

# Work-Life-Balance durch Zeitarbeit

## Können Personaldienstleister flexible Arbeit familiengerecht organisieren?

Bernd Benikowski, Rüdiger Klatt, Hendrik Laxa, Ludger Schabbing

In den letzten zwei Jahrzehnten wurde die Fähigkeit der Beschäftigten zu lebenslangem Lernen, die Bereitschaft zu flexibler und mobiler Arbeit sowie zu einem hohen Maß an „unternehmerischem“ Denken und Handeln gefördert. Work-Life-Balance, die es Mitarbeitern ermöglicht, Berufsarbeit und Familien- bzw. Privatleben zu vereinbaren, war damit leider wenig kompatibel. Nachdem nun die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen für den Moment gestiegen ist, droht langfristig möglicherweise der ökonomische Abstieg durch den demografiebedingten Fachkräftemangel.

Die Familienfreundlichkeit der Unternehmen muss also verbessert werden, um die Erwerbsquote von Frauen und Männern in und nach Familiengründung zu erhöhen, ohne dass die Gesundheit der Betroffenen und ihre familiäre Aufgaben aus dem Blick geraten. Zwar zeigen Studien, dass die Arbeitgeber der Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine große volkswirtschaftliche Bedeutung zumessen, die Mehrzahl der Unternehmen will aber nicht in die Familienfreundlichkeit ihrer Unternehmen investieren. Kinder führen bei Beschäftigten nach wie vor zu beruflichen Nachteilen. Besonders betroffen sind alleinerziehende Mütter, die auch mit hoher beruflicher Qualifikation und guten Karriereerwartungen zum „Problemfall“ werden. Sie landen in schlecht bezahlten Teilzeitstellen oder in Hartz IV. Problematisch für Alleinerziehende ist vor allem, dass in Deutschland überhaupt nur für jedes fünfte Kind unter drei Jahren eine Betreuungsmöglichkeit vorhanden ist. Berufliche Tätigkeit und familiäre Verantwortung sind daher für viele nicht zu vereinbaren. In der Folge „verschwindet“ eine erhebliche Zahl hochqualifizierter Fachkräfte durch Betreuungsnotwendigkeiten und Familienverantwortung regelrecht vom Arbeitsmarkt.

Realistisch betrachtet dürfte es wohl naiv sein darauf zu warten, dass Unternehmen von sich aus eine der Work-Life-Balance förderliche Personalpolitik betreiben. Denn die Unternehmen erwarten von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Verfügbarkeit, Belastbarkeit, Flexibilität sowie Leistungs- und Karriereorientierung. Außerdem scheut man unternehmensintern nach wie vor die „Kollateraleffekte“, die eine familienfreundliche Unternehmenspolitik hat: Die Unterstützung berufstätiger Eltern kann nämlich zu Einschränkungen der Work-Life-Balance

der Mitarbeiter ohne Familienverantwortung führen.

Eine ehrliche Betrachtung führt dazu, dass familienfreundliche Arbeits- und Beschäftigungsmodelle keine Selbstläufer sind. Aus Arbeitsgestaltungssicht müssen die Unternehmen dabei unterstützt werden, ihre marktorientierten Flexibilitätsanforderungen mit den Flexibilitätswünschen ihrer Beschäftigten in Familienverantwortung zu vereinbaren. Dazu bedarf es neuer Dienstleistungen, die es derzeit (noch) nicht gibt. Und diese Dienstleistungen müssen (auch) in der Lage sein, die „Extremgruppe“ der Alleinerziehenden anzusprechen. Insbesondere für diese schwierige Klientel muss ein tragfähiges Angebot zur Vereinbarung von Beruf und familiärer Verantwortung geschaffen werden. Im Rahmen des Projektes FlexiBalance wurde aus verschiedenen „Bausteinen“ eine solche neue Dienstleistung entworfen. Sie basiert auf dem Beschäftigungsmodell Zeitarbeit, ein zunächst ökonomisch und arbeitsmarktpolitisch erfolgreiches Konzept zur Unterstützung betrieblicher Flexibilisierungsbedarfe. Es diente bislang eher nicht den Flexibilitätsansprüchen von Beschäftigten mit familiärer Verantwortung oder von Alleinerziehenden. Doch die Sensibilität dafür, dass Zeitarbeitsfirmen eine Verantwortung für die Work-Life-Balance ihrer Beschäftigten haben, steigt – auch angesichts des Fachkräftemangels, der zuerst in der Zeitarbeit angekommen ist.

Notwendig ist eine Weiterentwicklung des „Konzepts Zeitarbeit“ zu einem Full-Service-Agenturmodell für familienfreundliche, flexible Arbeit, das sich gegenüber den Zeitarbeitsnehmern als Dienstleistung versteht. In dieser neuen Dienstleistung soll die Zeitarbeit ihre Kernkompetenz, nämlich das bedarfsgerechte

Management flexibler Fachkräfte im Interesse von Kundenunternehmen, mit der Kompetenz kombinieren, die Flexibilitäts- und Betreuungsbedarfe von Beschäftigten mit Kindern zu managen.

