

Stephan Kaiser · Eva Bamberg
Rüdiger Klatt · Sonja Schmicker *Hrsg.*

Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel



Springer Gabler

Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel

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

Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel

Herausgeber

Stephan Kaiser
Institut für Entwicklung
Universität der Bundeswehr München
Neubiberg
Deutschland

Rüdiger Klatt
WISO Forschungsgruppe
Technische Universität Dortmund
Dortmund
Deutschland

Eva Bamberg
Fachbereich Psychologie, Arbeits- und
Organisationspsychologie
Universität Hamburg
Hamburg
Deutschland

Sonja Schmicker
An-Institut der Otto-von-Guericke Universität
METOP GmbH
Magdeburg
Deutschland

ISBN 978-3-658-00330-2
DOI 10.1007/978-3-658-00331-9

ISBN 978-3-658-00331-9 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Einleitung

Neue Arbeits- und Beschäftigungsformen sind ein mittlerweile gängiges Phänomen der modernen Arbeitswelt. Unternehmen nutzen Zeitarbeitende, Arbeiter auf Abruf, so genannte Solo-Selbstständige, Teilzeitarbeitende und vieles mehr. Für Unternehmen, aber zum Teil auch für Arbeitnehmer, sind diese neuen Arbeits- und Beschäftigungsformen unter anderem ein zentrales Instrument zur Flexibilisierung. Für betroffene Beschäftigte halten sie jedoch auch nicht zu unterschätzende Herausforderungen bereit. Vor diesem Hintergrund hat sich der vorliegende Band zum Ziel gesetzt, einen Einblick in spezifische Arbeits- und Beschäftigungsformen und deren Konsequenzen zu liefern. Die Entstehung des Bandes basiert auf vier Verbundprojekten, die im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Förderschwerpunkts „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“ gefördert wurden und gemeinsam die Fokusgruppe „Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel“ gebildet haben. Dieser Förderschwerpunkt ist wiederum eingebettet in das BMBF Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“. Die Verbundprojekte der Fokusgruppe schlagen vor dem Hintergrund des Wandels zu flexibleren Arbeitsformen neuartige und innovative Konzepte zum Umgang mit flexiblen Arbeits- und Beschäftigungsformen vor. Dabei steht nicht nur die Perspektive der Unternehmen, sondern auch die der betroffenen Mitarbeiter im Blickpunkt.

Konkret fokussieren die vier beteiligten Verbundprojekte auf unterschiedliche Formen der Flexibilisierung. Das Projekt FlexIKo^{KMU} beschäftigt sich allgemein mit Flexibilisierungsstrategien in kleinen und mittleren Unternehmen, das Projekt FlexiBalance behandelt die Arbeits- und Beschäftigungsform „Zeitarbeit“ und fokussiert hierbei insbesondere auf Fragen des Berufseinstiegs nach der Elternzeit. Das Projekt RUF untersucht Phänomene der Flexibilisierung der Arbeitszeit, während sich das Projekt FlinK mit der Flexibilisierung der Beschäftigungsformen vor dem Hintergrund des zunehmenden Einsatzes von Freelancern auseinandersetzt. Entsprechend der Logik der Fokusgruppe ist der vorliegende Band in vier Teile untergliedert:

- In einem ersten Teil wird die Flexibilisierung des Personaleinsatzes im Spannungsfeld von Flexibilisierung und Standardisierung diskutiert. Hierbei erfolgt ein Fokus auf

kleinere und mittlere Unternehmen, denen innovative, flexible und praxisgerechte Personaleinsatzkonzepte geboten werden sollen. Im Ergebnis wird ein Modell vorgeschlagen, das es Unternehmen erleichtert, Flexibilisierungsinstrumente zu systematisieren und zielorientiert zu nutzen.

- Im zweiten Teil des Buches steht die Beschäftigungsform „Freelancing“ im Mittelpunkt der Betrachtung. Freelancer sind eigenverantwortlich auf Projektbasis für Unternehmen tätig und gewinnen in dynamischen Branchen zunehmend an Relevanz. Die Konsequenzen, die sich aus diesen strukturellen Veränderungen der Beschäftigungsverhältnisse ergeben, werden sowohl auf individueller Ebene des einzelnen Freelancers als auch auf der Ebene der einsetzenden Unternehmen analysiert.
- Die Verfasser des dritten Teils des vorliegenden Buches beschäftigen sich mit den Konsequenzen der Zeitarbeit für Familie und Beruf. Ziel ist es, die bisher nur wenig genutzten Arbeitspotenziale von Personen mit familiärer Verantwortung stärker zu nutzen. Dies geschieht durch eine Sicherstellung der Betreuung von Kindern oder der zupflegenden Angehörigen, so dass die zeitliche Flexibilität der Arbeitskräfte verbessert wird. Es geht folglich insgesamt um die Frage, wie sich Bedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch innovative Personaldienstleistungskonzepte in Kombination mit Dienstleistungen zur Familienbetreuung weiterentwickeln lassen.
- Der vierte Teil des Buches konzentriert sich auf eine besondere Art der Flexibilisierung der Beschäftigung: die Arbeit auf Abruf bzw. die sogenannte Rufbereitschaft. Es werden Modelle und Lösungsvorschläge entwickelt, wie einerseits Unternehmen Flexibilität, Präsenz und Verfügbarkeit erlangen und gleichzeitig die Bedürfnisse und Entwicklungspotenziale von Mitarbeitern andererseits berücksichtigt und gefördert werden können.

