675	0,2
Handwerk	152.838	126	0,1
Landwirtschaft	13.602	33	0,2
Öffentlicher Dienst	12.195	66	0,5
Freie Berufe	41.031	234	0,6
Hauswirtschaft	3.246	39	1,2
<b>Duales System insgesamt</b>	<b>565.824</b>	<b>1.173</b>	<b>0,2</b>

Quelle: „Datensystem Auszubildende“ des BIBB auf Basis der Daten der Berufsbildungsstatistik der statistischen Ämter des Bundes und der Länder (Erhebung zum 31.12.). Absolutwerte aus Datenschutzgründen jeweils auf ein Vielfaches von 3 gerundet; der Insgesamtwert kann deshalb von der Summe der Einzelwerte abweichen.

Tabelle 3 Die zehn am stärksten von Auszubildenden mit Teilzeitberufsausbildung besetzten Berufe 2011

Rang	Ausbildungsberuf (ggf. mit Vorgänger)	Neuabschlüsse Teilzeit absolut	Darunter: Frauenanteil in %	Anteil „Teilzeit“ an Neuabschlüssen im Beruf insgesamt
1	Kaufmann/Kauffrau für Bürokommunikation	153	100,0	1,2 %
2	Verkäufer/-in	135	97,8	0,5 %
3	Bürokaufmann/Bürokauffrau	129	97,7	0,6 %
4	Kaufmann/Kauffrau im Einzelhandel	93	96,8	0,3 %
5	Zahnmedizinische/-r Fachangestellte/-r	72	95,8	0,7 %
6	Friseur/-in	54	94,4	0,4 %
7	Medizinische/r Fachangestellte/r	45	100,0	0,3 %
8	Notarfachangestellte/r	33	90,9	11,7 %
9	Verwaltungsfachangestellte/r	33	81,8	0,6 %
10	Rechanwaltsfachangestellte/-r	30	100,0	0,8 %

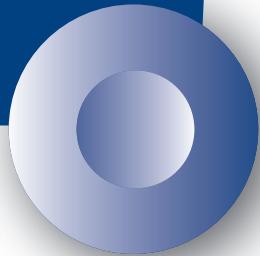
Quelle: „Datensystem Auszubildende“ des BIBB auf Basis der Daten der Berufsbildungsstatistik der statistischen Ämter des Bundes und der Länder (Erhebung zum 31.12.). Absolutwerte aus Datenschutzgründen jeweils auf ein Vielfaches von 3 gerundet.

### Literatur

HAHNER, B.: *Teilzeit-Ausbildung für junge Mütter und Väter: Anforderungen an Ausbilder/-innen am Beispiel des STARRegio-Projekts von IHK und HwK Lübeck*. Dissertation Justus-Liebig-Universität Gießen 2008 – URL: <http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2008/6690/> (Stand: 30.11.2012)

JOBSTARTER (Hrsg.): „*Teilzeitausbildung – keine halbe Sache!*“ Jobstarter Regional 3/2009 URL: [www.bmbf.de/pub/jobstarterRegional\\_3-2009.pdf](http://www.bmbf.de/pub/jobstarterRegional_3-2009.pdf) (Stand: 30.11.2012)

OSCHMIANSKY, F.; GÄRTNER, D.: *Teilzeitberufsausbildung: Inanspruchnahme, Potenziale, Strukturen*. Bundesministerium für Bildung und Forschung. Bonn, Berlin 2011



## Work, Life, Balance

Ein kritischer Blick auf die Debatte zum Verhältnis von Arbeit und Leben

► Der Begriff **Work-Life-Balance** ist in aktuellen Diskussionen über die Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken. Offenbar dient er dazu, von Arbeitskräften individuell wahrgenommene Probleme zu artikulieren sowie betrieblichen und gesellschaftlichen Handlungsbedarf zu identifizieren. Aber sind die mit dem Begriff benannten Probleme und Handlungsbedarfe ein neues Phänomen? Welche Veränderungen der Arbeitswelt haben dazu geführt, dass Work-Life-Balance (erst jetzt) zum Thema wurde? Und welche blinden Flecken weist der Work-Life-Balance-Diskurs auf, d. h., welche Annahmen über Leben und Arbeit werden (implizit) getroffen, welche Zielgruppen werden adressiert bzw. nicht adressiert und welche Verantwortungszuschreibungen für eine misslungene bzw. gescheiterte Work-Life-Balance werden vorgenommen?

Mit dem Beitrag wird ein kritischer Blick auf die Work-Life-Balance-Debatte geworfen, um damit zur Beantwortung der genannten Fragen beizutragen sowie weiteren Forschungsbedarf aufzuzeigen.

### Arbeit und der Rest des Lebens: Vereinbarkeit oder Balance?

Das Leben in modernen Gesellschaften ist durch die Beteiligung an verschiedenen gesellschaftlichen Sphären bzw. Domänen geprägt, in denen unterschiedliche Handlungserwartungen und Bewertungslogiken gelten. Der Begriff *Work-Life-Balance* stellt der Domäne der Erwerbsarbeit das „Leben“ gegenüber, d. h. alle Lebenspraktiken, die nicht der Erwerbsarbeit zugeordnet sind, wie z. B. das Privatleben, Familie oder ehrenamtliche Tätigkeiten. Damit impliziert der Begriff die (unausgesprochene) Annahme, dass Arbeit und Leben getrennte und auch zu trennende Sphären sind, die es zu balancieren gilt. Balance wird hierbei als ein Gleichgewicht verstanden (Metapher der Waage) und nicht als ein anstrengender und dauerhafter Prozess des Ausbalancierens (Metapher der Drahtseiltänzerin). Der Begriff der Vereinbarkeit – i. d. R. formuliert als *Vereinbarkeit von Beruf und Familie* – vermeidet das Bild der Waage, betont aber ebenso die Existenz zweier getrennter Sphären. Beide Begriffe – Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von Familie und Beruf – werden häufig synonym verwendet. Mit der Verwendung des Begriffs Beruf anstatt Arbeit wird jedoch verdeutlicht, dass es um Erwerbsarbeit geht, wobei die in unserer Gesellschafts- und Geschlechterordnung aus der Erwerbsarbeit heraus definierte unbezahlte Haus- und Familienarbeit (vgl. HAUSEN 1976) der Familiensphäre zugeordnet wird. Problematisch an der Formulierung *Vereinbarkeit von Beruf und Familie* ist zum einen, dass der Begriff Beruf nicht Erwerbsarbeit allgemein bezeichnet, sondern eine spezifische Form des Ineinandergreifens von arbeitsbezogener Qualifizierung und Tätigkeitsprofilen. Zum anderen wird das Leben jenseits der Erwerbsarbeit auf Familie verengt. Genau diese Verengung ist prägend für die öffentliche Debatte über Vereinbarkeitsprobleme, in der es weniger darum geht, wie Berufstätige mehr Zeit für sich oder z. B. für ihre Weiterbildung (vgl. MEYER/MÜLLER in diesem Heft) oder für ehrenamtliches Engagement (vgl. GROß/SEIFERT in diesem Heft) erlangen können, sondern wie Familienpflichten und Arbeitspflichten in Einklang gebracht werden können, damit Arbeit und Familie reibungslos funktionieren.



**AXEL HAUNSCHILD**

Prof. Dr., Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft, Leibniz Universität Hannover

Diese begriffliche Analyse mag spitzfindig erscheinen. Sie zeigt aber, dass der Diskurs über Work-Life-Balance unausgesprochene Annahmen über Arbeit, das Leben und das Verhältnis zwischen Arbeit und Leben enthält. Bevor also vorschnell Einigkeit über die Notwendigkeit und die Entwicklung von vermeintlich auf der Hand liegenden Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance erzielt wird, sollten sowohl Praktiker/-innen aus Wirtschaft und Politik als auch Wissenschaftler/-innen genauer hinterfragen, warum Work-Life-Balance zum Thema wurde. Zudem gilt es blinde Flecken zu identifizieren, die dafür sorgen, dass Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance (wie z. B. betriebliche Kinderbetreuungsangebote, eine Erhöhung der Arbeitszeitflexibilität oder auch Angebote zur Verbesserung des individuellen Selbstmanagements) nicht zwangsläufig wahrgenommene Probleme lösen.

## Wie Work-Life-Balance zum Thema wurde

Betrachtet man die Entwicklung der wöchentlichen Arbeitszeit seit Beginn des 20. Jahrhunderts, so zeigt sich eine kontinuierliche Abnahme der durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeit und der tariflichen Arbeitszeit bei zugleich ansteigender Anzahl an Urlaubstagen. Eine generelle Zunahme der Arbeitszeit kann daher kaum der Grund für gesteigerte Work-Life-Balance-Probleme sein (vgl. EIKHOF/WARHURST/HAUNSCHILD 2007; ROBERTS 2007). Auch waren über Jahrzehnte die ermüdenden bzw. sogar krank machenden Arbeitsverhältnisse in der industriellen Produktion, z. B. in Schichtarbeit, aber auch solche in Krankenhäusern oder in der Krankenpflege nicht Gegenstand einer Work-Life-Balance-Debatte. Ebenso ausgeblendet wurden die Bedingungen, unter denen z. B. Alleinerziehende ihre Erwerbstätigkeit mit privaten und familiären Pflichten in Einklang bringen mussten. Die Gründe für das Aufkommen von Work-Life-Balance als breit diskutiertem Thema müssen also woanders gesucht werden. Einige, miteinander zusammenhängende Entwicklungen, die hierfür als Erklärungsansatz infrage kommen, sind:

- die Zunahme der Anzahl erwerbstätiger Frauen,
- eine (wahrgenommene) Zunahme von Pflichten und Verantwortlichkeiten in den Domänen außerhalb der Erwerbsarbeit,
- die Intensivierung von Erwerbsarbeit sowie
- eine veränderte Einstellung zur Bedeutung von Erwerbsarbeit im Leben.

Die Zunahme der Anzahl erwerbstätiger Frauen wird häufig als eine der zentralen strukturellen Veränderungen der Arbeitswelt genannt (vgl. z. B. VESTER 2011). Ein Zusammenhang mit dem Thema Work-Life-Balance ergibt sich aber erst, wenn man diese Zunahme im Kontext der bestehenden Geschlechterordnung und der gegenwärtigen fami-

lienpolitischen Rahmenbedingungen sieht. Geht man davon aus, dass Aufgaben der Haushaltsführung und der Kinderbetreuung zwar als Dienstleistung eingekauft werden können, aber dennoch zu weiten Teilen von den Erwerbstätigen selbst wahrgenommen werden (vgl. HOCHSCHILD 2002), erhöht der Anteil erwerbstätiger Frauen die von Männern und Frauen insgesamt zu leistenden Aufgaben. Nicht nur die Zunahme des gesamten familiären Aufgabenbündels, sondern auch der Anspruch, in den Domänen Erwerbsarbeit und Familie, oder z. B. auch im Freundeskreis und im Ehrenamt, engagiert und voll bei der Sache zu sein, erhöht die Wahrscheinlichkeit einer wahrgenommenen Work-Life-*Imbalance*. Die konkrete Ausprägung von Work-Life-Balance-Problemen hängt hierbei von der familiären Arbeitsteilung sowie dem Ausmaß und der Intensität individueller Ansprüche und Verpflichtungen ab.

Angesichts der bereits erwähnten belastenden Arbeitsbedingungen zu Beginn des 20. Jahrhunderts bleibt aber nach wie vor zu fragen, warum Work-Life-Balance nicht schon früher zum Thema wurde. In Großbritannien wird hierzu das Argument der „chattering classes“ herangezogen, d. h. einer gebildeten und sozial vernetzten Mittelschicht, die im Unterschied zur „schweigenden Masse“ ihre Weltwahrnehmung und Meinung medienwirksam und einflussreich äußert (vgl. WARHURST/EIKHOF/HAUNSCHILD 2008). Eine Übertragung auf Deutschland bedarf der weiteren empirischen Überprüfung, aber es liegt nahe, dass die Zunahme wahrgenommener Work-Life-Balance-Probleme einer höher qualifizierten erwerbstätigen Mittelschicht eher gehört wird – und auch eher personalpolitische Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität anregt – als die mindestens ebenso schwerwiegenden Probleme von Arbeiterinnen und Arbeitern oder von Dienstleistern im Niedriglohnsektor.

Aber auch die Erwerbsarbeit selbst verändert sich. Zahlreiche Diagnosen aktueller Entwicklungen der Arbeitswelt kommen zu dem Schluss, dass sich die Intensität von Erwerbsarbeit verändert hat und damit neue Formen der Belastung verbunden sind (vgl. z. B. RAU 2012). Diese Entwicklungen können hier nur kurz anhand einiger zentraler Konzepte sozialwissenschaftlicher Arbeitsforschung skizzieren. Mit Subjektivierung und Entgrenzung (vgl. MOLDASCHL/Voß 2003; GOTTSCHALL/Voß 2005) werden Veränderungen in der Arbeitswelt beschrieben, die es Arbeitskräften immer weniger erlauben, von Marktkräften entkoppelt dauerhaft in einer Organisation zu arbeiten und das Leben von der Sphäre der Erwerbsarbeit zu trennen. Organisationen versuchen in größerem Umfang Nutzen aus der Subjektivität ihrer Mitglieder zu ziehen, d. h., es werden nicht lediglich arbeitsplatzbezogene Fachkompetenzen abgerufen, sondern z. B. auch Kreativitätspotenziale und Selbstmanagementkompetenzen. Dies ist für die Beschäftigten mit der Möglichkeit verbunden, persönliche Weiterentwicklung und Entfaltung sowie Handlungsautonomie

## Zeiterleben in Erwerbsberufen



FRANZ SCHAPFEL-KAISER

### Beruf und Zeit

Pilotstudie zum Zeiterleben in Erwerbsberufen am Beispiel von Hebammen, Straßenbahnhaltern, leitenden Angestellten und Künstlern

#### Berichte zur beruflichen Bildung

Gibt es spezifische Zeitwahrnehmungen und Vorstellungen von Zeit in unterschiedlichen Berufsgruppen? Wie lassen sie sich beschreiben und: wirken sie sich auf das Zeitgefühl außerhalb des Erwerbslebens aus? Diesen Fragen geht die Dissertation nach und nähert sich dem Thema dabei von zwei Seiten: zunächst auf der Grundlage historischer, philosophischer und soziologischer Theorien zum Phänomen Zeit, zum anderen in Form von Interviews auf der Basis eines vom Autor entwickelten Fragebogens. Die Ergebnisse der Interviews mit Hebammen, Straßenbahnhaltern, leitenden Angestellten und Künstlern werden auf der Basis der geisteswissenschaftlichen Vorüberlegungen interpretiert. Die Erkenntnisse belegen die These, dass unterschiedliche Berufe unterschiedliche Vorstellungen von Zeit erzeugen und markieren einen ersten Schritt zur Aufdeckung des Zusammenhangs von Zeit und Beruf.

BiBB 2008, 336 Seiten, 39,90 EUR,  
ISBN 978-3-7639-1107-3

und emotional, wenn Anforderungen von und Belastungen durch Arbeit allgegenwärtig sind (vgl. SAUER 2012). Die Zunahme projektbasierter Arbeit und die durch Informations- und Kommunikationstechnologien geschaffenen Möglichkeiten, Arbeitszeit und -ort zu flexibilisieren, tragen zu den genannten Entwicklungen bei und sind für Individuen sowohl mit Chancen als auch spezifischen Belastungen verbunden (vgl. PFEIFFER 2012 sowie PETERS/REXROTH/SONNTAG in diesem Heft). Dafür, dass Work-Life-Balance (erst jetzt) zum Thema wurde, lassen sich also einige plausible Gründe anführen. Im folgenden Abschnitt soll auf blinde Flecken in der Debatte zur Work-Life-Balance eingegangen werden, die auf weiteren Forschungsbedarf verweisen, aber auch eine gewisse Wachsamkeit hinsichtlich gut gemeinter Lösungskonzepte nahelegen.

## Blinde Flecken der WLB-Debatte

### WO VERLAUFEN UND WER ZIEHT DIE GRENZEN ZWISCHEN ARBEIT UND LEBEN?

Der Begriff Work-Life-Balance setzt eine Trennung von Arbeit und Leben voraus (vgl. EIKHOF/WARHURST/HAUNSCHILD 2007). Was aber genau ist auf welche Art und Weise voneinander getrennt und welche Formen der Grenzziehung lassen sich beobachten? Im Unterschied zu Work-Life-Balance geht die *Work Life Boundaries-Forschung* (vgl. NIPPERT-ENG 1996; WARHURST/EIKHOF/HAUNSCHILD 2008; CLARK 2000) weder von einer grundsätzlichen Trennung von Arbeit und Leben noch von einem allgemeinen Verswischen der Grenzen aus, sondern sieht die Grenzziehungen und die Durchlässigkeit der Grenzen als empirisch zu untersuchendes Phänomen. In Abhängigkeit von Berufen, Beschäftigungssystemen und Beschäftigungsformen, aber auch von individuellen Lebenssituationen und Biografien, kann es zu ganz unterschiedlichen Konstellationen hinsichtlich der Abgrenzung und Durchlässigkeit verschiedener Lebensdomänen kommen. Dies unterstreicht auch der in den Sozialwissenschaften konstatierte Trend zur Pluralisierung und Differenzierung der Arbeitsverhältnisse und Lebensformen (vgl. VESTER 2011). So beeinflussen sowohl das Erwerbseinkommen und das Qualifikationsniveau (d. h. die objektive individuelle Kapitalausstattung) als auch die Wertorientierung (Experimentierfreude vs. traditionelle Werte) die Bedeutung von Erwerbsarbeit im Leben und die Grenzziehungen zwischen Arbeit und anderen Lebensdomänen.

Ein weiterer in der Work-Life-Balance-Debatte vernachlässigter Aspekt von Grenzziehungen ist die Frage, wie und in welchem Ausmaß Organisationen lebensweltliche Praktiken im Arbeitskontext zulassen, dulden bzw. sogar einfördern. Denn Subjektivierung von Arbeit bedeutet nicht zwangsläufig, dass neben dem Einbringen eines über die engen Arbeitsanforderungen hinausgehenden Kompetenz-

auch innerhalb der Arbeit zu finden, aber verstärkt zugleich den Druck, sich als gesamte Person den Erwartungen und Zielen einer Organisation zu unterwerfen. Auch werden etablierte Formen der langfristigen Bindung zwischen Organisation und Individuum aufgebrochen. Die neuen Herausforderungen, denen sich Arbeitskräfte ausgesetzt sehen, werden von Voß/PONGRATZ (1998) anschaulich im Konzept des Arbeitskraftunternehmers zusammengefasst: Stärkere Selbstkontrolle geht einher mit einer Selbstökonomisierung, d. h. der Vermarktung der eigenen Person, und einer Verbetrieblichung der Lebensführung, d. h. der Nutzung auch lebensweltlicher Ressourcen und Kompetenzen zur Bewältigung einer selbstverantwortlich gestalteten Arbeit.

Dies führt dazu, dass es immer schwieriger wird, eine Trennung von Arbeit und anderen Lebensphären aufrechtzuhalten, sei es zeitlich und räumlich, aber auch kognitiv

spektrums auch für z. B. Probleme des Privatlebens ein organisationaler Raum vorhanden ist. Viele Work-Life-Balance-Maßnahmen wie insbesondere die Gewährung freier Zeiten für die Bewältigung familiärer Pflichten, haben vielmehr zum Ziel, Arbeitskräften die Möglichkeit zu geben, diese Probleme individuell und ohne Beeinträchtigung organisationaler Arbeitsprozesse zu lösen.

### **STRUKTURELLE URSACHEN UND INDIVIDUELLE VERANTWORTLICHKEIT**

Die Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen und die Zunahme an Selbstkontrolle erlauben es Individuen, Arbeit und Leben stärker als es in einem fordristischen Arbeitsregime möglich war, nach ihren eigenen Bedürfnissen zeitlich und räumlich zu strukturieren. Zugleich aber nehmen über Zielvorgaben kommunizierte Leistungsanforderungen sowie eine individualisierte Zuschreibung von Verantwortung für das Nichteerreichen dieser Zielvorgaben zu (vgl. DUNKEL/KRATZER/MENZ 2010). Zunehmende Flexibilisierung führt daher insbesondere bei Beschäftigten in wissensintensiven Berufen häufig nicht zu einer besseren Vereinbarkeit, sondern zu einer ungewollten Ausweitung der Arbeit in andere Lebensphären (vgl. GERLMAIER/LATNIAK 2011).

Der Work-Life-Balance-Diskurs zeichnet sich dadurch aus, dass in ihm kaum die Arbeitsintensivierung und die steigenden Arbeitsanforderungen selbst thematisiert werden (vgl. DUNKEL u. a. 2010). Vielmehr werden Individuen dazu angehalten, private Ressourcen zu stärken, damit sie den wachsenden Anforderungen standhalten können. Arbeitgeber werden komplementär dazu aufgefordert, Serviceangebote bereitzustellen, die verhindern, dass Vereinbarungskonflikte das individuelle Leistungsvermögen und damit die Arbeit beeinträchtigen.

### **ADRESSATEN VON MAßNAHMEN ZUR VERBESSERUNG DER WORK-LIFE-BALANCE**

Die Tatsache, dass das Thema Work-Life-Balance erst eine breitere Beachtung fand, als Vereinbarungskonflikte Höherqualifizierte betrafen und von diesen artikuliert wurden, zeigt, dass die Einforderung von Work-Life-Balance-Maßnahmen weniger dem Ziel einer Arbeit und Leben balancierenden gesamten Erwerbsbevölkerung verpflichtet ist (vgl. HYMAN/SUMMERS 2004), als vielmehr dem Aufbau von Arbeitgeberattraktivität auf Arbeitsmärkten mit Nachfrageüberschuss und dem Abfedern leistungsmindernder Mehrfachbelastungen von nachgefragten Leistungsträgern. Nach wie vor aber gibt es tayloristische Industriearbeit und fast acht Millionen Beschäftigte arbeiten im Niedriglohnsektor (vgl. KALINA/WEINKOPF 2010). Deren Arbeitgeber dürften sich kaum für eine Verbesserung der Work-Life-Balance ihrer oft prekär beschäftigten Mitarbeiter/-innen einsetzen.

Ähnliches gilt für Arbeitskräfte, die als Solo-Selbstständige z. B. in der IT- oder der Medienbranche arbeiten (vgl. SÜß/BECKER/SAYAH 2010). Aus Arbeitgeber- bzw. Auftraggeberperspektive mag dies unter gegebenen ökonomischen Restriktionen durchaus rational sein, es sollte aber bei einer Einschätzung von Maßnahmen und im Work-Life-Balance-Diskurs insgesamt im Blick behalten werden, welche Beschäftigtengruppen ausgegrenzt bleiben und welche individuellen und gesellschaftlichen Konsequenzen damit verbunden sind.

### **Forschungsbedarf**

Die Sorge um die Work-Life-Balance von Beschäftigten ist auf den ersten Blick sympathisch und schwer zu kritisieren. Ein genauerer Blick auf den Begriff Work-Life-Balance offenbart aber einige unausgesprochene Annahmen über das Verhältnis zwischen Arbeit und Leben, die in diesem Beitrag ebenso herausgearbeitet wurden wie blinde Flecken in der Work-Life-Balance-Debatte. Wenn Work-Life-Balance nicht lediglich als Maßnahmenkatalog für die Steigerung von Arbeitgeberattraktivität und als „Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität“ (BMFSFJ 2005) verstanden werden soll, ist weitere (interdisziplinärer) Forschung zu diesen herausgearbeiteten blinden Flecken notwendig.

Zwar ist die Entgrenzung von Arbeit als wichtige Entwicklungstendenz der Arbeitswelt in den Sozialwissenschaften breit untersucht, die Einflüsse auf und die Auswirkungen von unterschiedlichen individuellen und organisationalen Grenzziehungen zwischen Arbeit und Leben aber nur in Ansätzen. Die Untersuchung dieser Grenzziehungen hilft, die Diversität von Work-Life-Balance-Konflikten besser zu verstehen und die beobachtbare Nichtinanspruchnahme vorhandener Work-Life-Balance-Maßnahmen nachzuvollziehen.

Das Spannungsverhältnis zwischen betrieblicher Leistungs- politik und individueller Verantwortungszuschreibung für Work-Life-Imbalancen wurde von Arbeitssoziologen bereits herausgestellt (vgl. DUNKEL u. a. 2010). Hier bedarf es einer personalpolitischen Praxis und politischen Debatte, die nicht den Blick für die strukturellen Ursachen individueller Probleme und Konflikte verliert. Auch sind weitere Studien erforderlich, die insbesondere die mit vermarktlichten und entgrenzten Arbeitsverhältnissen verbundenen psychischen Belastungen weiter untersuchen und sowohl deren betriebliche als auch deren gesellschaftliche Kosten offenlegen.

Schließlich bedarf es sowohl einer politischen Diskussion als auch einer wissenschaftlichen Untersuchung der mit der Work-Life-Balance-Debatte verbundenen Ausgrenzungen bestimmter Beschäftigtengruppen, deren Work-Life-Balancen weder im Blick der Öffentlichkeit noch der betrieblichen Personalpolitik sind. ■

## Literatur

- BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (BMFSFJ) (Hrsg.): *Work-Life-Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte*. Baden-Baden 2005
- CLARK, S. C.: *Work/family border theory: a new theory of work/family balance*. In: *Human Relations* 53 (2000), S. 747–770
- DUNKEL, W.; KRATZER, N. & MENZ, W.: „Permanentes Ungenügen“ und „Veränderung in Permanenz“ – Belastungen durch neue Steuerungsformen. In: *WSI Mitteilungen* (2010) 7, S. 357–364
- DUNKEL, W. u. a.: Einschätzungen zum Forschungsstand Arbeit und Leben („Work-Life-Balance“). In: *IG Metall* (Hrsg.): Beiträge zur Arbeitspolitik und Arbeitsforschung. Handlungsfelder, Forschungsstände, Aufgaben. Frankfurt 2010, S. 44–50
- EIKHOF, D. R.; WARHURST, C. & HAUNSCHILD, A.: *Introduction: What Work? What Life? What Balance? Critical Reflections on the Work-Life Balance Debate*. In: *Employee Relations* 29 (2007) 4, S. 325–333
- GERLMAIER, A.; LATNIAK, E. (Hrsg.): *Burnout in der IT-Branche – Ursachen und betriebliche Prävention*. Kröning 2011
- GOTTSCHALL, K.; Voß, G.: *Entgrenzung von Arbeit und Leben – zum Wandel der Beziehungen von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag*. München und Mering 2005
- HAUSEN, K.: *Die Polarisierung der ‚Geschlechtscharaktere‘ – Eine Spiegelung der Dissoziation von Erwerbs- und Familienleben*. In: CONZE, W. (Hrsg.): *Sozialgeschichte der Familie in der Neuzeit Europas*. Stuttgart 1976, S. 363–393
- HOCHSCHILD, A. R.: *Keine Zeit – wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet*. Wiesbaden, Opladen 2002
- HYMAN, J.; SUMMERS, J.: *Lacking balance? Work-life employment practices in the modern economy*. In: *Personnel Review* 33 (2004) 4, S. 418–429
- KALINA, T.; WEINKOPF, C.: *Niedriglohnbeschäftigung 2010: Fast jede/r Vierte arbeitet für Niedriglohn*. In: *IAQ-Report 1/2012*. Universität Duisburg-Essen 2012
- MOLDASCHL, M.; Voß, G. G. (Hrsg.): *Subjektivierung von Arbeit*. 2. Aufl. München und Mering 2003
- NIPPERT-ENG, C.: *Home and Work*. University of Chicago Press. Chicago 1996
- PFEIFFER, S.: *Technologische Grundlagen der Entgrenzung: Chancen und Risiken*. In: BADURA, B. u. a. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren*. Berlin und Heidelberg 2012, S. 15–22
- RAU, R.: *Erholung als Indikator für gesundheitsförderlich gestaltete Arbeit*. In: BADURA, B. u. a. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2012*. Berlin und Heidelberg 2012, S. 181–190
- ROBERTS, K.: *Work-Life Balance – the Sources of the Contemporary Problem and the Probable Outcomes: A Review and Interpretation of the Evidence*. In: *Employee Relations* 29 (2007) 4, S. 334–351
- SAUER, D.: *Entgrenzung – Chiffre einer flexiblen Arbeitswelt – Ein Blick auf den historischen Wandel von Arbeit*. In: BADURA, B. u. a. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2012*. Berlin und Heidelberg 2012, S. 3–13
- SÜß, S.; BECKER, J. & SAYAH, S.: *Freelancer in der IT-Branche und in der Medienbranche*. Düsseldorf 2010
- VESTER, M.: *Postindustrielle oder industrielle Dienstleistungsgesellschaft: Wohin treibt die gesellschaftliche Arbeitsteilung?* WSI-Mitteilungen (2011) 12, S. 629–639
- VOß, G.-G.; PONGRATZ, H.: *Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 50 (1998) 1, S. 131–158
- WARHURST, C.; EIKHOF, D. R. & HAUNSCHILD, A. (Hrsg.): *Work Less, Live More? Critical Analyses of the Work-Life Relationship*. Hounds-mills, Palgrave 2008

Anzeige

# Ältere Mitarbeiter

## Kompetenzen altersgerecht fördern

Alle altern, und jeder altert anders. Doch wer zählt zu den sogenannten älteren Mitarbeitern und was kann die Personalentwicklung konkret für Ältere von heute und morgen unternehmen?

In dem Buch diskutieren Experten wissenschaftliche Erkenntnisse und stellen Erfahrungen aus der Praxis für das Personalmanagement vor. Der Band enthält zahlreiche Checklisten.



DGFP e.V. (Hg.)

## Personalentwicklung bei längerer Lebensarbeitszeit

Ältere Mitarbeiter von heute und

morgen entwickeln

DGFP-PraxisEdition, 105

2012, 137 S., 29,00 € (D)

ISBN 978-3-7639-3875-9

ISBN E-Book 978-3-7639-3876-6

Best.-Nr. 6001971

wbv.de

# Work-Life-Balance im Zeichen ständiger Erreichbarkeit – Das Konzept Gute Arbeit

Der wahre Weg geht über ein Seil, das nicht in der Höhe gespannt ist, sondern knapp über dem Boden. Es scheint mehr bestimmt, stolpern zu machen, als begangen zu werden. (Franz Kafka)

► Der Beitrag erörtert die Kriterien für Work-Life-Balance von der arbeitspolitischen Seite her im Kontext des Konzepts Gute Arbeit. Für dieses bemisst sich die Höhe einer Arbeitskultur daran, in welchem Maß Arbeit so gestaltet wird, dass sie auch für die Beschäftigten als eine Quelle der Persönlichkeitsentfaltung, der Gesundheit und des Wohlbefindens fungiert. Ob eine Arbeit diesem Kriterium gerecht wird, ist dabei primär am Urteil der Beschäftigten über ihre Arbeitsbedingungen abzulesen. Unter diesem Vorzeichen werden Ergebnisse der bundesweiten Repräsentativumfragen zum DGB-Index Gute Arbeit zu ausgewählten Aspekten entgrenzter Arbeit vorgestellt. Im Fokus steht dabei die Arbeitsanforderung, ständig erreichbar zu sein, durch die sich die Balance-Bedingungen in den letzten Jahren deutlich verändert haben.

## Arbeitsqualität ist Lebensqualität – Gute Arbeit ist kein Kabinettstück

Ein Balancierseil ist für Normalsterbliche eine Anlage zur Produktion von Gleichgewichtsstörungen – ein Leitseil ist es nur für Akrobaten. An einen wild rudernden, ums Gleichgewicht ringenden Menschen werden dennoch nur wenige denken, wenn von „Balance“ die Rede ist. Und noch geringer dürfte die Zahl derjenigen sein, denen in den Sinn kommt, dass sich so ein Balancierseil auch als Stolperfalle eignet, woran Franz Kafka in seinem eingangs zitierten Lebensbild erinnert. Ob aber der traumwandlerisch sichere Seiltänzer, die grandiose Artistin, gut gewählte Sinn- und Vorbilder sind, wenn der Zusammenhang von Arbeits- und Lebensqualität auf der Agenda steht?

Wie und was immer konnotiert wird – stellen wir die Frage nach der Work-Life-Balance eher politisch denn nach Maßgabe der Lebenskunst: Dabei bietet es sich an, nach den Kriterien zu verfahren, die für das Konzept „Gute Arbeit“ entwickelt wurden. Für die gewerkschaftlichen Initiativen, die das Wort im Namen führen, bedeutet Gute Arbeit zweierlei: ein Prädikat für Arbeitsqualität und ein arbeitspolitisches Programm:

- Als Qualitätsbegriff bezeichnet Gute Arbeit eine Arbeitsgestaltung, die in den Augen der Beschäftigten selbst gut ist (was durch direkte Befragung zu ermitteln ist).
- In der arbeitspolitischen Perspektive ist Gute Arbeit ein Anspruch, der allen Menschen zusteht und als solcher auch sozial verankert werden sollte. So jedenfalls hat die ver.di-Initiative „Gemeinsam für Gute Arbeit“ den Grundsatz formuliert: „Der Mensch hat ein Recht auf Gute Arbeit. Ein Recht auf eine Arbeit, in der er Wertschätzung und Respekt erfährt. Ein Recht auf Arbeitsbedingungen, die er auch als abhängig Beschäftigter mitgestalten kann. Ein Recht auf eine Arbeitsgestaltung, durch die seine Gesundheit und seine Persönlichkeit gefördert werden. Ein Recht auf ein Arbeitsentgelt, das seiner Leistung gerecht wird und ihm ein Leben in Würde ermöglicht.“ (ver.di 2011, S. 32)

---

PETER KULEMANN

Mitglied im Fachbeirat des DGB-Index  
Gute Arbeit



ANKE THOREIN

Fachreferentin im Bereich „Innovation und  
Gute Arbeit“ bei der ver.di-Bundesverwaltung,  
Berlin

In diesem Sinne wäre ein Konzept von Work-Life-Balance sozial unakzeptabel, in dem das Ringen um Gleichgewicht vor allem darin bestünde, dass die Beschäftigten die Belastungen austarieren, die ihnen stets aufs Neue im Arbeitsleben bereitet werden. Solches geschieht aber derzeit in hohem Maße, da die Arbeitsbedingungen über weite Strecken so angelegt sind, dass die Arbeitenden immer wieder aus dem Takt geraten, zum Beispiel durch:

- prekäre Arbeitsverhältnisse (32 % der Beschäftigten unter 35 Jahren sind befristet beschäftigt, in Leiharbeit oder in Mini-Jobs) (DGB-Jugend),
- ständige Leistungsverdichtung und Arbeitsintensivierung (bundesweit 63 % der Arbeitnehmer/-innen geben bei der Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2011 an, dass sie seit Jahren immer mehr in der gleichen Zeit machen müssen – vgl. DGB-Index Gute Arbeit 2012 a),
- Arbeitsanforderungen, die kaum unter einen Hut zu bringen sind (33 % der Beschäftigten sagen bei der Index-Umfrage, dass sie bei ihrer Arbeit sehr häufig oder oft Anforderungen ausgesetzt sind, die schwer miteinander zu vereinbaren sind),
- permanente Um- und Restrukturierungen, durch die bewirkt wird, dass Beschäftigte vor lauter „Change“ keinen Rhythmus finden können.

Bei aller Zurückhaltung in Sachen Ursache-Wirkung-Behauptungen: Verwunderlich ist es unter diesen Umständen nicht, dass die Zahl der Beschäftigten steigt, die aus dem Tritt geraten und dort anhalten, wo es aus freien Stücken niemand tun würde: das „Geländer“ des orientierungslosen Menschen nennt ALAIN EHRENBURG in einem eindrucksvollen Sprachbild die Depression (vgl. EHRENBURG 2008, S. 306).

