
WZBrief Arbeit

11 | Oktober 2011

Beruf und Bildung vereinbaren

Neue Arbeitszeitmodelle gegen den Fachkräftemangel

*Philip Wotschack, Franziska Scheier,
Philipp Schulte-Braucks, Heike Solga*

Die betriebliche Arbeitszeitgestaltung lässt oft zu wenig Zeit für die Weiterbildung der Beschäftigten.

Vorreiterbetriebe zeigen, wie Zeit für Weiterbildung, Familie und Pflege bereitgestellt werden kann.

Innovative Arbeitszeitmodelle sind die Ausnahme. Arbeitszeitpolitik braucht ein neues Leitbild.

Beruf und Bildung vereinbaren

Neue Arbeitszeitmodelle gegen den Fachkräftemangel

*Philip Wotschack, Franziska Scheier,
Philipp Schulte–Braucks, Heike Solga*

Betriebliche Weiterbildung gewinnt mehr und mehr an Bedeutung. Beschäftigten hilft sie, mit der sich rasant verändernden Arbeitswelt Schritt zu halten und sich beruflich weiterzuentwickeln. Für Betriebe wird sie angesichts einer alternden Bevölkerung und des Fachkräftemangels zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Das Gelingen von Weiterbildung setzt eine Reihe von Ressourcen und Rahmenbedingungen voraus. Genügend Zeit ist eine der wichtigsten Voraussetzungen, doch in vielen Betrieben wird die Arbeitszeitgestaltung dem Weiterbildungsbedarf nicht gerecht. Wie Zeitnot eine adäquate Weiterbildung behindert, ist umfangreich erforscht worden. Kaum untersucht sind aber Strategien, die auf eine Überwindung dieser Barriere ausgerichtet sind.

Zu selten wird der Blick auf Betriebe gerichtet, die andere Modelle entwickeln und selbst in Phasen großen ökonomischen Drucks nachhaltige Konzepte der Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik verfolgen. Wie schaffen sie ausreichend Zeit für Weiterbildung? Dies ist eine der Leitfragen eines empirischen Forschungsprojekts am WZB. Das Projekt „Betriebliche Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik im Lebensverlauf“ untersucht, wie zehn Vorreiterbetriebe Instrumente der Arbeitszeitgestaltung und Weiterbildung verknüpfen, um die langfristige Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verbessern und damit dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Betriebe handeln in Sachen Weiterbildung zu kurzfristig

Die große Bedeutung betrieblicher Weiterbildung steht im deutlichen Kontrast zur tatsächlichen Weiterbildungsaktivität der Betriebe und der Beschäftigten. Nach Daten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) hat 2009 weniger als die Hälfte der Betriebe Weiterbildungsmaßnahmen zeitlich oder finanziell gefördert. Nur ein Fünftel der Betriebe hat von 2000 bis 2008 kontinuierlich (sprich jedes Jahr) Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt. Die Weiterbildungsbeteiligung der Beschäftigten lag 2009 nur bei etwa einem Viertel (Bechmann et al. 2010). Barrieren schaffen die Betriebe selbst: Das betriebswirtschaftliche Denken ist häufig von einem kurzfristigen Kosten-Nutzen-Kalkül geleitet und blendet langfristige Kosten und Risiken aus, die durch hohe Arbeitsbelastungen, fehlende Weiterbildungsinvestitionen, Krankenstand und vorzeitige Erwerbsunfähigkeit entstehen. Oft wird versucht, Kosten zu verlagern, indem gesundheitlich „angeschlagene“ Mitarbeiter vorzeitig in den Ruhestand geschickt und durch neue Mitarbeiter ersetzt werden. Die demografische Entwicklung wird solche Strategien allerdings künftig erschweren.

