

Work-Life-Balance in flexiblen  
Arbeits- und Beschäftigungsformen

## Flexible Arbeit familiengerecht organisieren Eine neue Herausforderung für Personaldienstleister

Programm: „Arbeiten - Lernen - Kompetenzen entwickeln.  
Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“

Förderschwerpunkt: „Balance von Flexibilität und Stabilität  
in einer sich wandelnden Arbeitswelt“

**Dr. Rüdiger Klatt**  
TU Dortmund, Forschungsbereich Arbeitssoziologie



BEFÖRDERT VOM



Work-Life-Balance in flexiblen  
Arbeits- und Beschäftigungsformen

## Widerspruch zwischen Ökonomie und Work-Life-Balance?

„Work-Life-Balance zielt darauf ab, eine Situation in den Unternehmen zu schaffen, die es Mitarbeitern beider Geschlechter ermöglicht, Erfolg und Zufriedenheit in der Berufsarbeit, ein glückliches Familienleben und erfüllende soziale Beziehungen im Privatleben zu haben.“ (Schneider 2006: 65)

≠

„Arbeiten in der Wissensgesellschaft zielt darauf ab, durch lebenslanges Lernen, Flexibilität, Mobilität und unternehmerisches Handeln der Mitarbeiter die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen im Zeitalter der Globalisierung zu erhalten und zu erhöhen.“

These:

Es gibt (zunächst) einen Widerspruch  
zwischen dem, was ökonomisch erforderlich ist  
und dem, was eine gelingende Work-Life-Balance benötigt!

Work-Life-Balance in flexiblen  
Arbeits- und Beschäftigungsformen

## Ausgangslage

### Perspektive der Unternehmen

- Studie „Familienfreundliche Erwerbsarbeit in Rheinland-Pfalz 2005“:  
88% der Arbeitgebervertreter messen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine große volkswirtschaftliche Bedeutung zu  
Aber: „die Mehrzahl der Befragten will nicht in die Work-Life-Balance ihrer Beschäftigten investieren“ (Schneider u.a. 2006: 68)
- IW-Unternehmensbefragung zur Familienfreundlichkeit (2003):  
nur 12% der Unternehmen bieten Wiedereinstiegsprogramme;  
6% Personalentwicklung speziell für Frauen; 4% Frauenförderprogramme
- Schneider 2006: Befürchtungen der Mitarbeiter/innen:
  - Berufliche Nachteile
  - Karrierehemmnisse
  - Ökonomische Nachteile (Einkommen, Rentenversicherung)

Work-Life-Balance in flexiblen  
Arbeits- und Beschäftigungsformen

## Ausgangslage

Besonders betroffen: Alleinerziehende Frauen

- Teilzeitarbeit in Deutschland ist ein „weibliches Phänomen geblieben“:  
„Je mehr Kinder ein Mann hat, desto länger sind seine Arbeitszeiten, je mehr Kinder eine Frau hat, desto kürzer sind ihre Arbeitszeiten (87% aller TZ-Beschäftigten sind Frauen; IAQ-Report 2008-04).
- Als Grund für eine Teilzeitbeschäftigung werden von 90% der betroffenen Frauen (Westdeutschland) „persönliche und/oder familiäre Gründe“ angegeben (Statistisches Bundesamt 2007).
- Die Zahl der Alleinerziehenden in den letzten 10 Jahren kontinuierlich gestiegen.  
Von 1.304.000 im Jahr 1996 auf 1.617.000 Alleinerziehende im Jahr 2006.  
Entsprechend sind ca. 16% aller Familien Einelternfamilien.  
Den größten Anteil (87%) hatten dabei die alleinerziehenden Mütter (Statistisches Bundesamt 2007).
- 40% der Frauen in Westdeutschland kehren nach dreijähriger Familienzeit nicht an ihren Arbeitsplatz zurück.
- 70% der arbeitssuchenden Alleinerziehenden verbleiben nach 12 Monaten im Hartz IV-Leistungsbezug.
- Unzureichende Betreuungssituation:  
Betreuungsquote für unter 3-Jährige liegt bei 20% (Statistisches Bundesamt 2009) .

Work-Life-Balance in flexiblen  
Arbeits- und Beschäftigungsformen

## Zitat

„40% der Alleinerziehenden sind in Hartz IV. Die sind jünger und sie sind qualifizierter als der gesamte Durchschnitt der Langzeitarbeitslosen. (...)

Wir haben viel zu lange diese Haltung gehabt: ‚Die Frau hat Kinder, sowieso keine Chance, lassen wir die mal beiseite liegen, die hat keine Möglichkeit, in irgendeiner Form Familie und Beruf zu vereinbaren‘.