Dokumentiert ist jedenfalls der anhaltende Anstieg psychischer Erkrankungen (seit 1994 um 120 %) und der dadurch bedingten Frühverrentungen. 2010 lag der Anteil (laut Pressemitteilung des Wissenschaftlichen Instituts der AOK vom 16.8.2012) bereits bei 40 Prozent an den Neuzugängen. Seit geraumer Zeit wird von den Kassen auch offen angesprochen, wie eng diese Entwicklung mit den „psychischen Stressfaktoren“ des Arbeitslebens zusammenhängt, insbesondere den „zunehmenden Leistungsanforderungen, einer ständigen Arbeitsverdichtung und -entgrenzung, häufig noch verbunden mit der Sorge um den Arbeitsplatz“ (BKK 2011, S. 18). Dabei tritt immer klarer zutage: Resilienzstärkung, Stressbewältigungs-Trainings und Balanceübungen können dort als Gegenmittel kaum wirksam sein, wo jede Verbesserung der Nehmerqualitäten (um es in der Sprache des Boxsports zu sagen) damit beantwortet wird, dass die Anforderungen wieder ein Stück höher geschraubt werden.

## Wie beurteilen die Beschäftigten die Lage?

Aus der Beschäftigten-Perspektive vollzieht sich die „Entgrenzung der Arbeit“ primär als ein Ausgreifen der Arbeitswelt in ihren Privatlebensbereich – in der umgekehrten Richtung ist die Grenze bei Weitem nicht so durchlässig geworden. Im Folgenden werden Ergebnisse der bundesweiten Repräsentativumfragen zum DGB-Index Gute Arbeit (vgl. Kasten) zu einigen der dabei relevanten Aspekte vorgestellt: zum Ausmaß und zur Bedeutung der Pflicht, ständig für betriebliche Belange erreichbar zu sein, zur psychischen Präsenz beruflicher Probleme, die damit zusammenhängen, und zur Nutzung mobiler Kommunikationsgeräte für die Arbeit.

Es handelt sich dabei um – in Form und Ausmaß – neue Aspekte der Arbeitsgestaltung, in denen arbeitsrechtliche Regelungen und Bestimmungen derzeit noch unterentwickelt sind und die lange Zeit auch unter dem Titel „Work-Life-Balance“ wenig Aufmerksamkeit gefunden haben, unter dem es traditionell eher um Vereinbarkeit denn um Abgrenzbarkeit geht.

### DGB-Index Gute Arbeit

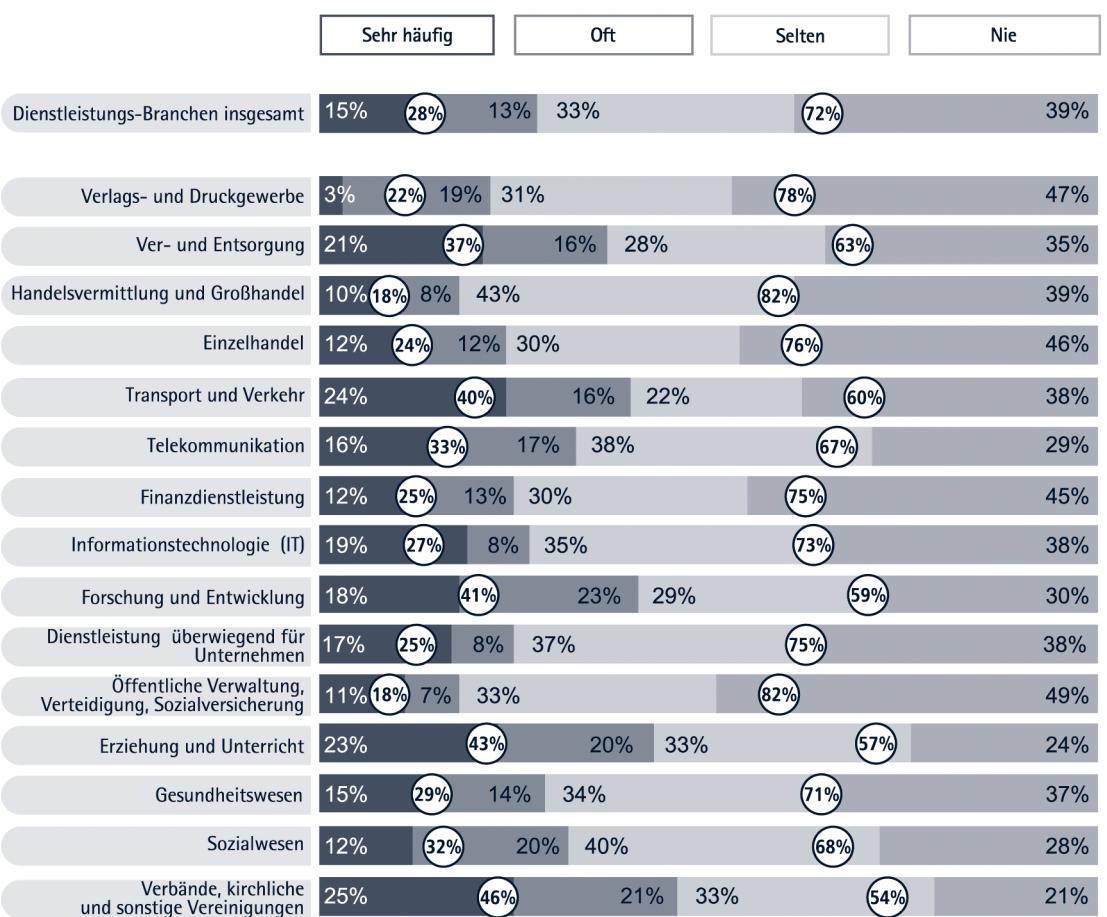
Der DGB-Index Gute Arbeit misst die Qualität der Arbeit am Urteil der Beschäftigten über ihre Arbeitsbedingungen – in den Betrieben durch Mitarbeiterbefragungen, bundesweit durch Repräsentativerhebungen zu Schwerpunktthemen und/oder zu den Arbeitsbedingungen insgesamt. Die Ergebnisse zu den Themen „Erreichbarkeits-Anforderungen“ und „Psychische Präsenz von Arbeitsproblemen“ basieren auf der Repräsentativerhebung 2011, bei der bundesweit 6.083 Beschäftigte zum Thema „Arbeitsetze – Arbeitsintensivierung – Entgrenzung“ befragt wurden (veröffentlicht in DGB Index Gute Arbeit 2012 a und b). Die Aussagen zur Situation im Dienstleistungssektor basieren auf einer Sonderauswertung dieser Repräsentativumfrage (veröffentlicht in ver.di 2012), für die die Angaben der in den Dienstleistungsbranchen Beschäftigten herangezogen wurden ( $n = 4.268$ ).

Die Informationen im Abschnitt über „Mobile Kommunikationsgeräte“ beruhen auf einer Sonderauswertung der Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2012. Erste Ergebnisse, basierend auf der Gesamtstichprobe, sind im Januar 2013 zu den Themen „Die Arbeitsintensität steigt weiter“ und „Gefährdungsbeurteilung – Wie die Betriebe es mit dem Zentralstück des Arbeitsschutzhandelns halten“ erschienen.

## DIE PFLICHT, FÜR DEN ARBEITGEBER STÄNDIG ERREICHBAR ZU SEIN

Zunächst eine Unterscheidung: Die Möglichkeit, jederzeit von jedem Ort aus mit anderen in Verbindung zu treten, ist das eine. Wenige Menschen werden sie missen möchten – sofern sie selbst darüber bestimmen können, in welcher Weise sie von dieser Möglichkeit Gebrauch machen möchten. Ein anderes ist es, wenn Beschäftigte der Arbeitsanforderung ausgesetzt sind – de facto ist es eine, auch wenn die Leistung häufig finanziell nicht abgegolten wird (vgl. ver.di 2012, S. 10) – ständig für Arbeitsangelegenheiten und betriebliche Belange erreichbar zu sein. Diese Pflicht kommt einem Eingriff in einen Bereich gleich, der bisher als Freizeit oder Privatleben der Beschäftigten definiert war,

Abbildung 1  
Ständige Erreichbarkeit nach Wirtschaftszweigen im Dienstleistungssektor (n = 4.268)



Quelle: Repräsentativumfrage der DGB-Index Gute Arbeit GmbH 2011 (vgl. ver.di 2012)

in einen Bereich also, in dem eigentlich sie die Entscheidungshoheit darüber haben, mit wem sie wann in Verbindung treten möchten.

In welchem Ausmaß die Arbeitsanforderung derzeit erhöhen wird, lassen die Ergebnisse der Repräsentativerhebung 2011 erkennen (DGB-Index Gute Arbeit 2012 a). Auf die Frage „Wie häufig wird von Ihnen erwartet, dass Sie auch außerhalb ihrer normalen Arbeitszeit per E-Mail oder Telefon für Ihre Arbeit erreichbar sind?“ antworten insgesamt 27 Prozent der Beschäftigten mit „Sehr häufig“ (14 %) oder „Oft“ (13 %). Weitere 33 Prozent geben an, dass sie „selten“ für ihren Betrieb ständig erreichbar zu sein haben, 40 Prozent beantworten die Frage mit „Nie“.

Auffällig ist, dass die Anforderung, sehr häufig oder oft für betriebliche Belange ständig erreichbar zu sein, mittlerweile in allen Sektoren der Arbeitswelt weit verbreitet ist. Deutlich wird dies in Abbildung 1, in der die Anteile nach Branchen des Dienstleistungssektors ausgewiesen sind (vgl. ver.di 2012). Dabei zeigt sich: In keiner Branche liegen die Anteile unter 18 Prozent, in den drei Wirtschaftszweigen mit den höchsten Anteilen aber sind es mehr als 40 Prozent. Ähnliche Verhältnisse fördert auch die Auswertung nach Beschäftigtengruppen zutage, nach Geschlecht, Alter etc. Besonders

hoch sind die Anteile unter Beschäftigten mit sehr langen Arbeitszeiten (45 Stunden und mehr in der Woche) mit 49 Prozent, unter Vorgesetzten mit 43 Prozent und generell unter Vollzeit arbeitenden Männern mit 34 Prozent.

#### PROBLEME MIT DEM ABSCHALTEN NACH DER ARBEIT

Fällt es Beschäftigten, die der Anforderung unterliegen, ständig für den Arbeitgeber erreichbar zu sein schwerer, den Kopf von der Arbeit freizubekommen? Diese Frage ist darum so relevant, weil „Gedanken an die Arbeit“ laut Repräsentativerhebung des Landesinstituts für Arbeitsgestaltung NRW in den Augen der Beschäftigten das bedeutendste Hemmnis für die individuelle Erholung bilden (vgl. LIA 2012).

Die Zusammenhänge sind offensichtlich (vgl. DGB-Index Gute Arbeit 2012 b, S. 7):

- „Es fällt mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten.“ Diese Aussage treffen in der Index-Umfrage 2011 bundesweit 46 Prozent der Beschäftigten, die für ihren Betrieb sehr häufig oder oft ständig erreichbar sein müssen. Unter denen, die der Anforderung nie oder nur selten ausgesetzt sind, beträgt der Anteil dagegen nur 29 Prozent.

- „Ich muss auch zu Hause an Schwierigkeiten bei der Arbeit denken“, sagen 56 Prozent der Arbeitnehmer/-innen, die sehr häufig oder oft erreichbar sein müssen, aber nur 31 Prozent derjenigen, von denen das nie verlangt wird.

Generell gilt: Je öfter von den Beschäftigten verlangt wird, ständig erreichbar zu sein, desto weniger bekommen sie den Kopf von der Arbeit frei.

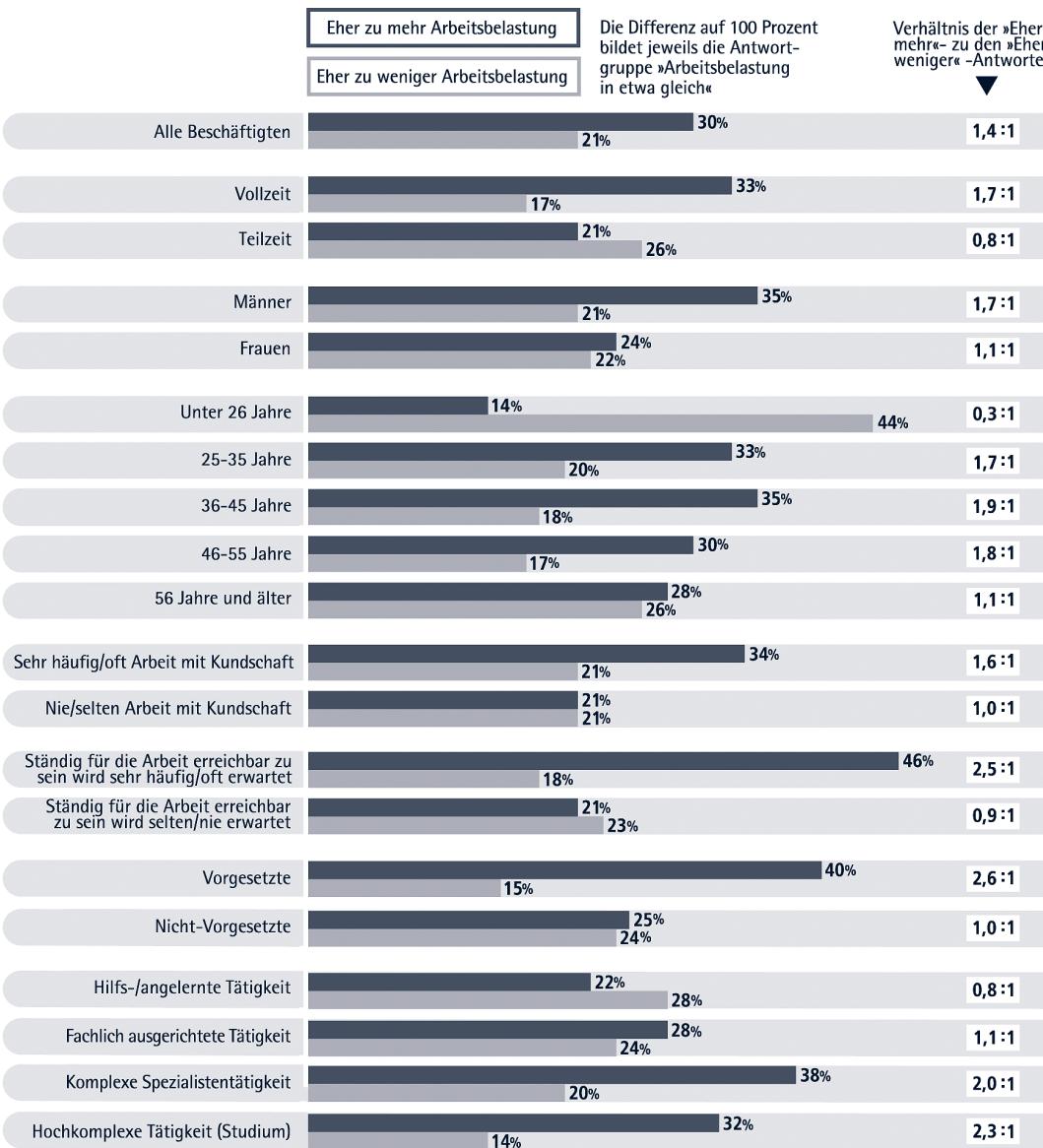
Außerordentlich hoch sind die Spitzenwerte, die bei der Auswertung nach Berufsgruppen zutage treten (vgl. ver.di 2012, S. 11): Unter Lehrkräften, von denen sehr häufig oder oft erwartet wird, dass sie für ihre Arbeit ständig erreichbar zu sein haben, beträgt der Anteil derjenigen, die auch zu

Hause an Schwierigkeiten bei der Arbeit denken müssen, 86 Prozent, unter den Beschäftigten in Betreuungsberufen sind es 75 Prozent.

## DER GEBRAUCH MOBILER KOMMUNIKATIONSGERÄTE FÜR DIE ARBEIT

Im Rahmen der Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit 2012 (bisher unveröffentlicht) wurde eine repräsentative Teilstichprobe (1.020 Befragte) auch nach der Arbeit mit mobilen Kommunikationsgeräten gefragt: „Nutzen Sie für Ihre Arbeit unterwegs oder zu Hause ein Handy, Smartphone oder Laptop?“ Auf diese Frage antworteten insgesamt 58 Prozent der Befragten mit Ja. Bei der Bewertung

### »Führt die mobile Nutzung bei Ihnen persönlich eher zu mehr oder eher zu weniger Arbeitsbelastung?«



Quelle: Repräsentativumfrage der DGB-Index Gute Arbeit GmbH 2012

Abbildung 2  
Mehrbelastung oder  
Entlastung durch Nutzung  
mobiler Kommunikations-  
technologie (n = 1.020)

der Ergebnisse ist zu bedenken, dass zu dieser Gruppe z. B. nicht nur Beschäftigte zählen, die für ihre Arbeit zu Hause ständig erreichbar zu sein haben, sondern etwa auch Arbeitnehmer/-innen in mobilen Diensten, auf Baustellen und mit Geschäftsreise-Verpflichtungen.

Der Gruppe der Nutzenden wurde dann eine weitere Frage gestellt: „Und was glauben Sie, führt die mobile Nutzung dieser Geräte bei Ihnen persönlich eher zu mehr oder eher zu weniger Arbeitsbelastung?“ 30 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass die Arbeitsbelastung durch die Nutzung der mobilen Kommunikationsgeräte für sie zugenommen habe, 21 Prozent, dass sie sich verringert habe. 49 Prozent haben den Eindruck, dass die Belastung in etwa gleich geblieben sei. Unter denen, die eine Veränderung registrierten, gibt es damit 1,4-mal so viele Beschäftigte, die sich mehr belastet fühlen, als die weniger Belastung empfinden.

In Abbildung 2 ist das Ergebnis nach Beschäftigtengruppen aufgeschlüsselt, wobei der Fokus auf dem Größenvergleich zwischen den Gruppen der mehr und der weniger Belasteten liegt. Zu erkennen ist, dass der Anteil derjenigen, die sich durch den Gebrauch mobiler Kommunikationsgeräte stärker belastet fühlen, den der nach eigener Einschätzung weniger Belasteten in den meisten Gruppen übersteigt. Am größten ist der Unterschied bei den Vorgesetzten („Eher mehr“-Antworten wurden 2,6-mal häufiger als „Eher weniger“-Antworten gegeben), unter Beschäftigten, die sehr häufig oder oft der Anforderung ausgesetzt sind, für ihren Arbeitgeber ständig erreichbar zu sein (2,5 zu 1), sowie unter Beschäftigten, die nach Selbsteinschätzung hochkomplexe Tätigkeiten zu leisten haben (2,3 zu 1). Aufschlussreich ist auch der Zusammenhang zur Arbeitshetze. Von den Arbeitnehmer/-innen, die der Auffassung sind, dass ihre Arbeitsbelastung durch die Nutzung mobiler Kommunikationsgeräte gestiegen ist, fühlen sich insgesamt 77 Prozent bei der Arbeit sehr häufig (30 %) oder oft (47 %) gehetzt. Unter den Beschäftigten, die eine Belastungsabnahme spüren, liegt die Quote der Gehetzten mit insgesamt 56 Prozent (19 % sehr häufig, 37 % oft) zwar auch sehr hoch, aber immer noch deutlich unter dem Anteil der Vergleichsgruppe.

## Gestaltungsrechte in Sachen Balance- Bedingungen sind entscheidend

Arbeit auch von zu Hause aus, flexible Arbeitszeiten, Arbeit mit mobilen Kommunikationsmitteln wurden zumindest in der Öffentlichkeit bis vor Kurzem eher als Hilfen bei der Bewältigung der klassischen Vereinbarkeits-Anliegen betrachtet. (Diese sind übrigens immer noch in beträchtlichem Umfang unabgegolten, das sollte nicht übersehen werden, zumal es mittlerweile mit der wachsenden Gruppe von Beschäftigten, die außerberuflich Pflegeverantwortung übernehmen, neue Herausforderungen gibt.) Doch die Vor-

stellung, dass Laptops und Handys den Menschen die Freiheit geben, zu arbeiten, wann, wo und wie sie wollen, ist unvollständig. Das gilt nur dann, wenn sie auch das Recht haben, von dieser Freiheit nach ihren eigenen Maßgaben Gebrauch zu machen, und das unter Bedingungen, die sie auch beeinflussen können.

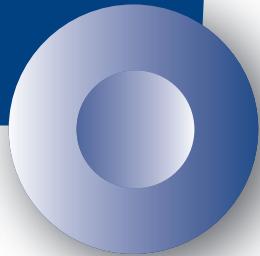
Das ist der Kerngedanke im Sinne der Guten Arbeit: Der Mensch muss nicht über jedes Seil gehen, das ihm, gleich in welcher Höhe, gespannt wird. Eine gelungene Work-Life-Balance lebt zentral von dem Vermögen, zwischen dem gut Machbaren und dem Unzumutbaren zu unterscheiden. Und sie realisiert sich über Einflussnahmen der jeweiligen Akteure und Gestaltungsrechte, die die Bedingungen der Balance selbst betreffen. Wobei jener Sektor, der im Arbeitsleben liegt, für die Beschäftigten ungleich mehr Gewicht hat, wie übrigens auch frühere Index-Umfragen ergeben haben (DGB-Index Gute Arbeit 2007): Je besser die Arbeitsbedingungen sind, desto ausgewogener sind in den Augen der Arbeitnehmer/-innen auch die Balancen.

Darum braucht es Regelungen, durch die gewährleistet ist, dass die Beschäftigten einen echten Zuwachs an Zeit- und Entscheidungssouveränität erfahren, Balance also wirklich gestalten können. Es reicht nicht, dass sie sich selbst Grenzen setzen, wie immer wieder empfohlen wird. Denn wenn abhängig Beschäftigte sich selbst Grenzen setzen, dann ziehen sie auch ihren Arbeitgebern welche. Deshalb braucht es arbeitsrechtlich verankerte Regelungen, z. B. zu den Erreichbarkeitsanforderungen, die es den Beschäftigten ermöglichen, von ihrem Recht, abzuschalten, auch wirklich Gebrauch machen zu können – Bestimmungen auf betrieblicher und gesellschaftlicher Ebene, die unter maßgeblicher Beteiligung der Arbeitnehmer/-innen erarbeitet werden. Als Grundlage dazu unerlässlich ist eine Arbeitsberichterstattung aus der Sicht der Beschäftigten. ■

---

### Literatur

- BKK: *Gesundheitsreport 2011. Zukunft der Arbeit. Statistik und Analyse*. Essen 2011
- DGB-JUGEND: *Arbeitsqualität aus der Sicht von jungen Beschäftigten. 4. Sonderauswertung zum DGB-Index Gute Arbeit*. Berlin 2012
- DGB-INDEX GUTE ARBEIT GMBH: *Work-Life-Balance 2007: Der Report. Wie die Beschäftigten die Vereinbarkeit von Berufs-, Familien- und Privatleben beurteilen*. Berlin 2008
- DGB-INDEX GUTE ARBEIT GMBH: *Arbeitshetze, Arbeitsintensivierung, Entgrenzung. So beurteilen die Beschäftigten die Lage. Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2011*. Berlin 2012 a
- DGB-INDEX GUTE ARBEIT GMBH: *Arbeitshetze, Arbeitsintensivierung, Entgrenzung – Mehrbeanspruchungen und Belastungskumulationen. Supplementband zur gleichnamigen Publikation*. Berlin 2012 b
- EHRENBERG, A.: *Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart*. Frankfurt/M. 2008
- LANDESINSTITUT FÜR ARBEITSGESTALTUNG NORDRHEIN-WESTFALEN (LIA): *Fakten 7/2012*, Düsseldorf 2012
- VER.DI: *Daten zu Taten*. Berlin 2011
- VER.DI: *Ständig erreichbar, dauernd gehetzt. So beurteilen die Beschäftigten in den Dienstleistungs-Branchen die Lage. Reihe Arbeitsberichterstattung aus der Sicht der Beschäftigten*. Berlin 2012
- Weitere Informationen unter [www.verdi-gute-arbeit.de](http://www.verdi-gute-arbeit.de)



## Ehrenamt und Arbeitszeit – ein Vereinbarkeitsproblem?

► Ehrenamtliches Engagement erfordert Zeit.

**Beschäftigte müssen die hierfür notwendigen Zeiten zusätzlich zu ihrer Arbeitszeit und zu ihren sonstigen privaten und lebensweltlichen Verpflichtungen aufbringen können. Gefordert ist eine multiple Synchronisation verschiedener Aktivitäten. Wie aber gelingt es abhängig Beschäftigten, diese mehrfachen Zeitanforderungen auszubalancieren? Welche Rolle spielen unterschiedlich lange Arbeitszeiten, aber auch flexible Arbeitszeitformen sowie Arbeitszeit während der Nacht oder am Wochenende für die Ausübung von Ehrenamt? Welche Formen der Arbeitszeit behindern oder fördern ehrenamtliches Engagement? Diesen Fragen geht der Beitrag auf der Grundlage einer repräsentativen Befragung von mehr als 10.000 abhängig Beschäftigten nach.**

### Individuelle Zeitbudgets und Ehrenamt

Für ehrenamtliches Engagement reicht es nicht aus, benötigte Zeitelemente zu reservieren. Sie müssen auch zu festgelegten Zeitfenstern und in vereinbarten Rhythmen zur Verfügung stehen. Nicht nur Beruf und Ehrenamt sind zeitlich abzustimmen, zu berücksichtigen sind auch weitere Aktivitäten im Bereich der Haus- und Familienaufgaben, der beruflichen Weiterbildung, der Pflege oder in anderen Bereichen. Diese Zeitanforderungen können in den individuellen Zeitbudgets sehr unterschiedliche Quantitäten beanspruchen und entsprechend unterschiedliche Verteilungsmuster aufweisen. Sicherlich stellt sich das Synchronisationserfordernis in Single-Haushalten anders dar als in Mehrpersonen-Haushalten oder bei Alleinerziehenden. Hinzu kommt, dass die immer noch weit verbreitete ungleiche Verteilung häuslicher Aufgaben zwischen den Geschlechtern zu entsprechend asymmetrischen Mustern in der individuellen Zeitnutzung führt. Frauen übernehmen deutlich größere Zeitkontingente für familiäre Arbeiten und arbeiten nicht nur zu einem wesentlich höheren Anteil Teilzeit als Männer, auch als Vollzeitbeschäftigte arbeiten sie durchschnittlich kürzer (vgl. HOLST/SEIFERT 2012).

Angesichts genereller Zeitrestriktionen konkurrieren die verschiedenen Zeitverwendungen miteinander. Zeitkonflikte sind deshalb nicht ausgeschlossen. So kann das Profil der Arbeitszeit, bei gegebenen sonstigen privaten Zeitverwendungen, im ungünstigsten Fall mit den Zeitanforderungen des Ehrenamts kollidieren, also weder mit der Dauer der Arbeitszeit noch deren Lage oder Verteilung übereinstimmen, und deshalb das zeitliche Engagement einschränken oder gar völlig ausschließen. Umgekehrt ist ebenso denkbar, dass sich die jeweiligen Zeitprofile genau ergänzen und reibungslos miteinander verzahnen lassen. Insofern kann die Arbeitszeit nicht nur die Grundentscheidung zur Aufnahme eines Ehrenamtes beeinflussen sondern auch das hierfür aufzubringende Zeitvolumen. Denkbar ist schließlich, dass Zeiten für Ehrenamt, die mit anderen Nicht-Erwerbszeiten (Hausarbeit, Pflege, Erziehung usw.) kollidieren, nur möglich werden, wenn beispielsweise familiäre Aufgaben reduziert oder zwischen den Familienmitgliedern umgeschichtet werden.



**HERMANN GROB**

Dr., ehem. wiss. Mitarbeiter im Forschungsbereich „Dienstleistungen im gesellschaftlichen Wandel“ der Sozialforschungsstelle Dortmund, zentrale wissenschaftliche Einrichtung der TU Dortmund.



**HARTMUT SEIFERT**

Dr., ehem. Leiter des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf

Die Ergebnisse der im Jahr 2011 durchgeföhrten Studie (vgl. SEIFERT/GROß/MAYLANDT 2012) zeigen förderliche und hinderliche Faktoren des Ehrenamts auf und geben Hinweise darauf, ob und wie sich individuelle Zeitbudgets und Ehrenamt verbinden lassen. Da es sich um eine Wiederholungsbefragung zu einer im Jahr 1999 durchgeföhrten themenähnlichen Studie handelt, lassen sich die Befunde von 1999 mit den aktuellen Untersuchungsergebnissen vergleichen (zur Anlage der beiden Studien vgl. Tab. 1).

**Tabelle 1** Studien zu Ehrenamt und Erwerbsarbeit

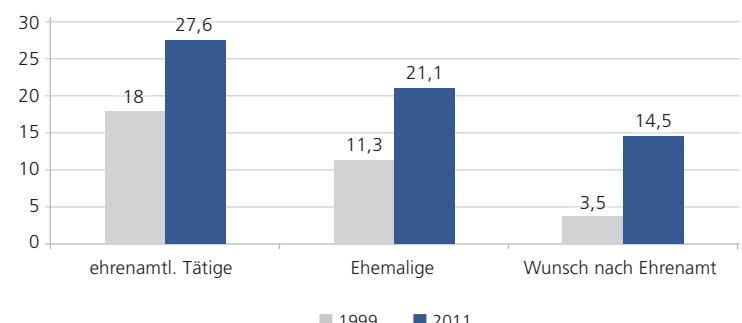
	1999	2011
<b>Grundgesamtheit</b>	abhängig Beschäftigte deutscher Nationalität im Alter von 18 – 65 Jahren	abhängig Beschäftigte deutscher Nationalität im Alter von 18 – 65 Jahren
<b>Stichprobe</b>	mehrstufige Zufallsstichprobe; Auswahl von Sample Points auf der Basis des ADM-Mastersamples; Auswahl von Haushalten nach dem Random-Route-Verfahren; Auswahl der Zielpersonen per Geburtstagsschlüssel	regional geschichtete, mehrstufige Zufallsstichprobe auf der Basis von Haushalten mit telefonischen Festnetznummern; Auswahl der Zielpersonen per Geburtstagsschlüssel
<b>Stichprobenumfang</b>	4.024 Personen	10.157 Personen
<b>Methodisches Vorgehen</b>	mündliches Interview	computergestütztes telefonisches Interview
<b>finanzielle Förderung</b>	Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des Landes NRW	Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes NRW
<b>weitere Informationen</b>	BUNDESMANN-JANSEN/GROß/MUNZ (2000); KLENNER/PFAHL/SEIFERT (2001)	SEIFERT/GROß/MAYLANDT (2012)

## Zunahme ehrenamtlicher Aktivitäten

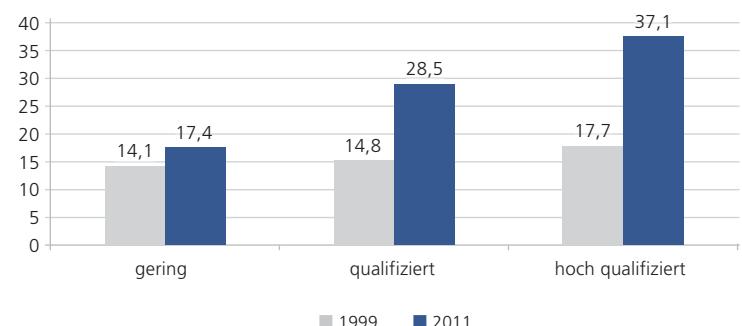
Gegenüber 1999 hat der Anteil der Beschäftigten, die neben ihrer Erwerbsarbeit ehrenamtlich tätig sind, kräftig von 18 auf 27,6 Prozent zugenommen (zu den Ergebnissen aus 1999 vgl. KLENNER/PFAHL/SEIFERT 2001). Stark angestiegen ist auch das Potenzial derjenigen Personen, die prinzipiell an Ehrenämtern interessiert sind. Während in 2011 etwa jeder siebte Beschäftigte gerne ein Ehrenamt übernehmen möchte, war es zwölf Jahre zuvor nur gut jeder dreißigste (vgl. Abb. 1).

Der Aktivitätsgrad unterscheidet sich stark zwischen den Geschlechtern und variiert mit dem Grad der Bildung. Männer sind häufiger (30,8 %) engagiert als Frauen (24,1 %). Während nur knapp 13 Prozent der Beschäftigten ohne einen Schulabschluss Ehrenämter übernehmen, liegt die Quote bei den Personen mit Abitur bei gut 32 Prozent. Ebenso steigt der Anteil der ehrenamtlich Tätigen mit dem beruflichen Qualifikationsniveau der Beschäftigten, wobei festzustellen ist, dass sich die Abstände zwischen den Qualifikationsstufen im Vergleich zu der früheren Erhebung deutlich vergrößert haben (vgl. Abb. 2). Unter den Hoch-

**Abbildung 1 Ehrenamtlich Tätige, Ehemalige und Wunsch nach Ehrenamt 1991 und 2011 (in %)**



**Abbildung 2 Ehrenamtlich Tätige und Qualifikationsniveau, 1999 und 2011 (in %)**



qualifizierten liegt aktuell der Anteil der ehrenamtlich Tätigen mehr als doppelt so hoch wie unter den Geringqualifizierten, zwölf Jahre zuvor waren es lediglich drei Prozentpunkte mehr. Auffallend ist der mit fast 42 Prozent hohe Anteil der ehrenamtlich Tätigen unter den Beamten gegenüber einer Quote von knapp 27 Prozent bei den Angestellten und gut 23 Prozent bei den Arbeiterinnen und Arbeitern. Als Ergebnis bleibt festzuhalten, dass der Bildungsgrad ehrenamtliches Engagement stark beeinflusst.

Bei den Aktivitätsfeldern steht der Sport an erster Stelle. Hier engagiert sich etwa ein Drittel der ehrenamtlich Tätigen, bei den Männern sind es sogar fast 40 Prozent. Frauen setzen andere Schwerpunkte. Am häufigsten sind sie (gut ein Viertel) im kirchlichen Bereich tätig, es folgen der Sport (24,3 %), Bildung (15,3 %) und Kultur (14,8 %). Mit zunehmendem Alter steigt das Engagement im kirchlichen und sozialen Bereich. Bei den Männern folgen nach dem Sport das Rettungswesen (21 %), die Kirche (14,4 %) und der Kulturbereich (13,6 %). Gegenüber 1999 ist das Engagement im Bereich Politik stark rückläufig.

Vollzeitbeschäftigte wenden neben einer effektiven Arbeitszeit von 44 Stunden durchschnittlich weitere 3,9 Stunden pro Woche für das Ehrenamt auf.

## Dauer der Arbeitszeit schränkt Ehrenamt nicht ein

Ehrenamtlich Tätige arbeiten in etwa ebenso lange wie Beschäftigte ohne derartiges Engagement. Die Dauer der Arbeitszeit bremst offenbar nicht – wie man hätte annehmen können – ehrenamtliches Engagement. So sind Männer trotz durchschnittlich erheblich längerer Arbeitszeiten deutlich häufiger ehrenamtlich engagiert als Frauen. Zudem bringen sie hiefür durchschnittlich wesentlich mehr Zeit auf. Offensichtlich begrenzt das bestehende geschlechtspezifische Verteilungsmuster bei familialen und privaten Versorgungsaufgaben nicht nur das zeitliche Engagement von Frauen im Beruf, sondern auch beim Ehrenamt. Denkbar ist zudem, dass das stärkere ehrenamtliche Engagement der Männer nicht in jedem Fall frei von beruflichen Karrierekalkülen erfolgt, da es, in Abhängigkeit von der spezifischen Art des Ehrenamtes, soziales „networking“ fördern kann. Dieser Aspekt dürfte vor allem bei höher qualifizierten Beschäftigten nicht völlig bedeutungslos sein. Für diese Vermutung spricht der bereits erwähnte enge Zusammenhang von beruflicher Qualifikation und Aktivitätsniveau.