Dazu kommt: Weiterbildung ist ungleich verteilt. Manche Gruppen von Beschäftigten kommen kaum in den Genuss von Weiterbildung – obwohl weitere Qualifikationen zur Sicherung ihres Arbeitsplatzes für sie immens wichtig wären. Dazu gehören Frauen, die Familien- und Pflegeaufgaben übernommen haben und denen die Zeit fehlt, sich weiterzubilden und zu qualifizieren. Wenig zeitlichen Spielraum für Weiterbildung gibt es auch in niedrigen Qualifikations- und Einkommensgruppen, die zur Sicherung eines ausreichenden Haushaltseinkommens lange Arbeitszei-

ten und Überstunden in Kauf nehmen müssen. Für große Beschäftigtengruppen ist die Vereinbarung beruflicher und außerberuflicher Anforderungen in den letzten Jahren komplizierter geworden. Gründe dafür sind die Flexibilisierung der Arbeit, ein wachsender Anteil an Zweiverdiener-Haushalten und zunehmende Pflegeaufgaben.

Weil viele Betriebe von kurz- oder mittelfristigen Markt- und Auftragsschwankungen abhängig sind, gilt ihr Interesse einer flexiblen Gestaltung der Arbeitszeiten, die oft auf Kosten der Mitarbeiter geht. Mehr als ein Drittel der Personalverantwortlichen gibt als Grund für fehlende betriebliche Weiterbildung an, dass die Freistellung von Beschäftigten aus zeitlichen Gründen unmöglich sei (Lenske/Werner 2009). Die Betriebe befinden sich dabei in einem Dilemma: In Phasen hoher Auslastung wird Zeit zur knappen Ressource, die sich nachteilig auf die betriebliche Weiterbildung auswirkt; in Flautezeiten ist die Ressource Zeit zwar (eher) verfügbar, aber die finanziellen Ressourcen des Betriebs lassen die Weiterbildung nicht zu.

In der betrieblichen Praxis gibt es kaum Ansätze, die Arbeitszeitgestaltung und Weiterbildungspolitik als gemeinsame Aufgabe zu sehen. Sie werden überwiegend isoliert voneinander gestaltet. Nur eine kleine Anzahl der Betriebe, in denen Vereinbarungen zu Arbeitszeitkonten existieren, sieht beispielsweise die Nutzung dieser Zeit explizit für Bildungszwecke vor. Mögliche Synergien, etwa durch die Verbindung von Arbeitszeitinstrumenten und Qualifizierungsprogrammen, werden in der Regel verschenkt.

Durch eine Verknüpfung beider Handlungsfelder könnte ausreichend Zeit für Weiterbildung bereitgestellt werden. Eine solche Ausrichtung der betrieblichen Arbeitspolitik wäre präventiv, sofern sie den gesamten Lebensverlauf von Beschäftigten mit seinen wechselnden zeitlichen Anforderungen in den Blick nimmt und langfristige Kosten und Risiken, die durch Qualifizierungsdefizite oder hohe Arbeitszeitbelastungen entstehen, reduziert.

Auswege aus dem Zeitdilemma – Was Vorreiterbetriebe leisten

Wichtige Hinweise für Auswege aus dem Zeitdilemma liefern Vorreiterbetriebe, die eine vorausschauende Arbeitspolitik verfolgen. Zehn von ihnen wurden in dem WZB-Forschungsprojekt¹ untersucht. Für ihre Auswahl war entscheidend, dass sie eine langfristige, den gesamten Erwerbsverlauf der Mitarbeiter umfassende Ausrichtung ihrer Arbeitszeit- und Weiterbildungspolitik verfolgen, auch gering qualifizierte und weibliche Beschäftigte im operativen und gewerblichen Bereich einbeziehen und während der Krise die präventive Ausrichtung der Arbeitspolitik beibehalten haben. Zugleich wurde sichergestellt, dass sich die Betriebe hinsichtlich der Größe, Beschäftigtenstruktur und Wirtschaftssektoren ausreichend unterscheiden.