Wir wünschen den Lesern des vorliegenden Buches eine anregende Lektüre und freuen uns auf konstruktive Rückmeldungen.

Die Herausgeber

Danksagung

Dieses Buch wurde im Rahmen des Förderschwerpunkts „Balance von Flexibilität und Stabilität“ aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert.



Inhaltsverzeichnis

Teil I Flexibler Personaleinsatz

- 1 Flexibler Personaleinsatz im Spannungsfeld von Individualisierung und Standardisierung** 3
Sonja Schmicker, Dieter Wagner, Winfried Glöckner, Matthias Großholz,
Katja Richter und Bernd-Friedrich Voigt

Teil II Freelancer als Phänomen einer modernen Arbeitswelt

- 2 Der einzelne Freelancer aus betriebswirtschaftlicher Perspektive** 43
Stefan Süß, Johannes Becker und Shiva Sayah
- 3 Erfolgreiche Freelancer im Spannungsfeld zwischen Flexibilitätsanforderungen und Stabilitätsbedürfnissen** 65
Andrea Kettenbach und Ingrid Josephs
- 4 Das Phänomen Freelancer aus organisationaler Perspektive** 85
Stephan Kaiser, Ulrike Bonss und Inga Rössing

Teil III Zeitarbeit und Konsequenzen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf

- 5 Vereinbarkeitsmanagement als Herausforderung moderner Personalpolitik - neue Dienstleistungen für familiengerechte Arbeits- und Beschäftigungsformen** 115
Rüdiger Klatt und Silke Steinberg
- 6 FlexiBalance-Evaluation eines Modells familienorientierter Zeitarbeit als Instrument für innovative Arbeitsgestaltung** 131
Henrik Cohnen und Rüdiger Klatt

- 7 Cultural Merging: Zusammenarbeit von Profit- und Non-Profit-Organisationen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf** 145
Bernd Benikowski, Markus Hiddemann und Pia Rauball

Teil IV Rufbereitschaft: Verbreitung, Folgen und Handlungsmöglichkeiten

- 8 Rufbereitschaft: Verbreitung, Folgen und Handlungsmöglichkeiten** 165
Eva Bamberg, Panja Goerke, Wenzel Matiaske, Simon Fietze, Niklas Friedrich,
Monika Keller, Henning Soll, Tim Vahle-Hinz und Jan Dettmers

Mitarbeiterverzeichnis

Prof. Dr. Eva Bamberg Fachbereich Psychologie, Universität Hamburg, Von-Melle-Park 11, 20146 Hamburg, Deutschland
E-Mail: bamberg@uni-hamburg.de

Johannes Becker Wissenschaftliche Fakultät, Heinrich-Heine-Universität, Universitätsstr. 1, 40225 Düsseldorf, Deutschland

Dr. Bernd Benikowski Gaus GmbH, Medien Bildung Politikberatung, Märkische Str. 86-88, 44141 Dortmund, Deutschland
E-Mail benikowski@gaus.de

Ulrike Bonss Institut für Entwicklung zukünftiger Organisationen, Universität der Bundeswehr München, Werner-Heisenberg-Weg 39, 85577, Neubiberg, Deutschland

Henrik Cohnen Technische Universität Dortmund, WISO Forschungsgruppe Arbeitssoziologie, Otto-Hahn-Str. 4, 44221 Dortmund, Deutschland

Jan Dettmers Fachbereich Psychologie, Universität Hamburg, Von-Melle-Park 11, 20146 Hamburg, Deutschland

Simon Fietze Fachbereich Psychologie, Universität Hamburg, Von-Melle-Park 11, 20146 Hamburg, Deutschland

Niklas Friedrich Fachbereich Psychologie, Universität Hamburg, Von-Melle-Park 11, 20146 Hamburg, Deutschland

Winfried Glöckner METOP GmbH, An-Institut der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Sandtorstr. 23, 39106 Magdeburg, Deutschland

Panja Goerke Fachbereich Psychologie, Universität Hamburg, Von-Melle-Park 11, 20146 Hamburg, Deutschland

Matthias Großholz METOP GmbH, An-Institut der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Sandtorstr. 23, 39106 Magdeburg, Deutschland

Markus Hiddemann Gaus GmbH, Medien Bildung Politikberatung, Märkische Str. 86–88, 44141 Dortmund, Deutschland

Tim Vahle-Hinz Fachbereich Psychologie, Universität Hamburg, Von-Melle-Park 11, 20146 Hamburg, Deutschland