Die Arbeitszeitdauer hat nur wenig Einfluss darauf, wie viele Stunden im Monat für ehrenamtliche Tätigkeit aufgebracht werden. Die tatsächliche Wochenarbeitszeit nimmt mit steigender Qualifikation zu, von 35,2 Stunden bei gering Qualifizierten auf 43,5 Stunden bei Beschäftigten mit Fach- bzw. Hochschulabschluss. Dieser Trend gilt für Männer und Frauen gleichermaßen – allerdings auf unterschiedlichem Niveau. Trotz steigender Wochenarbeitszeiten nimmt das für ehrenamtliche Tätigkeit geleistete monatliche Stundenvolumen nicht ab, sondern sogar leicht zu: von 3,6 Wochenstunden bei den gering Qualifizierten auf 4,2 Wochenstunden bei den hoch Qualifizierten.

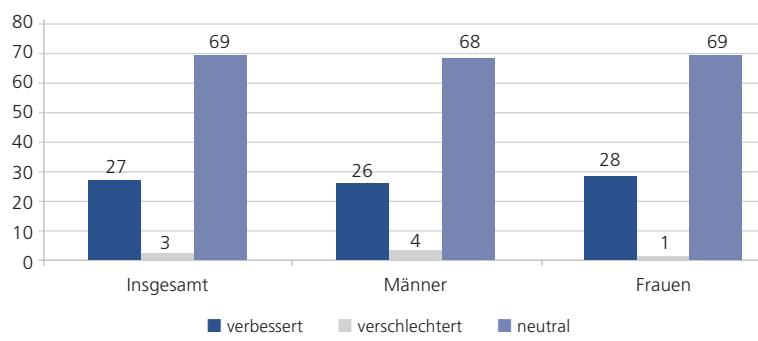
Leider war es im Rahmen der Studie nicht möglich, die für private und lebensweltliche Interessen und Verpflichtungen aufzubringende Zeit quantifizierend zu ermitteln. Der Einfluss dieser nicht an Erwerbsarbeit gebundenen, gleich-

wohl aber teilweise notwendigen Zeitverwendungen auf das ehrenamtliche Engagement kann daher nicht präzise bestimmt werden. Erste Hinweise können Angaben zum Familienstand und zur Erwerbstätigkeit des Partners/der Partnerin liefern. 15 Prozent der „hoch Qualifizierten“ haben eine/einen nicht erwerbstätige/n Partnerin/Partner, was aber nur auf zwölf Prozent der „Qualifizierten“ und nur acht Prozent der „gering Qualifizierten“ zutrifft. Dieser Befund könnte darauf hindeuten, dass den „hoch Qualifizierten“ stärker als den anderen beiden Gruppen zeitliche Belastungen aus Haus- und Familienarbeit von den nicht erwerbstätigen Partnerinnen/Partnern abgenommen oder über den Markt bezogen werden. Dies wiederum könnte die Voraussetzung dafür sein, dass die Gruppe der „hoch Qualifizierten“ sowohl lange Erwerbsarbeitszeiten als auch lange Ehrenamtszeiten aufweist.

## Flexible Arbeitszeiten begünstigen ehrenamtliches Engagement

Flexible Arbeitszeiten haben an Bedeutung gewonnen. Überwiegend basieren sie auf Zeitkonten. Diese Form der Zeitorganisation bietet sowohl Betrieben als auch Beschäftigten die Möglichkeit, die tariflich oder individualvertraglich vereinbarte Regelarbeitszeit variabel, d. h. in ungleichen Portionen verteilen zu können. Denkbar ist, dass die Beschäftigten durch diese flexiblen Zeittarrangements im Vergleich zur gleichförmigen Normalarbeitszeit an Zeitsouveränität gewinnen, aber auch das Gegenteil kann der Fall sein. Die Frage, welche der beiden Parteien den Gestaltungsspielraum in welchem Maße nutzen kann, entscheidet sich letztlich erst in der betrieblichen Alltagspraxis. Das Urteil hierüber fällt aus Sicht der Beschäftigten positiv aus (vgl. Abb. 3). Wer in den letzten drei Jahren ein Arbeitszeitkonto einrichten konnte, sieht hierin bessere Möglichkeiten, die zeitlichen Anforderungen von Beruf und Ehrenamt in Einklang bringen zu können. Nur eine kleine Minderheit vertritt eine gegenteilige Position. Offensichtlich bieten flexible Arbeitszeiten den Beschäftigten mehr zeitlichen Gestaltungsspielraum als das traditionelle System starrer Zeitmuster, um berufliche mit außerberuflichen Zeitanforderungen auszubalancieren. Das gilt für Frauen gleichermaßen wie für Männer.

Abbildung 3 Bewertung der in den letzten drei Jahren eingeführten Arbeitszeitkonten, 2011 (in %)



Gegenüber 1999 hat 2011 der Anteil der ehrenamtlich Tätigen mit zeitlichen Dispositionsspielräumen zugenommen (vgl. Tab. 2). Während in 1999 nur ein gutes Drittel (36 %) der ehrenamtlich Tätigen angab, wegen flexibler Arbeitszeiten freinehmen zu können, sind es in 2011 mehr als zwei Drittel (69,5 %). Mit flexiblen Arbeitszeiten sind mehrheitlich Arbeitszeitkonten gemeint; denn knapp zwei Drittel derjenigen, die angeben, wegen flexibler Arbeitszeiten freinehmen zu können, geben zugleich an, dass für sie ein Arbeitszeitkonto geführt wird.

Auch der räumliche Dispositionsspielraum hat im Zeitraum von 1999 bis 2011 stark zugenommen: Während im Jahr 1999 nur knapp die Hälfte (49,2 %) der ehrenamtlich Tätigen in Absprache mit Kolleginnen und Kollegen und/oder den Vorgesetzten den Arbeitsplatz wegen ehrenamtlichen Engagements verlassen konnte, sind es in 2011 drei Viertel (74,7 %). Ergänzt wird dieses Bild durch den Befund, dass im Jahr 2011 knapp die Hälfte (47,3 %) der ehrenamtlich Tätigen angibt, Beginn und Ende der Arbeitszeit eigenverantwortlich festlegen zu können (vgl. Tab. 2). Dies wurde zwar in 1999 nicht abgefragt, aber in 1999 sind die Beschäftigten und damit auch die ehrenamtlich Tätigen danach gefragt worden, in welchem Maße sie Dauer und Lage der Arbeitszeit selbst bestimmen können. Bejaht wurde diese Frage damals von 14,8 Prozent der ehrenamtlich Tätigen; weitere 19,6 Prozent der ehrenamtlich Tätigen gaben an, Dauer und Lage der Arbeitszeit teilweise selbst bestimmen zu können. Unter der Voraussetzung, die unterschiedlichen Frageformulierungen vergleichen zu können, ergibt dies für 1999 auch nur einen Wert von 34,2 Prozent der ehrenamtlich Tätigen, die Dauer und Lage ihrer Arbeitszeit selbst bestimmen können. Auch dieser Wert liegt weit unter dem oben genannten von 47,3 Prozent.

Aber nicht alle Beschäftigengruppen können von den Möglichkeiten autonomer Zeitgestaltung gleichermaßen profitieren. Starke Unterschiede zeigen sich nach dem beruflichen Status. Hoch qualifizierte Beamte, Angestellte sowie Meister und Vorarbeiter können häufiger als die jeweils weniger Qualifizierten bzw. in niedrigeren Statusgruppen Beschäftigten die Arbeitszeit eigenverantwortlich festlegen. Die zeitliche Balance von Beruf und Ehrenamt gelingt ersten deshalb besser (vgl. Abb. 4).

Festzuhalten ist, dass offensichtlich weniger die Dauer der Arbeitszeit ehrenamtliches Engagement beeinflusst als vielmehr die zeitlichen und räumlichen Dispositionsspielräume der Beschäftigten, die je nach beruflichem Status sehr unterschiedlich sind. Sie wirken sich vorteilhaft auf ehrenamtliches Engagement aus.

## Lage der Arbeitszeit schränkt Ehrenamt nur punktuell bei Frauen ein

Von der Normalarbeitszeit abweichende Lagen in der Nacht, am Wochenende oder im Schichtrhythmus – sogenannte atypische Arbeitszeiten – gelten eher als hinderlich für die Ausübung von Ehrenämtern. Soziale, kulturelle oder sportliche Aktivitäten orientieren sich in ihrer zeitlichen Lage im Prinzip immer noch weitgehend an der Normalarbeitszeit und finden zu komplementären Zeiten statt. In besonderer Weise betrifft dies Frauen mit Samstagsarbeit. Während knapp 42 Prozent aller weiblichen Beschäftigten mindestens einmal pro Monat an diesem Tag arbeiten, sind es

Tabelle 2 Zeitliche und räumliche Flexibilität 1999 und 2011 (in %)

	1999	2011
<b>zeitliche Flexibilität I</b>		
kann wegen flexibler Arbeitszeiten freinehmen	36,0	69,5
kann Arbeitszeiten tauschen	35,3	11,9
kann beides nicht	26,0	5,6
<b>räumliche Flexibilität</b>		
kann Arbeitsplatz verlassen	49,2	74,7
kann Arbeitsplatz nicht verlassen	22,8	18,7
trifft nicht zu, ehrenamtliche Tätigkeit liegt in der Freizeit	24,2	5,6
<b>zeitliche Flexibilität II*</b>		
kann Beginn und Ende der Arbeitszeit eigenverantwortlich festlegen	47,3	
kann Beginn und Ende der Arbeitszeit nicht eigenverantwortlich festlegen		51,8
k. A.		0,9

\* 1999 nicht abgefragt

Abbildung 4 Ehrenamt und eigenverantwortliche Festlegung der Arbeitszeit nach beruflichem Status, 2011 (in %)

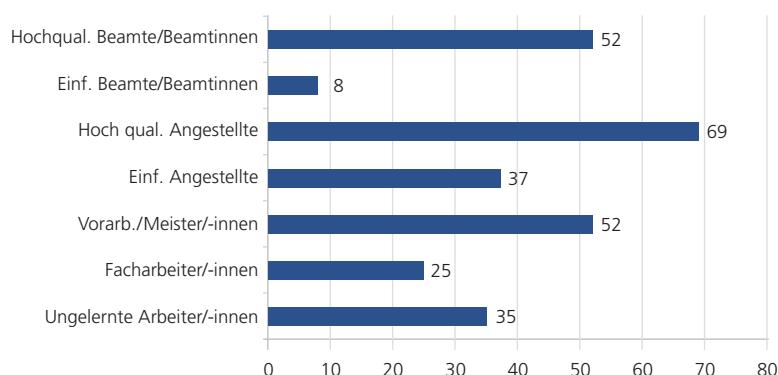
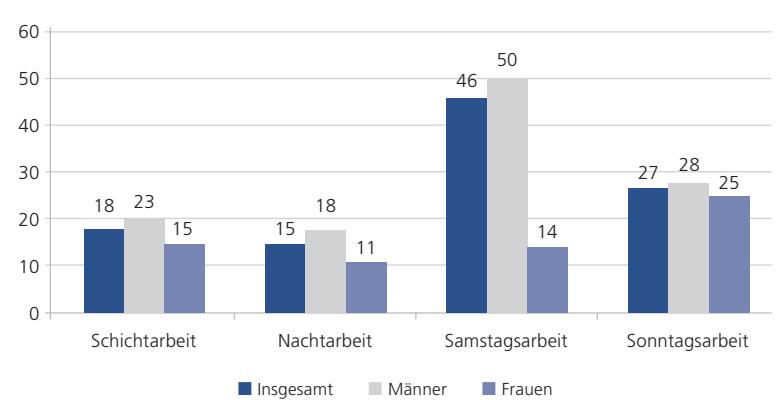


Abbildung 5 Atypische Arbeitszeiten und Ehrenamt, 2011 (in %)



unter denen mit Ehrenamt gerade mal 14 Prozent (vgl. Abb. 5). Offensichtlich müssen Frauen, die samstags arbeiten, in stärkerem Maße als Männer an diesem Tag auf ehrenamtliche Tätigkeiten verzichten, da sie zusätzlich in aller Regel mit zeitaufwändigen wochenendbezogenen

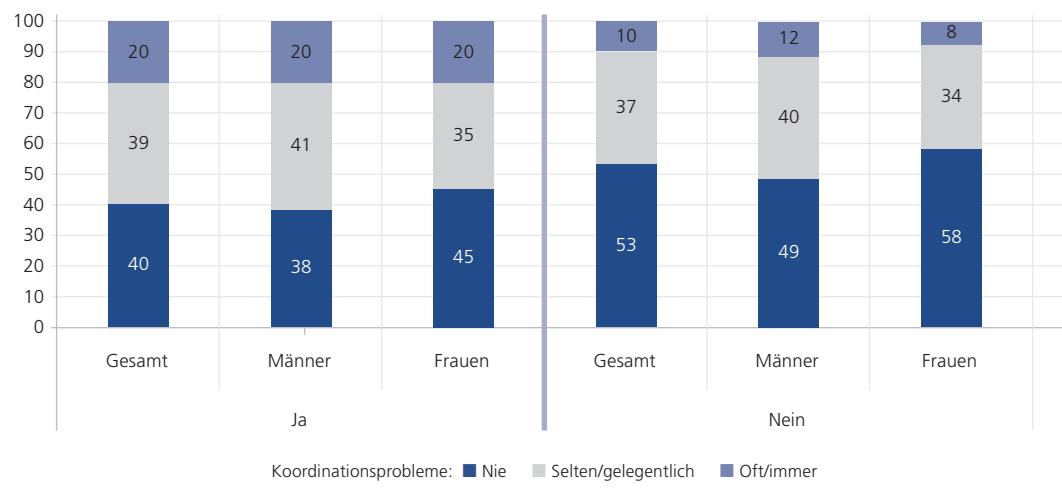


Abbildung 6  
Geplante Aufgabe/Einschränkung Ehrenamt und Probleme bei Koordination mit Beruf, 2011 (in %)

Haushaltarbeiten eingespannt sein dürften. Wenn Samstagsarbeit dagegen für Männer offensichtlich kaum ein Hindernis darstellt, 50 Prozent mit dieser Arbeitszeit sind ehrenamtlich aktiv, dann kann das auch mit den unterschiedlichen Aktivitätsbereichen und deren spezifischen Zeitanforderungen zu tun haben.

## Zeitliche Friktionen können zur Aufgabe des Ehrenamts führen

Die Profile der Arbeitszeiten lassen sich nicht immer konfliktfrei mit denen fürs Ehrenamt ausbalancieren. Dieser Umstand könnte ein gewichtiger Grund sein, das Ehrenamt einzuschränken oder ganz aufzugeben. Sicherlich hängen die definitiven Entscheidungen hierüber nicht allein von Zeitfragen ab, aber sie dürfen zusammen mit anderen, vor allem familialen Aspekten oder beruflichen Karrierefragen eine nicht unwesentliche Rolle spielen. Für diese Vermutung sprechen die Untersuchungsbefunde (vgl. Abb. 6). Beschäftigte, die vorhaben, ihr ehrenamtliches Engagement einzuschränken, nennen als Grund häufiger Zeitprobleme als Beschäftigte, die eine Fortsetzung planen. Dieses Rückzugskalkül ist bei Personen mit einem Partner stärker ausgeprägt als bei Singles. Erstaunlich ist, dass Zeitprobleme einen beachtlichen Teil der ehrenamtlich Tätigen nicht davon abhalten, ihr Engagement fortzusetzen.

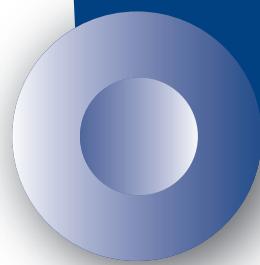
## Förderliche Rahmenbedingungen erhalten und stärken

Der Anteil der Beschäftigten, die neben ihren beruflichen auch noch ehrenamtliche Tätigkeiten ausüben, hat zwischen 1999 und 2011 kräftig von 18 auf knapp 28 Prozent

zugenommen. Diese Entwicklung ist deshalb erstaunlich, weil sich gleichzeitig die arbeitszeitlichen Bedingungen verschlechtert haben. Vollzeitbeschäftigte, vor allem Männer, arbeiten durchschnittlich etwas länger, außerdem haben Nacht-, Schicht- und Wochenendarbeit zugenommen. Wenn sich diese Entwicklungen dennoch nicht als hinderlich für die Ausübung von Ehrenämtern erweisen, dann dürfte das vor allem mit den erweiterten Möglichkeiten teilautonomer Arbeitszeitgestaltung zu tun haben. Flexible Arbeitszeitformen auf der Basis von Zeitkonten bieten Beschäftigten eher verbesserte Möglichkeiten, zeitliche Anforderungen von Beruf und Ehrenamt auszubalancieren. Gleichwohl kann von idealen Zuständen längst nicht die Rede sein. Ein nicht unerheblicher Teil der ehrenamtlich Tätigen plant aufgrund von Zeitkonflikten, das Engagement zurückzufahren oder gänzlich aufzugeben. Mehr zeitliche Autonomie und – besser noch – vermehrte Freistellungsrechte würden sicherlich ehrenamtliches Engagement attraktiver machen. ■

### Literatur

- BUNDESMANN-JANSEN, J.; GROß, H.; MUNZ, E.: *Arbeitszeit '99*. Düsseldorf 2000
- KLENNER, C.; PFAHL, S.; SEIFERT, H.: *Ehrenamt oder Erwerbsarbeit – Zeitbalance oder Zeitkonkurrenz?* Düsseldorf 2001 – URL: <https://services.nordrheinwestfalendirekt.de/broschuerenservice/download/316/EHRENAMT.pdf> (Stand: 20.11.2012)
- SEIFERT, H.; GROß, H.; MAYLANDT, J.: *Erwerbsarbeit und Ehrenamt in der Bundesrepublik Deutschland und in Nordrhein-Westfalen. Bestandsaufnahme des ehrenamtlichen Engagements im Europäischen Jahr der Freiwilligentätigkeit*. Düsseldorf 2012
- HOLST, E.; SEIFERT, H.: *Arbeitszeitpolitische Kontroversen im Spiegel der Arbeitszeitwünsche*. In: WSI-Mitteilungen 65 (2012) 2, S. 141–149



# Work-Learn-Life-Balance in der wissensintensiven Arbeit

► Bildungspolitische Programme und wissenschaftliche Diskurse thematisieren die Vereinbarkeit von Arbeiten und Leben jeweils ohne zu berücksichtigen, dass auch das Lernen ein Bereich ist, der zunehmend an Bedeutung gewinnt und der damit zu Konflikten bei der Vereinbarkeit von Arbeiten, Lernen und Leben führen kann. Der Beitrag stellt Ergebnisse aus einem Forschungsprojekt dar, in dem die individuellen und betrieblichen Faktoren für die Vereinbarkeit dieser Trias untersucht werden. Im Mittelpunkt stehen Einschätzungen von Beschäftigten in der IT-Branche zu ihrer Work-Learn-Life-Balance. Abschließend werden Instrumente skizziert, die Beschäftigte und Betriebe bei der Gestaltung eines ausbalancierten Verhältnisses von Arbeit, Lernen und Leben unterstützen können.

## Von der Work-Life-Balance zur Work-Learn-Life-Balance

In der modernen Arbeitswelt nehmen wissensintensive Formen der Arbeit zu. Dies gilt insbesondere für Tätigkeiten im IT-Sektor, die eine ständige Aktualisierung von Wissensbeständen sowie den permanenten Erwerb neuer Kompetenzen erfordern (vgl. DAVENPORT/JARVENPAA/BEERS 1996; WILLKE 1998; NORTH/GÜLDENBERG 2008). Ferner ist die Arbeit im IT-Bereich durch Entgrenzungstendenzen gekennzeichnet: Auch abends und am Wochenende wird gearbeitet und für die Arbeit gelernt, sodass sich Elemente des Lernens und Arbeitens im Privatleben wiederfinden, gleichzeitig sich jedoch auch Privates in die Arbeits- und Lernzeit entgrenzt.

In den politischen und wissenschaftlichen Diskursen werden Vereinbarkeitsprobleme vor allem unter dem Aspekt der räumlichen und zeitlichen Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben thematisiert. Dabei wird ein wichtiger Teilbereich ausgeblendet: das Lernen. Insbesondere in der wissensintensiven Arbeit sind Beschäftigte neben der Vereinbarkeit von privaten Erwartungen und Verpflichtungen einerseits und den Anforderungen der Arbeitstätigkeit andererseits auch mit der eigenverantwortlichen Organisation ihrer Lernprozesse konfrontiert. Sie müssen sich täglich im Prozess ihrer Arbeit und in ihrem Privatleben mit Lernanforderungen auseinandersetzen und eine bewusste und persönliche Systematisierung der eigenen Arbeitserfahrungen vornehmen (vgl. PFIFFNER/STADELmann 1999). Dafür sind zeitliche Freiräume in der Arbeit und im Privatleben zu schaffen. Es reicht also nicht aus, Arbeiten und Leben – im Sinne der Work-Life-Balance – zu vereinbaren. Vielmehr gilt es, die Trias von Arbeiten, Lernen und Leben in Balance zu halten. Dies wird im Folgenden als Work-Learn-Life-Balance bezeichnet. Bei diesem Wechselverhältnis geht es aus erziehungswissenschaftlicher Sicht immer auch um die Interdependenz von individueller Kompetenz- und betrieblicher Organisationsentwicklung (vgl. DEHNBO-STEL 2007; MEYER 2011).



RITA MEYER

Prof. Dr., Institut für Berufspädagogik und Erwachsenenbildung, Leibniz Universität Hannover



JULIA K. MÜLLER

Wiss. Mitarbeiterin im Projekt ALLWiss, Abteilung Weiterbildung, Universität Trier

## Arbeiten – Lernen – Leben in der Wissensarbeit – Das Projekt ALLWiss

Das Forschungsprojekt „Arbeiten – Lernen – Leben in der Wissensarbeit (ALLWiss)<sup>1</sup>“ an der Universität Trier geht den Vereinbarkeitsanforderungen nach und analysiert spezifische Work-Learn-Life-Balance-Situationen. Erforscht werden Belastungen und Ressourcen, die diese Situationen kennzeichnen sowie die Strategien, die die Wissensarbeiter/-innen auf individueller, sozialer und organisationaler Ebene nutzen, um die Bereiche Arbeiten, Lernen und Leben im Gleichgewicht zu halten. Auf der Basis empirischer Erhebungen erfolgt in Kooperation mit Unternehmen die Entwicklung von Work-Learn-Life-Balance-Instrumenten. In einer Pilotphase werden die Instrumente in verschiedenen Handlungsfeldern der betrieblichen Praxis erprobt und evaluiert.

Das Untersuchungssample der Studie umfasst zwei Praxispartner- und vier Valuepartnerunternehmen<sup>2</sup> aus der IT-Branche. In einer qualitativen Phase wurden leitfadengestützte Einzelinterviews ( $n = 73$ ) und Gruppeninterviews ( $n = 166$ ) mit Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Unternehmen durchgeführt. Darüber hinaus wurde eine quantitative Online-Befragung durchgeführt. Die Rücklaufquote betrug 59 Prozent ( $n = 340$ ),

sodass insgesamt eine Stichprobe von  $n = 579$  vorlag. Die Interviews wurden vollständig transkribiert und durch eine Kombination von zusammenfassender und strukturierender Inhaltsanalyse ausgewertet (vgl. MAYRING 2008). Auf Basis der Daten der Online-Befragung wurden mehrere Clusteranalysen (vgl. MOOSBRUGGER/FRANK 1992) durchgeführt. Im Ergebnis kristallisierten sich vier „Typen“ im Umgang mit der Work-Learn-Life-Balance heraus, die in der Darstellung wiederum durch die qualitativen Daten ergänzt wurden, um sie angemessen beschreiben zu können.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Das Forschungsprojekt ALLWiss wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) für die Laufzeit vom 1. August 2009 bis zum 30. April 2013 gefördert. Der Förderschwerpunkt gehört zum BMBF-Forschungs- und Entwicklungsprogramm Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt – [www.allwiss.de](http://www.allwiss.de).

<sup>2</sup> Die Unterscheidung von Praxis- und Valuepartnerunternehmen bezieht sich auf die Dauer der Teilnahme sowie die inhaltliche Einbindung in das Forschungsprojekt. Die Valuepartnerunternehmen standen in der Erhebungsphase zusätzlich für die qualitative Befragung und die quantitative Online-Erhebung zur Verfügung. Die Praxispartner/-innen sind darüber hinaus aktiv an der Entwicklung der Instrumente zur Verbesserung der Work-Learn-Life-Balance beteiligt.

<sup>3</sup> Die Methode, im Rahmen der Typenbildung qualitative und quantitative Befunde aufeinander zu beziehen, ist eine nicht unumstrittene, aber methodologisch akzeptierte Form der Datenerhebung und Auswertung (vgl. PROMBERGER 2011).

Anzeige

# Gesundheitskompetenz

## Hintergrundwissen zur betrieblichen Gesundheitsförderung

Der Leitfaden gibt Hinweise für die Erfassung gesundheitsrelevanter Kompetenzen. Ein Überblick über mögliche Strategien und Maßnahmen zur Förderung der Gesundheitskompetenz im Unternehmen sowie Instrumente und Materialien für die konkrete Umsetzung runden den Band ab.



Heidemarie Hofmann

### Wege zum gesunden Unternehmen

Gesundheitskompetenz entwickeln  
Leitfaden für die Bildungspraxis, 42

2010, 56 S., 17,90 € (D)  
ISBN 978-3-7639-4305-0  
ISBN E-Book 978-3-7639-4306-7  
Best.-Nr. 6004067

wbv.de

## Work-Learn-Life-Balance-Typen

### TYP I – DER ABGRENZENDE

Der erste Typ weist eine klare, bewusst gewählte räumliche und zeitliche Trennung zwischen Privat- und Arbeitsleben auf.

*„Ich trenne zwischen Arbeit und Privat ganz strikt. Das heißt, ich arbeite eigentlich 99 Prozent meiner Arbeit am Arbeitsplatz oder beim Kunden und privat habe ich mit der Firmenarbeit eigentlich gar nichts zu tun.“ (17VSE, S. 9)*

Entsprechend der Idealvorstellung: „Ich habe ein Privatleben und ein Arbeitsleben“ (31JMO, S. 10) haben die Faktoren Arbeit und Lernen in der subjektiven Wertung dieses Typs einen relativ geringen Stellenwert und werden als Notwendigkeit zur Erwerbsicherung gesehen.

*„Arbeit und Lernen sind für mich Mittel und Zweck, um die Ziele meines Privatlebens zu erfüllen.“ (16URE, S. 10)*

Beschäftigte dieses Typs weisen die kürzeste Betriebszugehörigkeit auf und die Hälfte der Partner/-innen arbeitet jeweils in Vollzeit. Im Vergleich zu den anderen Typen nimmt Typ I von sich aus keinen hohen Lerndruck wahr. Wenn er allerdings extern mit Lernanforderungen konfrontiert wird, dann werden diese als belastend und zeitraubend empfunden. Dieser Typ erlebt z. B. durch Weiterbildungsmaßnahmen einen erhöhten Zeitdruck bei der täglichen Aufgabenerfüllung.

*„Arbeiten und Lernen [sind] nicht immer so richtig gut vereinbar, weil halt durch das Lernen auch ein Zeitdruck entsteht. Weil in der Zeit, wo ich lerne, kann ich meine Arbeit nicht tun.“ (17DLH, S. 8)*

Als Gründe für den geringen Stellenwert des Lernens nennen die Befragten z. B. uninteressante Seminarangebote des Unternehmens, einen hohen zeitlichen Aufwand sowie eine geringe persönliche Karriereorientierung. Lernen zählt für Beschäftigte dieses Typus eindeutig zum Bereich der Arbeit, sodass in der Folge auch zwischen den Bereichen Lernen und Leben eine deutliche Trennung besteht. Aufgrund dieser klaren Differenzierung wird das Privatleben auch nicht als zeitliche Ressource für Weiterbildung gesehen.

*„Also in meinem Privatleben bilde ich mich beruflich nicht weiter und das ist auch nicht in meinem Fokus. Also das ist keine Anforderung an mein Privatleben, dass das da gemacht wird.“ (21OIL, S. 6)*

Es zeigt sich, dass Beschäftigte des Typs I eine hohe Kompetenz der sachlichen und inhaltlichen Trennung von Rollen und Arbeitsaufgaben aufweisen. In der Folge bestehen kaum Rollenkonflikte und auch die Rollenambiguität dieser Gruppe ist gering. Es ist gerade die strikte Trennung zwischen Privat- und Berufsleben, die von Typ I als zentrale Balance-Strategie erlebt wird, wobei dies auch klar kommuniziert wird.

*„Man hat mir einmal im Urlaub ein Fax geschickt, [...] ob ich nicht mal [...]. Und dann habe ich zurück gerufen, dann habe ich gesagt, sie mögen es bitte unterlassen, ich habe Urlaub.“ (32KNP, S. 17)*

### TYP II – DER KOMPROMISSLER

Zum zweiten Typ gehören Beschäftigte, die Privates und Berufliches so weit wie möglich trennen, wobei kleine Überschneidungen – gerade im Hinblick auf Lernanforderungen – als notwendig bzw. unumgänglich empfunden werden. Den geringen Grad an Überschneidungen fasst dieser Typ als Idealzustand auf.

*„Ich würde sagen, [...] überschneiden sich ein bisschen, weil ich schon mal was heim nehme, wenn ich merke, ich muss da schnell fit werden, dann hole ich dann das Buch und dann muss es irgendwie noch am Wochenende oder am Abend einfach [gehen]. Es kommt schon vor, es kommt jetzt nicht regelmäßig vor, sondern wirklich, wenn ich merke, ich brauche schnell Wissen.“ (07TIF, S. 8)*

Die Dauer der Betriebszugehörigkeit befindet sich auf einem mittleren Niveau. Die Partnerin/der Partner des Typs II arbeitet häufig in Teilzeit. Typ II empfindet die Balance zwischen Arbeiten und Lernen auf der einen Seite und Leben auf der anderen Seite insgesamt als ausgeglichen. Das Privatleben nimmt ebenso wie die Bedeutung von Arbeit und Lernen einen mittleren Stellenwert ein. Beschäftigte dieses Typs erleben es als Herausforderung, ihre Ressourcen zwischen den Bereichen gleichmäßig aufzuteilen.

*„Die wichtigste Aufgabe [ist], im Prinzip alles unter einen Hut zu bekommen, also sprich, Freunde, Familie, Hobby, dass man da irgendwo [...] den Gleichklang findet. Das ist im Prinzip, ja, irgendwie alles so einzuteilen, dass man keinen vor'n Kopf tritt und alles gut miteinander verbringt.“ (31QBG, S. 12)*

Der Zeitdruck in der Arbeit wird als niedrig empfunden. Die eher selbstverständliche Integration von Lernprozessen in die Arbeit und das Privatleben zeigt sich auch in geringen Rollenkonflikten, sodass Typ II insgesamt zufrieden mit seiner Work-Learn-Life-Balance ist.

*„Man hat immer neue Herausforderungen, denen man sich stellen muss und man muss auch immer gerade im IT-Bereich [...] immer neu dazulernen, weil sich so viel verändert und jeder Kunde ist bei uns so individuell und wo man sich drauf anpassen muss [...] also man hat schon immer eine neue Herausforderung und das brauche ich halt auch.“ (26OKL, S. 5)*

### TYP III – DER FLEXIBLE

Zum dritten Typ zählen Beschäftigte, deren Arbeit und Privatleben sich stark überschneiden. Typ III steht meistens am Beginn der Karriere und arbeitet erst kurze Zeit im Unternehmen, wobei die Partnerin/der Partner ebenfalls häufig in Vollzeit beschäftigt ist. Er zeigt ein hohes Arbeits-

**BWP**  
BERUFSBILDUNG  
IN WISSENSCHAFT  
UND PRAXIS

**Bildungs- und  
Berufsverläufe gestalten**

**SVENJA PFAHL, STEFAN REUSS**

**Erwerbsarbeit, Bildung  
und außerberufliches Leben  
miteinander vereinbaren**

**Ansätze und Ideen einer lebens-  
phasenorientierten Personalpolitik**

**Wenn in der Arbeitswelt von „Vereinbarkeit“ die Rede ist, ist damit hauptsächlich die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gemeint, die in der Perspektive vieler Personalverantwortlicher nach wie vor überwiegend die individuelle Situation von Frauen in Elternzeit betrifft. Dabei bleiben die vielfältigen Lebensrealitäten anderer Beschäftigter weitgehend außen vor. Der BWP-Beitrag sensibilisiert für ein weiter gefasstes Verständnis der Vereinbarkeitsthematik und bezieht explizit auch Fragen des lebenslangen Lernens mit ein. Am Beispiel der Beschäftigten mit privater Fürsorgeverantwortung werden Handlungsoptionen für die betriebliche Praxis und berufliche Bildung als Eckpunkte einer lebensphasenorientierten Personalpolitik skizziert.**

**Erschienen in BWP 5/2010, kostenloser Download des Beitrags unter [www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/id/6455](http://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/id/6455)**

**Sie erhalten diese Veröffentlichung beim:  
W. Bertelsmann Verlag  
Postfach 10 05 33  
33506 Bielefeld  
Telefon: (0521) 911 01-11  
Telefax: (0521) 911 01-19  
E-Mail: service@wbv.de**

**BiBB**

engagement, das sich u. a. aus der Motivation speist, Autonomie- und Handlungsspielräume zu gewinnen. Um sich zügig im Unternehmen zu etablieren, beschäftigt sich dieser Typ auch in der Freizeit gedanklich viel mit der Arbeit und dem Lernen. Die Vereinbarkeit der Trias wird als konfliktreich empfunden, da die Zeit nicht ausreicht, um allen Bereichen gerecht zu werden.

„Belastend...! Ich würde gerne manchmal im Privatleben mehr Zeit haben, was mir die Arbeit auffrisst ... und anders herum. Ich trainiere dann manchmal am Wochenende und merke dann, ich hätte gerne noch ein bisschen Zeit für irgendwelche Arbeit sonntags, dass ich an meinem Firmennotebook noch irgendwas gerne geschrieben hätte und habe dann aber gemerkt, ich war mit meiner Frau den halben Tag zusammen, da war der Tag rum.“ (22VNI, S. 14)

Eine stärkere Trennung von Arbeit, Lernen und Privatleben wird von diesem Typ als wünschenswert empfunden. Gleichzeitig besteht ein Bewusstsein darüber, dass eine vollständige Trennung nicht möglich wäre.

„Es würde mir besser gefallen, wenn diese Überschneidung weniger groß wäre. Also ich bin der Überzeugung, dass sich das heute gar nicht mehr so konkret trennen lässt, weil ich einfach denke, wir arbeiten ja hier doch schon in relativ verantwort-

lichen Positionen und da wird grundsätzlich ein gewisser Einsatz auch erwartet und das finde ich auch völlig in Ordnung.“ (24BFB, S. 7)

Hier ist eine Form der „relativierten Entgrenzung“ (vgl. HÄRTWIG/HOFF/SCHRAPS 2009) zu verzeichnen. Der Fokus auf die Arbeit und die Zurückstellung des Privatlebens wird als ambivalent bewertet, wobei die Beschäftigten sich flexibel den verschiedenen Arrangements zwischen Arbeitszentrierung und Familie anpassen.

Beschäftigte des Typs III weisen dementsprechend eine hohe Rollenambiguität auf. In den Gesprächen ist häufig von dem Wunsch die Rede, dass Aufgaben und Aufgabenbereiche besser definiert und organisiert werden sollten. Die Beschäftigten sprechen von hohen Lernbeeinträchtigungen während der Arbeit und der Notwendigkeit, sich fachlich in der Freizeit weiterzubilden, da innerhalb der Arbeitszeit kaum Möglichkeiten hierfür bestehen.

