

An abstract graphic consisting of several overlapping triangles in various shades of red and pink, creating a layered, geometric effect. The triangles are positioned in the upper left and center of the page, with some pointing upwards and others downwards.

Akademische AbschlussArbeiten 2012

© 2013 randstad stiftung

Die randstad stiftung ist eine
gemeinnützige Körperschaft
Helfmann-Park 8
65760 Eschborn

Telefon: 06196. 998 98 67
Fax: 06196. 777 13 58
info@randstad-stiftung.de
www.randstad-stiftung.de

Vorstandsvorsitzende
Heide Franken
Geschäftsführender Vorstand
Heinz-Otto Mezger

Gestaltung und Satz: Crolla Lowis, Aachen
Schriften: Frutiger und Lyon

Vorwort	4
Corporate Social Responsibility (CSR) meets Human Resources Management (HRM) Lebensphasenorientiertes HRM – ein Konzept zur Umsetzung von CSR-Komponenten in der Personalarbeit	7
Das neue Dilemma: Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben vor dem Hintergrund des „Phänomens 24/7“ – Einflussmöglichkeiten des Personalmanagements	27
Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und ihre Auswirkungen – Messbarkeit und Bewertbarkeit der Corporate Social Responsibility	39
Betriebliche Gesundheitsbildung in stressigen Zeiten – damit Arbeit nicht krank macht	53
Flexible, internationale Arbeitszeitmodelle für Führungskräfte als Antwort auf die Anforderungen der modernen Arbeitswelt	61

Vorwort zu den erst- und zweitplatzierten Beiträgen im Förderwettbewerb „Akademische Abschlussarbeiten“ 2012

Gesellschaftliche Verantwortung, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, betriebliche Gesundheitsbildung und flexible Arbeitszeitmodelle: Das sind die zukunftsweisenden Themen, mit denen die erst- und zweitplatzierten Teilnehmerinnen die Jury des 3. Förderwettbewerbs „Akademische Abschlussarbeiten“ 2012 überzeugt haben. Die prämierten Arbeiten verdeutlichen das Spannungsfeld, in dem sich der Wandel unserer Arbeitswelt vollzieht: Für immer mehr Menschen steht die Qualität der beruflichen Lebenssituation und die damit verbundene „Entschleunigung“ im Vordergrund und setzt einen Gegenpol zur zunehmenden Dynamisierung und Flexibilisierung von Erwerbsbiographien. Die gewählten Themen geben Anlass zur Hoffnung, dass die so oft beschworene Lebens-Arbeits-Balance keine Utopie ist, sondern von Mitarbeitern und Unternehmen gleichermaßen in der realen Arbeitswelt umsetzbar ist. Alle Beiträge zeichnen sich dadurch aus, dass sie Lösungs- und Gestaltungsmöglichkeiten für eine immer komplexer werdende Lern- und Arbeitswelt entwickeln. Sie zeugen von Problembewusstsein und Sachverstand genauso wie von konstruktiven und innovativen Ideen, wie man Arbeitssituationen in Unternehmen und Organisationen positiv beeinflussen kann.

Das Umsetzungspotential für die Praxis, das in den wissenschaftlichen Bachelor-, Master- und Diplomarbeiten aufgezeigt wird, ist dabei groß: Die hier gesammelten Kurzbeiträge der Erst- und Zweitplatzierten zeigen konkrete Strategien auf, mit denen Unternehmen ihr Personalmanagement verbessern und damit ihre eigene Attraktivität für Mitarbeiter von heute und morgen steigern können.

Der Förderwettbewerb „Akademische Abschlussarbeiten“ fand 2012 zum dritten und leider auch zum letzten Mal statt: Aufgrund betrieblicher Veränderungen im Stifterunternehmen Randstad Deutschland und der damit notwendig gewordenen Umstrukturierungen kann die randstad stiftung den Wettbewerb zum Fokusthema „Durchlässigkeit der Lern- und Arbeitswelt“ nicht fortsetzen.