Ingrid Josephs FernUniversität Hagen, LG Psychologie des Erwachsenenalters, Universitätsstr. 33, 58084 Hagen, Deutschland

Prof. Dr. Stephan Kaiser Institut für Entwicklung zukünftiger Organisationen, Universität der Bundeswehr München, Werner-Heisenberg-Weg 39, 85577, Neubiberg, Deutschland
E-Mail: Stephan.Kaiser@unibw.de

Monika Keller Fachbereich Psychologie, Universität Hamburg, Von-Melle-Park 11, 20146 Hamburg, Deutschland

Dr. Andrea Kettenbach FernUniversität Hagen, LG Psychologie des Erwachsenenalters, Universitätsstr. 33, 58084 Hagen, Deutschland
E-Mail: andrea.kettenbach@fernuni-hagen.de

Prof. Dr. Rüdiger Klatt Technische Universität Dortmund, WISO Forschungsgruppe Arbeitssoziologie, Otto-Hahn-Str. 4, 44221 Dortmund, Deutschland
E-Mail Ruediger.Klatt@tu-dortmund.de

Prof. Dr. Rüdiger Klatt Technische Universität Dortmund, WISO Forschungsgruppe Arbeitssoziologie, Otto-Hahn-Str. 4, 44221 Dortmund, Deutschland
E-Mail: Ruediger.Klatt@tu-dortmund.de

Wenzel Matiaske Fachbereich Psychologie, Universität Hamburg, Von-Melle-Park 11, 20146 Hamburg, Deutschland

Pia Rauball Gaus GmbH, Medien Bildung Politikberatung, Märkische Str. 86–88, 44141 Dortmund, Deutschland

Katja Richter METOP GmbH, An-Institut der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Sandtorstr. 23, 39106 Magdeburg, Deutschland

Inga Rössing Institut für Entwicklung zukünftiger Organisationen, Universität der Bundeswehr München, Werner-Heisenberg-Weg 39, 85577, Neubiberg, Deutschland

Shiva Sayah Wissenschaftliche Fakultät, Heinrich-Heine-Universität, Universitätsstr. 1, 40225 Düsseldorf, Deutschland

Henning Soll Fachbereich Psychologie, Universität Hamburg, Von-Melle-Park 11, 20146 Hamburg, Deutschland

Dr.-Ing. Sonja Schmicker METOP GmbH, An-Institut der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Sandtorstr. 23, 39106 Magdeburg, Deutschland
E-Mail: sonja.schmicker@metop.de

Silke Steinberg Technische Universität Dortmund, WISO Forschungsgruppe Arbeitssoziologie, Otto-Hahn-Str. 4, 44221 Dortmund, Deutschland

Prof. Dr. Stefan Süß Wissenschaftliche Fakultät, Heinrich-Heine-Universität, Universitätsstr. 1, 40225 Düsseldorf, Deutschland
E-Mail: Stefan.Suess@hhu.de

Bernd-Friedrich Voigt METOP GmbH, An-Institut der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Sandtorstr. 23, 39106 Magdeburg, Deutschland

Dieter Wagner METOP GmbH, An-Institut der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Sandtorstr. 23, 39106 Magdeburg, Deutschland

Teil I
Flexibler Personaleinsatz

Flexibler Personaleinsatz im Spannungsfeld von Individualisierung und Standardisierung

Sonja Schmicker, Dieter Wagner, Winfried Glöckner, Matthias Großholz, Katja Richter und Bernd-Friedrich Voigt

1.1 Einführung

Die Wirtschaft befindet sich derzeit in einem tiefgreifenden gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technischen Wandel. Besonders gravierende Herausforderungen an Unternehmen ergeben sich aus der fortschreitenden Globalisierung, verbunden mit einer Verschärfung des internationalen Wettbewerbs, sowie aus dem demografischen Wandel mit seinen unmittelbaren und mittelbaren Folgen. Neue flexible Arbeitsformen, welche nicht immer den Wünschen der Arbeitspersonen entsprechen, finden eine starke Verbreitung. Gleichzeitig differenzieren sich die individuellen Ansprüche der Mitarbeiter/-innen an die Arbeit deutlich. Zum Beispiel suchen immer mehr hochqualifizierte Frauen und Männer mit spezifischen, oft zeitlich begrenzten Spielräumen in der Familiengründungsphase, eine angemessene Teilzeitbeschäftigung. Für Fachkräfte steht der Wunsch nach einer akzeptablen Work-Life-Balance bei der Beurteilung der Attraktivität von Arbeitgebern immer stärker im Fokus (vgl. Schmicker et al. 2011; BMFSFJ 2010).

Die Unternehmen versuchen, mit mannigfaltigen Flexibilisierungsansätzen, z. B. technologischen und finanzwirtschaftlichen, den Problemen zu begegnen. Ein sehr wichtiger Ansatzpunkt besteht darin, durch flexible Lösungen des Personaleinsatzes die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu sichern. Diese Ansätze sind nicht gänzlich neu, beschränken sich aber bisher meist auf die zeitliche Flexibilität.