„Und das ... begleitet einen die ganze Zeit über und sei es nur, dass irgendeine neue Version von einer Software rauskommt und man sich wieder damit beschäftigen muss oder jetzt auch wie hier in ein ganz neues Thema reingeht und auch da man sich erst mal zurechtfinden muss. Das gehört zum Arbeiten mit dazu, das kann man nicht trennen.“ (12LII, S. 7)

#### TYP IV – DER ENTGRENZTE

Der vierte Typ ist durch eine völlige Entgrenzung der Bereiche Arbeit, Lernen und Leben gekennzeichnet. Er weist die längste Betriebszugehörigkeit auf, die Partnerin/der Partner ist ebenfalls überwiegend in Vollzeit beschäftigt. Die Motivation für einen hohen Arbeitseinsatz resultiert aus einer ausgeprägten Identifikation und hohen Loyalität mit dem Unternehmen.

„[Ich] schreibe mir so ein Stück weit die Geschicke des Gesamtvertriebs mit auf die Fahne. Ich habe persönlich alles erreicht und mich interessieren eigentlich nur noch ... die Ziele der Firma.“ (11BBX, S. 1)

Im Sinne einer „Subjektivierung“ (vgl. MOLDASCHL/Voß 2002) wird die Arbeit zum persönlichen Ziel. Dementsprechend begreift Typ IV Arbeit, Lernen und Privatleben als „deckungsgleich“, wobei Arbeit und Lernen als die bedeutsamsten Faktoren im Leben bezeichnet werden.

„Also ich bin einfach zehn Stunden mindestens am Tag im Büro, um entweder zu arbeiten oder... mich auf dem aktuellen Stand zu halten.“ (13BTB, S. 11)

Arbeiten und Lernen dominieren bei diesem Typ das Leben. Die Beschäftigten berichten davon, dass sie häufig Berufliches während der Freizeit erledigen und dass dies auch von Vorgesetzten und Kollegen in dieser Form erwartet wird.

„Ich bin unfähig, Arbeit und Privatleben zu trennen. Das ist auch so und in Führungspositionen geht das auch nicht, das

*muss mir mal einer vormachen! Es funktioniert nicht! Insofern arbeite ich am Wochenende auch, aber dann freiwillig und nebenbei.“ (12NFK, S. 13)*

Typ IV berichtet kaum von Rollenkonflikten. Im Gegenteil ist er sich der externen Erwartung bewusst, permanent „up to date zu sein“. Deswegen gehören Arbeiten und Lernen für ihn ganz selbstverständlich zusammen.

*„Fachlich lerne ich auch jeden Tag irgendwas Neues dazu, weil wir sind in der IT-Branche unterwegs und das ist einfach ein wahnsinnig spannendes Thema.“ (11BBX, S. 5)*

Die Beschäftigten dieses Typs haben ein ausgeprägtes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und sind sich ihrer Handlungsmöglichkeiten sicher. Daher behalten sie die eigene Entwicklung stets im Auge, indem sie ihre Arbeit und ihr Lernen reflektieren.

*„Also wenn ich denke, ich brauch jetzt eine Schulung, dann würde ich mir einfach Unterlagen für eine Schulung besorgen und diese Schulung machen.“ (13BTB, S. 5)*

## FAZIT

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass die Wahrnehmung von Beschäftigten im Hinblick auf ihre Work-Learn-Life-Balance sehr unterschiedlich ist und dass sie mit der Betriebszugehörigkeit und der privaten Situation variiert. Faktoren für die Imbalance der Trias sind Rollenunklarheiten und unnötige Aufgaben bei der Arbeit sowie hoher Zeitdruck. Organisationale Strukturen, insbesondere Verhaltensweisen von Führungskräften und Kolleginnen/Kollegen sowie die empfundene Selbstwirksamkeit stellen entscheidende Ressourcen für die Beschäftigten dar. Das bedeutet, dass bei der Entwicklung von betrieblichen Instrumenten zur Unterstützung der Work-Learn-Life-Balance der individuellen Wahrnehmung der Beschäftigten Rechnung getragen werden muss.

## Instrumente zur Verbesserung der Work-Learn-Life-Balance

In dem Projekt ALLWiss wurden gemeinsam mit den Akteuren in den Unternehmen verschiedene Instrumente zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Arbeit, Lernen und Leben entwickelt, die auf unterschiedlichen Ebenen und mit unterschiedlichen Intentionen ansetzen. Zum einen entstand ein Fragenkatalog, der als Grundlage für Mitarbeitergespräche in der Personalentwicklung eingesetzt wird. Der Leitfaden leistet einerseits Unterstützung bei der Klärung und Optimierung der betrieblichen Rahmenbedingungen für das Lernen, andererseits werden mögliche Lernhindernisse im beruflichen und im privaten Kontext benannt und Ressourcen der Beschäftigten identifiziert und mobilisiert.

Zum anderen wurde mit der „WLLB-Teamanalyse“ ein komplexes beteiligungsorientiertes Verfahren entwickelt, bei dem die Beschäftigten in fünf moderierten Workshops Ursachen und Lösungsstrategien für Vereinbarkeitsprobleme erörtern. Da das Unternehmen dieses Instrument zukünftig zur betrieblichen Organisationsentwicklung nutzen möchte, wurden Moderatoren ausgebildet.

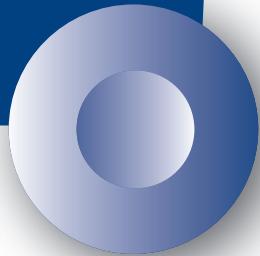
Unternehmensübergreifend wurde der „ALLWiss-UnternehmensCheck“ als Online-Tool entwickelt. Das Instrument bietet Unternehmen die Möglichkeit, ihren Status quo zur Vereinbarkeit von Arbeiten, Lernen und Leben aus unterschiedlichen Perspektiven (z.B. Geschäftsleitung oder Betriebsrat) zu diagnostizieren. Dabei werden verschiedene Bereiche berücksichtigt: Status quo und Herausforderungen, Belastungen und Ressourcen sowie bereits vorhandene Maßnahmen. Die Auswertung der Ist-Situation erfolgt elektronisch, wobei das Ergebnis in Form eines Ampelsystems dargestellt wird.

Da alle Instrumente im Rahmen einer handlungsorientierten Begleitforschung in enger Abstimmung mit den Akteuren im Feld entstanden sind, ist davon auszugehen, dass sie eine hohe Akzeptanz in den Unternehmen haben. Ob sie sich angesichts des zeitnahen Auslaufens der Drittmitteleförderung auch als nachhaltig erweisen, wird sich in der Zukunft zeigen. ■

---

## Literatur

- BMFSFJ (Hrsg.): *Work-Life-Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte*. Baden-Baden 2005
- DAVENPORT, T. H.; JARVENPAA, S. L.; BEERS, M. C.: *Improving Knowledge Work Processes*. In: MIT Sloan Management Review 37 (1996) 4, S. 53–65, URL: <http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/1996-summer/3744/improving-knowledge-work-processes/> (Stand: 11.12.2012)
- DEHNOSTEL, P.: *Lernen im Prozess der Arbeit*. Münster, New York 2007
- HÄRTWIG, C.; HOFF, E.; SCHRAPS, U.: *Veränderungen der Lebensgestaltung bei Frauen und Männern im IT-Bereich*. In: Ver.di (Hrsg.): *Hochseilakt. Leben und Arbeiten in der IT-Branche*. Berlin 2009, S. 65–80 – URL: [http://www.verdi-gute-arbeit.de/upload/m4a3775bb92212\\_verweis1.pdf](http://www.verdi-gute-arbeit.de/upload/m4a3775bb92212_verweis1.pdf) (Stand: 11.12.2012)
- MAYRING, P.: *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim, Basel 2008
- MEYER, R.: *Kompetenz- und Organisationsentwicklung im Kontext moderner Beruflichkeit*. In: NIEDERMAIR u. a. (Hrsg.): *Kompetenzen entwickeln, messen und bewerten*. Linz 2011, S. 43–58
- MICHALK, S.; NIEDER, P.: *Erfolgsfaktor Work-Life-Balance*. Weinheim 2007
- MOLDASCHL, M.; Voß, G. G. (Hrsg.): *Subjektivierung von Arbeit*. München 2002
- MOOSBRUGGER, H., FRANK, D.: *Clusteranalytische Methoden*. Bern 1992
- NORTH, K.; GÜLDENBERG, S.: *Produktive Wissensarbeiter(er)*. Wiesbaden 2008
- PIFFNER, M., STADELMANN, P.: *Wissen wirksam machen. Wie Kopfarbeiter produktiv werden*. Bern 1999
- PROMBERGER, M.: *Typenbildung mit quantitativen und qualitativen Daten – Methodologische Überlegungen*. IAB-Discussion Paper 12/2011 – URL: [doku.iab.de/discussionpapers/2011/dp1211.pdf](http://doku.iab.de/discussionpapers/2011/dp1211.pdf) (Stand: 11.12.2012)
- WILLKE, H.: *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart 1998



# Grenzziehung lernen: Ein Training zur besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben

► Die Auflösung gewohnter Strukturen in der modernen Arbeitswelt führt dazu, dass berufliche und private Lebensbereiche immer schwieriger zu vereinbaren sind und die Balance zwischen den Lebensbereichen gefährdet ist. Ein Ziel des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem europäischen Sozialfonds geförderten Projekts „Work-Life-Balance: Wege zur nachhaltigen Verankerung von Work-Life-Balance in der Kultur von Unternehmen“ ist es, Konflikte und Bedürfnisse der Beschäftigten bei der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben zu identifizieren. Aufbauend darauf wurden Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit der beiden Bereiche entwickelt und durchgeführt. Der Beitrag stellt relevante Projektergebnisse und ein Trainingskonzept zur Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatleben vor.

## Ausgangslage

Wirtschaftliche, technologische und gesellschaftliche Entwicklungen verändern die Arbeitswelt zunehmend: Arbeitnehmer/-innen könnten heutzutage mittels moderner Informationstechnologie nahezu von jedem Ort und zu jeder Zeit arbeiten. Diese Flexibilisierung der Arbeitswelt bietet Beschäftigten zunächst einmal Freiheitsgrade, kann sie jedoch gleichzeitig leicht überfordern und zur „Selbstausbeutung“ führen. Ständige Erreichbarkeit und permanente Mobilitätsbereitschaft tragen zur Verwischung der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben bei und erschweren es, von der Arbeit „abzuschalten“. Die Möglichkeit und Fähigkeit, abschalten zu können, erweist sich jedoch als zentral für den Erholungsprozess (vgl. PARK/FRITZ/JEX 2011) und damit für die Gesundheit und das Wohlbefinden (vgl. REXROTH/PETERS/SONNTAG 2012), was sich wiederum positiv auf Arbeitszufriedenheit oder Leistung auswirkt (vgl. AMSTAD u. a. 2011). Um Chancen flexibler Arbeitsstrukturen besser nutzen und Risiken minimieren zu können, müssen Beschäftigte in der Lage sein, ihr Arbeits- und Privatleben besser voneinander abzugrenzen. Ungeklärt bleibt bislang jedoch die Frage, wie dies gelingen kann.

## Auswirkungen einer flexiblen und entgrenzten Arbeitswelt

Zu dieser Frage führt die Abteilung für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Heidelberg in enger Zusammenarbeit mit zwei großen deutschen, global aufgestellten Industrieunternehmen und drei weiteren Projekt-partnern aus dem öffentlichen Sektor das Projekt „Work-Life-Balance: Wege zur nachhaltigen Verankerung von Work-Life-Balance in der Kultur von Unternehmen“ durch (vgl. [www.projekt-wlb.de](http://www.projekt-wlb.de)). Ziel ist es, wahrgenommene Konflikte und Bedürfnisse der Beschäftigten zu erfassen und darauf aufbauend entsprechende Trainingsangebote zu gestalten. Die Datenerhebung erfolgte mittels eines Fragebogens zu zwei Messzeitpunkten mit einem zeitlichen Abstand von ca. vier bis sechs Monaten. Befragt wurden Mitarbeiter/-innen aller Hierarchieebenen (vgl. Abb. 1).



**ANNA PETERS**

Dipl.-Psych., Wiss. Mitarbeiterin der Abteilung „Arbeits- und Organisationspsychologie“, Universität Heidelberg



**MIRIAM REXROTH**

Dipl. Psych., Wiss. Mitarbeiterin der Abteilung „Arbeits- und Organisationspsychologie“, Universität Heidelberg



**KARLHEINZ SONNTAG**

Prof. Dr., Leiter der Abteilung „Arbeits- und Organisationspsychologie“, Universität Heidelberg

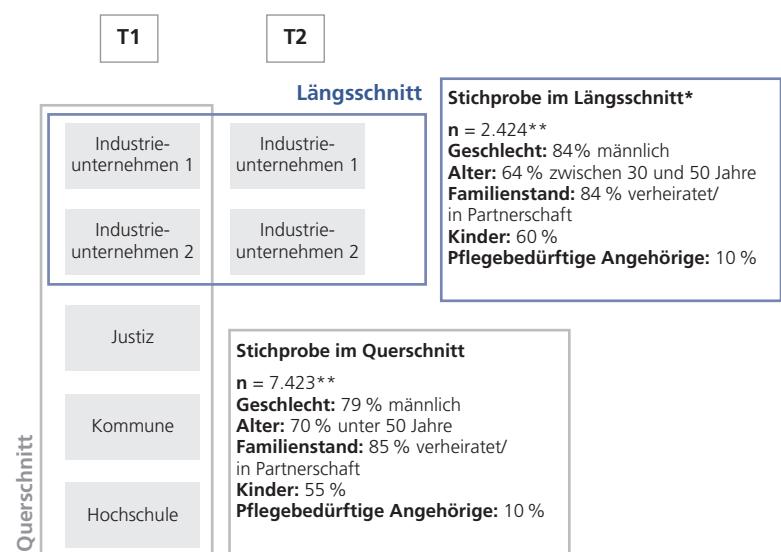
## DER „LANGE ARM DER ARBEIT“ REICHT IN DAS PRIVATLEBEN

Die Befragungsergebnisse deuten zunächst auf eine Beeinträchtigung des Privatlebens durch die Arbeit hin. So nehmen insgesamt 57 Prozent der im Projekt befragten Beschäftigten einen Konflikt zwischen Arbeit und Privatleben wahr. Im Vergleich der betrachteten Berufsgruppen scheinen die Anforderungen der Arbeit besonders im Bereich Hochschule (67%) und den beiden Industrieunternehmen (56%) das Privatleben zu beeinträchtigen. Im Einklang mit diesen Ergebnissen steht auch die als gering wahrgenommene Zufriedenheit der Beschäftigten mit ihrer eigenen Work-Life-Balance. Lediglich in der Kommune, die mit 31 Prozent die niedrigste Beeinträchtigung des Privatlebens durch die Arbeit berichtet, sind 42 Prozent mit der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben zufrieden. Im Bereich der Industrie (29 % und 34 %), der Justiz (32 %) und der Hochschule (30 %) fallen diese Angaben deutlich geringer aus. Zugleich berichten 56 Prozent aller Befragten über ein subjektives Gefühl der Erschöpfung. Erschöpfung wird nach DEMEROUTI u. a. (2003) als Ergebnis intensiver physischer, affektiver und kognitiver Anstrengung verstanden und spielt eine wichtige Rolle für die physische und psychische Gesundheit, das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen (vgl. CROPANZANO/RUPP/BYRNE 2003; DE JONGE u. a. 2000; PETERS u. a. 2005). Im Vergleich der Berufsgruppen fallen im Hinblick auf die Erschöpfung besonders die Beschäftigten der Industrieunternehmen auf. Hier geben 57 Prozent der Befragten an, sich nach der Arbeit zu abgespannt für Freizeitaktivitäten zu fühlen, mehr Zeit als früher zu brauchen, um wieder fit zu werden und sich an manchen Tagen schon vor der Arbeit müde zu fühlen. Eine solche Form der Erschöpfung können Belastungen bei der Arbeit, im Privatleben (vgl. DEMEROUTI u. a. 2003; GREEN/WALKEY/TAYLOR 1991) sowie Belastungen durch Interrollenkonflikte zwischen Arbeit und Privatleben verursachen (vgl. AMSTAD u. a. 2011). Da Erschöpfung als eine der Kerndimensionen von Burn-out definiert ist (vgl. DEMEROUTI u. a. 2003) und starke Zusammenhänge zu Arbeitsengagement, Arbeitseffizienz (ebd.) oder organisationalem Commitment (vgl. CROPANZANO u. a. 2003) aufweist, liegt es sowohl im Interesse der Beschäftigten als auch der Organisation, Maßnahmen einzuleiten, um Erschöpfung zu reduzieren bzw. zu vermeiden. Hierbei spielt die Abgrenzung der beruflichen und privaten Lebensbereiche eine wichtige Rolle.

## GRENZZIEHUNG ZWISCHEN DEN LEBENSBEREICHEN GEWÜNSCHT, JEDOCH NUR SCHWER MÖGLICH

Die Ergebnisse der Befragung bestätigen derzeitige Entwicklungen der modernen Arbeitswelt und deuten auf eine zunehmende Auflösung von zeitlich und örtlich festgelegten Arbeitsstrukturen hin. So berichten insgesamt 38 Prozent aller Befragten, dass sie die Arbeit nicht aus ihrem Privatleben heraushalten können. Gleichzeitig äußern

Abbildung 1 Stichprobe und Ablauf der Untersuchung im Rahmen des Work-Life-Balance-Projekts

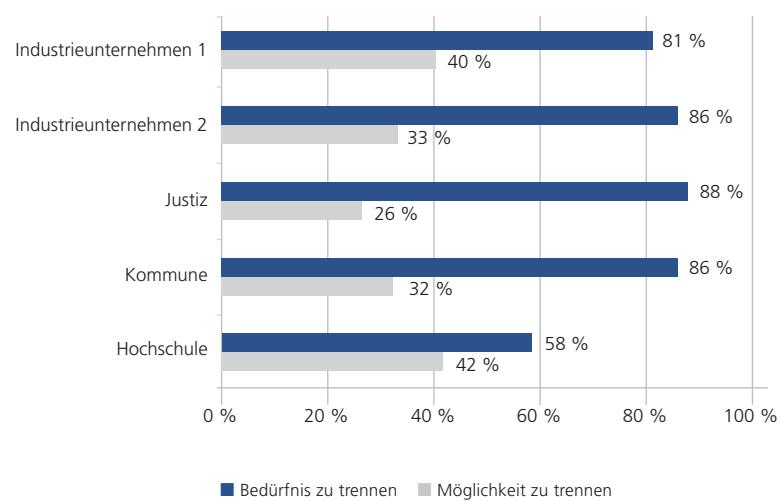


\* Zeitl. Abstand zwischen den Befragungen: ca. 4–6 Monate

\*\* Befragte: Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen

Zu den Industrieunternehmen erfolgen aus datenschutzrechtlichen Gründen keine weiteren Angaben.

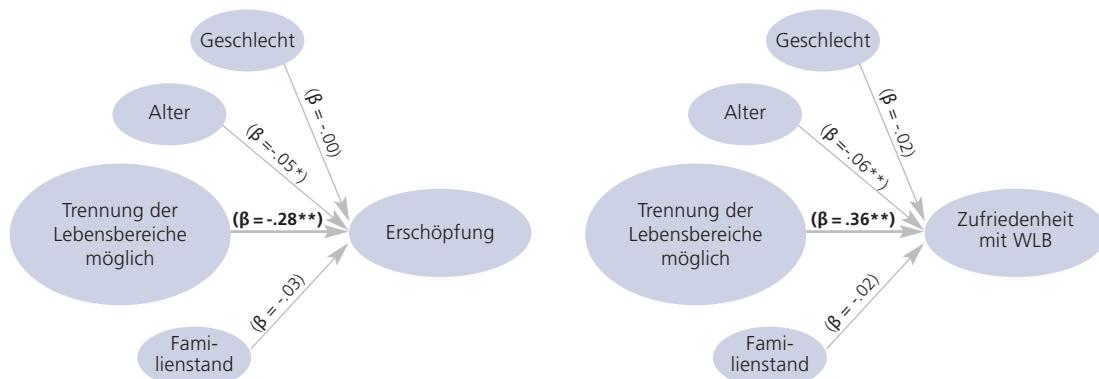
Abbildung 2 Vergleich zwischen wahrgenommener Möglichkeit und dem Bedürfnis, Arbeit und Privatleben voneinander zu trennen (n = 7.423)



82 Prozent einen starken Wunsch nach Trennung der beiden Lebensbereiche (zu Unterschieden zwischen den Berufsgruppen vgl. Abb. 2).

Bei den organisationsübergreifend gering eingeschätzten Möglichkeiten, Arbeit und Privates zu trennen, scheint vor allem die gedankliche Trennung beruflicher und privater Angelegenheiten eine besondere Rolle zu spielen. Diese ist 77 Prozent aller Befragten wichtig, jedoch nur 35 Prozent aller Befragten und nur 20 Prozent der im Hochschulbereich Beschäftigten ist diese gedankliche Trennung tat-

Abbildung 3 Einfluss von Trennung der Lebensbereiche auf emotionale Erschöpfung und Zufriedenheit mit der eigenen Work-Life-Balance (n= 2.424)



Signifikanz: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; Kontrolle von Geschlecht, Alter und Familienstand

sächlich möglich. Dies erschwert jedoch ein „Abschalten“ von der Arbeit und gefährdet die Erholungsphasen. Neue Informations- und Kommunikationstechnologien verstärken diese Tendenzen, indem sie das orts- und zeitunabhängige Arbeiten und die potenzielle Verfügbarkeit erst ermöglichen.

#### NEGATIVE AUSWIRKUNGEN EINER FEHLENDEN GRENZZIEHUNG ZWISCHEN DEN LEBENSBEREICHEN

Die Ergebnisse der vorliegenden längsschnittlichen Analyse (vgl. REXROTH/PETERS/SONNTAG 2012) verdeutlichen, welche Auswirkungen eine fehlende Trennung beruflicher und privater Lebensbereiche auf die Gesundheit und Zufriedenheit haben kann. Erleben beispielsweise die Befragten die Möglichkeit zur Trennung der Lebensbereiche, so verringert dies – wie die Regressionsanalysen zeigen – die emotionale Erschöpfung ( $\beta = -.28$ ;  $p < .01$ ;  $R^2 = .08$ ) und wirkt sich gleichzeitig positiv auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter/-innen mit der eigenen Work-Life-Balance ( $\beta = .36$ ;  $p < .01$ ;  $R^2 = .13$ ) aus (vgl. Abb. 3).

Ausgehend von diesen Projektergebnissen erscheinen Investitionen in Maßnahmen erforderlich, die dazu beitragen, dass die Zeit für Arbeit und Privatleben trotz fortschreitender Verschmelzung der beruflichen und privaten Lebensbereiche als ungestörte Einheit geschützt und Erholungsmöglichkeit in der Freizeit geschaffen werden kann. Derartige Maßnahmen können sich auf unterschiedliche Handlungsfelder beziehen und benötigen die Unterstützung der gesamten Organisation. So ist ein gesundheitsbewusstes Management ebenso notwendig wie die Kooperation des Betriebsrats und die Hilfe unterschiedlicher Organisationsbereiche, wie Personalpolitik und -entwicklung, Gesundheitsmanagement, Arbeitsgestaltung, und -organisation (vgl. SONNTAG/STEGMAIER/SPELLENBERG 2010). Nur so kann das Ziel einer nachhaltigen Verankerung von Work-Life-Balance in der Kultur von Organisationen erreicht werden. Ein weiterer, arbeitspsychologischer Ansatz

zur Maßnahmenkonzeption kann darin bestehen, Beschäftigte durch Stärkung ihrer individuellen Ressourcen zu einem besseren Umgang mit den flexiblen und entgrenzten Arbeitsbedingungen zu verhelfen, um so mögliche negative Effekte dieser Bedingungen zu vermeiden. Aufbauend auf den theoretischen Konzepten des Heidelberger ressourcenorientierten Ansatzes der Gesundheitsförderung (vgl. SONNTAG 2010) setzt das arbeitspsychologische Training zur besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben daher bei der Stärkung der selbstregulativen Fähigkeiten der Beschäftigten an.

#### Ein arbeitspsychologisches Training zur besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben

Das Training „Ausgeglichen! Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben“ baut systematisch auf den Projektergebnissen auf und versucht Beschäftigte in ihren individuellen Ressourcen so zu stärken, dass sie zum Erhalt der beruflichen und privaten Lebensbereiche als Einheit trotz arbeitsbedingter und privater Belastungen beitragen können. Dabei hat das Training einen präventiven Charakter und richtet sich somit vor allem an junge, engagierte Beschäftigte, denen im Rahmen von Personalentwicklungs- und Nachwuchsförderungsmaßnahmen Hilfestellungen gegeben werden sollen, um Arbeits- und Privatleben bestmöglich aufeinander abzustimmen und durch Abgrenzung wichtige Erholungsräume zu schaffen. Das Training findet an zwei aufeinanderfolgenden Tagen statt und wird jeweils von zwei Trainerinnen durchgeführt. Die Teilnehmerzahl ist auf zwölf Teilnehmende pro Training begrenzt. Innerhalb des Trainings wechseln sich individuelle Reflexionsphasen mit Wissensvermittlung durch die Trainerinnen, Gruppendiskussionen und praktische Elemente ab (vgl. SONNTAG/STEGMAIER, 2010). Die beiden Trainingstage umfassen

Abbildung 4  
Module des arbeitspsycho-  
logischen Trainings



jeweils zwei wesentliche Module, die aufeinander aufbauen und sich wechselseitig ergänzen (vgl. Abb. 4).

**Modul 1: Reflexion der Lebensbereiche:** Da die Ergebnisse der Befragungen auf eine Beeinträchtigung des Privatlebens durch die Arbeit hindeuten, beginnt der erste Trainingstag mit einer Reflexion der beruflichen und privaten Lebensbereiche sowie der Identifizierung möglicher Konflikte durch inkompatible Anforderungen unterschiedlicher Rollen. Hier sollen sich die Teilnehmenden im Sinne einer Bestandsaufnahme bewusst werden, in welchen Lebensbereichen und damit einhergehenden Rollen sie sich in ihrer aktuellen Lebenssituation befinden, welche Aspekte für sie in diesen Bereichen Ressourcen darstellen, welche sie wiederum belasten und welche Anforderungen mit den jeweiligen Bereichen bzw. Rollen verknüpft werden. Auf dieser Reflexionsphase aufbauend sollen die Teilnehmenden überlegen, welche Anforderungen der unterschiedlichen Rollen bei ihnen im Konflikt stehen und ob sich daraus für sie Schwierigkeiten ergeben, die Veränderungen notwendig machen.

**Modul 2: Strategien und Möglichkeiten zum Umgang mit Konflikten:** Das zweite Modul geht auf die oben angeführten Projektergebnisse zurück, die die Schwierigkeiten im Umgang mit der fehlenden Trennung von beruflichen und privaten Lebensbereichen verdeutlichen. Im Mittelpunkt steht

hierbei vor allem die gedankliche Trennung berufsbezogener und privater Anforderungen, welche sich als zentral für das Abschalten und den Erholungsprozess gezeigt hat (vgl. PARK u. a. 2011). Mit dem Ziel, Teilnehmende zu regelmäßigen Erholungspausen zu motivieren, werden wissensvermittelnde und praktische Bestandteile zu Stress, Burn-out und konkrete Möglichkeiten zur Erholung abwechselnd dargeboten.

**Modul 3: Reflexion eigener Werte und Einstellungen:** Um die in den Projektergebnissen aufgezeigte als gering wahrgenommene Zufriedenheit mit der eigenen Work-Life-Balance zu verbessern, kann eine Reflexion der eigenen Werte und Einstellungen hilfreich sein. Nur in dem Wissen um die eigenen Einstellungen und die wichtigen Werte im Leben, können Probleme erkannt und Veränderungsvorstellungen formuliert werden. Am zweiten Trainingstag sollen beginnend mit dem dritten Modul daher die eigenen Einstellungen und Wertvorstellungen im Hinblick auf die gewünschte und gelebte Lebensführung kritisch beleuchtet und konkrete Änderungswünsche erarbeitet werden.

**Modul 4: Erarbeitung konkreter Veränderungsziele:** Da ein erfolgreicher Transfer der Trainingsinhalte in die tägliche Arbeitswelt als ein zentrales Ziel von arbeitsbezogenen Lern- und Trainingsmaßnahmen gesehen werden kann (vgl. SONNTAG/STEGMAIER 2007; SONNTAG/STEGMAIER/SPEL-

LENBERG 2010), richtet sich im vierten und letzten Teil des Trainings der Fokus auf die Erarbeitung konkreter Veränderungsziele. Hierbei wird auf Möglichkeiten der Umsetzung des Gelernten und Erarbeiteten im Alltag eingegangen sowie der Umgang mit möglichen Hindernissen und Rückschlägen antizipiert. Diese wichtige Phase des Trainings knüpft an Forschungsergebnisse der Gesundheits- und Motivationspsychologie an, welche eine höhere Umsetzungswahrscheinlichkeit von eigenen Zielen im Alltag durch bestimmte Techniken der Umsetzungsplanung nachweisen konnten (vgl. ADRIAANSE u. a. 2010; DUCKWORTH u. a. 2011).

Kontrollgruppe in jeder Hinsicht äquivalent sind, können Unterschiede in den Trainingskriterien auf die Wirksamkeit des Trainingsprogramms zurückgeführt werden (vgl. SONNTAG/STEGMAIER 2007 u. 2010). Die aktuelle Trainingsphase läuft seit Juli 2012 und endet im Februar 2013. Die Ergebnisse der summativen Evaluation sind für März 2013 zu erwarten. Können hier Nachweise für die Effektivität des Trainings vorgelegt werden, so dienen diese unter anderem dazu, Organisationen zu dessen regelmäßiger Einführung zu bewegen. Nur so kann sich das Training als Maßnahme zur Gesundheitsförderung behaupten und zu individueller Gesundheit und organisationalem Erfolg beitragen. ■

## Evaluation und prozessbegleitende Veränderung des Trainings

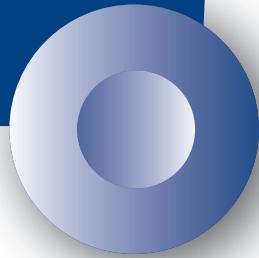
Für den kontinuierlichen Einsatz des Trainings im Gesundheitsmanagement von Organisationen werden sowohl formative als auch summative Evaluationen durchgeführt. Ziel solcher Trainingsevaluationen ist der Nachweis der Effektivität sowie der ökonomischen Effizienz von Gesundheitsförderungsmaßnahmen wie dieser (SONNTAG u. a. 2010). Für die formative Evaluation wird das Feedback der Teilnehmenden sowohl direkt im Anschluss an das Training als auch mittels Fragebogen eine Woche später eingeholt. Weiterhin werden die Erfahrungen und Eindrücke der Trainerinnen gesammelt und reflektiert. Das hier dargestellte Training stellt eine bereits veränderte Form des ursprünglichen Trainings dar, das erste Ergebnisse der formativen Evaluation aufgreift und das Training optimiert.

Erste Ergebnisse der formativen Evaluation zeigten, dass insbesondere die Mischung aus wissenschaftlich fundierten Beiträgen und Übungen mit interaktiven Elementen von Teilnehmenden und Trainerinnen als besonders positiv bewertet wurde. Jedoch wurde auch die Notwendigkeit einer tiefergehenden Auseinandersetzung mit den Ursachen für Rollenkonflikte, den Vorstellungen für das zukünftige Leben sowie der Wunsch nach mehr Wissen über die Entstehung von Stress und Burn-out deutlich. Diesen ersten Ergebnissen der formativen Evaluation ist die Veränderung des zweiten und dritten Moduls geschuldet, durch die ein größerer Schwerpunkt auf die Phasen der Wissensvermittlung und Reflexion gelegt wurde. Des Weiteren erforderten die Evaluationsergebnisse eine Anpassung der Zielgruppenbeschreibung. Auswertungen der Teilnehmer- und Trainerinnenfeedbacks zeigten, dass die zum Teil stark unter negativen Beanspruchungsfolgen leidenden Teilnehmenden nicht von dem präventiven Charakter des Trainings profitieren konnten.

Für eine summative Evaluation, welche abschließend die Wirksamkeit des Trainings belegen soll, wurde ein Trainings- und Kontrollgruppen-Design gewählt. Bei diesem Design können Messungen an der Trainingsgruppe (vor und nach dem Training) mit Messungen einer Kontrollgruppe verglichen werden. Dadurch, dass Trainings- und

### Literatur

- ADRIAANSE, M. A. u. a.: *When planning is not enough: Fighting unhealthy snacking habits by mental contrasting with implementation intentions (MCII)*. In: *European Journal of Social Psychology* 40 (2011) 7, S. 1277–1293
- AMSTAD, F. T. u. a.: *A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations*. In: *Journal of Occupational Health Psychology* 16 (2011), S. 151–169
- CROPANZANO, R.; RUPP, D. E.; BYRNE, Z. S.: *The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors*. In: *Journal of Applied Psychology* 88 (2003), S. 160–169
- DE JONGE, J. u. a.: *Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: a large-scale cross-sectional study*. In: *Social Science and Medicine* 50 (2000) 9, S. 1317–1328
- DEMEROUTI, E. u. a.: *The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis*. In: *European Journal of Psychological Assessment* 19 (2003) 1, S. 12–23
- DUCKWORTH, A. L. u. a.: *Self-regulation strategies improve self-discipline in adolescents: benefits of mental contrasting and implementation intentions*. In: *Educational Psychology* 31 (2011) 1, S. 17–26
- GREEN, D. E.; WALKEY, F. H.; TAYLOR, A. J.: *THE THREE-FACTOR STRUCTURE OF THE MASLACH BURNOUT INVENTORY: A MULTICULTURAL, MULTINATIONAL CONFIRMATORY study*. In *Journal of Social Behavior & Personality*, 6 (1991) 3, S. 453–472
- PARK, Y.; FRITZ, C.; JEX, S. M.: *Relationships Between Work-Home Segmentation and Psychological Detachment From Work: The Role of Communication Technology Use at Home*. In: *Journal of Occupational Health Psychology*, 16 (2011) 4, S. 457–467
- PEETERS, M. C. W. u. a.: *Balancing Work and Home: How Job and Home Demands Are Related to Burnout*. In: *International Journal of Stress Management*, 12 (2005) 1, S. 43–61
- REXROTH, M.; PETERS, A.; SONNTAG, K.: *Flexibilisierung und Entgrenzung der Arbeit aus arbeitspsychologischer Sicht am Beispiel des Projektes „Work-Life-Balance: Wege zur nachhaltigen Verankerung von Work-Life-Balance in der Kultur von Unternehmen“*. In: BADURA, B. (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2012*. Berlin, Heidelberg 2012, S. 131–138
- SONNTAG, KH.: *Ressourcenorientiertes Gesundheitsmanagement – eine arbeits- und organisationspsychologische Perspektive*. In: SONNTAG, KH.; STEGMAIER, R.; SPELLENBERG, U. (Hrsg.): *Arbeit, Gesundheit, Erfolg: Betriebliches Gesundheitsmanagement auf dem Prüfstand: das Projekt BiG*. Kröning 2010, S. 243–258
- SONNTAG, KH.; STEGMAIER, R.: *Arbeitsorientiertes Lernen: Zur Psychologie der Integration von Lernen und Arbeit*. Stuttgart 2007
- SONNTAG, KH.; STEGMAIER, R.: *Trainingsgestaltung*. In: *Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich D Praxisgebiete, Serie III Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie*, 1, 2010, S. 821–868.
- SONNTAG, KH.; STEGMAIER, R.; SPELLENBERG, U.: *Arbeit, Gesundheit, Erfolg: Betriebliches Gesundheitsmanagement auf dem Prüfstand: das Projekt BiG*. Kröning 2010.