Bei den zehn Betrieben lassen sich charakteristische Handlungsansätze der Arbeitszeitgestaltung unterscheiden, die mehr Zeit für betriebliche Weiterbildung ermöglichen. Die Tabelle zeigt, dass es einen *one best way* nicht gibt. Es existiert eine große Bandbreite an betrieblichen Handlungsansätzen, durch die direkt oder indirekt Zeitfenster für die Weiterbildung geschaffen werden. Bei den untersuchten Ansätzen geht es keinesfalls um Modelle, die nur in den Außendarstellungen der Betriebe existieren oder allein auf privilegierte Beschäftigtengruppen zielen. Maßnahmen zur Weiterbildung und Arbeitszeitgestaltung zielen in allen befragten Betrieben nicht nur auf hochqualifizierte oder leitende Angestellte in der Verwaltung, sondern auch auf die Beschäftigten in den gewerblichen oder operativen Bereichen der Unternehmen. Dieser Eindruck bestätigt sich sowohl in den betrieblichen Statistiken zur Weiterbildungsbeteiligung und der Nutzung bestehender Arbeitszeitinstrumente als auch in den bisher geführten Beschäftigteninterviews.

Handlungsansätze der Arbeitszeitgestaltung

	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
Direkte Bereitstellung von Zeit										
Für betriebliche Weiterbildung ²	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Für persönliche Weiterbildung ³	■				■	■	■*	■	■	
Qualifizierung in der Kurzarbeit					■				■	
Mitarbeitergespräch	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Indirekte Bereitstellung von Zeit										
Teilzeition	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Jahresarbeitszeitkonto	■	■	■	■	■		■	■	■	■
Langzeitkonto	■	■	■	■	■	■	■**	■		■
Lebensarbeitszeitkonto					■	■		■		
Sabbatical	■	■	■				■		■	■
Variation der täglichen Arbeitszeit	■		■	■		■	■		■	■
Vorruhestandsmodelle			■	■	■		■		■	■
	Klinik	Energieversorger	Kommunikation	Bank	Hafenlogistik	Personaldienstleister	Chemie I	Chemie II	Automobil I	Automobil II

■ Im gesamten Betrieb; ■ nur im administrativen Bereich; *unbezahlte Freistellung;

** Einführung für 2011 geplant

² Unter *betriebliche Weiterbildung* fallen Maßnahmen der Anpassungs-, Erhaltungs- oder Entwicklungsqualifizierung, die dazu dienen, dass das Qualifikationsniveau der Beschäftigten dem betrieblichen Aufgabengebiet entspricht.

³ Unter *persönliche Weiterbildung* fallen alle darüber hinaus gehenden Weiterbildungsmaßnahmen, die nicht im Zusammenhang mit einem aktuellen betrieblichen Bedarf stehen.

Quelle: WSI-Mitteilungen 10/2011; Auswertungen der betrieblichen Expertengruppe des Projekts „Betriebliche Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik im Lebensverlauf“ des WZB

Wie Weiterbildung funktionieren kann

Aber was genau tun diese Betriebe? Sie integrieren betriebliche Arbeitszeitgestaltung und Weiterbildungspolitik und stellen so direkt Zeit für betriebliche Weiterbildung zur Verfügung (s. Tabelle). So gibt es in allen befragten Betrieben Regelungen zur zeitlichen Freistellung der Beschäftigten von ihrer Arbeit. Steht die Weiterbildung im Zusammenhang mit einem aktuellen betrieblichen Bedarf, erhalten die Beschäftigten bezahlte Freistellungen. Für die Weiterentwicklung ohne direkten betrieblichen Anlass – wie für den Meisterbrief oder ein Studium – besteht in der Regel die Möglichkeit einer unbezahlten Freistellung. In einigen Fällen unterstützt der Arbeitgeber auch diese Maßnahmen finanziell, oder er hilft den Beschäftigten ideell, etwa beim Wiedereinstieg und durch eine konkrete Karriereplanung.

Ein wichtiges Instrument ist das Mitarbeitergespräch. In fast allen untersuchten Betrieben werden in regelmäßigen (meist jährlichen) Mitarbeitergesprächen mit den direkten Vorgesetzten Weiterbildungsbedarf und -interessen der Beschäftigten thematisiert und geplant. In einer Reihe von Betrieben sind auch individuelle Arbeitszeitwünsche Gegenstand dieser Gespräche, wodurch mögliche Zeitkollisionen vermieden werden können.