Betrachtet man die Entwicklung der Arbeitswelt insgesamt, befindet sich diese in einer Umbruchsphase. Diese ist besonders durch zwei zentrale Merkmale gekennzeichnet (vgl. Moldaschl und Voß 2003; Voß 2007):

S. Schmicker (✉) · D. Wagner · W. Glöckner · M. Großholz · K. Richter · B.-F. Voigt
METOP GmbH, An-Institut der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Sandtorstr. 23,
39106 Magdeburg, Deutschland
E-Mail: sonja.schmicker@metop.de

Tab. 1.1 Chancen und Risiken einer zunehmenden Individualisierung

	Chancen	Risiken
<i>Unternehmen</i>	Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und der Mitarbeitermotivation	Langfristig negative Gesundheitswirkungen
	Leistungssteigerungen der Mitarbeiter ohne „Druck“ vom Unternehmen	Sinkende Verbundenheit mit Unternehmen
	Innovationsfähigkeit steigt	Fluktuation von sogenannten „Leistungsträgern“
<i>Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</i>	Selbstverwirklichung steigt	Steigende Anforderungen an die Eigenstrukturierung der Arbeit mit Überforderungssymptomatik
	Orientierungslosigkeit sinkt	Selbstaubeutung
	Fremdkontrolle reduziert sich	Zugriff auf gesamte Lebenswelt durch den Arbeitgeber
	Individuelle Intentionen können besser realisiert werden	Bindungsfähigkeit sinkt

- Zunehmende Entgrenzung von Arbeit und Leben
Dieses zeigt sich deutlich dadurch, dass die Grenzen zwischen Arbeit und Leben (besser: Erwerbsarbeit und „restliches“ Leben) zunehmend durchlässiger werden. Bemerkenswerte Beispiele dafür sind die Zunahmen flexibler Arbeitszeiten sowie die immer stärkere Verbreitung von Home Office und anderen Konzepten flexibler Arbeitsorte.
- Subjektivierung der Arbeit
Diese tritt in doppelter Art und Weise in Erscheinung. Einerseits als bewusst eingesetztes Managementkonzept zur Gewährung von Freiheiten mit dem Ziel, dass Arbeitspersonen ihre Arbeit selbst optimieren. Damit entsteht sozusagen automatisch neben einer möglichen auch eine erzwungene Flexibilität der Arbeit. Andererseits entsteht Subjektivität in Form gestiegener subjektiver Ansprüche des Menschen selbst an die Arbeit und ihrer Bedingungen.

Becker (2012) beschreibt darüberhinausgehend eine sogenannte „Quadriga des post-modernen Zeitgeistes“, die durch die Phänomene Individualisierung, Temporalisierung, Fragmentierung und Ästhetisierung beschrieben werden kann. (vgl. Hillmann 2007; Kohli 1985; Mythen 2005; Brannen und Nilsen 2005; Lawler 2008). Die dreiteilige Normalbiografie (Ausbildung, Erwerbstätigkeit, Renteneintritt) weicht einem multiperspektivischen Biografiemodell (Horx 2010). Die Lebensentwürfe und -verhältnisse vervielfachen und differenzieren sich. Aus diesen Phänomenen entstehen neue personalwirtschaftliche Herausforderungen, die auf die Schaffung sowohl flexibler als auch stabiler Arbeitsbedingungen orientieren sowie eine stärkere Individualisierung fördern.

Die genannten Entwicklungen zeigen zusammenfassend ambivalente Ergebnisse für Belegschaft und Unternehmen und führen zu Chancen und Risiken (vgl. Kleeman et al. 1999). Einige Beispiele enthält Tab. 1.1.