## Work-Life-Management als Teil des betrieblichen Gesundheitsmanagements

NATALIE LOTZMANN

Dr., Vice President COO HR Global Health Management, SAP AG Walldorf

**► Ziel des betrieblichen Gesundheitsmanagements im Unternehmen SAP ist es, die Leistungsfähigkeit, Motivation, Kreativität, Arbeits- und Lebenszufriedenheit seiner rund 60 000 Beschäftigten langfristig zu erhalten. In diesem Beitrag wird aufgezeigt, welche vielfältigen Maßnahmen hierfür bereitgestellt werden und wie in Unternehmen ein abgestimmtes Gesundheitsmanagement etabliert werden kann.**

### IMMER MEHR, FLEXIBLER UND SCHNELLER

Globaler Wettbewerb, hoher Kosten- und Innovationsdruck sowie ein beschleunigter Austausch von Informationen und Wissen prägen die Arbeitsbedingungen und führen zu vielfältigen Herausforderungen für Unternehmen und Beschäftigte. Mittels E-Mail, Internet und Chats können virtuelle Teams über Zeit- und Kulturzonen hinweg schneller miteinander kommunizieren. Dabei werden an Beschäftigte hohe Erwartungen in Bezug auf Erreichbarkeit, Flexibilität und Mobilität gestellt, die zu zunehmenden psychomotorischen Belastungen führen können.

Flexible Modelle für Arbeitszeit- und Aufgabengestaltung eröffnen zwar einerseits Freiheits- und Zufriedenheitsgrade für die einzelnen Beschäftigten, setzen allerdings auch die Fähigkeit voraus, sich in komplexen Systemen zu bewegen, sich selbst zu organisieren, Prioritäten zu setzen und die Grenzen der eigenen Leistungsfähigkeit einschätzen zu können. Gelingt dies nicht, können Sinn- und Motivationsverlust, Erschöpfung bis hin zum Burnout-Syndrom und damit der Verlust von Gesundheit, Lebensqualität und Leistungsvermögen die Folge sein.

Vor diesem Hintergrund des globalen „Immer mehr – immer flexibler – immer schneller“ stellt sich die Frage nach den Bedingungen, unter denen die Leistungsfähigkeit nachhaltig erhalten werden kann. Diese Frage ist angesichts gesamtgesellschaftlich beobachtbarer zunehmender psychischer Erkrankungen und den Auswirkungen des demografischen Wandels von besonderer Bedeutung. Die Anforderungen an ein weitsichtiges Personalmanagement nehmen also zu.

### GESUNDHEITSMANAGEMENT ALS TEIL EINER NACHHALTIGEN PERSONALSTRATEGIE

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) definiert in ihrer Verfassung von 1946 Gesundheit als Zustand des körperlichen, geistigen, sozialen und beruflichen Wohlergehens („well-being“) und nicht nur als das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen. Es handelt sich um einen subjektiven Zustand, der im Arbeitsleben korreliert mit der Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen, deren gesundheitsfördernde Gestaltung den belastenden Faktoren entgegenwirken kann. Ein strategisches Gesundheitsmanagement ist daher untrennbarer Teil des Personalmanagements. Es unterstützt nicht nur einzelne Beschäftigte (gesunder Arbeitsplatz, Vorsorge und gesunde Lebensführung), sondern ist auch verantwortlich für die Auswahl und Schulung seiner Führungskräfte, schafft Möglichkeiten zur Teamentwicklung (gesunde Beziehungen, gesunde Einstellung) sowie eine effiziente Organisationsentwicklung (gesundheitsförderliche Strukturen). So trägt es wesentlich zu einem auch in wirtschaftlicher Hinsicht „gesunden Unternehmen“ bei. Dabei sind vielfältige Faktoren auf den unterschiedlichen Ebenen zu beachten (vgl. Abb.).

Abbildung Ebenen und Handlungsfelder des Gesundheitsmanagements bei SAP



Quelle: SAP Gesundheitsmanagement

## GESUNDHEITSFÖRDERLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Die den globalen Herausforderungen geschuldeten Belastungsfaktoren sind nur bedingt beeinflussbar. Daher kommt der Stärkung ausgleichender Ressourcen eine zentrale Bedeutung zu, was hohe Anforderungen an die Unternehmens- und Führungskultur stellt.

Bei SAP steht eine von den Unternehmensgründern geprägte vertrauensvolle, wertschätzende, unterstützende und fehlertolerante Unternehmenskultur im Vordergrund. Diese zeichnet sich durch eine hohe Mitarbeiterorientierung, flache Hierarchien, geringe Machtdistanz und vergleichsweise große Handlungsspielräume aus. Ein besonderes Kennzeichen der Vertrauenskultur sind die vierteljährlich stattfindenden Mitarbeiterversammlungen, bei denen sich die Geschäftsleitung direkt an die Belegschaft wendet. Hier werden nicht nur aktuelle Kennzahlen und strategische Pläne erläutert, sondern es bleibt auch genügend Zeit für Fragen und Diskussionen. Darüber hinaus können Beschäftigte jederzeit über Blogs oder E-Mail direkt mit dem Management in Kontakt treten.

Ein hohes Maß an Vertrauen, Gestaltungsspielraum, Transparenz, Information und Partizipation ist eine unabdingbare Voraussetzung für eine gesundheitsförderliche Unter-

nehmens- und Führungskultur, die individuelle wie organisatorische Widerstandskraft gleichermaßen ermöglicht. Hierzu zählt auch ein hohes Maß an Arbeitszeitautonomie, die es allen Beschäftigten ermöglicht, ihren Arbeitsbeginn und Rhythmus weitgehend selbst zu bestimmen. Neben einer Vielzahl an flexiblen Teilzeitmodellen besteht dank Arbeitszeitkonten außerdem die Möglichkeit, Geld aus Vergütungsbestandteilen in Zeit umzuwandeln und anzusparen, um z. B. eine längere bezahlte Auszeit zu nehmen. An größeren Standorten gibt es die Möglichkeit der externen Kinderbetreuung; hier kooperiert SAP mit Dienstleistern, die Kinderbetreuung, Eldercare oder Haushaltshilfen vermitteln. Darüber hinaus stehen Eltern-Kind-Büros zur Verfügung.

## KONZEPT UND AUSGEWÄHLTE ANGEBOTE

Seit 1997 gibt es bei SAP ein internes Gesundheitswesen, das Konzepte und Angebote entwickelt, die das Personalmanagement, Führungskräfte und Beschäftigte gezielt darin unterstützen, die Balance zwischen betrieblichen Anforderungen und persönlichen Bedürfnissen zu halten. Das Konzept ist ganzheitlich und mitarbeiterzentriert angelegt. Die einzelnen Angebote werden unter Einbeziehung von Rückmeldungen der Beschäftigten ständig weiterentwickelt.

Anzeige

# Wiedereinstieg

## Impulse für gute Praxis

Der Leitfaden zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) ist eine wertvolle Hilfe für Personalverantwortliche und Betriebsräte. Er enthält alle wichtigen Rechts- und Handlungsgrundlagen sowie Vorgaben zum Datenschutz.

Die Autorinnen zeigen anhand von Praxisbeispielen die vielschichtigen Anwendungsmöglichkeiten des BEM und wie der Wiedereinstieg ins Berufsleben nach physischen und psychischen Erkrankungen gelingen kann.



Edeltrud Habib,  
Regina Richter

### Das Betriebliche Eingliederungs- management

2011, 232 S., 29,90 € (D)

ISBN 978-3-7639-4799-7

ISBN E-Book 978-3-7639-4800-0

Best.-Nr. 6004180

wbv.de

W. Bertelsmann Verlag  
service@wbv.de | wbv.de | wbv-journals.de | wbv-open-access.de



Es umfasst sowohl medizinische und psychologische Beratungen als auch Sport- und Gesundheitskurse; darüber hinaus Trainings für Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte sowie themenbezogene Vorträge und Aktionstage.

**Medizinische Beratung und Unterstützung:** Neben Fragestellungen der allgemeinen Lebensführung widmen sich die Angebote Fragen der Allgemein- und Vorsorgemedizin, der Sport-, Fitness- und Ernährungsmedizin sowie der Tropen- und Reisemedizin. Hinzu kommen ergonomische Fragestellungen, Unfallverhütung sowie gelegentlich auch umweltmedizinische Themen wie zum Beispiel Innenraumbelastungen.

Zu all diesen Themen können die Beschäftigten über diverse Kanäle persönliche Beratungen (vor Ort in den Mitarbeiterambulanzen oder in der psychologischen Beratung, telefonisch oder über E-Mail) in Anspruch nehmen.

**Sport- und Gesundheitskurse:** Allen Beschäftigten steht ein umfangreiches internes Angebot im Bereich Fitness und Entspannung zur Verfügung, z. B. autogenes Training, Meditation, Step Aerobic, Spinning, Nordic Walking, Aquafitness, Tai Chi, Yoga, Massage, Physiotherapie, Theraband Rückentraining. Diese Kursangebote bestehen kontinuierlich und finden täglich zwischen 7:00 und 21:00 Uhr statt. Die Kraft- und Fitnessräume sind für selbstständig Trainierende 24 Stunden geöffnet.

Unabhängig davon werden auch Eigeninitiativen im Betriebssport gefördert. So ist von Tennis, Fußball und Basketball über Tanzen, Tischtennis, Laufen, Radfahren oder Schwimmen fast jede denkbare Breitensportart vertreten.

**Führungskräfte- und Teamtrainings:** Speziell für Führungskräfte stehen Beratung und Coaching in schwierigen Führungssituationen zur Verfügung, hinzu kommen Teamtrainings (vor Ort oder virtuell) zu Themen wie Lebensbalance, Umgang mit Stress oder Führung in Zeiten von Veränderung. Workshops zur Früherkennung psychischer Auffälligkeiten und zur aktiven Unterstützung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden ebenso angeboten.

## SCHRITTE ZUR IMPLEMENTIERUNG EINES BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSMANAGEMENTS

Die Etablierung eines Gesundheitsmanagements ist grundsätzlich unabhängig von Branche und Firmengröße. Die Schaffung und Aufrechterhaltung einer gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur mit einem breit gefächerten Angebot erfordert einen abteilungsübergreifenden engagierten Ansatz sowie die Einbindung der Mitarbeitervertretungen. Entscheidend für den nachhaltigen Erfolg eines umfassenden Gesundheitsmanagements ist letztlich, wie gut sich eine gesundheitsbewusste Grundhaltung in die gesamte Unternehmens- und Führungskultur integrieren lässt.

Jedes Unternehmen jeder Größenordnung kann mit wenig Aufwand und in wenigen Schritten ein eigenes auf die betrieblichen Gegebenheiten abgestimmtes Gesundheitsmanagement etablieren:

**1. Analyse der Ist-Situation:** Diese kann zum Beispiel mittels Mitarbeiterbefragungen, Gefährdungsanalysen, Altersstrukturanalysen oder Gesundheitsberichten der Krankenkassen geschehen.

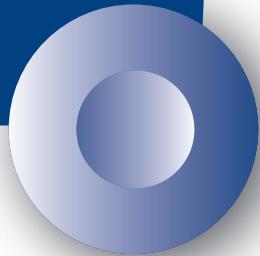
**2. Gesundheit als Wert verankern und Strukturen schaffen:** Möglichkeiten hierzu sind z. B. die Aufnahme von Gesundheit und Wohlbefinden in die Unternehmensleitlinien sowie die Schaffung klarer Zuständigkeiten und Strukturen von Berichtslinien und Beteiligungsprozessen.

**3. Handlungsfelder und Ziele bestimmen:** Hierunter fallen beispielsweise Maßnahmen wie die Verbesserung von bestimmten Arbeitsbedingungen, Erhöhung des Wohlbefindens oder Senkung des Krankenstands.

**4. Sich beraten lassen, vernetzen, von anderen lernen:** Möglichkeiten bieten unter anderem Krankenkassen, die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, das Demographie-Netzwerk ([www.demographie-netzwerk.de](http://www.demographie-netzwerk.de)) und die Initiative Neue Qualität der Arbeit ([www.inqa.de](http://www.inqa.de)). Insbesondere letztergenannte Initiative stellt auch für kleine und mittlere Unternehmen vielfältige konkrete Analyse- und Handlungshilfen zum Thema Stress, Führung und Unternehmenskultur zur Verfügung.

**5. Aktivitäten starten und regelmäßig evaluieren:** Ziel muss es sein, bedarfsgerechte Maßnahmen und Angebote zu schaffen, die für verschiedene Unternehmensbereiche unterschiedlich sein können. Hier gibt es neben einer großen Anzahl regionaler und überregionaler Dienstleister vielfältige, teilweise kostenfreie Angebote vonseiten der Krankenkassen und Berufsgenossenschaften, um konkrete betriebliche Gesundheitsmaßnahmen durchzuführen oder zu unterstützen.

Die Investition in die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeiter lohnt sich. Entscheidend für den Erfolg ist, ob das Thema authentische „Chefsache“ wird und Gesundheit, Lebensbalance und Wohlbefinden unbestritten Bestandteile der Unternehmenskultur werden. Bei SAP ist es gelungen, alle Services und Maßnahmen fest in der Unternehmenskultur zu verankern und so einen Beitrag zur nachhaltigen Sicherung von Gesundheit und Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu leisten. SAP wurde wiederholt als bester Arbeitgeber ausgezeichnet und erhielt darüber hinaus zahlreiche Preise für sein beispielhaftes Gesundheits- und Diversitymanagement: u. a. viele Great Place To Work Awards mit Sonderpreisen „Diversity“ und „Gesundheit“, Move Europe Excellence Partner 2007–2011, Corporate Health Award 2009 und 2011. ■



## Work-Life-Balance in Ausbildung und Studium

► **Work-Life-Balance ist in aller Munde, aber oftmals wird der Begriff auf eine familienfreundliche Arbeitsgestaltung und die Zielgruppe (junger) Eltern reduziert. Dies ist jedoch eine unbefriedigende Verkürzung, da die Aspekte der Work-Life-Balance umfassender Natur sind und letztlich alle Personen (wenn auch mit verschiedenen Akzentuierungen) betreffen. Dies gilt auch für Auszubildende und Studierende, die aber bislang nur selten im Kontext von Work-Life-Balance Beachtung fanden, obwohl aus verschiedenen Studien sowie aufgrund der Diskussion um die „Generation Y“ durchaus bekannt ist, dass gerade für jüngere Beschäftigte und insbesondere auch für jüngere Führungskräfte die Bedeutung von Work-Life-Balance stark zugenommen hat.**

### Veränderte Erwartungshaltungen an Ausbildung und Beruf

Es ist eine Hauptaufgabe und eine große Herausforderung der heutigen Personalpolitik, engagierte und qualifizierte Fachkräfte zu rekrutieren und nachhaltig ans Unternehmen zu binden. Dies geschieht vor dem Hintergrund großer Herausforderungen wie dem demografischen Wandel und erhöhten Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten, was letztlich zu dem sprichwörtlichen „War for Talents“ führt bzw. bereits führte. Am Ausbildungsmarkt zeigt sich diese Entwicklung deutlich, was nicht zuletzt in der steigenden Zahl unbesetzter Ausbildungsplätze zum Ausdruck kommt (vgl. TROLTSCH/GERHARDS/MOHR 2012, S. 2).

Diese Entwicklung wird durch einen gesellschaftlichen Wertewandel flankiert, der in einer gestiegenen Bedeutung der außerbetrieblichen Interessen und der zunehmenden Individualisierung zum Ausdruck kommt. Die Arbeit hat gegenüber anderen Lebensbereichen relativ an Bedeutung verloren und für eine Karriere wird nicht mehr alles geopfert. Entsprechend schwindet die Akzeptanz für Belastungen am Arbeitsplatz und stattdessen haben insbesondere jüngere Beschäftigte die Erwartungshaltung, dort zu arbeiten, „wo man hin passt und sich wohlfühlt“ (vgl. PARMENT 2009, S. 109). Dies tangiert auch explizit betriebliche Bildungsaktivitäten, denn nach SCHOFIELD/HONORÉ (2009, S. 28) haben die nach 1982 geborenen „high expectations, particularly when it comes to learning“.

Nachfolgend wird die besondere Situation und die Wahrnehmung von Auszubildenden und Studierenden auf der Basis eigener Studien (vgl. Kasten) reflektiert.

Einschränkend ist festzustellen, dass es sich bei beiden Studien lediglich um die subjektive Wahrnehmung der Auszubildenden bzw. Studierenden handelt und Rückschlüsse auf objektiv gegebene Rahmenbedingungen nur eingeschränkt möglich sind. Da es aber letztlich entscheidend ist, ob und wie die ggf. vorhandenen Strukturen und Maßnahmen tatsächlich von den Betroffenen erlebt und wahr-



**ERNST DEUER**

Prof. Dr., Professor für Mitarbeiterführung und Personalmanagement an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Ravensburg

genommen werden, kommt dieser Erhebungsmethode gleichwohl eine entsprechende Relevanz zu (vgl. MOHE/DORNIOK/KAISER 2010, S. 119).

## Work-Life-Balance bei Auszubildenden

Die Auszubildenden sehen sich zu Beginn ihrer Ausbildungszeit mit neuen und zum Teil völlig unbekannten Herausforderungen der Berufs- und Arbeitswelt konfrontiert. Dies betrifft die vorgegebenen Arbeitszeiten, die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen und die Einordnung in eine betriebliche Hierarchie ebenso wie die neuen Herausforderungen in der Berufsschule. Vielen Auszubildenden fällt es schwer, neben einem vielstündigen Arbeitstag noch Zeit für Freunde und Hobbys zu finden. Die Auszubildenden erleben somit unmittelbar, dass zwischen Arbeitszeit und Freizeit ein grundsätzliches Spannungsverhältnis besteht, da verschiedene Interessen um knappe Zeitkapazitäten konkurrieren.

Die Aussagen der befragten Auszubildenden zeigen, dass einer überwiegenden Mehrheit (84 %) ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Berufsausbildung und Privatleben wichtig ist. Der Anteil der Auszubildenden, die tatsächlich eine derartige Ausgewogenheit verspüren, ist dagegen deutlich geringer (39 %). Die Hälfte der Jugendlichen nimmt stattdessen eine neutrale Bewertung vor, während immerhin jeder neunte Jugendliche mit der Realisierung der Work-Life-Balance unzufrieden ist, was mit Klagen einhergeht, zu wenig Zeit für Freunde, Familie und Hobbys zu haben (vgl. Abb. 1).

Abbildung 1 Wichtigkeit und Realisierung einer Work-Life-Balance bei Auszubildenden

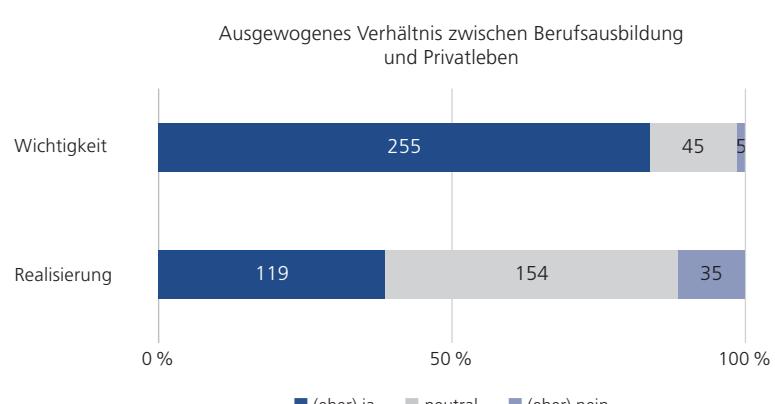
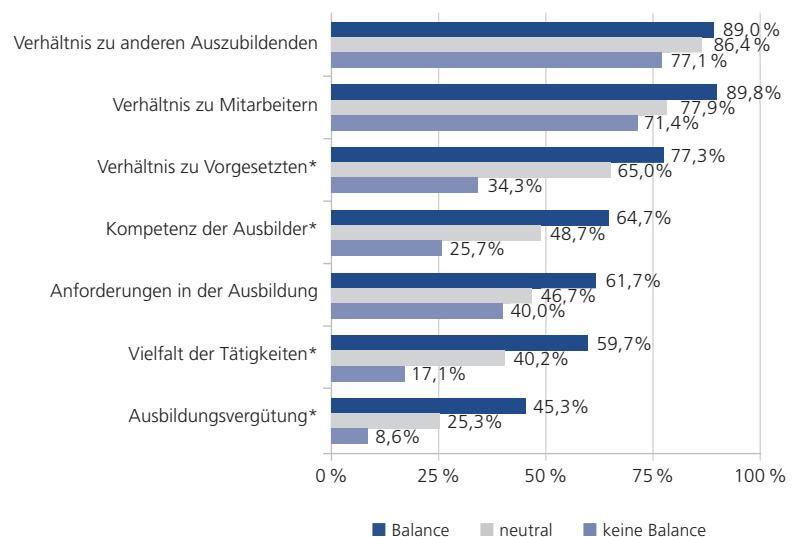


Abbildung 2 Zufriedenheit mit der Ausbildungssituation, differenziert nach empfundener Work-Life-Balance



\* Statistisch signifikanter Zusammenhang

### Design der Studien

<b>Gegenstand</b>	Erfassung der wahrgenommenen Work-Life-Balance von Auszubildenden und Studierenden sowie Untersuchung potenzieller Zusammenhänge
<b>Ziele</b>	Hinweise auf Ursachen und Folgen einer empfundenen Work-Life-Balance sowie Ableitung von Handlungsempfehlungen
<b>Datengrundlage</b>	Standardisierte schriftliche Befragung von Auszubildenden und (dual) Studierenden
<b>Zielgruppen und Datenerhebungen</b>	<b>Auszubildende:</b> An verschiedenen beruflichen Schulen in Niedersachsen wurden im Schuljahr 2007/08 insgesamt 308 Auszubildende befragt. Der Schwerpunkt lag im gewerblich-technischen Bereich, der Zugang erfolgte über die jeweiligen Organisationen und umfasste jeweils Vollerhebungen (vgl. ausführlich WRUCK 2008).  <b>Studierende:</b> An der Dualen Hochschule Baden-Württemberg und der Technischen Universität Clausthal wurde im Wintersemester 2011/12 jeweils eine Stichprobe von 292 Studierenden befragt. Der Schwerpunkt lag im Bereich der wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge.

Zwischen der Beurteilung, ob Berufs- und Privatleben sich in einer Balance befinden und der Bewertung der Qualität der Arbeits- und Ausbildungsbedingungen zeigen sich statistisch relevante Zusammenhänge: Sämtliche Kriterien zur wahrgenommenen Qualität der beruflichen Ausbildung werden von Jugendlichen, die eine gewisse Balance verspüren, besser beurteilt als von jenen, die lediglich eine neutrale Haltung haben oder sogar eine fehlende Balance beklagen (vgl. Abb. 2).

Es wurde auch deutlich, dass die sozialen Kontakte insgesamt positiv beurteilt werden. Das Verhältnis zu anderen Auszubildenden bewerteten mehr als 85 Prozent der Jugendlichen positiv, und auch das Verhältnis zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und (wenngleich in schwächerem Ausmaß) zu den Vorgesetzten wurde von einer

deutlichen Mehrheit positiv beurteilt (82 % bzw. 66 %). Das Verhältnis zu Vorgesetzten wurde sehr differenziert bewertet: Jugendliche, die eine Balance verspürten, beurteilen dieses Kriterium deutlich besser als die anderen Gruppen (77 % im Vergleich zu 65 % bei neutraler Balancebewertung und 34 % bei fehlender Balance). Ein ähnliches Bild zeigt sich auch bei der wahrgenommenen Kompetenz der Ausbilder/-innen. Beide Kriterien korrelieren statistisch hoch signifikant mit der Bewertung der empfundenen Balance ( $r_s = ,336^{**}$  bzw.  $r_s = ,354^{**}$ ).

Bei der Bewertung der Vielfalt der Tätigkeiten gehen die Meinungen ebenfalls deutlich auseinander. 60 Prozent der Jugendlichen, die eine Balance verspüren, äußern sich (sehr) positiv, bei der neutralen Gruppe sinkt dieser Wert auf 40 Prozent, bei den Jugendlichen, die eine fehlende Balance beklagen, sinkt dieser Wert sogar unter 20 Prozent. Ein ähnliches Bild ergibt sich für die Bewertung der Ausbildungsvergütung – hier differiert der Grad der Zufriedenheit zwischen 45 Prozent und neun Prozent. Auch diese beiden Kriterien korrelieren statistisch hoch signifikant mit der individuell empfundenen Balance ( $r_s = ,334^{**}$  bzw.  $r_s = ,303^{**}$ ). Die Bewertung der an die Auszubildenden gestellten Anforderungen, was sich bspw. im Schwierigkeitsgrad der übertragenen Aufgaben widerspiegelt, weist dasselbe Muster auf, allerdings sind die Differenzen weniger deutlich ausgeprägt und statistisch nicht signifikant.

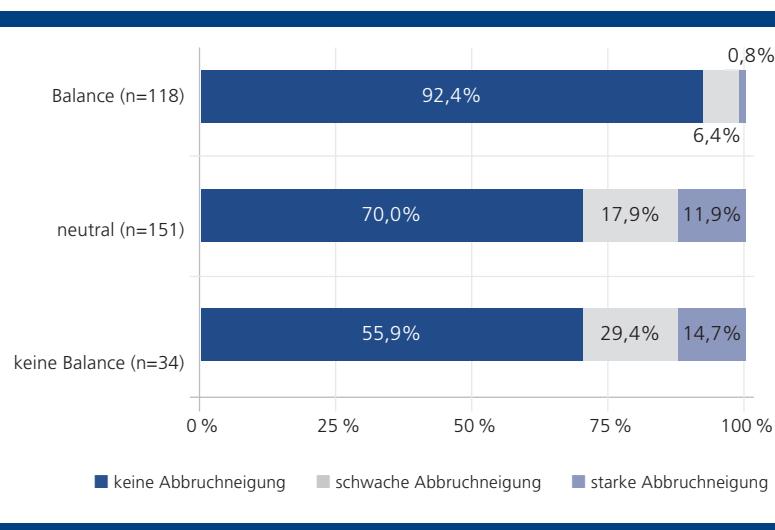
Darüber hinaus zeigte sich, dass zwischen der individuellen Abbruchneigung<sup>1</sup> und der empfundenen Work-Life-Balance ein hoch signifikanter Zusammenhang ( $r_s = ,402^{**}$ )

besteht (vgl. Abb. 3). Mehr als 90 Prozent der Auszubildenden, die eine Balance verspüren, lassen keine Abbruchneigung erkennen. Dieser Anteil sinkt bei der neutralen Gruppe auf rund 70 Prozent, bei den Auszubildenden, denen eine entsprechende Balance fehlt, beträgt dieser Anteil gerade noch ca. 55 Prozent. Auf der anderen Seite tendiert von der letzten Gruppe jeder siebte Auszubildende stark zu einer vorzeitigen Vertragslösung, in der neutralen Gruppe ist es jeder Neunte und bei den „ausgeglichenen“ Jugendlichen betrifft dies weniger als ein Prozent. Vor diesem Hintergrund deutet sich die Chance an, dass Maßnahmen, welche die Work-Life-Balance – sei es nun hinsichtlich der Bereiche „Work“ oder „Life“ – verbessern, auch dazu beitragen können, vorzeitige Vertragslösungen zu vermeiden.

## Work-Life-Balance bei Studierenden

Auf den ersten Blick erscheint der Alltag von Studierenden im Hinblick auf Work-Life-Balance und mögliche Konflikte vergleichsweise unproblematisch zu sein, da diese Lebensphase eher mit Freiheit und Selbstverwirklichung verbunden wird. Im Zuge der Bologna-Reformen hat sich jedoch im traditionellen Hochschulsystem vieles verändert, während das immer stärker an Gewicht gewinnende duale Hochschulsystem von Beginn an höhere zeitliche Belastungen für die Studierenden mit sich brachte, was auch in der Klassifizierung und Akkreditierung der Studiengänge an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg sowie des Fachbereichs Duales Studium der Fachhochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin als Intensivstudiengänge mit überdurchschnittlichem Workload zum Ausdruck kommt.

Abbildung 3 Zusammenhang von Work-Life-Balance und Abbruchneigung bei Auszubildenden



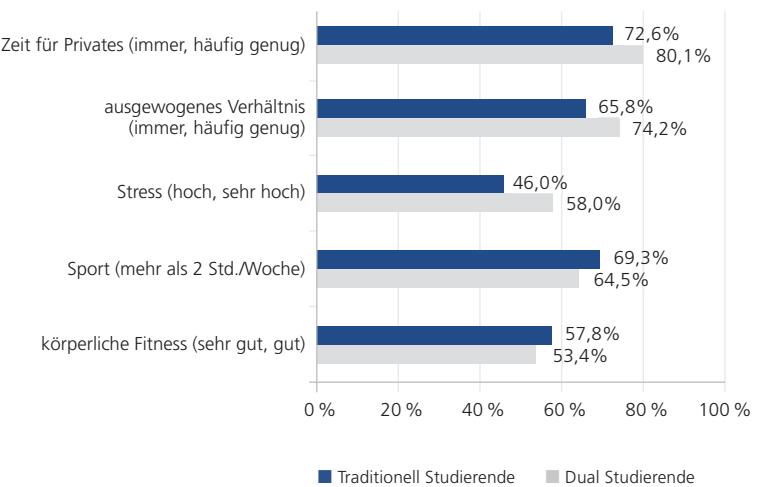
<sup>1</sup> Zum Konstrukt der Abbruchneigung vgl. DEUER 2012.

Es wurden an der Technischen Universität Clausthal (stellvertretend für den traditionellen Hochschultyp) sowie der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (stellvertretend für den dualen Hochschultyp) jeweils knapp dreihundert Studierende befragt, wobei jeweils zwischen Vorlesungszeit/Theoriephase bzw. vorlesungsfreier Zeit/Praxisphase zu unterscheiden war.

Während der Vorlesungszeit/Theoriephase zeigten beide Gruppen große Ähnlichkeiten: Ein gutes Viertel der Studierenden hatte genug Zeit für Privates (28 % der traditionell vs. 27 % der dual Studierenden), rund ein Drittel empfand das Verhältnis zwischen Studium und Privatleben als ausgewogen (33 % vs. 32 %), jeweils rund zwei Fünftel der Studierenden betrieben mehr als zwei Stunden Sport in der Woche (44 % vs. 43 %) und bewerteten die eigene Fitness als (sehr) gut (39 % vs. 38 %). Der deutlichste, aber immer noch überschaubare Unterschied bezog sich auf das Stressempfinden, welches bei den dual Studierenden höher ausfiel (88 % vs. 94 %).

In der vorlesungsfreien Zeit fielen die Unterschiede dagegen deutlicher aus (vgl. Abb. 4). Demnach haben dual Studierende nach eigener Einschätzung häufiger Zeit für Privates (80 % vs. 73 %) und empfinden das Verhältnis von Studium und Privatleben häufiger als ausgewogen (74 % vs. 66 %) – allerdings empfinden sie auch häufiger Stress (58 % vs. 46 %). Die traditionell Studierenden betreiben dagegen häufiger Sport (69 % vs. 65 %) und schätzen die eigene Fitness besser ein (58 % vs. 53 %). Besonders bemerkenswert erscheint hierbei, dass ausgerechnet die dual Studierenden, bei denen sich Theorie- und Praxisphasen unmittelbar abwechseln und die statt definierten vorlesungsfreien Zeiten lediglich einen Urlaubsanspruch (meist ca. 30 Tage/Jahr) haben, nach eigener Einschätzung häufiger Zeit für Privates haben und eine Balance verspüren. Erwartbar wäre gewesen, dass insbesondere die traditionell Studierenden während der vorlesungsfreien Zeit reichliche Freiräume haben und empfinden. Eine Erklärung könnte einerseits darin bestehen, dass die Studienbelastungen – nicht zuletzt im Zuge der angesprochenen Bologna-Reformen – auch in der vorlesungsfreien Zeit gestiegen sind aufgrund von Klausuren, Hausarbeiten, (Pflicht-)Praktika etc. Andererseits ist aus anderen Studien (vgl. GROß/BOGER 2011, S. 170) „das Paradox des Wunsches nach selbständiger Zeiteinteilung und der Belastung, die entsteht, wenn man diese Freiheit hat“ bekannt. Ebenso könnte es aber auch daran liegen, dass eine Art „Healthy Student Effekt“<sup>2</sup> vorliegt, dass sich nämlich aufgrund der bekannteren hohen Anforderungen eines dualen Intensivstudiengangs insbesondere solche Jugendliche für ein duales Studium entschieden haben, die sich diese quantitativen Herausforderungen zutrauen (oder sich zumindest möglicher Einschränkungen bewusst sind) und aufgrund der Vorteile (Verdienst während des Studiums, hohe Übernahmewahrscheinlichkeit etc.) bewusst dafür entschieden haben. Im Hinblick auf die Work-Life-Balance nicht irrelevant ist aber auch der Befund, dass die dual Studierenden weniger Zeit für sportliche Aktivitäten finden, was auch mit einer schlechteren Bewertung der eigenen körperlichen Fitness einhergeht. Hier deutet sich somit Potenzial für betriebssportliche Angebote an, die jedoch über den „klassischen“ Betriebssport mit festen Trainingszeiten etc. hinausgehen und eher Impulse geben sollten, die zur sportlichen Aktivität anregen, bspw. im Rahmen organisierter Lauftreffs, Aktionen im Fitnessstudio etc.

Abbildung 4 Relevante Facetten der Work-Life-Balance in der vorlesungsfreien Zeit bzw. Praxisphase, differenziert nach Hochschultyp



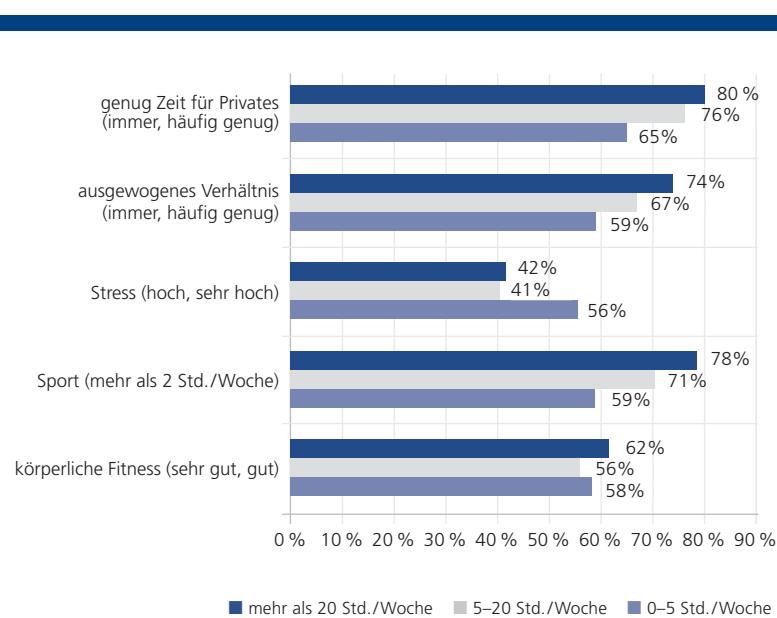
## Differenzierte Betrachtung der vorlesungsfreien Zeit im traditionellen Studiensystem

Beim Vergleich der Angaben zur vorlesungsfreien Zeit/Praxisphase ist allerdings Vorsicht geboten, zu verschieden sind die Rahmenbedingungen der beiden Studententypen in diesen Zeitphasen. Denn während an der Dualen Hochschule auch sämtliche Praxisphasen klar definiert sind (hinsichtlich Zeitdauer, Arbeitsumfang, curricularer Inhalte und ggf. Prüfungen), öffnet sich im traditionellen Hochschulkontext ein weites Feld für die Studierenden, die mehr oder weniger frei entscheiden können, wie sie diese Zeit gestalten möchten; umgekehrt müssen sie sich jedoch hierum auch selbst kümmern. Entsprechend unterscheiden sich die Studierenden sehr in dem Ausmaß, in dem sie die vorlesungsfreie Zeit für Praktika oder Aushilfstätigkeiten nutzen. Eine differenzierte Betrachtung zeigte, dass jeweils rund ein Drittel der traditionell Studierenden mehr als 20 Stunden (34 %), zwischen fünf und 20 Stunden (36 %) und bis zu fünf Stunden pro Woche (30 %) hierfür aufbringt.