Zwei der untersuchten Betriebe haben die freien zeitlichen Kapazitäten in der letzten Wirtschaftskrise für Weiterbildungsmaßnahmen genutzt. Dabei hat die staatliche Förderung von Weiterbildung in Verbindung mit dem Kurzarbeitergeld eine wichtige Rolle gespielt. Hervorzuheben ist das Beispiel eines Betriebs aus der Hafenlogistik. Dort wurde die Krise für eine groß angelegte Qualifizierungsoffensive vor allem bei den gering Qualifizierten genutzt, an der etwa ein Fünftel der Beschäftigten über einen Zeitraum von 18 Monaten teilnahm. Die antizyklische Qualifizierungspolitik in Kombination mit staatlicher Förderung hat sich ausgezahlt: Die Mehrheit dieser Beschäftigten erlangte auf diese Weise einen Berufsabschluss, zum Beispiel als Fachkraft für Lagerlogistik.

Indirekt Zeit für die Qualifizierung schaffen

Darüber hinaus finden sich in den untersuchten Betrieben verschiedene Handlungsansätze, die indirekt mehr Zeit für Weiterbildung ermöglichen, indem sie eine bessere Vereinbarkeit beruflicher und außerberuflicher Anforderungen erlauben. Darunter fallen alle Arbeitszeitinstrumente, mit denen die Beschäftigten Dauer und Verteilung ihrer Arbeitszeit im Erwerbsverlauf variieren können. Auf diese Weise lassen sich zeitliche Überlastungen in bestimmten Lebensphasen, wie in der Familienphase oder während der Pflege von Angehörigen, vermeiden. Die Wahrscheinlichkeit, dass diese freien Zeiten auch für Weiterbildung genutzt werden, steigt mit dem Umfang betrieblicher Weiterbildungsstrategien und -ressourcen, wie sie in den meisten der untersuchten Betriebe gegeben sind.

Neue Formen der Arbeitszeitgestaltung werden zum Beispiel durch veränderte Teilzeioptionen oder langfristig ausgerichtete Arbeitszeitkontensysteme angestoßen. In der Chemie-, Metall- und Dienstleistungsbranche sind im Schichtsystem sowohl in gewerblichen wie operativen Bereichen neue Möglichkeiten der Teilzeitarbeit entstanden. Das ist beachtlich, denn viele Unternehmen gingen bislang davon aus, dass Teilzeitarbeit im Schichtbetrieb unmöglich sei. Bei Betrieben mit hohem Männeranteil sollen über die Teilzeitarbeit Belastungen durch Mehrarbeit und arbeitsbedingte Erkrankungen reduziert werden, während bei den Betrieben mit hohem Frauenanteil in der Regel eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie angestrebt wird. Die Forcierung solcher Teilzeioptionen auch in typischerweise männlichen Berufsfeldern ist ein wichtiger Schritt, um traditionelle Erwerbsmuster zu verändern.

Einige Betriebe setzen bei der lebenslauforientierten Arbeitszeitgestaltung sehr stark auf differenzierte Arbeitszeitkontensysteme, die Optionen für kurz-, mittel- und langfristige Zeitwünsche der Beschäftigten eröffnen. Diese Instrumente zielen auf eine bessere Verteilung der Arbeitszeit innerhalb eines Jahres oder mehrerer Jahre bis hin zum gesamten Erwerbsverlauf. Lebensarbeitszeitkonten eröffnen die Möglichkeit, vorzeitig aus dem Erwerbsleben auszusteigen, und werden vom Arbeitgeber in einigen der untersuchten Betriebe sehr stark finanziell unterstützt. Jahresarbeitszeitmodelle und Langzeitkonten erlauben bezahlte Freistellungen während des Erwerbsverlaufs, die mehrere Wochen oder Monate dauern können. In einigen Betrieben werden diese Freiräume explizit als Instrument begriffen, um Weiterbildung zu ermöglichen.