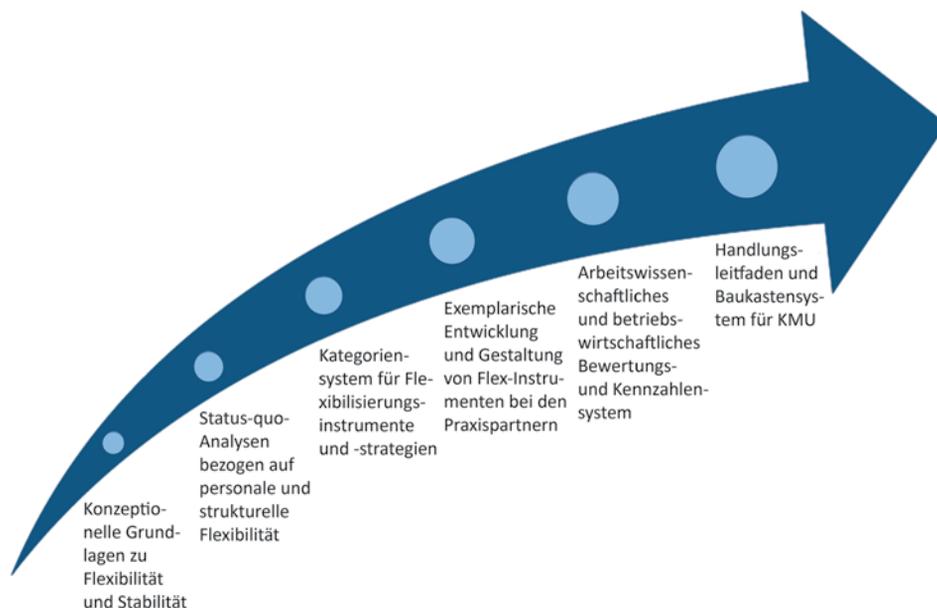


Abb. 1.1 Methodisches Vorgehen im Projekt FlexIKo^{KMU}

Es entsteht damit unmittelbar die Frage, wie Unternehmen und speziell die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) diese notwendige Individualisierung von betrieblichen Gestaltungslösungen erreichen, ohne eine nicht beherrschbare Anzahl von Lösungen mit negativen Folgen für das Unternehmen und auch die Belegschaft hervorzurufen.

In diesem Kontext greift das BMBF-Projekt FlexIKo^{KMU} „Flexible Personaleinsatzstrategien – Innovative Konzepte für KMU“ die Fragestellungen auf und versucht, unternehmens- und mitarbeitergerechte flexible Personaleinsatzkonzepte zu entwickeln. Die Konzentration auf KMU begründet sich aus zwei Gesichtspunkten. Zum einen beschäftigen die KMU die Mehrzahl der Arbeitnehmer/-innen in Deutschland. Dennoch wird nach wie vor die überwiegende Zahl arbeitswissenschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Untersuchungen in Großunternehmen realisiert. Zweitens führt die Konzentration auf KMU aus vielerlei Gründen zu einem gewissen Zwang nach (relativer) Einfachheit und größtmöglicher Praktikabilität und Verständlichkeit als ausgewiesenes Ziel des Projektes.

Im Ergebnis der Projektarbeit wurde folgende grundsätzliche Vorgehensweise konzipiert und mit Erfolg exemplarisch angewendet (siehe auch Abb. 1.1):

- Analyse der betrieblichen Situation und der unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Zielstruktur. In diesem Zusammenhang wurden standardisierte Fragebögen und teilstrukturierte Interviewleitfäden für die Belegschaft und die Geschäftsführung so-

wie Moderationskonzepte für Gruppendiskussionen entwickelt, um mitarbeiter- und unternehmensbezogene Ziele zu definieren.

- Bildung einer betrieblichen Arbeitsgruppe mit Vertreter/-innen der Geschäftsführung und der Belegschaft und/oder des Betriebsrates zur Sicherung eines konsequent partizipativen Vorgehens.
- Beteiligungsorientierte Entwicklung betrieblicher Gestaltungslösungen auf der Basis der entwickelten Flexibilisierungsinstrumente und -Modelle unter Berücksichtigung unternehmens- und mitarbeiterbezogener Bewertungskriterien.
- Probeweise Einführung und Evaluation.
- Erarbeitung eines arbeitswissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Bewertungs- und Kennzahlensystems.
- Aufbereitung der Erkenntnisse und Gestaltungslösungen zu einem betrieblichen Handlungsleitfaden mit einem entsprechenden Baukastensystem bewährter Flex-Modelle und -Instrumente.

Die Verbundstruktur lässt sich wie folgt beschreiben:

Als wissenschaftliche Partner fungierten die METOP GmbH, An-Institut der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg mit Kernkompetenzen auf dem Gebiet der Arbeitsorganisationsgestaltung und die Universität Potsdam, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Kernkompetenzen im Schwerpunkt Organisation und Personalwesen.

Die Praxispartner waren vier KMU mit verschiedener Ausrichtung und Größe. Das erste Unternehmen A) stellt Drehstrommotoren und -generatoren nach Kundenwünschen her und ist international aufgestellt. Die Zahl der Mitarbeiter/-innen beträgt ca. 220. Der zweite Partner ist ein Sondermaschinenbauer B) mit Kunden vorwiegend aus der Automobilindustrie und dem Maschinenbau in Deutschland. Das Unternehmen hat ca. 60 Beschäftigte. Das dritte Unternehmen C) entwickelt, produziert und konfektioniert orthopädische Gelenkimplantate. Dabei wird das gesamte Spektrum von der Entwicklung neuer Produkte über den Prototypenbau bis zur Serienfertigung für Kunden bedient. Hier sind ca. 170 Mitarbeiter/-innen beschäftigt. Ein deutschlandweit tätiger Ingenieurdienstleister D), welcher vorwiegend Konstruktionsaufträge für die Automobilindustrie abwickelt, komplettiert die Praxispartner. Hier arbeiten ca. 30 Mitarbeiter/-innen, wobei eine Reihe von Mitarbeitern/-innen beim Kunden vor Ort tätig ist.