Bezogen auf die Aspekte der Work-Life-Balance zeigte diese differenzierte Unterscheidung ein überraschendes Bild (vgl. Abb. 5, S. 40): Je mehr Stunden für Praktika und Aushilfsjobs aufgebracht werden, umso besser wird der zeitliche Freiraum für Privates bewertet, umso besser wird die Work-Life-Balance bewertet und umso weniger wird diese Zeitphase als „stressig“ empfunden. Außerdem weist die Studierendengruppe mit den wenigsten Stunden für Praktika und Aushilfsjobs auch hinsichtlich der sportlichen Aktivitäten die niedrigsten Werte auf, während die Studierendengruppe mit den meisten Stunden für Praktika und Aus-

<sup>2</sup> In Anlehnung an den „Healthy Worker Effekt“. Dieser steht für den paradox erscheinenden Befund, dass ausgerechnet Beschäftigte, die schwere körperliche Arbeit verrichten, vergleichsweise gesund sind. Dies liegt aber weniger an den Arbeitsbedingungen als daran, dass solche Arbeiten eine gewisse Gesundheit voraussetzen.

Abbildung 5 Relevante Facetten der Work-Life-Balance, differenziert nach dem Ausmaß von Praktika und Nebenjobs in der vorlesungsfreien Zeit (nur traditionell Studierende)



hilfsjobs die eigene Fitness am häufigsten mit „(sehr) gut“ bewertet. Auch diese Befunde deuten darauf hin, dass das oben genannte Paradox bzw. ein „Healthy Student Effekt“ vorliegen könnte, dass nämlich v. a. diejenigen Studierenden Zeit für Praktika etc. haben, die alle anderen Lebensbereiche „im Griff“ und somit noch Potenzial, Kapazitäten und Energie haben. Darüber hinaus zeigen auch die Ergebnisse von GROß/BOGER (2011, S.162), dass bei der Auflistung möglicher Belastungsfaktoren das „Jobben“ lediglich im hinteren Mittelfeld angesiedelt ist.

## Chancen und Herausforderungen

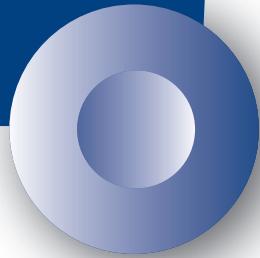
Für die Betriebe ergeben sich aus dieser Gemengelage sowohl Chancen als auch Herausforderungen. Einerseits gibt es Hinweise, dass Jugendliche, die sich für eine Ausbildung, ein duales Studium oder für studienbegleitende Praktika entscheiden, wissen auf was sie sich einlassen und mögliche Einschränkungen zumindest einkalkuliert haben. Hierfür spricht zum einen der zunächst paradox erscheinende Befund, dass Studierende, die mehr Zeit für obligatorische Praxisphasen bzw. selbst gewählte Praktika oder

Nebentätigkeiten aufbringen, eher eine Work-Life-Balance empfinden, zum anderen auch der Umstand, dass diese Praxisphasen durchweg besser als die korrespondierenden Theoriephasen bewertet werden. Die Vorstellung von „Work“ und „Life“ als strikt getrennte und gegensätzliche Bereiche scheint in diesem Segment kaum zu greifen. Die Befragung der Auszubildenden erbrachte dagegen Hinweise dafür, durch welche Stellschrauben die wahrgenommene Work-Life-Balance beeinflussbar sein könnte, schließlich ging die unterschiedliche Einschätzung der individuellen Work-Life-Balance mit einer differenzierten Bewertung der Ausbildungsqualität einher. Verbesserungspotenziale zeigten sich in verschiedenen Bereichen, so wird das Verhältnis zu Vorgesetzten oder die Kompetenz der Ausbilder/-innen zum Teil kritisch bewertet. Ebenso zeigte sich, dass der Vielfalt der übertragenen Aufgaben und der Höhe der Ausbildungsvergütung eine gewisse Bedeutung kommt.

Vieles spricht dafür, dass Betriebe verstärkt mit selbstbewussten Jugendlichen konfrontiert sind, die sich ihrer Wahlmöglichkeiten bewusst sind und Ansprüche an die Arbeitswelt stellen – nicht zuletzt im Hinblick auf die Work-Life-Balance. Um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden und um Rekrutierungserfolge nachhaltig zu sichern, sind Betriebe gut beraten, diese heterogenen Ansprüche der Jugendlichen hinreichend zu beachten. ■

## Literatur

- DEUER, E.: Früherkennung und Prävention von Ausbildungsabbrüchen. In: BAUMELER, C.; ERTELT, B. J.; FREY, A. (Hrsg.): Diagnose und Prävention von Abbrüchen in der Berufsbildung. Landau 2012, S. 61–73
- GROß, L.; BOGER, M.-A.: Subjektives Belastungsempfinden von Studierenden. In: SCHULMEISTER, R.; METZGER, C.: Die Workload im Bachelor. Zeitbudget und Studiererhalten. Münster 2011, S. 153–171
- MOHE, M.; DORNIOK, D.; KAISER, S.: Auswirkungen von betrieblichen Work-Life-Balance Maßnahmen auf Unternehmen: Stand der empirischen Forschung. In: Zeitschrift für Management (2010) 2, S. 105–139
- SCHOEFIELD, C. P.; HONORÉ, S.: Generation Y and learning. In: The Ashridge Journal. Winter 2009–2010, S. 26–32 – URL: [http://www.ashridge.org.uk/Website/Content.nsf/FileLibrary/B89ECF594F4B61FC802576880055F97A/\\$file/360\\_Winter09\\_web.pdf](http://www.ashridge.org.uk/Website/Content.nsf/FileLibrary/B89ECF594F4B61FC802576880055F97A/$file/360_Winter09_web.pdf) (Stand 30.11.2012)
- TROLTSCH, K.; GERHARDS, C.; MOHR, S.: Vom Regen in die Traufe? Unbesetzte Ausbildungsstellen als künftige Herausforderung des Ausbildungsstellenmarktes. BIBB-Report 19/2012 – URL: [www.bibb.de/de/62216.htm](http://www.bibb.de/de/62216.htm) (Stand: 30.11.2012)
- WRUCK, S.: Work-Life-Balance in Studium und Ausbildung, unveröffentlichte Bachelorarbeit an der TU Clausthal. Clausthal-Zellerfeld 2008



## „Beruf und Familie. Mein Leben“ Ein Workshop für junge Auszubildende

**SUSANNE BOCK**

Bereich „Qualifizierung“ der Heidelberger Dienste gGmbH, Heidelberg

► Auf Initiative der Heidelberger Dienste gGmbH, einem sozialen Dienstleistungsunternehmen der Stadt Heidelberg, wurde im Jahr 2007 die Gründung eines Bündnisses für Familie angestoßen. Ziel war es, auf lokaler Ebene konkrete Verbesserungen für Familien zu erzielen, und dabei u.a. auch Unternehmen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu sensibilisieren. Im Beitrag wird das Qualifizierungsangebot „Beruf und Familie. Mein Leben“ vorgestellt, in dem Auszubildende von Unternehmen in Heidelberg und der Metropolregion Rhein-Neckar dabei unterstützt werden, ihre Wünsche nach Karriere und Familie alltagstauglich miteinander zu vereinbaren.

### WARUM EIN WORKSHOP FÜR AUSZUBILDENDE?

Laut der Shell-Jugendstudie 2010<sup>1</sup> wollen junge Frauen Bildungserfolg, beruflichen Erfolg, eine liebevolle und treue Partnerbeziehung, Familiengründung und eigene Kinder. Nur 20 Prozent orientieren sich am traditionellen Bild der Frau als „Hausfrau“ und „Erzieherin der Kinder“. Die Mehrheit der jungen Männer allerdings, etwa 60 Prozent, hängt laut der Studie eher an dem traditionellen Männerbild des „Familienernährers“. Die Verbindung von Beruf und Familie wird also von der Mehrheit der jungen Frauen angestrebt, aber von einer Mehrzahl der Männer noch zurück-

gewiesen. Wenn Familie und Kinder da sind, sind es die Frauen, die oft aus dem Beruf aussteigen oder die Arbeitszeit reduzieren. Die Anzahl der Männer in Elternzeit bleibt, trotz deutlich zunehmender Inanspruchnahme, gering.

Zu einer gelungenen Vereinbarkeit von Beruf und Familie gehört nicht nur der private, persönliche Rahmen, auch gesellschaftliche und wirtschaftliche Voraussetzungen und Bedingungen spielen eine wichtige Rolle. Gegebenheiten können sich nur ändern, wenn sie bewusst sind, bewusst reflektiert und auch veränderungsorientiert betrachtet werden.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist inzwischen in der Arbeitswelt ein Begriff; auch die über die reine Berufsfachlichkeit hinausgehenden Kompetenzen der „Familienmanager/-innen“ werden sehr wohl erkannt und geschätzt. Dennoch sind diese Themen in der Ausbildung junger Menschen nicht existent. Weder Schule, betriebliche Ausbildung noch Hochschulen haben bis jetzt das Thema der Vereinbarkeit in ihren Curricula.

Dabei gilt: Je eher und besser die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gedanklich vorbereitet ist, umso leichter kann sie später für Frauen und Männer gelingen! Hier setzt der zweitägige Workshop für junge Auszubildende an, in dem er junge Leute für dieses Thema sensibilisiert.

Der Impuls zu diesem Workshop entstand im Bündnis für Familie Heidelberg: Arbeitgeber brachten zu Arbeitsgruppensitzungen einige ihrer Auszubildenden mit. Dabei kristallisierte sich schnell heraus, wie sinnvoll es sein kann, sich frühzeitig mit dem Thema Vereinbarkeit zu beschäftigen. Im Rahmen des Qualifizierungsangebots werden die jungen Auszubildenden darauf vorbereitet, ihre Wünsche nach Karriere und Familie miteinander zu vereinbaren. Dazu setzen sie sich in dem Seminar mit den wichtigsten Herausforderungen und Spannungsfeldern, die durch die Anforderungen aus Arbeitswelt und Familie entstehen, lösungsorientiert auseinander. Die Auszubildenden beschäftigen sich nicht nur mit aktuellen Inhalten zum Thema Beruf, Familie und Vereinbarkeit, sondern sie erfahren auch durch Befragung von Beschäftigten des (eigenen) Unternehmens, was es heißt, Vereinbarkeit im realen (Berufs-) Alltag zu erleben und zu leben. Dadurch können sie unmittelbar ihre Eindrücke von den Chancen und auch Schwierigkeiten der Vereinbarkeit von Beruf, Karriere und Familie vertiefen und reflektieren. Lösungsmöglichkeiten zu überdenken, wie Anforderungen in Beruf und Familie zeitgleich bewältigt werden können, regt dazu an, rechtzeitig an konkrete Strategien und kreative oder niederschwellige Lösungen zu denken.

Aus Sicht der Unternehmen ist eine Beteiligung insofern attraktiv, als sie damit eine Vorreiterfunktion in der frühzeitigen Sensibilisierung für das Thema einnehmen und indirekt – durch die Befragung der eigenen Mitarbeiter/-innen – einen Eindruck gewinnen können, welche Möglichkeiten im Kontext von Familienfreundlichkeit im Unternehmen wünschenswert und zu ergänzen wären.

<sup>1</sup> Shell-Jugendstudie 2010, URL: [http://www.shell.de/home/content/deu/aboutshell/our\\_commitment/shell\\_youth\\_study/](http://www.shell.de/home/content/deu/aboutshell/our_commitment/shell_youth_study/) (Stand 03.12.2012).

## DAS PROJEKT IN DER PRAXIS

### Tag 1 des Workshops

Der erste Tag des Workshops dient dazu, sich dem Thema anzunähern. Der Einstieg erfolgt über kurze thematische Inputs zum Seminarthema mit sich daran anschließenden Fragen. Die Inhalte zu den unten genannten Themen werden in Kleingruppen erarbeitet, diskutiert und dann im Plenum jeweils von der Gruppe für alle präsentiert:

- Demografischer Wandel und die Folgen
- aktuelle gesellschaftliche/wirtschaftliche Rahmenbedingungen
- Blick auf Familie im Kontext veränderter gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen
- Familienbild: Rückblick auf die eigene Familie, Rollenverteilung
- Rollenverständnis, eigenes Rollenbild
- Gleichstellung, Gender, Diversity
- Erfolg: was ist das?
- Konkrete Wünsche zu Familie, Karriere und Beruf?

Daraus ergibt sich im Normalfall eine erneute und erweiterte Diskussion.

Anhand von vorgegebenen unterschiedlichen Konstellationen – im Kontext von Familie und Beruf – erfolgt in einem zweiten Teil ein Perspektivwechsel: Die Jugendlichen lernen unterschiedliche Situationen aus der Sicht eines Arbeitgebers, einer berufstätigen Alleinerziehenden und eines Kindes kennen. Um für die jeweils unterschiedlichen Bedürfnisse und Herausforderungen zu sensibilisieren, werden die vorgegebenen Situationen in Kleingruppen reflektiert, diskutiert und anschließend Überlegungen, Ideen, auch Lösungsmöglichkeiten dazu in die Großgruppe getragen. Der dritte Teil des ersten Tages beschäftigt sich mit unterschiedlichen Fragetechniken und -arten. Darauf aufbauend werden Fragen erarbeitet, die am Folgetag den Beschäftigten des beteiligten Unternehmens zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie gestellt werden können.

### Tag 2 des Workshops

Mitarbeiter/-innen der beteiligten Unternehmen stehen den Auszubildenden für Fragen zu ihrem Arbeitsplatz, Arbeitszeiten, Aufstiegsmöglichkeiten, Auswirkungen und gefundenen Lösungen bzgl. Vereinbarkeit von Beruf und Familie zur Verfügung. Die Befragung erfolgt in zwei Fragerunden: Jeweils zwei bis drei Auszubildende als Kleingruppe befragen hintereinander eine Kollegin und einen Kollegen zum o. g. Themenbereich. Die Auswahl der Mitarbeiter/-innen erfolgt durch die Unternehmen; idealerweise sind dies Personen mit Familie, Kindern, flexiblen Arbeitszeiten, Wiedereinsteiger/-innen – auch nach der Elternzeit – sowie Personen mit Führungsaufgaben. Daran schließt sich eine Reflexionsphase über das Gespräch an: Die Ergebnisse werden zusammengetragen, daraus neue Überlegungen und Lösungen abgeleitet und für eine kurze Präsentation aufbereitet.

Am Folgetag endet der Workshop vor Vertreterinnen und Vertretern des Unternehmens (wie z. B. Führungskräfte, Personalverantwortliche, Ausbildungsleiter/-innen, die befragten Kollegen/-innen sowie weitere Auszubildende) mit der am Vortag erstellten Präsentation, in der familienfreundliche Lösungsmöglichkeiten aus Sicht der Auszubildenden vorgestellt und anschließend diskutiert werden. Im Kasten ist eine Auswahl von immer wiederkehrenden Wünschen und Anregungen aus den Workshops zusammengestellt.

### Wünsche und Anregungen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf

- Führungskräfte bzgl. des Themas sensibilisieren
- bessere Akzeptanz für unterschiedliche Familienstrukturen auf allen Ebenen
- transparente Kommunikation im Unternehmen bzgl. bereits bestehender Unterstützungsstrukturen
- Zuschuss zur Kinder-/Ferienbetreuung
- Kommunizieren von Erfolgsbeispielen (Väter/Mütter)
- konstant Kontakt halten in der Elternzeit

## FRÜHZEITIGE SENSIBILISIERUNG FÜR DIE VEREINBARKEITSTHEMATIK

Teilgenommen haben bis jetzt in der Pilotphase vier Heidelberger Arbeitgeber, drei öffentliche und ein privatwirtschaftliches Unternehmen. Auszubildende aus folgenden Ausbildungsberufen waren vertreten: Fachangestellte für Bürokommunikation, für Bäderbetriebe und für Arbeitsförderung, Elektroniker/-in, Mechatroniker/-in, Fachlagerist/-in, Industriemechaniker/-in sowie Krankenpfleger/-in; beteiligt waren in vier Workshops insgesamt 27 junge Frauen und 12 Männer. Es ließ sich in der Vergangenheit leider nicht bewerkstelligen, alle Interessenten für das Angebot zu berücksichtigen. Gründe hierfür waren die unterschiedlichen Ausbildungsberufe, die damit einhergehenden Berufsschulzeiten und die sehr unterschiedlichen Einsatztermine auch innerhalb eines Betriebs.

Bei der Abschlussbefragung der beteiligten Auszubildenden mit einem anonymen Fragebogen empfahlen alle bis auf eine Person den Workshop weiter; auf der Skala von ‚sehr gut‘ bis ‚schlecht‘ bewerteten 58 Prozent die Veranstaltung insgesamt mit ‚sehr gut‘, 31,5 Prozent mit ‚ziemlich gut‘ und 10,5 Prozent mit ‚gut‘.

Das Thema Vereinbarkeit Beruf und Familie trifft demnach sehr wohl auf frühzeitiges Interesse von Jugendlichen, auch wenn für diese die Familienplanung noch eher fern liegt. Gleichzeitig zeigt sich, wie wichtig es für Arbeitgeber sein kann, ihre zukünftigen Fachkräfte mit innovativen und kreativen Angeboten fortzubilden und auch an sich zu binden. Unser Qualifizierungs-Projekt ‚Beruf und Familie. Mein Leben‘ wird künftig im Bündnis für Familie Heidelberg verankert sein und somit interessierten Arbeitgebern für ihre Auszubildenden zur Verfügung stehen. ■

Mehr Informationen unter [www.familie-heidelberg.de](http://www.familie-heidelberg.de)

# Der Deutsche Qualifikationsrahmen – ein Meilenstein auf dem Weg zur Gleichwertigkeit allgemeiner und beruflicher Bildung



► Vor einem Jahr, am 31. Januar 2012, verständigten sich die Spitzenvertreter von Bund, Ländern, Sozialpartnern und Wirtschaftsorganisationen auf eine Zuordnung erster zentraler Qualifikationen zu den acht Niveaus des Deutschen Qualifikationsrahmens. Sie haben damit einen wichtigen Schritt auf dem Weg zur Gleichwertigkeit allgemeiner und beruflicher Bildung vollzogen.

Die Gleichwertigkeitsdebatte hat in der deutschen Bildungspolitik Tradition. Entwicklungslinien und zentrale Meilensteine des Diskurses werden im Beitrag nachgezeichnet. Zudem werden Handlungserfordernisse benannt, damit die Gleichwertigkeit von allgemein- und berufsbildenden Abschlüssen in einem durchlässigen Bildungssystem Realität werden kann.

## Gleichwertigkeit – ein aktuelles bildungspolitisches Ziel

Die Gleichwertigkeit beruflicher Bildung mit der allgemeinen und der hochschulichen Bildung ist eine bildungspolitische Zielstellung, die an Aktualität zunimmt. Diese Entwicklung wird verstärkt durch die zunehmende Individualisierung von Lebens-, Berufs- und Karriereplanungen von Schülerinnen und Schülern, Auszubildenden und Fachkräften. In Bezug auf den demografischen Wandel gewinnt die Notwendigkeit, Bildungsverläufe flexibler zu gestalten und daher Übergänge zwischen einzelnen Bildungsbereichen zu erleichtern, an Bedeutung.

Mit der Zuordnung erster zentraler Qualifikationen zu den acht Niveaus des Deutschen Qualifikationsrahmens ist hierzu ein wichtiger Schritt vollzogen (vgl. BMBF u.a. 2012). Bezüglich der Qualifikationen der beruflichen Bildung wurde beschlossen, dass zweijährige Ausbildungsberufe, die nach Berufsbildungsgesetz (BBiG) bzw. Handwerksordnung (HwO) geregelt sind, dem DQR-Niveau 3, drei- und dreieinhalbjährige Ausbildungsberufe, die nach BBiG und HwO geregelt sind, dem DQR-Niveau 4 zugeordnet werden. Mit Blick auf die Berufsanerkennungsrichtlinie wurden die Gesundheitsberufe vorerst nicht zugeordnet.

Zudem wurde vereinbart, dass der Abschluss der allgemeinen Hochschulreife gleichwertig ist mit der beruflichen Erstausbildung. Von einer konkreten Zuordnung des Abiturs wurde vorerst abgesehen, da unter den Spitzenvertretern unterschiedliche Ansichten zur begründeten Zuordnung bestanden. Auf der Grundlage kompetenzorientierter Bildungsordnungen und Bildungsstandards soll über die Zuordnung nach fünf Jahren erneut beraten und entschieden werden.

Die Qualifikationen der beruflichen (Aufstiegs-)Fortbildung wurden den Niveaus 5 (z.B. Kfz-Servicetechniker), dem Niveau 6 (z.B. Handwerksmeister, Fachwirt) und dem Niveau 7 (Strategischer Professional IT) zugeordnet. Darüber hinaus wurde im Arbeitskreis DQR vereinbart, die Niveaus 5 bis 7 mit weiteren Qualifikationen der beruflichen



**VOLKER BORN**

Dr., Abteilungsleiter Berufliche Bildung beim ZDH, Co-Vorsitzender der Arbeitsgruppe des Hauptausschusses des BIBB DQR/ECVET



**HERMANN NEHLS**

DGB Bundesvorstand, Co-Vorsitzender der Arbeitsgruppe des Hauptausschusses des BIBB DQR/ECVET

(Aufstiegs-)Fortbildung zu belegen (z. B. Geprüfter Betriebswirt nach HwO, Betriebswirt nach BBiG).

Der gleichwertigen Zuordnung von der Meisterqualifikation und dem Bachelorabschluss auf dem Niveau 6 kommt eine große Bedeutung bei der Herstellung von Gleichwertigkeit zwischen der beruflichen und hochschulischen Bildung zu. Dies ist ein deutliches Signal, dass beruflicher, sozialer Aufstieg und die persönliche Entfaltung und Weiterentwicklung im Beschäftigungssystem auf zwei Wegen erreicht werden kann – Karriereverläufe können somit individueller, vielfältiger und – dies ist eine Aufgabe für die Zukunft – flexibler über beide Bildungsbereiche hinweg gestaltet werden.

## Gleichwertigkeit – Was ist das?

Der Begriff der Gleichwertigkeit ist oftmals missverstanden worden und wird auch – so scheint es – im Rahmen der Diskussion zum DQR nicht immer präzise verwendet. Der Begriff der Gleichwertigkeit muss von dem der Gleichartigkeit unterschieden werden. Ist von gleichwertigen Qualifikationen bzw. die mit den Qualifikationen intendierten Abschlüssen die Rede, dann geht es darum, die Lernergebnisse miteinander in Relation zu setzen. Bei diesem Vergleich geht es nicht darum, dass die Lernergebnisse identisch sind. Im Gegenteil, die Lernergebnisse in der beruflichen Bildung unterscheiden sich aufgrund ihrer Zielsetzung (Befähigung zum selbstständigen Handeln in beruflichen Anforderungssituationen) von denen der hochschulischen Bildung (Befähigung zum selbstständigen Handeln in wissenschaftlichen Anforderungssituationen) in vielfacher Form.

Das Verhältnis zwischen den klassischerweise getrennten Organisationsformen der beruflichen Bildung zur unmittelbaren oder mittelbaren Vorbereitung auf die Ausübung von Berufen auf der einen Seite und die traditionell als höherwertig eingestuften allgemeinen bzw. hochschulischen Bildungsgänge auf der anderen Seite ist umstritten. Strittig ist die Wertigkeit der in den unterschiedlichen Bildungs- und Qualifizierungsbereichen erworbenen Abschlüsse. Demzufolge besteht zwischen beruflichen und hochschulischen Bildungswegen nur eine geringe Verknüpfung: Qualifikationen, die in einem der beiden Bereiche erworben wurden, führen nur unter Schwierigkeiten zu Zulassungen und Anerkennungen im jeweilig anderen Bereich, sodass bei Übergängen erhebliche Redundanzen entstehen. Einmal Gelerntes wird noch einmal vermittelt und Ausbildungszeiten verlängern sich.

Der Wert eines Abschlusses misst sich an den Möglichkeiten, Grenzen und Bedingungen im weiterführenden Bildungs- und Beschäftigungssystem (verbunden mit beruflichem und sozialem Aufstieg). Aus Sicht der Berufsbildung

betrifft dies konkret den Zugang zum Hochschulsystem. Gefordert wird u. a. die Gleichwertigkeit bestimmter Berufsabschlüsse mit dem Abitur beziehungsweise der Fachhochschulreife hinsichtlich der Berechtigung zum Studium an Universitäten und Fachhochschulen.

Es kann festgehalten werden, dass mit der Gleichwertigkeit von beruflicher, allgemeiner und hochschulischer Bildung primär das bildungspolitische Ziel der Durchlässigkeit bei der Gestaltung von Übergängen zwischen den drei Bildungsbereichen verbunden wird. Die Durchlässigkeit wird aus der Perspektive der beruflichen Bildung gesehen als eine Vereinfachung:

- des Hochschulzugangs für Personen, die über den Weg der beruflichen Bildung Qualifikationen erworben haben,
- der Anrechnung von bereits erworbenen beruflichen Qualifikationen auf einzelne Hochschulstudiengänge sowie
- bei der Gestaltung von curricularen, didaktisch-methodischen und organisatorischen Aspekten zur Aufnahme und zum erfolgreichen Absolvieren von Studiengängen für Personen mit beruflichen Qualifikationen.

(vgl. MEERTEN 2012)

## Historische Hintergründe und bisherige Meilensteine der Gleichwertigkeitsdebatte

Die historischen Wurzeln für die noch aktuelle Gleichwertigkeitsdebatte liegen in der Geringschätzung der beruflichen Bildung in der Antike. Dies lag u. a. an der mit geringem Wert versehenen körperlichen Arbeit. Im Vergleich zur als hochwertiger eingeschätzten allgemeinen Bildung war die berufliche Bildung benachteiligten Bevölkerungsgruppen vorbehalten.

Im Rahmen der mit Wilhelm von Humboldt verbundenen Bildungsreform wurde die Diskussion um eine strikte Unterscheidung beider Bildungsbereiche intensiviert. Von Humboldt warb dafür, die allgemeine Bildung im Curriculum der Schulen umfassend zu berücksichtigen und nicht zu frühzeitig den individuellen Bildungsprozess an der Verwertbarkeit am Arbeitsmarkt zu orientieren. Es kann aber festgehalten werden, dass sich von Humboldt nicht für eine Geringschätzung der beruflichen Bildung aussprach. Mit EDUARD SPRANGER ist eine erste Aufwertung der beruflichen gegenüber der allgemeinen Bildung verbunden. Er sprach sich dafür aus, dass „der Weg zu der höheren Allgemeinbildung [...] über den Beruf und nur über den Beruf“ (SPRANGER 1923, S. 10) führt. Mit SPRANGERS kulturpädagogischem Ansatz ist die Intention einer stärkeren Legitimation der Berufsschule verbunden. Ein weiterer Schritt in der

Aufwertung der beruflichen Bildung wurde durch HERWIG BLANKERTZ herbeigeführt. Er unterscheidet bzgl. der Bedeutsamkeit von Bildung nicht zwischen allgemeiner und beruflicher. Für BLANKERTZ (1963) vollzieht sich Bildung immer am konkreten Gegenstand individueller Lebenssituation. Dieser Gegenstand kann zum einen beruflichen und zum anderen außerberuflichen Kontexten zugeordnet werden.

Im Kontext der großen Bildungsreformen Ende der 1960er-/Anfang der 1970er-Jahre nimmt die Debatte zum Verhältnis von allgemeiner und beruflicher Bildung wieder an Fahrt auf und bleibt auch in den folgenden Jahren beständiges Thema des bildungspolitischen Diskurses (vgl. REUTTER 2004).

- **Deutscher Bildungsrat** (1970): Durch die im Rahmen des Deutschen Bildungsrats (Beginn der 1970er-Jahre) entwickelten grundlegenden Vorschläge zur Entwicklung/ Reformierung des Bildungssystems in Deutschland wurde u. a. auch auf eine notwendige Gleichwertigkeit von Berufs- und Allgemeinbildung hingewiesen. Diese Notwendigkeit wurde mit dem seinerzeit bedeutsamen gesellschaftspolitischen Grundsatz der Chancengleichheit begründet.
- **Zunehmende Bedeutung der Weiterbildung** (1970er-Jahre): Aufgrund der Einführung des Arbeitsförderungsgesetzes 1969 (AFG, heute SGB III) wurden erhebliche Mittel für berufliche Weiterbildungsangebote in Aussicht gestellt. In Folge wurde die Diskussion um eine zunehmende Bedeutung der individuellen Entwicklungsmöglichkeiten auf beruflichem Bildungswege intensiviert.
- **Schlüsselqualifikationen nach MERTENS** (1980er-Jahre): Der Schlüsselqualifikationsansatz von Dieter Mertens, dem damaligen Leiter des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung, initialisierte die Diskussion über eine handlungsorientierte Weiterentwicklung auf didaktischer, curricularer und bildungspolitischer Ebene. Mit seinem Qualifikationskonstrukt, das mehrdimensional konzipiert war, verband er, in Tradition der bisher genannten Erziehungswissenschaftler, den beruflichen Verwertungszusammenhang mit der individuellen Persönlichkeitsentwicklung. Er stellte einen Subjekt-/Objektbezug über die Integration von Bildung für Erwerbsarbeit, gesellschaftlicher Teilhabe und individueller Entwicklung her.
- **Empfehlung des BIBB-Hauptausschusses** (1980er-Jahre): In seiner Empfehlung vom 10. Mai 1984 sprach sich der BIBB-Hauptausschuss für eine Anerkennung der Gleichwertigkeit beruflicher mit allgemeiner Bildung aus. In der Empfehlung fordert er, dass ein erfolgreicher Abschluss in einem anerkannten Ausbildungsberuf den Zugang zu schulischen und beruflichen Bildungsgängen und Lauf-

bahnen eröffnen muss, die traditionell einen mittleren allgemeinbildenden Abschluss voraussetzen. Er empfiehlt der Bundesregierung, sich bei den Ländern für die Gleichstellung eines Abschlusses in einem anerkannten Ausbildungsberuf von mindestens zweijähriger Ausbildungsdauer mit einem mittleren allgemeinbildenden Abschluss einzusetzen. Zudem vertritt der Hauptausschuss in der Empfehlung die Auffassung, dass durch eine Gleichstellungsregelung den Absolventinnen und Absolventen beruflicher Fortbildungsprüfungen nach Berufsbildungsgesetz und Handwerksordnung (z. B. Handwerks-, Industriemeister und entsprechende kaufmännische Abschlüsse) der Zugang zum Fachhochschulbereich zu eröffnen ist.

- **Forderung von Verbänden der Wirtschaft** (1992): Mit Beginn der 1990er-Jahre gewinnt das Thema Gleichwertigkeit auch für Wirtschaftsverbände an Bedeutung. Speziell die Frage der Aufwertung der beruflichen Bildung über die Vergabe zusätzlicher Berechtigungen und damit verbundener Zugangsmöglichkeiten steht im Zentrum der Diskussion um die Gleichwertigkeit (vgl. Bundesverband der Deutschen Industrie u. a. 1992). Eine zentrale Forderung der Wirtschaftsverbände ist, dass aufgrund des hohen Leistungsstands des Dualen Systems auch über eine qualifizierte Berufsausbildung der Hochschulzugang erreichbar sein muss. Wer sich hervorragend im Beruf bewährt und fortgebildet hat, dem soll ein Studium ohne den nachträglichen Erwerb formaler und schulischer Abschlüsse ermöglicht werden.
- **Auch die Gewerkschaften** beklagen seit Jahren, dass die Bedeutung der beruflichen Bildung im Vergleich zur hochschulischen Bildung unzureichend gewürdigt wird. Berufliche Bildung ist von hochschulischer Bildung abgeschottet. Der Umstieg von der einen zur anderen Seite ist in beide Richtungen intransparent und für viele unüberwindlich. Das Bildungssystem bietet statt individueller Entwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten von Bildungswegen ein System unverbunden nebeneinander stehender Säulen.
- **KMK-Beschluss** (2009): Mit dem KMK-Beschluss vom März 2009 haben sich die Länder verpflichtet, allen beruflich Qualifizierten nach drei Jahren Berufstätigkeit das Recht zu geben, sich für ein Studium an einer Hochschule zu bewerben und sich einem Auswahlverfahren zu stellen. Wer über einen Meisterabschluss oder eine gleichwertige Qualifikation verfügt, solle die allgemeine Hochschulzugangsberechtigung erhalten. Der Beschluss ist inzwischen beinahe vollständig in allen Hochschulgesetzen der Länder verankert. Die Zahl der beruflich qualifizierten Studienanfänger/-innen ohne Abitur hat sich zwar von 2007 bis 2010 mehr als verdoppelt, ihr Anteil liegt aber immer noch bei erst rd. zwei Prozent. Hochschulseitig wird über Qualifikationsdefizite der beruflich Qua-

lifizierten berichtet, die besondere Brücken ins Studium notwendig machen und zusätzliche Mittel erfordern. Grundsätzliche Skepsis gibt es teilweise gegenüber der Anrechnung beruflich erworbener Kompetenzen auf Studiengänge.

## Gleichwertigkeit – künftige Handlungserfordernisse

Betrachtet man die bisher erreichten Meilensteine, so scheint die Gleichwertigkeit zumeist in Bezug auf den Aspekt des vereinfachten Hochschulzugangs ausgestaltet worden zu sein. Die Entwicklungsprojekte der ANKOM-Initiative stellen hier einen ersten wichtigen Schritt in die konkrete Ausgestaltung der Anrechnungsfrage dar. Der Aspekt der curricularen, didaktisch-methodischen und organisatorischen Konzeption von Studien- aber auch beruflichen Fortbildungsangeboten ist ein bedeutsamer. Im Rahmen der DQR-Diskussionen zur Vergleichbarkeit von allgemeinbildenden, beruflichen und hochschulischen Qualifikationen kann festgestellt werden, dass bspw. die Curricula des hochschulischen und des beruflichen Bereichs aufgrund traditionell unterschiedlicher Lernzielorientierung zum einen fachsystematisch und zum anderen handlungsorientiert gestaltet sind.

Eine zentrale Aufgabe wird es im Rahmen der DQR-Diskussion sein, bildungspolitische Anstöße zu einer zielgruppenorientierten curricularen Gestaltung von Qualifikationen zu geben.