Daher möchte ich mich an dieser Stelle von Herzen bei allen bedanken, die unseren Wettbewerb ermöglicht haben: Zunächst gilt mein Dank allen Teilnehmern und ihren Betreuern der letzten drei Jahre. Ausnahmslos alle auf Vorschlag der betreuenden Professoren eingereichten Arbeiten haben sich kritisch und fundiert mit der Frage beschäftigt, wie Unternehmen, Mitarbeiter, Gesellschaft und Staat unsere Arbeitswelt durchlässiger und damit menschlicher gestalten können. Die randstad stiftung bedankt sich bei allen Beitragenden, Nominierten und Preisträgern für die vielfältigen Antworten und Lösungsstrategien, die sie auf die Leitfrage des Wettbewerbs gefunden haben. Der Förderwettbewerb „Akademische Abschlussarbeiten“ wäre auch ohne das ehrenamtliche Engagement unserer Jury nicht möglich gewesen. Mein herzlicher Dank gilt daher den Jurymitgliedern der letzten Jahre:

Helga Falk-Zarse,

Leitung Personal und Interne Services ElectronicPartner GmbH (Jury 2011)

Dr. Maria Krauels-Geiger,

Koordinatorin Auftragsprojekte Bundesagentur für Arbeit, Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) (Jury 2010 bis 2012)

Ruth Lemmer,

freie Redakteurin (Jury 2010 und 2011)

Sieglinde Schneider,

Geschäftsführerin Accente Communication GmbH (Jury 2012)

Prof. Dr. Jutta Rump,

Direktorin des IBE Institut für Beschäftigung und Professorin für allg. BWL mit Schwerpunkt internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung der Fachhochschule Ludwigshafen (Jury 2012)

Prof. Dr. Wolfgang Wittwer,

Mit-Geschäftsführer GIB: Gesellschaft für Innovationen im Bildungswesen (Jury 2010 bis 2012)

Mein besonderer Dank gilt Joachim Gutmann, Vorstand GLC Glücksburg Consulting AG, der das Konzept des Förderwettbewerbs entscheidend mitentwickelt hat und von 2010 bis 2012 Jurymitglied war und die Publikation der preisgekrönten Beiträge 2010 und 2011 mitherausgegeben hat.

Besonders herzlich danke ich zudem meiner Mitarbeiterin Ilona Battenfeld, die durch ihr unermüdliches Engagement den Förderwettbewerb als festen und impulsgebenden Bestandteil des Fokusthemas „Zukunft der Arbeit“ in der randstad stiftung etabliert hat und selbst Teil der Jury im 3. Förderwettbewerb war.

Nun wünsche ich Ihnen eine inspirierende Lektüre der preisgekrönten Beiträge von Jutta Kern (1. Platz in der Kategorie Beste Masterarbeit; Preisgeld 3.000 Euro) und Leonie Hartmann (1. Platz in der Kategorie Beste Bachelorarbeit; Preisgeld 2.000 Euro) sowie der nominierten, zweitplatzierten Beiträge von Franziska Falb, Vanessa Heßdörfer und Kim Oelgart.

Ich hoffe, dass Sie die eine oder andere Anregung für Ihre persönliche Lebens-Arbeits-Balance aus ihnen ableiten können und der Zukunft der Lern- und Arbeitswelt mit der gebotenen „Entschleunigung“ ein Stück zuversichtlicher entgegenblicken können.

Heinz-Otto Mezger

Geschäftsführender Vorstand
der randstad stiftung



Corporate Social Responsibility (CSR) meets Human Resources Management (HRM)

Lebensphasenorientiertes HRM – ein Konzept zur Umsetzung von CSR-Komponenten in der Personalarbeit

Jutta Kern

1. Platz im Förderwettbewerb „**Akademische AbschlussArbeiten 2012**“
der randstad stiftung in der Kategorie „Beste Masterarbeit“

verfasst an der Fachhochschule Ludwigshafen
akademisch betreut von Prof. Dr. Jutta Rump