Als Moderator für den prozessbegleitenden Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis fungierte das wirtschaftspsychologische Beratungsunternehmen Managing Organizations, das auf aktors-zentrierte Organisationsentwicklungsprojekte spezialisiert ist.

1.2 Konzeptionelle Grundlagen

Unbestritten gilt Flexibilität als ein wesentlicher Faktor zur Sicherung der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Die erforderliche Flexibilität wird in verschiedenen Arten sichtbar. Zum Beispiel kann mit Hilfe verbesserter Maschinen- und Steue-

rungskonzepte die technische Flexibilität erhöht werden, neuartige Finanzinstrumente ermöglichen eine sicherere Versorgung der Unternehmen mit Liquidität.

Im Zusammenhang mit der Problematik der Individualisierung rückt der flexible Personaleinsatz in den Fokus der Betrachtungen. Im Gegensatz zu den anderen Flex-Arten entsteht hier potenziell ein Spannungsfeld zwischen den objektiven und/oder von der Geschäftsführung als wichtig angesehenen Notwendigkeiten des Unternehmens und den individuellen Motiven, Erwartungen, Bedarfen und Interessen der Mitarbeiter/-innen. In Abhängigkeit von der Unternehmensphilosophie, den konkreten Arbeitsaufgaben und arbeits- und fertigungsorganisatorischen Regelungen wird von Mitarbeitern/-innen eine bestimmte Flexibilität erwartet. Im Gegenzug hat jeder Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin in Anhängigkeit von seiner/ihrer lebens- und berufsbiografischen Situation sowie seinen/ihren Bedürfnissen Vorstellungen für die eigene optimale Flexibilität in der Arbeit. Die methodisch unterstützte Beherrschung von dabei auftretenden Spannungen/Dysbalancen ist der wichtigste Schlüssel für erfolgreiche flexible Personaleinsatzkonzepte.

In diesem Zusammenhang ist die Bestimmung eines praktikablen Flexibilitätsbegriffes für alle betrachteten Systeme (Unternehmen, Netzwerk, Mensch) notwendig, zumal in der Literatur keine einheitliche Definition existiert.

Im Folgenden wird unter **Flexibilität**

die Fähigkeit eines Systems verstanden, selbständig proaktiv oder reaktiv mit externen oder intern induzierten Veränderungen umzugehen, um festgelegte Ziele zu erreichen. Auch die selbständige Anpassung des Zielsystems als Reaktion auf eine zukünftige oder bereits eingetretene Veränderung ist möglich. Die für eine Veränderungsbewältigung nötigen und zur Verfügung stehenden [...anhand des Erfolgskriteriums bewertete...] Ressourcen in Prozessen, Systemen und Strukturen werden als Flexibilitätpotenziale bezeichnet, (in Anlehnung an Brehm 2003; Voigt und Saatmann 2005).

Für die praktische Nutzung ist die eindeutige Beschreibung der tatsächlichen oder gewünschten Flexibilität wesentlich. Dafür haben sich die in der Tab. 1.2 aufgeführten Flexibilitätskategorien von Reilly (2001) – leicht modifiziert und ergänzt um die biografische Flexibilität – als geeignet erwiesen.

Mit Hilfe dieser Kategorien lässt sich die Flexibilität von betrieblichen Gestaltungslösungen für Personaleinsatzkonzepte beschreiben und letztlich auch im Kontext geeigneter Kriterien bewerten. Für Flexibilisierungsinstrumente und -modelle ist es möglich, die Potenziale und damit die erreichbaren Wirkungsrichtungen aufzuzeigen. Für weitergehende Forschungen lässt sich darüber hinaus die Frage stellen, ob die beschriebenen Kategorien ebenfalls für das System Mensch in der personellen Ebene (außerhalb der Erwerbsarbeit) anwendbar sind und so die vorgestellte Definition für Flexibilität auf beide Systeme (innerhalb und außerhalb der Erwerbsarbeit) angewendet werden kann.

Im Analyse-, Gestaltungs- und Bewertungsprozess sind verschiedene Entwicklungsstadien und Verallgemeinerungsstufen von betrieblichen Flexibilisierungskonzepten und -lösungen zu unterscheiden. In der Literatur existiert keine einheitliche Sprachregelung

Tab. 1.2 Flexibilitätskategorien zur Beschreibung von flexiblen Personaleinsatzstrategien