Im September 2012 hat der Arbeitskreis DQR, an dem neben Bund und Ländern auch die Sozialpartner und die Hochschulen beteiligt sind, einen Leitfaden für die Zuordnung der einzelnen Qualifikationsprofile im DQR beschlossen. Bisher war klar, dass berufliche Fortbildungsprofile auch dem Niveau 7 zugeordnet werden. Diesen Konsens hat die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) nun angezweifelt. Der strategische Professional IT wird von der HRK auf dem Niveau 7 akzeptiert. Die konsensuale Zuordnung der wichtigen Fortbildungen wie Berufspädagogin und Berufspädagoge oder Betriebswirt/-in nach Berufsbildungsgesetz und nach der Handwerksordnung steht noch aus. Allerdings gibt es die grundsätzliche Verständigung, dass auf den Niveaus 5, 6 und 7 weitere Qualifikationen der beruflichen Aufstiegsfortbildung – als die bisher im Einvernehmen dokumentierten – zugeordnet werden. Damit ist klar, dass weitere berufliche Qualifikationen den Niveaus 5, 6 und 7 zugeordnet werden können. Weitere Abstimmungen mit der HRK stehen allerdings noch aus. Nutzen wir die Chancen, die in der Entwicklung des Deutschen Qualifikationsrahmens liegen. Der DQR kann die Gleichwertigkeit zwischen beruflicher Bildung im Vergleich zur allgemeinen und hochschulischen Bildung weiter befördern. ■

### Literatur

- BIBB-HAUPTAUSSCHUSS:** Empfehlung zur Gleichwertigkeit von beruflicher und allgemeiner Bildung vom 11. Mai 1984 – URL: [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/empfehlung\\_061-gleichwertigkeit\\_berufl.-allg.bildung\\_616.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/empfehlung_061-gleichwertigkeit_berufl.-allg.bildung_616.pdf) (Stand 10.12.2012)
- BLANKERTZ, H.:** Berufsbildung und Utilitarismus. Düsseldorf 1963
- BMBF; BMWi; KMK; WMK; DGB; BDA; ZDH; DIHK; BIBB:** Vereinbarung vom 31.1.2012 – URL: [www.deutscherqualifikationsrahmen.de/de?t=/documentManager/sfdoc.file.supply&fileID=1328255078736](http://www.deutscherqualifikationsrahmen.de/de?t=/documentManager/sfdoc.file.supply&fileID=1328255078736) (Stand 10.12.2012)
- BUHR, R. u. a. (Hrsg.):** Durchlässigkeit gestalten! Wege zwischen beruflicher und hochschulischer Bildung. Münster 2008
- BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN INDUSTRIE (BDI) u. a.:** Differenzierung, Durchlässigkeit, Leistung. Strukturmaßnahmen zur Weiterentwicklung des Bildungssystems. Bildungspolitische Position der Spitzenverbände der Wirtschaft. Bonn 1992
- DEUTSCHER BILDUNGSRAT:** Empfehlungen der Bildungskommission: Strukturplan für das Bildungswesen. Stuttgart 1970
- HUMBOLDT, W., VON:** Schriften zur Anthropologie und Bildungslehre.
- FLITNER, A. (Hrsg.), 2. Auflage.** Düsseldorf/München 1964
- KMK:** Vereinbarung über den Erwerb der Fachhochschulreife in beruflichen Bildungsgängen. Beschluss vom 05.06.1998
- KMK:** Hochschulzugang für beruflich qualifizierte Bewerber ohne schulische Hochschulzugangsberechtigung. Beschluss vom 06.03.2009
- MEERTEN, E.:** Durchlässigkeit zwischen Berufsbildung und Hochschule intensivieren. In: BWP 41 (2012) 4, S. 58–59 – URL: [www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/id/6905](http://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/id/6905) (Stand: 10.12.2012)
- MERTENS, D.:** Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 7 (1974) 1, S. 36–43 – URL: [www.iab.de/199/section.aspx/Publikation/i740517h01](http://www.iab.de/199/section.aspx/Publikation/i740517h01) (10.12.2012)
- REUTTER, G.:** Thesen zur (Un-)Gleichwertigkeit von allgemeiner und beruflicher Bildung/Weiterbildung. Bonn 2004 – URL: [www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2004/reutter04\\_03.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2004/reutter04_03.pdf) (10.12.2012)
- SPRANGER, E. (1923):** Grundlegende Bildung – Berufsbildung – Allgemeinbildung. In: KNOLL, J. H. (Hrsg.), 1965: Heft 9/10 der Reihe „Grundlagen und Grundfragen der Erziehung“, hrsg. von THEODOR BALLAUFF u. a. Heidelberg, S. 8–23.

# Berufliche Bildung, Qualifikation und Fachkräftebedarf im Zeichen des demografischen Wandels

Interview mit Prof. Dr. Dieter Münk zu den  
17. Hochschultagen Berufliche Bildung



**► Bereits zum 17. Mal finden in diesem Jahr die Hochschultage Berufliche Bildung statt. Gastgeber ist die Universität Duisburg-Essen, die vom 13. bis 15. März 2013 Fachvertreter/-innen aus Wissenschaft, Politik und Praxis der Berufsbildung in die Ruhrmetropole einlädt. Seit 1980 haben sich die Hochschultage, die im Abstand von zwei Jahren an wechselnden Hochschulstandorten stattfinden, zu einem Forum interdisziplinären Austauschs auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene etabliert. 2013 bildet das Rahmenthema „Arbeit und Berufsbildung im Zeichen des demografischen Wandels“ den Fokus der Hochschultage berufliche Bildung. Im Interview gibt der diesjährige Koordinator Prof. Dr. Dieter Münk Einblicke in ein attraktives Programm.**



**PROF. DR. DIETER MÜNK**

Jg. 1962  
Leiter des Fachgebiets Berufspädagogik/  
Berufsbildungsforschung und  
geschäftsführender Direktor des Instituts  
für Berufs- und Weiterbildung an der  
Universität Duisburg-Essen

Arbeits- und Forschungsschwerpunkte:

- Übergänge und Ermündung in die Berufsbildung
- Europäische und internationale Berufsbildungspolitik und -forschung
- Qualitätsfragen der beruflichen Bildung
- Lehrerbildung/Professionalisierung des Bildungspersonals
- Weitere Informationen: <http://www.uni-due.de/hochschultage-2013/>

tungschancen für eine menschenwürdige und auf solider beruflicher Qualifikation basierenden Lebensgestaltung der Menschen. Neu ist nicht die Beschäftigung mit der Berufsbildung im Kontext arbeitsgesellschaftlicher Entwicklungslogiken, sondern der aktuelle Megatrend „Demografischer Wandel“. Dass dieser in einer der ältesten Industrieregionen Deutschlands mit ihrer spezifischen Sozial- und Qualifikationsstruktur eine besondere Rolle spielt, liegt auf der Hand.

**BWP\_** Die Hochschultage finden zum zweiten Mal in Essen statt. 1986 lautete das Rahmenthema „Arbeitsgesellschaft im Wandel – Aufgaben und Chancen der beruflichen Bildung“. Das diesjährige Motto weist in eine ähnliche Richtung. Begründen Sie hiermit so eine Art „Revier-Tradition“?

**Prof. Münk\_** Die Beschäftigung mit der Arbeits- und Berufsgesellschaft gehört zum Kern der Berufsbildungsforschung, weil die berufliche Bildung vielfältige strukturelle, institutionelle und didaktisch-curriculare Schnittstellen mit dem Beschäftigungssystem aufweist. Die zukunftsorientierte Gestaltung von Bildung, Arbeit und Beruf sind zentrale Voraussetzungen für die Bewältigung des sozio-ökonomischen Wandels, für die Bewahrung und Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft, für das Interesse der Subjekte an gesellschaftlicher Teilhabe sowie für die gesellschaftliche Gewährleistung umfassender Gestal-

**BWP\_** Der regionale Bezug ist bei den Hochschultagen Programm. Inwiefern werden die Teilnehmenden auch ganz konkret mit den Berufsbildungsakteuren vor Ort in den Austausch treten können?

**Prof. Münk\_** Die sehr spezifischen Rahmenbedingungen des Ballungsgebiets Rhein-Ruhr mit seiner industriell-gewerblich-technischen Prägung wurden mir als frisch „Zugeogenem“ erst im Laufe der Vorbereitungen klar: Von Anfang an war deshalb die Integration der Wirtschaft ein zentrales konzeptionelles Ziel der Hochschultage. Die Suche nach zentralen Akteuren der beruflichen Bildung führt im Ruhrgebiet schnell zu den Großen der Region wie etwa RWE Deutschland AG und RAG AG, die als Sponsoren sehr zum Gelingen der Hochschultage beigetragen haben und die als Energiekonzerne das Angesicht des Ruhrgebiets geprägt haben wie nur wenige andere Akteure der beruflichen Bil-

dung. Im Ergebnis bieten wir unter dem Titel „Berufsbildungsraum Rhein-Ruhr“ einen selbstständigen Workshop an, der u. a. durch die Kontaktanbahnungshilfe des von Kardinal Franz Hengsbach und Alfred Herrhausen 1989 gegründeten „Initiativkreis Ruhr“ mit einer ganzen Reihe hochkarätiger Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik besetzt ist. Hier erwarte ich eine engagierte Debatte und Antworten zu den Herausforderungen der beruflichen Bildung in dieser einzigartigen, industriell geprägten Region.

**BWP** Strukturelle und demografische Veränderungen stellen große Herausforderungen an die Qualifizierung von Fachkräften. Welchen Facetten dieses Themas wird im Programm der Hochschultage besonderes Augenmerk gewidmet?

**Prof. Münk** Ich hoffe sehr: allen. Oder doch zumindest: den Meisten. Die traditionell breite Herkunftsstruktur der aktiven Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Hochschultage berufliche Bildung, die großenteils zugleich auch wichtige Akteure der beruflichen Bildung in allen relevanten institutionellen Bereichen sind, garantiert einen thematischen Querschnitt und Horizont, der in seiner Breite und Tiefe im Spektrum wissenschaftlicher Tagungen unerreicht bleibt: Davon leben die Hochschultage berufliche Bildung und gerade dies macht ihren besonderen Wert aus. Sucht man nach Schwerpunkten, können diese durch die Akteursbereiche (Wissenschaft, berufliches Schulwesen, Wirtschaft, Verbände und Politik) definiert werden: Jedes dieser Handlungsfelder ist massiv von den Folgen des demografischen Wandels betroffen, aber eben je in spezifischer Art und Weise. Wir hoffen sehr, dass diese Vielfalt im Spektrum der diskutierten Themen zum Ausdruck kommt.

**BWP** Angesichts gestiegener Anforderungen der Arbeitswelt werden zunehmend Stimmen laut, die einer Akademisierung von Berufen das Wort reden. Was setzen die Hochschultage Berufliche Bildung dem entgegen? Welchen Beitrag zur Profilierung der Beruflichen Bildung können sie leisten?

**Prof. Münk** Wir wollen der Höherqualifizierung und dem individuellen Streben nach möglichst hohen formalen Bildungsabschlüssen nichts entgegensetzen. Die bildungspolitische Debatte kreist seit 50 Jahren um die Gleichwertigkeit von Allgemeinbildung und Berufsbildung. Will man dieses Ziel erreichen, muss vor allem die Attraktivität der beruflichen Bildung gesteigert werden. Für dieses Ziel stehen die Hochschultage berufliche Bildung seit 25 Jahren: In unserem von bildungsmeritorischer Logik geprägten Bildungssystem kann eine solche Attraktivitätssteigerung nur durch die Öffnung der Berufsbildung (auch) zur Hochschule erfolgen. Gleichwertigkeit beruflicher Bildung ist in einer Bildungsgesellschaft nur durch die Bereitstellung gleichwertiger Chancen zum sozialen Aufstieg zu erzielen. Das ist nicht zuletzt auch eine Frage sozialer Chancengleichheit; und die im letzten Jahr leider an dem Votum der

KMK gescheiterten Bemühungen, durch den DQR eine solche Gleichwertigkeit herzustellen, belegt, dass eine Menge zu tun bleibt. Auch dies ist eine Kerndebatte, die auf den Hochschultagen seit Jahren geführt wird und die natürlich auch an der Universität Duisburg-Essen ein zentrales Thema sein wird.

**BWP** Diese BWP-Ausgabe befasst sich im Themenschwerpunkt mit Fragen der Work-Life-Balance. Welcher Stellenwert wird diesem Thema in der Debatte um die Zukunft von Arbeit und Berufsbildung zukommen?

**Prof. Münk** Wenn unter den Bedingungen des demografischen Wandels Arbeitskraftressourcen knapper werden, ist die moderne Arbeitsgesellschaft gezwungen, mit Arbeitsressourcen von Menschen sorgsam und nachhaltiger als bisher umzugehen. Produktive Arbeit setzt viele Dinge voraus: Qualifizierungs-, Weiterbildungs- und Leistungsbereitschaft, Motivation, selbstständiges Denken, Identifikation mit der Arbeit. Dies ist nur zu erreichen, wenn die Menschen Gelegenheit haben, für diese Anstrengungen und für die Entwicklung von Arbeitsfreude die notwendige Lebenskraft zu schöpfen.

**BWP** Die Hochschultage werden von Berufsbildungsfachleuten aus Praxis, Wissenschaft und Politik geschätzt, weil sich hier die Gelegenheit bietet, miteinander ins Gespräch zu kommen. Wie wird dies in Essen gelingen?

**Prof. Münk** Alle Veranstaltungsangebote und -formate sind diskursiv konzipiert, die parallelisierte Zeitstruktur befördert zwanglose „Kaffeediskurse“, zudem lädt auch das Rahmenprogramm mit Tagungsfest und Exkursionen zu intensivem fachlichem und sozialem Austausch ein.

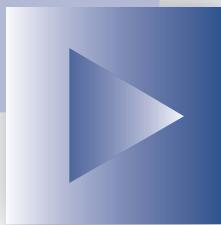
**BWP** Welche Impulse, die über den Veranstaltungstermin hinaus in die berufliche Bildung wirken, erwarten Sie von den 17. Hochschultagen?

**Prof. Münk** Ich verstehe die Hochschultage als „Kick off“-Veranstaltung für die Auseinandersetzung von Wissenschaft und Praxis, um die Gestaltungsherausforderung der beruflichen Bildung unter den Bedingungen des demografischen Wandels gemeinsam und nachhaltig zu bewältigen.

**BWP** Für die, die jetzt immer noch unentschlossen sind: Welche drei gute Gründe sprechen dafür, dass man die Hochschultage in Essen auf keinen Fall verpassen sollte?

**Prof. Münk** Ein sehr breites Angebot fachwissenschaftlich und praxisorientierter Debatten mit vielfältigen Chancen zur Netzwerkbildung; ein aktuelles Rahmenthema, das die berufsbildungspolitische Debatte noch lange dominieren wird; ein sehr attraktives Rahmenprogramm mit Exkursionen und Tagungsfest, das zu einer ebenso attraktiven Universität und Region passt.

(Interview: Christiane Jäger)



## Das neue Aufstiegsfortbildungssystem in der Bauwirtschaft – eine Branche geht neue Wege

KERSTIN ZIMMER

Bildungsexpertin beim Bundesvorstand der Industriegewerkschaft  
Bauen-Agrar-Umwelt

► Den Tarifvertragsparteien der Bauwirtschaft ist es gelungen, ein bundeseinheitlich geregeltes Aufstiegsfortbildungssystem für den gewerblich-technischen Führungskräftenachwuchs in der Baubranche zu entwickeln. Die Prüfungsordnungen für Vorarbeiter/-innen und Werkpolier/-innen wurden auf der Basis einer Vereinbarung der Tarifvertragsparteien geregelt.

Im Beitrag werden das System sowie die Hintergründe und Ziele beschrieben.

### EIN NEUARTIG GEREGELETES AUFSTIEGSFORTBILDUNGSSYSTEM

„Eine hohe Qualifikation der Beschäftigten ist eine wichtige Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit der Bauwirtschaft. Innovative Geschäftsstrategien, neue Techniken und moderne Organisationsformen setzen qualifizierte Beschäftigte und permanente Erneuerung und Weiterentwicklung der Qualifikation voraus. Die Bauwirtschaft braucht eine neue Kultur, in der ständige Weiterbildung für Betriebe wie Beschäftigte zu einer Selbstverständlichkeit wird.“ So lautet der Beginn einer gemeinsamen Erklärung der Verbände der Bauwirtschaft, Hauptverband der Deutschen Bauindustrie (HDB), Zentralverband des Deutschen Baugewerbes (ZDB) und der Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt (IG BAU), unterzeichnet im November 2003. Sie ist die Fortführung einer intensiven bildungspolitischen Zusammenarbeit innerhalb einer Branche. ZDB, HDB und IG BAU

haben nun die „Aufstiegsfortbildung der Bauwirtschaft – Vorarbeiter/-in, Werkpolier/-in, Geprüfte/-r Polier/-in“ neu aufgestellt mit dem Ergebnis einer einzigartigen Gestaltung der Ordnungsmittel im Fortbildungsbereich.

Ziel der neuen Struktur ist es, mehr Fach- und Führungskräfte zu gewinnen und vor allem zu halten. Den gestiegenen Ansprüchen der Branche an die Qualifikationen des Baumanagements in den Bereichen Baubetrieb, Bautechnik, berufs- und arbeitspädagogische Qualifikation sowie Mitarbeiterführung und Personalmanagement wurde Rechnung getragen. Mit dieser Neuorientierung ist es den Sozialparteien erstmals gelungen, ein bundeseinheitlich geregeltes Aufstiegsfortbildungssystem zu entwickeln, das für den gewerblich-technischen Führungskräftenachwuchs einer Branche ausgelegt ist und durch die bundeseinheitliche Regelung der Vorstufen-Qualifikationen „Vorarbeiter/-in“ und „Werkpolier/-in“ zu einer deutlichen Erhöhung der Qualität der Aufstiegsfortbildung in der Bauwirtschaft führt. Gleichzeitig führt die neue Struktur zu mehr Transparenz und Durchlässigkeit im Baumanagement. Die Aufstiegsfortbildung auf den verschiedenen Stufen wird künftig besser verzahnt und damit sowohl für die Betriebe als auch für die Beschäftigten transparent und flexibel, neue Aufstiegschancen vom Gesellen/von der Gesellin bzw. vom Facharbeiter/von der Facharbeiterin hin zum Geprüften Polier/zur geprüften Polierin und Meister/Meisterin in Handwerk und Industrie machen die Baubranche attraktiver.

Adressaten des neuen Aufstiegssystems sind vorrangig Personen, die nach einer Bauausbildung eine mehrjährige einschlägige Berufspraxis auf Baustellen erworben haben und sich weiter qualifizieren wollen. Das neue System ist eine solide Grundlage für zukünftige Weiterbildungsvereinbarungen der Branche.

### REGELUNGEN DER SOZIALPARTNER

Das neue System der Aufstiegsfortbildung regelt erstmalig die Prüfungsordnungen für den Vorarbeiter/die Vorarbeiterin und den Werkpolier/die Werkpolierin bundeseinheitlich auf der Basis einer Vereinbarung der Tarifvertragsparteien. Unter dem Dach dieser Vereinbarung über die Durchführung der Vorarbeiter- und Werkpolierprüfungen im Baugewerbe wurden zur Implementierung des neuen Systems die länderspezifischen Werkpolier-Prüfungsordnungen durch eine neue bundeseinheitliche Prüfungsordnung ersetzt und um eine Vorarbeiter-Prüfungsordnung ergänzt. Durchführungsregelungen steuern die praktische Handhabung der Prüfungsordnungen. Inhaltliche Empfehlungen zur Durchführung entsprechender Vorbereitungslehrgänge (Rahmenpläne), die nicht zulassungsrelevant für die Prüfungen sind, ergänzen das System. Die Prüfungsordnungen sind zum 1. Juli 2012 in Kraft getreten.

### VORARBEITER/-IN UND WERKPOLIER/-IN

Die Sozialparteien übernehmen auf den beiden Ebenen Vorarbeiter/-in und Werkpolier/-in die Funktion einer bran-

**Spezialqualifikationen  
(Werkpolier/-in)**

**Hochbau** u. Bauen im Bestand  
Holzbau u. Bauen im Bestand  
Bauwerksabdichtung  
**Tiefbau** (Erd-, Straßen- u. Kanalbau) – Straßenbau – Gleisbau – Kanalbau – Rohrleitungsbau – Kabelleitungstiefbau – Bauwerksabdichtung – Tunnelbau – Brunnenbau – Spezialtiefbau – Geothermie – Asphaltstraßenbau

**Spezialqualifikationen  
(Vorarbeiter/-in)**

**Hochbau** u. Bauen im Bestand  
Holzbau u. Bauen im Bestand  
Ausbau und Fassade  
Bauwerksabdichtung  
Feuerungs- und Schornsteinbau  
**Tiefbau** (Erd-, Straßen- u. Kanalbau) – Straßenbau – Gleisbau – Kanalbau – Rohrleitungsbau – Kabelleitungstiefbau – Tunnelbau – Brunnenbau – Spezialtiefbau – Kanalsanierung – Asphaltstraßenbau

**Geprüfte/r Polier/-in**

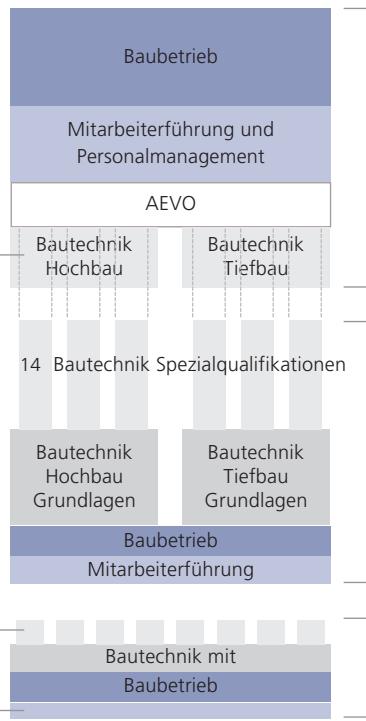
Bautechnik auf hohem Niveau mit Inhalten aus mehreren Spezialqualifikationen

**Werkpolier/-in**

14 Bautechnik Spezialqualifikationen

**Vorarbeiter/-in**

Mitarbeiterführung



**Staatlich anerkannte Fortbildungsverordnung auf Bundesebene: Verordnung über die Prüfung zum anerkannten Fortbildungsabschluss Geprüfte/-r Polier/-in**

- Bautechnik
- zwei integrative Situationsaufgaben im Hoch- oder Tiefbau
- Baubetrieb
- Projektarbeit/Präsentation/Fachgespräch
- Mitarbeiterführung und Personalmanagement
- zwei integrative Situationsaufgaben
- AEVO

**Bundeseinheitliche tarifvertragliche Vereinbarung**

Drei Prüfungsteile

- Baubetrieb
- schriftliche Situationsaufgabe
- Bautechnik
  - Grundlagen im Hochbau und eine Spezialqualifikation
  - Grundlagen im Tiefbau und eine Spezialqualifikation jeweils eine schriftliche Situationsaufgabe und Fachgespräch
- Mitarbeiterführung und Personalmanagement
- zwei Situationsaufgaben

**Bundeseinheitliche tarifvertragliche Vereinbarung**

Zwei Prüfungsteile

- Bautechnik und Baubetrieb
- schriftliche Situationsaufgabe
- Mitarbeiterführung
- schriftliche Situationsaufgabe

chenorientierten „zuständigen Stelle Weiterbildung“ mit paritätischer Besetzung der Prüfungsausschüsse und der Zuständigkeit für die Erstellung von Prüfungsaufgaben, der Abnahme von Prüfungen bis hin zur Vergabe von Zertifizierungen. Die Koordinierung auf Bundesebene erfolgt durch einen paritätisch besetzten „Ausschuss für Aufstiegsfortbildung“, der mit klar umrissenen Aufgaben die praktische Umsetzung unterstützt und begleitet. Das Profil des Werkpoliers/der Werkpolierin ist Bestandteil der Polier-Verordnung und in den Zulassungsvoraussetzungen inhaltlich über die Berufspraxis eingebunden. „Vorarbeiter/-in“ ist integrativ in das Profil Werkpolier/-in aufgenommen und ebenso über Zulassungsvoraussetzungen eingegliedert. Die Spezialqualifikationen (vgl. Abbildung) jeder Stufe entsprechen dem Bedarf der Branche, weitere Geschäftsfelder können mit geringem formalem Aufwand integriert werden. Mit der Ausrichtung auf neue und zukünftige Geschäftsfelder wird den gestiegenen Anforderungen in der Bauausführung, der Personalführung und dem Baumanagement besser entsprochen.

Die Prüfungsteile Baubetrieb, Bautechnik sowie Mitarbeiterführung und Personalmanagement sind auf jeder Stufe unterschiedlich stark ausgeprägt und bilden in der Gesamtheit das neue System der Aufstiegsfortbildung in der Bauwirtschaft. In den Prüfungen jeder Stufe hat die Handlungsorientierung Einzug gehalten, um eine stärkere Annäherung der Prüfung an die Baupraxis zu gewährleisten. Angepasst wurden auch die Prüfungsformen, indem Situationsaufga-

ben und Fachgespräche neue Prüfungsbestandteile wurden. Die Qualifikationen der einzelnen Stufen sind inhaltlich aufeinander abgestimmt und ermöglichen über die Berufspraxis die Anerkennung für die nächsthöhere Stufe, eine direkte Anrechnungsmöglichkeit besteht jedoch nicht.

### ANERKANNTER FORTBILDUNGSABSCHLUSS GEPRÜFTER POLIER UND GEPRÜFTE POLIERIN

Im Mittelpunkt der Tätigkeit von Polieren und Polierinnen steht die Aufgabenerfüllung als Führungskraft bei der Baustellenplanung und Bauausführung unter besonderer Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Anforderungen und Bedingungen. Zulassungsvoraussetzungen sind ein erfolgreich abgeschlossener Ausbildungsberuf in der Bauwirtschaft und einschlägige Berufspraxis von mindestens fünf Jahren (einschl. Ausbildungsdauer). Die Zulassung bei sechsjähriger einschlägiger Berufspraxis ist in der Regel nur nach vorheriger Qualifikation als Werkpolier/-in möglich. Die Prüfung selbst umfasst die Ausbilder-Eignungsprüfung, den Prüfungsteil „Baubetrieb“ sowie „Mitarbeiterführung und Personalmanagement“. Bei allen Prüfungsteilen sind jeweils die Inhalte und Aufgaben integrativ zu den anderen Prüfungsteilen zu behandeln. Die Verordnung über die Prüfung zum anerkannten Fortbildungsabschluss Geprüfter Polier und Geprüfte Polierin ist seit 1. Oktober 2012 in Kraft. Sie gilt für Handwerk und Industrie gleichermaßen; Geprüfte/-r Polier/-in ist „der Industriemeister“ für die Bauwirtschaft. ■



## Teilzeitausbildung – flexible Form für besonderen Bedarf und immer noch neu

KARL ULRICH VOSS

Dr., Ministerialrat, Leiter des Referats „Rechtsfragen der beruflichen Bildung, BIBB“ im Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn

**► Berufsausbildung in Teilzeit ist im Jahre 2005 in das Berufsbildungsgesetz geschrieben worden – mit Rücksicht auf familiäre Verantwortung junger Menschen. Die Praxis hat trotz individuell ausgezeichneter Erfahrungen noch Berührungsängste und zeigt Unsicherheiten bei der Umsetzung, etwa beim Maß der Vergütung. Der Beitrag greift einige häufig gestellte Fragen auf.**

### EIN ERFOLGVERSPRECHENDES MODELL, DAS NOCH ZU WENIG GENUTZT WIRD

Verständnis für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf kann in der beruflichen Bildung sehr früh entscheidend sein: z. B. bei einer jungen Mutter, die einen Ausbildungsort sucht, oder bei einer Auszubildenden, die ein Kind während der Ausbildungszeit zur Welt bringt, aber auch bei Auszubildenden beiderlei Geschlechts, die ihre Ausbildung mit der Pflege von Angehörigen vereinbaren wollen. Kommt man hier nicht zu flexiblen Lösungen, dann kann schon der Einstieg in eine normale berufliche Entwicklung mit lebenslangen Folgen scheitern, oder es müssen – im Einzelfall nicht weniger schlimm – der Betrieb, die Auszubildenden und die Berufsschule eine bereits begonnene Ausbildung und ihre Mühen und Investitionen abschreiben. Mit Hinweis auf eine Entscheidung des Bundesverwaltungsgerichts aus dem Jahr 1982 galt die tägliche oder wöchentliche Verkürzung der Ausbildungszeit lange Zeit als Unding. Allerdings bezog sich diese Entscheidung auf einen

ganz anderen Fall, nämlich auf die Konkurrenz eines Ausbildungsverhältnisses mit dem Besuch einer allgemeinbildenden Schule (BVerwG v. 25.2.1982, Az. 5 C 1/81). Erst in neuerer Zeit haben engagierte Förderprogramme einzelner Bundesländer die Aufmerksamkeit auf besondere Bedarfslagen und Zielgruppen gerichtet. Dies hat die heute gesetzliche Anerkennung und die Regelung in § 8 Abs. 1 Satz 2 BBiG mit ihrer Legaldefinition der Teilzeitberufsausbildung eingeleitet (vgl. ergänzend Voss 2008) und die gemeinsamen Anstrengungen haben sich nach den Erfahrungen der Programme auch im Einzelfall gelohnt.

Doch ist die Teilzeitausbildung nun ein dynamischer Selbstläufer geworden? Das kann man bisher nicht behaupten: Im Jahre 2010, das durch den aktuellen Datenreport zum Berufsbildungsbericht dokumentiert wird, waren nur ca. zwei Promille der Ausbildungsabschlüsse solche in Teilzeit, dabei etwa vier Promille bei den weiblichen Auszubildenden, bei den männlichen nochmals deutlich weniger (vgl. BIBB 2012, S. 118). Auch aktuellere Auswertungen auf Grundlage der Berufsbildungsstatistik zeigen keinen nennenswerten Anstieg (vgl. GERICKE/LISSEK in diesem Heft). Es liegt nahe anzunehmen, dass eine Ursache für die geringe Inanspruchnahme in persönlicher Unsicherheit über das Recht bzw. in fehlender Information über die Erfolgschancen liegt. Schade wäre, wenn aus solchen behebbaren Gründen die immer dringendere Fachkräfte sicherung an dieser anerkanntenmaßen besonders engagierten und eigenorganisationsfähigen Gruppe vorbeischauen würde. Darum nun zur Debatte über Einzelfragen.

### WIE STEHT ES MIT EINER ANTEILIGEN AUSBILDUNGSVERGÜTUNG?

Wie bei jedem Ausbildungsverhältnis wird die Ausbildungsvergütung vertraglich festgelegt, und zwar auf der Grundlage von § 17 BBiG und der begleitenden Rechtsprechung zur Bemessung einer angemessenen Ausbildungsvergütung. Die Vergütung hat als Untergrenze die tariflichen Vereinbarungen zu beachten, bei nicht tarifgebundenen Auszubildenden mit einer möglichen zusätzlichen Marge nach unten von 20 Prozent. Die Rechtsprechung hat ferner anerkannt, dass im Rahmen einer öffentlich geförderten außerbetrieblichen Ausbildung die Vergütung darüber hinaus abgesenkt werden kann, um eine möglichst große Zahl von Ausbildungsplätzen anbieten zu können.

Zur Ausbildungsvergütung bei Teilzeitausbildung gibt es keine spezifische Regelung. Jedoch kann aus der Regelung in § 17 Abs. 3 für eine ergänzende Vergütung oder Freizeitausgleich bei Tätigkeit über die übliche Ausbildungzeit hinaus im Umkehrschluss die Folgerung gezogen werden: Wenn die tatsächliche Spanne der Tätigkeit unter der in der Ausbildungsordnung vorgesehenen täglichen Ausbildungzeit liegt, können auch abgesenkte Vergütungen in Betracht

kommen (in diesem Sinne HURLEBAUS 2009, S. 53; HERKERT/TÖRTL 2012, § 17 BBiG Rdnr. 25a; anderer Ansicht NEHLS 2009, S. 56; offen HERGENRÖDER 2008, S. 50 a. E.), soweit sie noch als angemessene Vergütung zu betrachten sind. Dies kann etwa auch dazu dienen, der Unzufriedenheit bei den parallel beschäftigten Auszubildenden mit einem regelmäßigen Ausbildungszeitmodell vorzubeugen, die eine gleiche Vergütung bei ungleicher betrieblicher Anwesenheit auch als unfair bewerten können.

Eine geminderte Vergütung ist aus meiner Sicht auch nicht systemfremd. Denn einerseits besteht etwa selbst bei denjenigen vollzeitschulischen berufsbildenden Qualifikationen, die zu einer Zulassung zur Kammerprüfung berechtigen, naturgemäß kein Vergütungsanspruch, auch nicht während der ins Gewicht fallenden betrieblichen Praktika. Zum anderen erkennt die Rechtsprechung auch bei dualen Ausbildungen die teils massive Unterschreitung auch tariflicher Sätze an, z. B. bei Ausbildungsverhältnissen, die wegen des besonderen staatlichen Interesses öffentlich gefördert werden (vgl. z. B. BAG v. 22.1.2008, Az. 9 AZR 999/06 m. w. N.; HERKERT/TÖRTL 2012, § 17 Rdnr. 17). In besonderen Fällen wird bei grundsätzlichem Anspruch auf Leistungen der Bundesagentur für Arbeit auf eine Ausbildungsvergütung sogar vollständig verzichtet (vgl. BAG 22.1.2008, Az. 9 AZR 999/06, Rdnr. 44; BAG 16.1.2003, Az. 6 AZR 325/01, Rdnr. 34 ff.; BAG 15.11.2000, Az. 5 AZR 296/99, Rdnr. 29; allerdings bei Ausbildung durch gemeinnützige Träger, nicht durch Betriebe, die werbend am Markt tätig sind).

Als angemessen darf man nach Auffassung des Verfassers in aller Regel einen Betrag ansehen, der nicht genau proportional der geminderten Ausbildungszeit ist, sondern zwischen den beiden Werten liegt, der also bei 80 Prozent der Ausbildungszeit auf etwa 90 Prozent der bei Vollzeit üblichen Vergütung hinausliefe. Denn nach ständiger Rechtsprechung hat die Vergütung neben der Funktion eines Entgelts für wirtschaftlich verwertbare Arbeit der Auszubildenden auch die zwei weiteren wichtigen Ziele, zum Lebensunterhalt der Auszubildenden beizutragen und die Rekrutierung des Fachkräftenachwuchses zu unterstützen (vgl. o. g. Rechtsprechung). Die beiden letztgenannten Zwecke aber sind durch die Verkürzung jedenfalls für Betriebe nicht infrage gestellt oder auch nur in der Bedeutung gemindert. Natürlich ist nach den genannten Vergütungszwecken mit der geltenden Rechtslage ebenso eine ungekürzte Ausbildungsvergütung vereinbar – etwa bei einem leistungsfähigen Ausbildungsbetrieb, der auf besonders qualifizierte Auszubildende zugreifen will oder der einen Standortnachteil ausgleichen möchte – ebenso, wie im Rahmen der Vertragsfreiheit ja auch übertarifliche Arbeitsentgelte vereinbart werden. Ergänzend ist hier hervorzuheben: Gerade wegen der jeweils spezifischen Problemlage in einzelnen Betrieben, Branchen und Regionen ist eine Regelung der

Ausbildungsvergütung durch die Sozialpartner, also in Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträgen, immer das Mittel der Wahl und eine besonders wirksame Strategie, dieses Modell breiter durchzusetzen.

#### **STELLT EINE ANTEILIGE AUSBILDUNGSVERGÜTUNG EIN HINDERNIS FÜR MÖGLICHE AUSZUBILDENDE DAR, TEILZEITBERUFAUSBILDUNG ZU BEANTRAGEN?**

Dem Verfasser liegen keine Erkenntnisse vor, wonach eine geminderte Vergütung einen Antrag auf Teilzeitausbildung verhindern würde. Im Gegenteil ist die Erfahrung in den Bundesländern, die bereits im Rahmen der BBiG-Novelle eine gesetzliche Festschreibung der Möglichkeit von Teilzeitberufsausbildung vorangetrieben hatten, positiv: Gerade die Möglichkeit, im Rahmen von Teilzeitausbildung geringere Ausbildungsvergütungen zu vereinbaren, haben bei einigen nicht so leistungsfähigen Kleinbetrieben Ausbildungsbereitschaft ausgelöst. Dies ist geradezu als Einstiegsmodell für Ausbildung in KMU aufgenommen worden und ist entsprechend der Erfahrung der in den Bundesländern zuständigen Ressorts gemäß Erörterung im „Bund-Länder-Ausschuss Berufsbildung“ i. J. 2010 noch immer wichtig.