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	9
Abbildungsverzeichnis	9
1 Einleitung	10
1.1 Zielsetzung	11
1.2 Struktur der Arbeit	12
1.3 Begriffsbestimmungen	12
1.3.1 Corporate Social Responsibility	12
1.3.2 Human Resource Management	13
1.3.3 Lebensphasenorientiertes Human Resources Management	13
2 Corporate Social Responsibility – ein Konzept der Nachhaltigkeit	13
2.1 Historische Entwicklung von CSR	13
2.2 Einordnung und Begriffsabgrenzung von CSR	14
2.3 Die Dimensionen von CSR	14
2.4 CSR-Konzepte	14
2.4.1 Die CSR-Pyramide von Carroll	14
3 Lebensphasenorientiertes Human Resources Management	15
3.1 „Das Modell der Lebenszyklen“ – ein Konzept von Graf	15
3.2 „Das lebensereignisorientierte HRM“ – ein Ansatz von Armutat	16
3.3 „Die lebensphasenorientierte Personalpolitik“ – ein Modell von Rump	16
3.4 Dimensionen einer „lebensphasenorientierten Personalpolitik“	16
4 Corporate Social Responsibility meets Human Resources Management	16
4.1 Übergeordnete Einflussfaktoren von HRM und CSR	17
5 Blick in die Praxis – eine explorative Studie	18
5.1 Durchführung der Untersuchung	18
6 Gestaltungsfelder in der betrieblichen Praxis	18
6.1 Recruiting – Personalgewinnung	19
6.2 Retention – Mitarbeiterbindung	19
6.3 Retirement – Austritt aus dem Unternehmen	19
6.4 CSR als Wertschöpfungsfaktor	20
6.5 Jobprofile für CS(H)R-Manager	20
7 Fazit und Ausblick	21

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
CC	Corporate Citizenship
CG	Corporate Governance
CR	Corporate Responsibility
CSP	Corporate Social Performance
CSR	Corporate Social Responsibility
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung
et al.	et alii
f	folgende
ff	fortfolgende
Hg.	Herausgeber
HR	Human Resources
Hrsg.	Herausgeber
HRM	Human Resources Management
LOP	Lebensphasenorientierte Personalpolitik
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Aufbau und Struktur der Arbeit	12
Abb. 2	Die Corporate-Social-Responsibility-Pyramide nach Carroll	15
Abb. 3	Konzeptioneller Bezugsrahmen	17
Abb. 4	Die Verkürzung der Erwerbszeit	24
Abb. 5	Entwicklungsphasen und Aufgaben nach Levinson	25

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) is becoming a more and more important issue for many companies all over the world and the Human Resources Management departments could play a vital role in this concept. The idea of CSR includes economical, ecological and social aspects and is divided into an internal and an external dimension. The external dimension relates to business partners, suppliers, clients, the respect for human rights, the global protection of the environment and the integration into the local community. The internal dimension is mainly focused on the employees and implies aspects like employability, lifelong learning, empowerment, avoidance of discrimination, respectful adjustment to changes, Work-Life-Balance aspects as well as health and safety arrangements. This includes in principle also a positive commitment to diversity, a fair and gender neutral HR policy, verifiable performance measurements and evaluation systems as well as transparent training & development policies. An organization which reflects these criteria, reflects also a high level of Corporate Social Responsibility with a view onto a sustainable management and creates a culture, which is perceived as open, fair and attractive to potential and existing employees. In the frame of the demographical change and the expected deficit of experts, the labor market position of young and well educated employees will improve. In the future they will analyze carefully, if the current or potential employer suits to their personal value systems. This includes also that a potential employer should be able to offer interesting concepts to adjust the working conditions to individual and private situations and requirements.