In einem Betrieb stehen außerdem individuelle Sabbatical-Lösungen im Mittelpunkt, die in der Regel durch den Verzicht auf Teile des Gehalts, Resturlaub und Guthaben aus dem Jahresarbeitszeitkonto zustande kommen. Auf diese Weise werden auch im gewerblichen Bereich und bei niedrigem Einkommen Freistellungen möglich. In einem anderen Betrieb werden durch eine Anpassung der Schichtarbeit Zeiträume für außerberufliche Anforderungen und persönliche Weiterbildungsinteressen geschaffen. Konkret geht es um Möglichkeiten dauerhafter Früh- oder Spätschichten

Zu den Autoren

Dr. Philip Wotschack ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Abteilung Ausbildung und Arbeitsmarkt. Franziska Scheier ist dort Doktorandin und Gastwissenschaftlerin und Philipp Schulte-Braucks studentischer Mitarbeiter. Prof. Dr. Heike Solga ist Direktorin der Abteilung Ausbildung und Arbeitsmarkt.

an Wochentagen oder ausschließliche Arbeit in Wochenendschichten (mit verkürzter Arbeitszeit), um Zeit für außerberufliche Anforderungen zu gewinnen.

Wie eine neue Arbeitszeitpolitik Barrieren abbaut

Weiterbildungsdefizite entstehen auf Seiten der Betriebe wie der Beschäftigten, weil zeitliche Ressourcen und Spielräume fehlen. Dadurch lassen sich Beruf und Bildung oft schwer miteinander vereinbaren. Doch die hier vorgestellten Beispiele belegen deutlich, dass es sich dabei keineswegs um unlösbare Probleme handelt. Sie zeigen, dass es funktionierende Alternativen zur Gestaltung von Arbeitszeit und Weiterbildung gibt. Dabei geht es nicht um „Schönwettermodelle“ oder Instrumente für privilegierte Beschäftigtengruppen. Die hier vorgestellten betrieblichen Handlungsansätze sind präventiv orientiert, langfristig ausgerichtet und beziehen auch benachteiligte Beschäftigtengruppen wie gering qualifizierte oder weibliche Beschäftigte mit Betreuungsaufgaben ein.

Bisher sind die hier vorgestellten Betriebe Ausnahmen. Die vorherrschende betriebliche Praxis ist nach wie vor kurzfristig orientiert. Es stellt sich damit die Frage, warum die untersuchten Betriebe sich anders als der Mainstream verhalten. Eine wichtige Rolle spielen die hohen zeitlichen, physischen und psychischen Arbeitsbelastungen, die sich negativ auf die langfristige Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter auswirken. Im Zusammenspiel mit den veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen, wie der Rente mit 67 Jahren und der auslaufenden Förderung der Altersteilzeit, entsteht hier ein starker Problemdruck. Dieser Druck führt allerdings keineswegs automatisch zu einem Umdenken in der Arbeitspolitik, denn er ist auch in vielen anderen Betrieben gegeben, wo es zu keiner Veränderung kam. Umso wichtiger ist es, die betrieblichen und überbetrieblichen Voraussetzungen zu untersuchen, die dazu beitragen, dass in einigen Betrieben neue Wege der Arbeitspolitik eingeschlagen wurden. Diese Aufgabe steht im Zentrum der weiterführenden Untersuchungen des hier vorgestellten Projekts.

Für die Arbeitszeitpolitik stellt sich die Aufgabe, vorausschauende Handlungsansätze zu fördern, um damit die langfristige Beschäftigungsfähigkeit breiter Beschäftigtengruppen zu sichern. Auch wenn neue Wege der Arbeitszeitgestaltung zunehmend in der gesellschaftspolitischen Debatte thematisiert werden, zeigt sich zwischen Diskurs und betrieblicher Praxis eine große Kluft. Seit Mitte der 1990er Jahre setzt sich eher der Trend zur „Rund-um-die-Uhr-Gesellschaft“ fort. Arbeitszeitmodelle verändern sich; viele Beschäftigten arbeiten in der Nacht, am Wochenende oder im Schichtsystem. Die Arbeitszeit hat sich bei Vollzeitbeschäftigten im Durchschnitt verlängert, wodurch zeitliche Spielräume für Familie, Pflege und Weiterbildung eher verringert als vergrößert werden.