Ein Verhindern von Teilzeitberufsausbildung ist auch wegen anderweitiger Ansprüche für wesentliche Zielgruppen dieses Ausbildungsmodells sehr unwahrscheinlich: Auszubildende, die mit Kind in einem eigenen Haushalt leben, haben einen ergänzenden Anspruch auf Berufsausbildungsbeihilfe nach den §§ 59 ff SGB III (vgl. JOBSTARTER 2011, S. 7f). Ferner gibt es spezifische Ausbildungszuschüsse nach Länderprogrammen wie z. B. dem schleswig-holsteinischen Landesprogramm für Arbeit.<sup>1</sup>

#### **WELCHE GESTALTUNGEN GIBT ES BEI DER LÄNGE EINER TEILZEITBERUFAUSBILDUNG?**

Der Standardfall ist die tägliche oder wöchentliche Verkürzung unter Wahrung des normalen Zeitpunkts der Abschlussprüfung. Das ist in der amtlichen Begründung angeführt und sollte nach Möglichkeit auch realisiert werden (vgl. etwa HERGENRÖDER 2008, S. 49). Darunter leidet erfahrungsgemäß auch das Prüfungsergebnis nicht in auffälliger Weise; im Gegenteil sind nach der Erfahrung der bisherigen Förderprogramme viele junge Menschen, die eine besondere persönliche Verantwortung zu meistern haben, offenbar auch in der Lage, ihre berufliche Qualifikation nüchtern, zielstrebig und motiviert zu organisieren. Allerdings mag es sein, dass man im Einzelfall doch keine

<sup>1</sup> Vgl hierzu auch die Informationen zum Projekt Teilzeitausbildung bei den Kammern des Landes Schleswig-Holstein unter [www.teilzeitausbildung.de](http://www.teilzeitausbildung.de) sowie den Finanzierungsleitfaden der IHK Schleswig-Holstein. URL: [http://ihk.web-europe.de/dateien/Leitfaden\\_Finanzierung\\_Teilzeitausbildung2012\\_1.pdf](http://ihk.web-europe.de/dateien/Leitfaden_Finanzierung_Teilzeitausbildung2012_1.pdf) (jew. Stand: 4.12.2012).

Prognose für das sichere Bestehen der Kammerprüfung abgeben kann. Dann sollte daran diese besondere Chance der arbeitsmarktfähigen Qualifikation nicht scheitern und man sollte die gleichzeitige Verlängerung der Gesamtausbildungszeit erwägen, die § 8 Abs. 2 BBiG auf Antrag des Auszubildenden eröffnet (vgl. Empfehlung des BIBB Hauptausschusses vom 27.6.2008, B.5 [5] und E.1 [2]; Voss 2008, S. 22). Eine Verlängerung i. S. v. § 8 Abs. 2 BBiG kann naturgemäß auch nachträglich in Angriff genommen oder korrigiert werden, wenn sich die Lernerfolge schlechter oder besser als angenommen entwickeln (s. Empfehlung a. a. O., B5[6]).

### DARF EIN BETRIEB MIT DEM ANGEBOT VON TEILZEIT-AUSBILDUNGSPLÄTZEN WERBEN?

Der Betrieb – oder die ausbildende Einrichtung – sollte sogar offensiv mit diesem wohl zu knappen Angebot werben, wenn es nur schlüssig in das eigene Ausbildungskonzept hineinpasst. Zwar setzt § 8 BBiG die spätere Genehmigung durch die zuständige Stelle voraus, aber bei Vorliegen der vom Gesetzgeber vorgesehenen Voraussetzungen in Person des Auszubildenden ist mit einer solchen Genehmigung auch zu rechnen; die zuständige Stelle besitzt insoweit kein freies Ermessen (HERGENRÖDER 2008, S. 49; HERKERT/TÖRTL 2012, § 8 Rdnr. 26). Werbung und öffentliches Hinsehen kann dieses Modell allemal vertragen, auch eine positive Konkurrenz um gute Ausbildungsangebote, und erfahrungsgemäß ist das „Matching“ oder das Zusammenbringen von spezifischer Nachfrage und erfolgversprechendem Angebot eine der wesentlichen Herausforderungen des Lehrstellenmarkts.

Eine weitere lebensnahe Gestaltung sollte zur Selbstverständlichkeit werden: Treten die Gründe für Teilzeit nachträglich ein, dann sollten im Zweifel die Beteiligten eine ausbildungsplatzerhaltende Option in Teilzeit auch noch im Vertragsverlauf vereinbaren (ebenso HERGENRÖDER 2008, S. 49). ■

### Literatur

- AUSSCHUSS FÜR BILDUNG, FORSCHUNG UND TECHNIKFOLGENABSCHÄTZUNG: *Beschlussempfehlungen und Bericht zur BBiG-Novelle 2005 vom 26.1.2005* – URL: <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/15/047/1504752.pdf> (Stand: 4.12.2012)
- BIBB (Hrsg.): *Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2012*. Bonn 2012 – URL: [www.bibb.de/datenreport](http://www.bibb.de/datenreport) (Stand: 4.12.2012)
- BIBB HAUPTAUSSCHUSS: *Empfehlung zur Abkürzung und Verlängerung der Ausbildungszeit / zur Teilzeitberufsausbildung (§ 8 BBiG/ § 27 HwO) sowie zur vorzeitigen Zulassung zur Abschlussprüfung (§ 45 Abs. 1 BBiG/§ 37 Abs. 1 HwO) vom 27.6.2008* – URL: [www.bibb.de/dokumente/pdf/HA129.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/HA129.pdf) (Stand: 4.12.2012)
- HERGENRÖDER, C. S.: *Teilzeitausbildung – Rechtliche Grundlagen und Möglichkeiten*. In BWP 37 (2008) 6, S.49–50 – URL: [www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/id/1415](http://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/id/1415) (Stand: 4.12.2012)
- HERKERT, J.; TÖRTL, H.: *Das neue Berufsbildungsgesetz. Kommentar mit Nebenbestimmungen*. Loseblattwerk (Stand: Nov. 2012)
- HURLEBAUS, H.-D.: *Vergütung bei Teilzeitausbildung*. In BWP 38 (2009) 2, S. 53 – URL: [www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/id/1560](http://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/id/1560) (Stand: 4.12.2012)
- JOBSTARTER (Hrsg.): *Ausbildung in Teilzeit: Finanzierungsmöglichkeiten des Lebensunterhalts im Überblick*. Bonn 2011 – URL: [www.bmbf.de/pub/ausbildung\\_in\\_teilzeit.pdf](http://www.bmbf.de/pub/ausbildung_in_teilzeit.pdf) (Stand: 4.12.2012)
- NEHLS, H.: *Voller Lohn nur bei voller Lernleistung?* In BWP 38 (2009) 4, S. 56 – URL: [www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/id/1614](http://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/id/1614) (Stand: 4.12.2012)
- VOSS, K. U.: *Teilzeitberufsausbildung – zu Ursprung und Anwendung von § 8 Abs. 1 S. 2 BBiG 2005*. In: ALBERT, V.; SCHMIDT, N.; SPECHT, G. (Hrsg.): *Teilzeitausbildung für junge Eltern ohne Berufsabschluss. Hohengehren 2008*, S. 21–23

## Aktuelle Neuerscheinungen

LOTHAR ABICHT, GEORG SPÖTTL (Hrsg.)  
**Qualifikationsentwicklungen durch das Internet der Dinge**  
 Trends in Logistik, Industrie und „Smart House“  
 W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2012  
 267 Seiten, 19,90 EUR, ISBN 978-3-7639-5080-5

ARBEITSFÖRDERUNG OFFENBACH (Hrsg.)  
**Berufsorientierung und Kompetenzen**  
 Methoden – Tools – Projekte  
 W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2012  
 151 Seiten, 29,90 EUR, ISBN 978-3-7639-5089-8

GATE-Germany (Hrsg.)  
**Bildungsmarketing in China**  
 Erfolgreich rekrutieren und Kooperationen knüpfen.  
 Ein Leitfaden für deutsche Hochschulen  
 W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2012  
 143 Seiten, 29,90 EUR, ISBN 978-3-7639-5086-7

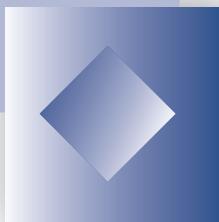
WILTRUD GIESEKE, EKKEHARD NUSSL, INGEBORG SCHÜSSLER (Hrsg.)  
**Reflexionen zur Selbstbildung**  
 Festschrift für Rolf Arnold  
 Reihe: Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung  
 W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2012  
 264 Seiten, 34,90 EUR, ISBN 978-3-7639-5103-1

ELKE GRUBER, GISELA WIENER (Hrsg.)  
**Erwachsenenpädagogische Kompetenzen stärken**  
 Kompetenzbilanzierung für Weiterbildner/-innen  
 W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2012  
 167 Seiten, 22,90 EUR, ISBN 978-3-7639-4908-3

JOACHIM LUDWIG (Hrsg.)  
**Lernberatung und Diagnostik**  
 Modelle und Handlungsempfehlungen für Grundbildung und Alphabetisierung  
 W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2012  
 194 Seiten, 19,90 EUR, ISBN 978-3-7639-5065-2

PROJEKTTRÄGER IM DLR (Hrsg.)  
**Alphabetisierung und Grundbildung Erwachsener**  
 Abschlussdokumentation des Förderschwerpunktes zur Forschung und Entwicklung 2007-2012  
 95 Seiten, 19,90 EUR, ISBN 978-3-7639-5139-0

THOMAS SCARBATH, THOMAS VON BEYER-STIEPANI (Hrsg.)  
**Handbuch Trainingskompetenz**  
 Multiplikatorenkonzept für die betriebliche Weiterbildung  
 W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2012  
 318 Seiten, 39,- EUR, ISBN 978-3-7639-4947-2



## Bericht über die Sitzung 3/2012 des Hauptausschusses am 13. Dezember 2012 in Bonn

GUNTHER SPILLNER

LEITER BÜRO HAUPTAUSSCHUSS IM BiBB

► In der dritten und letzten Sitzung des Hauptausschusses im Jahr 2012 unter Vorsitz von Ingrid Sehrbrock waren neben der aktuellen Ausbildungsstellensituation die Ausweisung des DQR-Niveaus auf Zeugnissen und Quoten zu vorzeitigen Vertragslösungen zentrale Themen.

### AKTUELLE AUSBILDUNGSTELLENSITUATION

Die Lage am Ausbildungstellenmarkt stand, wie am Ende eines jeden Jahres, im Zentrum der Beratungen des Hauptausschusses. Vorgestellt wurden die aktuellen Zahlen der BiBB-Erhebung zu den neu abgeschlossenen Ausbildungsvorträgen mit Stichtag 30. September und der Ausbildungsmarktstatistik der Bundesagentur für Arbeit (BA). Ihnen zufolge ist zwar der positive Trend der vergangenen Jahre auf dem Ausbildungstellenmarkt ein wenig ins Stocken geraten. Da das sinkende Ausbildungsplatzangebot aber mit einer gleichzeitig sinkenden Nachfrage einherging, seien die Ausbildungschancen der Jugendlichen insgesamt gesunken nahezu unverändert geblieben. Ein großes Problem sei es, die Ausbildungsplatzangebote der Betriebe mit den Ausbildungswünschen der Jugendlichen sowohl regional als auch beruflich zusammenzuführen.

Auch von Sprechern/-innen aller Bänke wurde das Matchingproblem betont. Arbeitnehmerseits wurde gefordert, rasch über strukturelle Ansätze und weiterführende Initiativen nachzudenken, wie man den Ausbildungsmarkt attraktiver gestalten könne – gerade auch für Abiturientinnen und Abiturienten. Länderseits wurde deutlich gemacht, dass man Betriebe und potenzielle Auszubildende frühzeitig

zusammenbringen und erforderliche Unterstützung anbieten müsse. Hinter dem Matchingproblem stünden auch Erwartungen der Betriebe, ideale Bewerber/-innen zu finden. In Zeiten, in denen es schwieriger werde, geeignete Fachkräfte zu gewinnen, sollten Unternehmen mithilfe entsprechender Unterstützungsangebote motiviert werden, auch leistungsschwächere Jugendliche einzustellen. Arbeitgeberseits wurde betont, dass eine stärkere Öffnung der Betriebe für leistungsschwächere Jugendliche einhergehen müsse mit einer Stärkung des Instruments EQ und EQ Plus. Auch ausbildungsbegleitende Hilfen sollten zum Standardangebot gehören, wie Monika Wenzel, Beauftragte der Länder, ergänzte.

### DQR-NIVEAU AUF ZEUGNISSEN

Ein weiteres aktuelles Thema, mit dem sich der Hauptausschuss beschäftigte, war die Umsetzung des Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR) und die Ausweisung des mit einer Qualifikation verbundenen DQR-Niveaus auf Zeugnissen. BiBB-Präsident PROF. DR. FRIEDRICH H. ESSER hob hervor, wie wichtig es sei, jetzt ein Zeichen zu setzen, das Erreichte zu sichern und das einschlägige DQR-Niveau ab 2013 sichtbar auf Zeugnisdokumenten auszuweisen. Ziel sei, eine größere Durchlässigkeit der Bildungsbereiche zu verwirklichen; hierzu schaffe der DQR die erforderliche Transparenz. Auch ordnungssystematisch müsse sich die Berufsbildung – insbesondere im tertiären Bereich – mit systematischen Bezügen zum DQR neu ausrichten.

Seitens des BMBF erinnerte THOMAS SONDERMANN daran, dass alle Beteiligten eine zunächst unterschwellige rechtliche Umsetzung des DQR gewollt hätten. Ein aus Juristinnen und Juristen des Bundes und der Kammerorganisationen gebildeter Arbeitskreis, der ausschließlich rechtliche Fragen, keine damit verbundenen bildungspolitischen Implikationen geprüft habe, habe die Ansicht vertreten, dass der DQR zurzeit ein Transparenzinstrument sei, aus dem noch kein individuelles Rechtsschutzinteresse in Bezug auf ein bestimmtes DQR-Niveau auf dem Zeugnis abgeleitet werden könne. Dies könne sich allerdings schnell ändern, sobald sich der DQR zu einem anerkannten Standardinstrument weiterentwickele. In der gegenwärtigen Situation sei es aber richtig, über die Änderung der Richtlinien des Hauptausschusses den Weg frei zu machen, um das DQR-Niveau auf Zeugnissen auszuweisen.

Bei aller Einmütigkeit über das Ziel, den DQR schnell auf Zeugnisdokumenten „sichtbar“ zu machen, wird seitens des DIHK die Auffassung vertreten, dass man nicht den zweiten vor dem ersten Schritt gehen wolle. Noch fehle es an Überlegungen, wie man den DQR als solchen rechtlich verankern könne, um auf dieser Grundlage seitens der zuständigen Stellen entsprechend begründete Verwaltungsakte erlassen zu können. Richtlinien des Hauptausschusses stell-

ten keinen Ersatz für solche rechtlichen Grundlagen dar. Im Ergebnis beschließt der Hauptausschuss die Änderung seiner vier Richtlinien zu Musterprüfungsordnungen für die Durchführung von Abschluss- bzw. Gesellen- und Umschulungsprüfungen sowie für Fortbildungsprüfungen nach BBiG und HwO. Im Prüfungszeugnis soll demnach künftig ein Hinweis auf die vorläufige Einordnung des Abschlusses im Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR) und das sich aus der Verknüpfung des DQR mit dem Europäischen Qualifikationsrahmen (EQR) ergebende EQR-Niveau enthalten sein (vgl. die Hauptausschussempfehlungen 120, 121, 127 und 128 unter [www.bibb.de/de/32327.htm](http://www.bibb.de/de/32327.htm)).

#### **VORZEITIGE VERTRAGSLÖSUNGEN/ AUSBILDUNGSABBRÜCHE**

Unter dem Tagesordnungspunkt vorzeitige Vertragslösungen und Ausbildungsabbrüche informierten DR. ALEXANDRA UHLY und DR. GÜNTHER WALDEN für das BIBB über die Berechnung der Lösungsquoten in der Berufsbildungsstatistik und über Ergebnisse aus der Übergangsstudie. UHLY erläuterte, wie vorzeitige Vertragslösungen als Bestandteil der indikatorengestützten Bildungsberichterstattung berechnet werden, und stellte das „Schichtenmodell“ des BIBB, neue Analysemöglichkeiten auf Basis der Berufsbildungsstatistik sowie ausgewählte Befunde vor. WALDEN informierte über eine Sonderauswertung der BIBB-Übergangsstudie 2011 zur Beendigung einer dualen Berufsausbildung ohne Abschluss. Dabei ging es um Fälle, in denen eine betriebliche oder außerbetriebliche Ausbildung in BBiG/HwO-Berufen nicht erfolgreich beendet werden konnte. Er legte Einflussfaktoren auf die Wahrscheinlichkeit der Beendigung einer dualen Berufsausbildung ohne Abschluss und Gründe für eine vorzeitige Beendigung dar. In der Diskussion wurden Qualitätsaspekte bzw. qualitative Merkmale der Ausbildung als wesentliche Einflussfaktoren auf die Lösungsquote herausgestellt. Qualifizierung des Ausbildungspersonals sowie Berufsorientierung und -beratung spielen eine wichtige Rolle, um Ausbildungsabbrüche und vorzeitige Vertragslösungen zu verhindern.

#### **WEITERE THEMEN UND PERSONALIEN**

Der Hauptausschuss beschloss die Verordnung über die Berufsausbildung zum Pflanzentechnologen/zur Pflanzentechnologin. Außerdem stimmte der Hauptausschuss den Verordnungen über die Prüfung zum anerkannten Fortbildungsabschluss Geprüfte/-r Industriemeister/-in Fachrichtung Schuhfertigung, Geprüfte/-r Fachwirt/-in für Güterverkehr und Logistik, Geprüfte/-r Fachwirt/-in für Personenverkehr und Mobilität, Geprüfter Fachkaufmann/Geprüfte Fachkauffrau für Logistiksysteme, Geprüfte/-r Sozialversicherungsfachwirt/-in – Fachrichtung gesetzliche Renten- und knappschaftliche Sozialversicherung sowie Geprüfte/-r Zweirad-Servicetechniker/-in – nichtmotori-



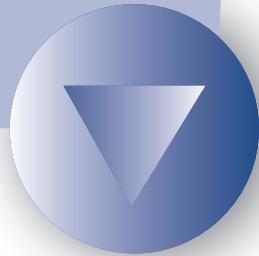
Mitglieder des Hauptausschusses verabschieden DR. KLAUS HEIMANN 1. Reihe, 4. von links  
(Foto: BIBB/E.S.)

sierte Zweiradtechnik und Geprüfte/-r Zweirad-Service-techniker/-in – motorisierte Zweiradtechnik zu.

Der Hauptausschuss stellte den Haushaltsplan des Instituts für das Haushaltjahr 2013 fest und nahm die mittelfristige Finanzplanung zur Kenntnis. Außerdem entlastete er den Präsidenten des Bundesinstituts für das Haushaltjahr 2010. Angenommen wurden auch das Mittelfristige Forschungs- und Entwicklungsprogramm 2013–2016 und das Jährliche Forschungsprogramm 2013. Dieses umfasst Projekte zum Ausbau erneuerbarer Energien und deren Auswirkungen auf die deutsche Berufsbildung und den deutschen Arbeitsmarkt, zu den sprachlich-kommunikativen Anforderungen in der beruflichen Ausbildung, zur Entwicklung von Medienkompetenz in der Berufsausbildung, zu durchlässigkeitfördernden Aspekten der Gestaltung von Bildungsgängen und zu Modellen und Verfahren zur Anerkennung im Ausland erworbener beruflicher Qualifikationen und Kompetenzen in ausgewählten Staaten.

Zusätzlich zur versandten Tagesordnung informierten BMBF und BIBB über aktuelle Aktivitäten zur europäischen Zusammenarbeit in der Berufsbildung und zur europaweiten Ausbildungsallianz. Außerdem stellten die Beauftragten des Bundes ihre Aktivitäten zur Gewinnung ausländischer Fachkräfte vor.

Auf Vorschlag der Länder wurde MONIKA WENZEL zur Vorsitzenden und auf Vorschlag der Arbeitgeber MANFRED HUMPERT zum stellvertretenden Vorsitzenden für 2013 gewählt. DR. KLAUS HEIMANN, der dem Hauptausschuss und Ständigen Ausschuss bzw. Ständigen Unterausschuss als Vertreter der IG Metall seit 1984 ununterbrochen angehört hatte, wurde von der Vorsitzenden SEHRBROCK, BIBB-Präsident ESSER und Sprechern aller Bänke ausführlich für seine großen Verdienste, sein Engagement und seine persönliche Ausstrahlungskraft gewürdigt. HEIMANN seinerseits äußerte den Wunsch, der Hauptausschuss möge politischer werden und stärker als bisher Motor für die Zukunft sein. ■



## Frauen in Männerdomänen

ANGELIKA PUHLMANN

### Durch die gläserne Decke. Frauen in Männerdomänen

Elisabeth Welzig  
Verlag Böhlau, Wien 2011, 327 Seiten, 29,90 EUR, ISBN  
978-3-205-78359-6



che gesellschaftliche Rahmenbedingungen für Frauen. Man mag spontan die Vorstellung hegen, dass sich in den gewählten Zeiträumen – vor 1950, von 1950–1965 und nach 1965 – Biografien entwickelt hätten, die sich wesentlich voneinander unterscheiden. Doch ist das so nicht der Fall; die erzählten Geschichten sind sich eher ähnlich. Das mag daran liegen, dass die Autorin Interviewpartnerinnen mit Berufen und Berufsfeldern ausgewählt hat, in denen Frauen nahezu unverändert die Ausnahme geblieben sind: Es finden sich beispielsweise die Präsidentin des Obersten Gerichtshofs, eine frühere Spitzendiplomatin, die Managerin des Jahres 2008, die ehemalige Direktorin der Europäischen Zentralbank, die Flugkapitänin oder auch die ehemalige Panzerkommandantin. All diese verschiedenen Geschichten zeigen: Wenn Frauen sich in solchen Berufsfeldern durchsetzen und entfalten können, werden sie zu schillernden und beeindruckend leistungsstarken Persönlichkeiten. Das gerade mag die Autorin zur Wahl ihres

Buchtitels angeregt haben: Die gläserne Decke hat diese Frauen jedenfalls nicht aufhalten können.

Angenehm für die Lesenden hat die Autorin wörtliche Zitate kursiv in ihren Fließtext eingearbeitet, sodass keine abgesetzten Blöcke mit unterschiedlichem Sprachduktus entstehen und der Sprachrhythmus gleichmäßig bleibt. Anregend beim Lesen ist auch, dass in die Erzählungen historische Ereignisse und gesellschaftliche Rahmenbedingungen des jeweiligen Zeitraums eingearbeitet sind.

Auffallend ist, dass sich Aussagen wie ‚Ich wollte Karriere machen‘ oder ‚Ich habe das gezielt angestrebt‘ kaum finden, vielmehr werden Karrieren eher dem Zufall zugeschrieben oder Fügungen und eintretenden Möglichkeiten, die man ergreifen konnte. Grundlage ist immer jedoch auch ein Bewusstsein über die eigenen Fähigkeiten und Talente.

Allen Porträtierten ist gemeinsam, dass sie sich im Zusammenhang mit ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung vom Mehrheitstypus Gattin-Hausfrau-Mutter unterscheiden, dass sie als einzelne Frau in männerdominierten Bereichen auffielen und dass dies positiv und negativ kommentiert wurde. Gemeinsam ist ihnen auch, dass sie Unterstützungsangebote bekamen, erkannten und annahmen und schließlich, dass bei ihnen mit dem Erreichen höherer Positionen Fremd- und Selbstzweifel immer mehr zurückgingen.

Aus soziologischer Perspektive kann man sagen, dass die Fähigkeiten, Qualifikationen und die persönlichen und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten der Frauen den jeweiligen gesellschaftlichen Verhältnissen voraus waren und Vorboten der sich dann verändernden gesellschaftlichen Geschlechterverhältnisse waren. Heute haben ‚Potenziale von Frauen‘ in Prognosen zur gesellschaftlichen Entwicklung als zentraler Zukunftsfaktor einen festen Platz. Ob das darauf hinweist, dass sich eine Vielzahl ähnlich interessanter und spannender Möglichkeiten der Berufs-Lebensgestaltung für Frauen verwirklichen lässt, wie sie von Elisabeth Welzig in ihrem interessanten Buch präsentiert werden? Gehen wir hoffnungsvoll davon aus. ■

AXEL HAUNSCHILD

**Work, Life, Balance****A critical glance at the debate on the relationship between work and life**

The term work-life balance plays an important role in current discussions about the world of work. But are the problems this term refers to a new phenomenon? What are the changes in the world of work that made the work-life balance a hot topic (just now)? And what are the blind spots in the discourse about the work-life balance? The article details which (implicit) assumptions are made about life and work, which target groups are addressed or not addressed and who people put the blame on for a failed or unsuccessful work-life balance.

The article casts a critical glance at the work-life balance debate.

PETER KULEMANN, ANKE THOREIN

**Work-life balance in the context of constant contactability – The concept of Good Work**

The article discusses the criteria for a work-life balance from a labour-policy point of view in the context of the concept of Good Work. This concept measures the quality of a work culture by the extent to which work is designed to contribute to the personality development, health and well-being of the employees. Results of nationwide representative surveys on selected aspects of deregulated work in the context of the DGB Good Work Index are presented in the article. It focuses on the work requirement of being constantly contactable which has drastically changed the balance conditions during the last few years.

HERMANN GROß, HARTMUT SEIFERT

**Voluntary work and working hours – A compatibility problem?**

Voluntary commitment takes time. People with jobs have to be able to invest the time it requires in addition to their time on the job and their other private and everyday obligations. But how do employed persons manage to balance these multiple demands on their time? What role do variations in working hours and flexible working hours as well as night time and weekend work play in the performance of voluntary work? Which kinds of working hours obstruct or promote volunteering? The article explores these issues on the basis of a representative survey of more than 10,000 people with jobs.

RITA MEYER, JULIA K. MÜLLER

**Work-study-life balance in knowledge-intensive work**

Education policy programmes and scientific discourses raise the question on the compatibility of work and life without considering that study is also an area that is increasing in importance and can therefore lead to conflicts in terms of the compatibility of working, studying and living. The article presents results from a research project in which the individual and company factors in the compatibility of this triad are examined. It focuses on the way persons employed in the IT industry see their work-study-life balance. Instruments are then outlined that can help employees and enterprises establish a balanced relationship between work, learning and living.

ANNA PETERS, MIRIAM REXROTH, KARLHEINZ SONNTAG

**Learning to set limits: A training course in making work and private life more compatible**

The dissolution of accustomed structures in the modern working sphere makes it increasingly hard to reconcile the vocational and private areas of life. The goal of „Work-life balance: Pathways to anchoring the work-life balance in the culture of enterprises“ is it to identify the conflicts and needs of employees in making work and private life compatible. With that as the starting-point, measures to make the two areas more compatible were developed and implemented. The article presents relevant project results and a training concept for setting boundaries between work and private life.

ERNST DEUER

**Work-life balance in training and studies**

The concept of work-life balance is often reduced to the family-friendly organisation of work and (young) parents as the target group. That, however, is an unsatisfactory reduction, since the aspects of the work-life balance are comprehensive in nature and in the long run they concern all persons. This also applies to trainees and students, who have, however, rarely been paid attention to in the context of the work-life balance, even though we know very well from different studies as well as from the „Generation Y“ discussion that the work-life balance has greatly increased in importance specifically for younger employees and especially younger managers.

VOLKER BORN, HERMANN NEHLS

**The German Qualifications Framework – A milestone on the path to the equivalence of general and vocational education**

On 31 January 2012, the top representatives of the federal and state governments, the social partners and business organisations agreed on the assignment of the first central qualifications to the eight levels of the German Qualifications Framework. They thus took an important step towards the equivalence of general and vocational education. The equivalence debate has a long tradition in German education policy. Lines of development and crucial milestones in the discourse are traced in the article. Action requirements are also designated, so that the equivalence of general and vocational training certificates can become reality in a permeable education system.

*Translation: Paul David Doherty, Global Sprachteam Berlin*

**IMPRESSUM****Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis**

42. Jahrgang, Heft 1/2013, Februar 2013

Redaktionsschluss 10.01.2012

**Herausgeber**

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)

Der Präsident

Robert-Schuman-Platz 3, 53175 Bonn

**Redaktion**

Christiane Jäger (verantw.),

Katharina Reiffenhäuser, Arne Schambeck

Telefon: 02 28 - 107-17 23/-17 24

E-Mail: bwp@bipp.de

Internet: www.bwp-zeitschrift.de

**Beratendes Redaktionsgremium**

Dr. Christiane Eberhardt, BIBB; Prof. Dr. Sandra Bohlinger, Universität Osnabrück; Prof. Dr. Gerhard Christe, Institut für Arbeitsmarktforschung und Jugendberufshilfe (IAJ) Oldenburg; Margit Ebbinghaus, BIBB; Franziska Kupfer, BIBB; Barbara Lorig, BIBB; Dr. Loert de Riese-Meyer, Henkel AG & Co. KGaA, Düsseldorf

**Gestaltung**

Hoch Drei GmbH, Berlin

**Copyright**

Die veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Herausgebers.

Manuskripte gelten erst nach Bestätigung der Redaktion als angenommen. Namentlich gezeichnete Beiträge stellen nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers dar. Unverlangt eingesandte Rezensionsexemplare werden nicht zurückgesandt.

ISSN 0341-4515

**Verlag, Anzeigen, Vertrieb**

W. Bertelsmann Verlag GmbH &amp; Co. KG

Postfach 10 06 33, 33506 Bielefeld

Telefon: 0521 - 9 11 01 -11, Fax -19

E-Mail: service@wbp.de

**Bezugspreise und Erscheinungsweise**

Einzelheft 7,90 €, Jahresabonnement 39,70 €

Auslandsabonnement 44,40 € jeweils

zuzüglich Versandkosten, zweimonatlich

**Kündigung**

Die Kündigung kann bis drei Monate vor Ablauf eines Jahres beim Verlag erfolgen.

- SUSANNE BOCK**  
Heidelberger Dienste gGmbH  
Bereich „Qualifizierung und Projektplanung“  
Hospitalstraße 5  
69115 Heidelberg  
bock@hddienste.de
- DR. VOLKER BORN**  
Zentralverband des Deutschen Handwerks  
Abteilung „Berufliche Bildung“  
Mohrenstraße 20/21  
10117 Berlin  
born@zdh.de
- PROF. DR. ERNST DEUER**  
Duale Hochschule Baden-Württemberg Ravensburg  
Marktstraße 28  
88212 Ravensburg  
deuer@dhhb-ravensburg.de
- DR. HERMANN GROß**  
Brüsseler Straße 61  
50672 Köln  
hiltrud.kissel@t-online.de
- PROF. DR. AXEL HAUNSCHILD**  
Leibniz Universität Hannover  
Institut für interdisziplinäre Arbeitswissenschaft  
Schlosswender Straße 5  
30167 Hannover  
axel.haunschild@wa.uni-hannover.de
- MANFRED KREMER**  
Bonn
- PETER KULEMANN**  
büro für publizistik  
Thielbek 6  
20355 Hamburg  
kulemann@bfphh.de
- DR. NATALIE LOTZMANN**  
COO HR Global Health Management  
SAP AG  
Dietmar-Hopp-Allee 16  
69190 Walldorf  
n.lotzmann@sap.com
- PROF. DR. RITA MEYER**  
Leibniz Universität Hannover  
Institut für Berufspädagogik und Erwachsenenbildung  
Schlosswender Straße 1  
30159 Hannover  
rita.meyer@ifbe.uni-hannover.de
- JULIA K. MÜLLER**  
Universität Trier  
Abteilung Weiterbildung  
Universitätsring 15  
54296 Trier  
jkm@uni-trier.de
- PROF. DR. DIETER MÜNК**  
Institut für Berufs- und Weiterbildung  
Fachgebiet Berufspädagogik/  
Berufsbildungsforschung  
Berliner Platz 6–8  
45127 Essen  
dieter.muenk@uni-due.de
- HERMANN NEHLS**  
DGB Bundesvorstand  
Abteilung Bildungspolitik und Bildungsarbeit  
Henriette-Herz-Platz 2  
10178 Berlin  
hermann.nehls@dgb.de
- ANNA PETERS**  
Universität Heidelberg  
Arbeitseinheit Arbeits- und Organisationspsychologie  
Hauptstraße 47–51  
69117 Heidelberg  
anna.peters@psychologie.uni-heidelberg.de
- PROF. DR. HELMUT PÜTZ**  
Mirabellenstraße 10  
53340 Meckenheim-Merl  
drhelmutputz@aol.com
- MIRIAM REXROTH**  
Universität Heidelberg  
Arbeitseinheit Arbeits- und Organisationspsychologie  
Hauptstraße 47–51  
69117 Heidelberg  
miriam.rexroth@psychologie.uni-heidelberg.de
- DR. HARTMUT SEIFERT**  
Kaiserswertherstraße 156  
40474 Düsseldorf  
h.g.seifert@t-online.de
- PROF. DR. KARLHEINZ SONNTAG**  
Universität Heidelberg  
Arbeitseinheit Arbeits- und Organisationspsychologie  
Hauptstraße 47–51  
69117 Heidelberg  
karlheinz.sonntag@psychologie.uni-heidelberg.de
- ANKE THOREIN**  
ver.di-Bundesverwaltung  
Bereich Innovation und Gute Arbeit  
Paula-Thiede-Ufer 10  
10179 Berlin  
anke.thorein@verdi.de
- DR. KARL ULRICH VOSS**  
Bundesministerium für Bildung und Forschung  
Referat 315 „Rechtsfragen der beruflichen Bildung, BIBB“  
Heinemannstraße 2  
53175 Bonn  
karl-ulrich.voss@bmbf.bund.de
- Dipl.-Ing. KERSTIN ZIMMER**  
IG BAU – Bundesvorstand  
Bauwirtschaft und Organisationsentwicklung (VB II)  
Olof-Palme-Straße 19  
60439 Frankfurt/Main  
kerstin.zimmer@igbau.de

AUTORINNEN UND AUTOREN DES BIBB

- PROF. DR. FRIEDRICH HUBERT ESSER**  
esser@bibb.de
- NAOMI GERICKE**  
gericke@bibb.de
- NICOLE LISSEK**  
lissek@bibb.de
- ANGELIKA PUHLMANN**  
puhlmann@bibb.de
- GUNTHER SPILLNER**  
spillner@bibb.de
- PROF. DR. REINHOLD WEISS**  
reinhold.weiss@bibb.de

# BWP-Archiv-DVD 2013

## Jahrgänge 2000 – 2012

Nutzen Sie das Fachwissen der vergangenen Jahre aus dem BWP-Archiv-Service!

Die BWP-Archiv-DVD enthält die BWP-Jahrgänge seit 2000 und wird jährlich aktualisiert. Sie enthält eine komfortable Suchfunktion und bringt Sie schnell ans Ziel.

Als Neuabonnent erhalten Sie die BWP-Archiv-DVD gratis!



BIBB (Hrsg.)

### BWP-Archiv DVD 2013

Jahrgänge 2000 – 2012

2013, DVD, 69,- € (D)

ISBN 978-3-7639-5209-0

Best.-Nr. BWP-DVD2012

**BWP – Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis**  
Die Zeitschrift des Bundesinstitut für Berufsbildung

**BWP**  
BERUFSBILDUNG  
IN WISSENSCHAFT  
UND PRAKTIK

Jahrgänge 2000–2012

Bundesinstitut  
für Berufsbildung **BIBB**  
► Forschen  
► Beraten  
► Zukunft gestalten

[wbv.de/bwp](http://wbv.de/bwp)



# BUCHHALTUNG MACHT SCHULE

Mit Kompetenz als Marktführer bei kaufmännischer Software hilft LEXWARE, das Lehrangebot an den Schulen zu verbessern und Schülern das richtige Handwerkszeug für den modernen Arbeitsalltag zu bieten. Dazu stellen wir Lehrern Softwareprodukte für schulische Zwecke zu Sonderkonditionen zur Verfügung.

**Das gesamte LEXWARE-Bildungsangebot und Bestellinformationen finden Sie hier:**

[www.lexware.de/bildung](http://www.lexware.de/bildung)



**LEXWARE**

The screenshot shows a web page with a green header bar containing the Lexware logo and navigation links. Below the header, there's a large banner with the text "Richtung reit Klappe" and "Das Lexware 1x1". A smaller banner below it says "Hier geht's los". The main content area features several sections with text, images of people working with software, and a "Projekt Start" button. At the bottom, there's a footer with contact information and a "Lexware Bildungsangebot" logo.