### Das FlexiBalance-Angebot umfasst so vier Dienstleistungs-Bausteine:

#### 1. Matching

Das Personaleinsatzmodell muss die Anforderungen der Kundenunternehmen möglichst punktgenau mit den familiären Verpflichtungen des einzelnen Beschäftigten abgleichen. Arbeitszeitmanagement und Betreuungsmanagement für die Kinder des Beschäftigten kommen „aus einer Hand“. In den Einsatzzeiten stellt der Personaldienstleister die Kinderbetreuung sicher. Im Krisenfall (z. B. einer plötzlichen Erkrankung des Kindes) stellen die Personaldienstleister dem Kundenunternehmen Ersatzarbeitskräfte bereit.

#### 2. Monitoring

Der Beschäftigte wird durch Personaldisponenten betreut. Dabei geht es um die Beurteilung des Status quo und der Stärken und Schwächen der Arbeitsgestaltung, um die Qualität der Kinderbetreuung, um die Thematisierung von Belastungen und gesundheitlichen Fragen sowie um die Beobachtung der Kompetenzentwicklung.

#### 3. Consulting

Auf der Basis der Status-quo-Analysen werden Konzepte zur Verbesserung der Arbeitssituation und Arbeitsqualität, der Kinderbetreuung und der Kompetenzentwicklung und Karrieregestaltung entwickelt und umgesetzt. Zusammen mit dem Beschäftigten wird ein Rahmenplan für die individuelle Berufsentwicklung erarbeitet, der familiäre Anforderungen unmittelbar einbezieht und Vereinbarkeitslösungen entwickelt.

#### 4. Training

Ein besonderes Augenmerk gilt der Kompetenzentwicklung während der anforderungsintensiven Familienphasen (z. B. nach der Geburt). Hier werden in Kombination mit individueller Kinderbetreuung Qualifizierungsmaßnahmen vor Ort entwickelt, die die Verbindung zum Beruf und Arbeitsplatz nicht nur sichern, sondern wenn möglich sogar weiterentwickeln und

*Besonders betroffen sind alleinerziehende Mütter, die auch mit hoher beruflicher Qualifikation und guten Karriereerwartungen zum „Problemfall“ werden. In der Folge „verschwindet“ eine erhebliche Zahl hochqualifizierter Fachkräfte durch Betreuungsnotwendigkeiten und Familienverantwortung regelrecht vom Arbeitsmarkt.*



dem Beschäftigten den Erwerb neuer Kompetenzen ermöglichen.

Die Entwicklung und Umsetzung dieser neuen komplexen Dienstleistung, die Arbeitszeit- und Betreuungsmanagement integriert, kann nicht allein von einem Zeitarbeitsunternehmen getragen werden. In FlexiBalance arbeitet daher der Personaldienstleister Manpower mit der ElternService AWO GmbH zusammen.

Perspektivisch soll das Modell eines gemeinsamen Dienstleistungsangebotes im Bereich Personalmanagement/Personalservice entstehen: Um das Work-Life-Balance-Management sollen sich ein Personaldienstleister und eine Agentur für Familienservices kümmern, die Arbeits-, Einsatz- und Familienzeit, berufliche Kompetenzentwicklung und Kinderbetreuung aus einer Hand organisieren. Die neue Dienstleistung wirft bei ihrer Entwicklung zahlreiche Probleme auf. Lassen sich Arbeitszeiten und Betreuungszeiten individuell

managen? Wie hoch sind die Kosten? Sind die Einsatzunternehmen mit einer solchen Lösung zufrieden zu stellen? Lohnt sich die Arbeit für die Beschäftigten? Und so weiter und so fort. Festzuhalten bleibt aber, dass Personaldienstleister mit Spezialisten für Familienservices zusammen die Potenziale haben, eine solche Dienstleistung zu erschaffen und am Markt zu etablieren. Arbeitsgestaltungsforschung muss dazu beitragen, diese Potenziale auch zur Entfaltung zu bringen.

#### Die Autoren

Dr. Bernd Benikowski (TZZ TrainingsZentrum-Zeitarbeit GmbH), Dr. Rüdiger Klatt (Technische Universität Dortmund), Hendrik Laxa (Manpower Deutschland) und Ludger Schabbing (ElternService AWO) sind die verantwortlichen Akteure im Projekt FlexiBalance. [www.flexibalance.de](http://www.flexibalance.de)



Bernd Benikowski, Rüdiger Klatt



Hendrik Laxa, Ludger Schabbing



Das Projekt (FKZ 01FH09075) wird gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und die Europäische Union (Europäischer Sozialfonds).



FlexiBalance



TZZ TrainingsZentrumZeitarbeit



tu technische universität dortmund



Manpower



ElternService AWO Eine Initiative der AWO in Deutschland



Bundesministerium für Bildung und Forschung



ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland



EUROPAISCHE UNION