(Das), denke ich, ist falsch. Diese jungen Frauen wollen was tun, die wollen auch nicht in der Altersarmut landen, die wollen auch auf eigenen Füßen stehen.“

(Quelle: ARD, „Anne Will“; vom 10.01.2010)

Arbeitsministerin Ursula von der Leyen  
zum Thema: „Alleinerziehende“



Work-Life-Balance in flexiblen  
Arbeits- und Beschäftigungsformen

## Thesen

### 1. **Eigenlogik unternehmerischen Handels** führt nicht automatisch zu familienorientierter Betriebspolitik

Implizite Orientierung der **Personalpolitik** an:

- Verfügbarkeit
- Belastbarkeit
- Flexibilität (zeitlich, örtlich)
- Karriereorientierung

Implizite Orientierung der **Führungskräfte** an:

- Komplexitätsreduktion: Einfachheit und Vorhersehbarkeit
- Work-Life-Balance der Anderen (Kollegen, Führungskräfte)

Work-Life-Balance in flexiblen  
Arbeits- und Beschäftigungsformen

## Thesen

**2. Eigenlogik der Familien** (Selbstbild, Rollenverständnis, normative Orientierungen) führen nicht automatisch zu einer Orientierung auf Vereinbarkeitsstrategien

Implizite Orientierung des Familienhandelns auf:

- Ressourcenoptimierung
- Geschlechterbezogene Arbeitsteilung
- Rollenkonflikt-Perspektive (statt Role-Enhancement-Perspektive)

**3. Mängel in den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen**

- Betreuungsinfrastruktur
- Individuelle und flexible Lösungen fehlen
- Stereotype
  - „Berufstätige Mütter sind schlechte Beschäftigte“
  - „Berufstätige Frauen mit Kindern sind schlechte Mütter“

Work-Life-Balance in flexiblen  
Arbeits- und Beschäftigungsformen

## Ziel des Projektes

- **Problemlage:** existierende Modelle flexibler Arbeit (z.B. Zeitarbeit) bedienen bislang eher betriebliche und ökonomische Interessen, nicht aber WLB-Bedarfe von Beschäftigten.
- **Frage:** Wie ist ein **ökonomisch tragfähiges Personaldienstleistungsmodell** zu konzipieren, das betriebliche Flexibilisierungsbedarfe mit individuellen Flexibilitätsansprüchen kombiniert und die Leistungsfähigkeit der Unternehmen erhält?
- **Ziel des Verbundes:** Beschäftigten in Familienbetreuung (z.B. Alleinerziehenden) die Balance von Arbeit und Leben ermöglichen durch eine **integrierte Dienstleistung** mit den Bausteinen:



- **Management** von Arbeitsanforderungen und Betreuungsbedarfen
  - „**Matching**“: flexible Abstimmung zwischen familiären Verpflichtungen und Personaleinsatz)
  - „**Monitoring**“: Begleitung und Betreuung Betroffener
  - „**Consulting**“: Beratung der individuellen Karriereplanung
  - „**Training**“: Kompetenzentwicklung während der Familienphase



**FlexiBalance**



Work-Life-Balance in flexiblen  
Arbeits- und Beschäftigungsformen

## Projektpartner und Arbeitsteilung



BEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



ESF  
Europäischer Sozialfonds  
für Deutschland  
EUROPÄISCHE UNION



Deutsches Zentrum  
für Luft- und Raumfahrt e.V.  
Projekträger im DLR



Förderstützpunkt  
Balance vom  
Flexibilität und Stabilität

Work-Life-Balance in flexiblen  
Arbeits- und Beschäftigungsformen

## Forschungsfragen zur betrieblichen Familienpolitik

1. Wie wirken sich familienbedingte Erwerbsunterbrechungen auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und auf die Beschäftigungsfähigkeit der Betroffenen aus?
2. Welche verdeckten und impliziten Faktoren bei Unternehmen und Betroffenen führen zum Verzicht auf Beschäftigung?
3. Gibt es ebenenspezifische Systemrationalitäten in Betrieb und Familie, die der WLB entgegenwirken?
4. Welche Wertschätzung wird der Zielgruppe seitens der Unternehmen entgegengebracht?
5. Was sind die typischen Leitbilder der Work-Life-Balance in Unternehmen?
6. Welchen Beitrag zur Innovationskraft leisten sie?

Work-Life-Balance in flexiblen  
Arbeits- und Beschäftigungsformen

## Kontakt / Ansprechpartner

### Teilprojekt Forschung

(koordinierendes Vorhaben)

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät  
Forschungsbereich Arbeitssoziologie  
Prof. Dr. em Hartmut Neuendorff /  
Dr. Rüdiger Klatt  
Otto-Hahn-Str. 4  
44227 Dortmund  
Tel. 02 31 . 7 55 - 37 18 (Sokr.)  
oder 01 77 . 5 97 69 2 5  
ruediger.klatt@tu-dortmund.de

### TU Dortmund

Ansprechpartner:  
Dr. Rüdiger Klatt

### Teilprojekt Umsetzung

TZZ – TrainingsZentrumZeitarbeit  
Benno-Jacob-Str. 2  
44139 Dortmund  
Tel.: 02 31 . 28 66 38 90  
Fax: 02 31 . 28 66 38 99  
benikowski@t-z-z.de

### TZZ GmbH

Ansprechpartner:  
Dr. Bernd Benikowski