Bezeichnung	Erläuterung
Funktionale Flexibilität	Bedeutet Anpassung der Arbeitsorganisation an wechselnde Rahmenbedingungen und damit die Möglichkeit der Variation von Arbeitsteilung, Arbeitsstruktur und Arbeitsorganisation
Monetäre Flexibilität	Heißt Variationsfähigkeit in Entgelt- und Anreizsystemen, bezogen auf quantitative und qualitative Regelungen
Numerische Flexibilität	Umschließt die Fähigkeit eines Unternehmens, das Arbeitskräftevolumen an intern oder extern induzierte Nachfrageschwankungen im Rahmen des betrieblichen Leistungsportfolios anzupassen
Räumliche Flexibilität	Besteht in der Variationsfähigkeit des Arbeitsortes und des Arbeitsplatzes hinsichtlich Arbeitsorganisation und Unternehmen
Zeitliche Flexibilität	Besteht in der Variationsfähigkeit der Arbeitszeit/Lebensarbeitszeit bezogen auf Lage (chronologisch) und Dauer (chronometrisch)
Vertragliche Flexibilität	Ist die Variationsfähigkeit in der juristischen/rechtlichen Form der Bindung zwischen Unternehmen und Arbeitsperson als Mitarbeiter/Freelancer oder selbstständiger Unternehmer
Sonderform Biografische Flexibilität	Beinhaltet die Variationsfähigkeit in der Strukturierung/Systematisierung des Arbeitsverhältnisses nach berufs- und lebensbiografischen Phasen

für die verwendeten Begrifflichkeiten wie z. B. Modelle, Werkzeuge, Instrumente, Gestaltungslösungen. Für eine saubere methodische Differenzierung der Problematik entsteht auf mehreren Ebenen ein Definitionsbedarf.

Für die allgemeine Beschreibung von (eher) eindimensionalen konzeptionellen Leitbildern bzw. Konzepten zur Optimierung der personellen Flexibilität bzw. Teile von ihr wird der Begriff „**Flex-Instrument**“ genutzt. Beispiele dafür sind die Gleitzeit, Home-Office und Kurzarbeit. In diesem Sinne stellen sie Typenlösungen dar, welche als Basis für die Entwicklung der betrieblichen Gestaltungslösung für die Unternehmen dienen. Flex-Instrumente lassen sich sinnvoll und unabhängig von den konkreten betrieblichen Gegebenheiten als Standardlösungen in Gestaltungskatalogen zusammenstellen.

Die Beschreibung von mehrdimensionalen konzeptionellen Leitbildern bzw. Konzepten zum flexiblen Personaleinsatz wird als **Flex-Modell** bezeichnet. Beispiele dafür sind das Cafeteria-Modell mit Home-Office als Bestandteil und Teilzeitmodelle. Auch Modelle dienen als Basis für betriebliche Gestaltungslösungen, sind aber komplexer als Flex-Instrumente. Modelle lassen sich sinnvoll in Katalogen zusammenfassen.

Für die Bezeichnung und Beschreibung der im Unternehmen konkret genutzten bzw. im Detail beschriebenen Lösungen für Flex-Instrumente und zugehöriger Arbeitshilfen wird der Begriff „**betriebliche Flex-Gestaltungslösung**“ verwendet. Aufgrund ihrer Konkretheit und Einmaligkeit lassen sich betriebliche Gestaltungslösungen sinnvoll nur als Beispiele in Gestaltungskatalogen nutzen.

1.3 Empirische Untersuchungsergebnisse aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive

1.3.1 Ausgangslage

Ausgehend vom bereits beschriebenen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technischen Wandel und dem daraus abzuleitenden Bedarf einer stärkeren Individualisierung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen stellt sich die Frage, welche arbeitswissenschaftliche Problem- und Zielstellungen damit verbunden sind. Im Zusammenhang mit dem Förderschwerpunkt Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt standen folgende Themen im Projekt im Vordergrund der Arbeiten:

- Bestimmung der Ursachen und Wünsche für individuelle Flexibilitätsbedarfe in der Arbeitswelt,
- Operationalisierung der Sozialverträglichkeit als arbeitswissenschaftliche Bewertungsebene zur systematischen Einbindung des Überlappungsbereiches zwischen personeller (Mensch außerhalb der Organisation) und personaler (Mensch als Teil der Organisation) Ebene,
- Entwicklung neuer Ansätze für ein Strukturmodell zur Erfassung der individuellen lebens- und berufsbiografischen Bedarfe von Arbeitspersonen,
- Erarbeitung von Personalführungsinstrumenten zur kontinuierlichen systematischen Erfassung der individuellen lebens- und berufsbiografischen Bedarfe,
- Ableitung von Konsequenzen für den Analyse, Bewertungs- und Gestaltungsprozess und die Arbeitsmethodik zur Entwicklung flexibler und individuell begründeter Personaleinsatzstrategien.

Eine Analyse der Ausgangslage zeigt eine Reihe von theoretischen Ansätzen zu Ursachen individueller Flexibilitätsbedarfe, die unter Umständen auch auf die Gestaltung der Arbeit Einfluss haben. Eine erste Quelle von Beschreibungsansätzen findet man im Bereich der Sozialstrukturforschung als sogenannte Klassen-, Schicht- und Lagenmodelle (vgl. Geißler, 2011). Sie sind zwar nicht ausdrücklich zu diesem Zweck entwickelt worden, lassen aber Rückschlüsse auf unser Anliegen zu. Beispiele enthält Tab. 1.3.

Insgesamt ermöglichen diese Modelle, einige grundsätzliche, primär latente Bedarfe zu ermitteln. Allerdings erlauben sie letztlich nicht, die individuelle Situation so präzise zu beschreiben, dass daraus die Flexibilitätsbedarfe zielgenau abgeleitet werden können.