Um hier eine Kehrtwende zu erreichen und sich auf den zunehmenden Fachkräftebedarf einzustellen, ist ein neues Leitbild einer nachhaltigen und integrativen Arbeitszeitpolitik gefordert. Sie muss sich von der Norm des in allen Phasen des Lebensverlaufs hundertprozentig verfügbaren Vollzeitmitarbeiters verabschieden und sollte im Rahmen gesetzlicher, tariflicher und betrieblicher Regelungen ausreichende Flexibilität für die wechselnden beruflichen und außerberuflichen Anforderungen der Beschäftigten schaffen. Ihr Ziel sollte es sein, langfristige Kosten und Risiken durch zeitliche Überlastung, Erwerbsunterbrechungen oder Qualifizierungsdefizite zu vermeiden. Wichtig sind dabei verbindliche Ansprüche, klare Regelungen und die finanzielle Unterstützung niedriger Einkommensgruppen. Nur auf diese Weise lässt sich sicherstellen, dass auch benachteiligte Gruppen über die notwendige Zeit für Beruf, Familie, Pflege, Erholung und Weiterbildung verfügen, um langfristig am Erwerbsleben teilnehmen zu können.

Der WZBrief **Arbeit** erscheint mehrmals im Jahr in unregelmäßigen Abständen. Er bietet knappe Analysen von WZB-Forscherinnen und -Forschern zu einem Thema aus dem Bereich Arbeit.

Der WZBrief **Arbeit** wird elektronisch versandt. Abonnieren unter: www.wzb.eu/de/presse/presseverteiler

Literatur

Bechmann, Sebastian/Dahms, Vera/Fischer, Agnes/Frei, Marek/Leber, Ute (2010): 20 Jahre Deutsche Einheit – Ein Vergleich der west- und ostdeutschen Betriebslandschaft im Krisenjahr 2009. IAB-Forschungsbericht 6/2010. Nürnberg: IAB.

Lenske, Werner/Werner, Dirk (2009): „Umfang, Kosten und Trends der betrieblichen Weiterbildung. Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2008“. In: IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem IW Köln, Jg. 36, Heft 1/2009, online: http://www.iwkoeln.de/Portals/0/pdf/trends01_09_3.pdf (Stand: 08.08.2011)

Wotschack, Philip/Scheier, Franziska/Schulte-Braucks, Philipp/Solga, Heike (2011): „Zeit für Lebenslanges Lernen. Neue Ansätze der betrieblichen Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik“ In: WSI-Mitteilungen 64 (10), S.541-547.

Wotschack, Philip (2010): „Lebenslauforientierte Arbeitszeitgestaltung in Zeiten der Krise. Ansätze, Nutzungsbarrieren und Handlungsfelder“. In: Hermann Groß/Hartmut Seifert (Hg.): Zeitkonflikte. Renaissance der Arbeitszeitpolitik. Berlin: edition sigma, S. 195-212.

Fußnoten

¹ Projekt „Betriebliche Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik im Lebensverlauf“, Leitung: Prof. Dr. Heike Solga, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (12/2009–12/2012), gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung.

Impressum

Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung
Social Science Research Center
Berlin
Herausgeberin
Prof. Jutta Allmendinger Ph.D.

Redaktion:
Dr. Paul Stoop
Kerstin Schneider

Produktion:
Ingeborg Weik-Kornecki

Reichpietschufer 50
10785 Berlin

Telefon +49 (30) 25491-0
Telefax +49 (30) 25491-684

wzb@wzb.eu
www.wzb.eu