Für die Berücksichtigung individueller Flexibilitätsbedarfe ist es erforderlich, nach personenbezogenen Merkmalen zur Beschreibung von Eigenschaften, Einstellungen, Motiven, Zielen, Ressourcen, Qualifikationen und Kompetenzen von Arbeitspersonen zu differenzieren. Hierfür gibt es weitere Beschreibungsmodelle (vgl. Schlick et al. 2010; Heyse und Erpenbeck 2004; Schwarzer et al. 2002), die als zweite Quelle in unsere Betrachtungen eingeflossen sind. Unter Eigenschaften eines Menschen werden dabei relativ beständige und allgemeine Verhaltensdispositionen (Traits) z. B. im Sinne von Persönlichkeitsmerk-

Tab. 1.3 Klassen-, Schicht- und Lagenmodelle zur Beschreibung individueller Bedarfe

Bezeichnung Modell	Kurzbeschreibung
Lebensabschnitte (Oerter und Montada 2002)	Die Autoren definieren sieben verschiedene Lebensabschnitte (vorgeburtliche Entwicklung, frühe Kindheit, Kindheit, Jugendalter, frühes Erwachsenenalter, Erwachsenenalter, Alter). Innerhalb dieser Abschnitte kommt es zu Entwicklungsaufgaben und normativen Lebenskrisen, welche vorhersehbar sind
Der Lebenszyklus (Graf 2001)	Der individuelle Lebenszyklus beinhaltet die drei Lebensbereiche Identität, Familie und Beruf. Diese Lebensbereiche stehen in Verbindung und durchdringen sich gegenseitig
Lebensstile 2020 (Zukunftsinstitut 2007)	Horx und Mitarbeiter gehen davon aus, dass zwischen den Lebensphasen und Lebensstilen eine Zuordnung existiert. Ohne näher auf die wichtigen (vermuteten) Lebensstile wie Communities, Inbetweens und Greyhoppers einzugehen, wird angenommen, dass sich diese Lebensstile im Zusammenhang mit den Megatrends entwickeln und wesentlich auf die individuellen Bedarfe auswirken
Geschlechterkulturelle Familienmodell (Pfau-Effinger 2000; Clement und Clement 2001; Fischer 2008)	Pfau-Effinger geht davon aus, dass in Europa fünf geschlechterkulturelle Familienmodelle existieren: Familienökonomisches Modell, traditionelles und modernisiertes bürgerliches Familienmodell, egalitär-erwerbsbezogenes und egalitär-familienbezogenes Familienmodell. Clement und Fischer unterscheiden in diesem Zusammenhang Doppelverdiener- und Doppelkarrierepaare, die sich durch ihr Grundmotiv des Nachgehens einer gleichberechtigten beruflichen Tätigkeit unterscheiden. Während Doppelverdienerpaare im Wesentlichen aufgrund existenzieller Fragestellungen eine doppelte Vollzeittätigkeit suchen, sind Doppelkarrierepaare primär auf die Befriedigung beruflicher Selbstverwirklichungsziele fixiert
Kritische Lebensereignisse (Filip 1995)	Kritische Lebensereignisse, verstanden als nicht-normative Einschnitte im Lebensverlauf, welche nicht vorhersehbar und mit hohem emotionalem Aufwand verbunden sind, in den alltäglichen Handlungsvollzug eingreifen und eine Reorganisation des Lebens erforderlich machen, können als Krise oder Chance wahrgenommen werden. In jedem Falle sind Flexibilitätspotenziale zur Bewältigung der kritischen Lebensereignisse vorteilhaft.
Typen der Lebensplanung (Geisler und Oechsle 1996)	Die Autoren gehen von fünf Typen der Lebensplanung aus: familienzentrierte, berufsorientierte, doppelte, individualisierte und die Verweigerung der Lebensplanung. Je nach Lebensplanungstyp ergeben sich normativ andere individuelle Flexibilisierungswünsche.
Lebensplanungstypen junger Frauen (Keddi 2009)	Aufbauend auf die Typen der Lebensplanung systematisiert Keddi sieben Lebensthemen für junge Frauen: Familie, Beruf, Doppelorientierung, eigener Weg, Suche nach Orientierung, gemeinsamer Weg, Aufrechterhaltung des Status quo

malen und Fähigkeiten (vgl. Brockhaus Psychologie 2001) verstanden. Einstellungen drücken primär relativ stabile Verhaltensbereitschaften gegenüber bestimmten Objekten, Personen oder Ideen aus. Qualifikations- und Könnensmerkmale sind hingegen Ergebnisse von Lern- und Arbeitsprozessen einer Arbeitsperson. Anpassungsmerkmale beschreiben schließlich kurzfristige und in der Regel reversible Beanspruchungszustände im Ergebnis von aktuellen Belastungs- und Beanspruchungsprozessen. Unter Ressourcen verstehen wir