The present Master Thesis *“Corporate Social Responsibility meets Human Resources Management”* investigates two – at a first glance – totally different themes. The target of this thesis is to find out, if the concept of a “Life Cycle orientated Human Resources Management Policy” could support the implementation of CSR aspects into the personnel work. By means of an expert interview based on a scripted guideline¹ it has been reviewed, if and how the two mentioned themes have already been recognized, considered or implemented by the interviewed companies. The results have shown that “Corporate Social Responsibility” as well as the idea of a “Life Cycle orientated HRM” are already part of the daily work. But all interviewees confirmed that they have not recognized the potential of these two topics for the future role of the HRM as respected strategic business partner. CSR has a verifiable positive impact on employee morale, loyalty, motivation, commitment and recruitment. CSR activities could also contribute to the branding of a company. The common fields of possible activities, mainly based on the survey, are presented in chapter 6 of this thesis.

1 Einleitung

Die Unternehmen sind Teil der Gesellschaft und stehen mit dieser in einer direkten und engen Wechselbeziehung. Sie versorgen die Gemeinschaft mit Waren und Dienstleistungen, bieten gleichzeitig Ausbildungs- und Arbeitsplätze, ein damit verbundenes Einkommen, wodurch der Wohlstand gefördert wird und somit auch die soziale

¹ Da es im Englischen keine Bezeichnung für den Begriff „leitfadengestütztes Experteninterview“ gibt, wurde als begriffsnahe Übersetzung folgende „expression“ gewählt: „expert interview based on a scripted guideline“.

Stabilität. Viele Unternehmen haben inzwischen erkannt, dass die Übernahme von gesellschaftlich-sozialer Verantwortung eine Voraussetzung für nachhaltiges und erfolgreiches Wirtschaften und somit eine gut funktionierende Austauschbeziehung mit der Gesellschaft ist. In diesem Zusammenhang hat das Thema „Corporate Social Responsibility“ (CSR) in jüngster Vergangenheit zunehmend an Bedeutung gewonnen. Das CSR-Konzept basiert auf der freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, und zwar über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus. CSR beinhaltet ökonomische, ökologische und gesellschaftlich-soziale Aspekte und hat eine unternehmensinterne und eine unternehmensexterne Dimension. Die externen Handlungsfelder umfassen das Engagement im lokalen Umfeld, die Beziehung zu Lieferanten und Geschäftspartnern, die Beachtung der Menschenrechte und den globalen Umweltschutz. Die interne Dimension richtet das Augenmerk im Schwerpunkt auf die Mitarbeiter² und somit auf das Humankapital, den Arbeitsschutz und die Begleitung von und Anpassung an Veränderungen. Sehr häufig wird CSR nur mit externen Aktivitäten wie Spenden, Stiftungen oder Sponsoring in Verbindung gebracht. Ein wirklich glaubwürdiges CSR-Konzept beginnt jedoch mit der Umsetzung von Maßnahmen im Bereich der internen Dimension – und somit bei der sozialen Verantwortung gegenüber den eigenen Mitarbeitern, dem in einer Wissensgesellschaft wohl wertvollsten Wertschöpfungsfaktor.

Trends wie die demografische Entwicklung oder die veränderte Werteausrichtung der Gesellschaft haben eine nicht zu unterschätzende Wirkung auf den Wertschöpfungsfaktor „Mensch“. Die Anzahl der erwerbsfähigen Personen wird zurückgehen, und die Belegschaft wird gleichzeitig insgesamt älter werden. Um dem bevorstehenden Fachkräftemangel angemessen begegnen zu können, müssen Unternehmen sowohl ältere Mitarbeiter intensiver und länger im Erwerbsleben halten als auch noch nicht ausreichend genutzte Potentiale – wie Mütter und Migranten – intensiver fördern. Im Zuge des Wertewandels äußern immer mehr Menschen den Wunsch, eine größere Balance zwischen privaten und beruflichen Aktivitäten in den verschiedenen Lebensphasen zu schaffen. Wie kann es nun gelingen, das ureigene Ziel eines Unternehmens – die Wertschöpfung – mit der erwähnten gesellschaftlich-sozialen Verantwortung sinnvoll zu verbinden und gleichzeitig mit den Erwartungen und Wünschen der Mitarbeiter und potentiellen Bewerber sinnvoll und nachhaltig zu vereinen? Um als Arbeitgeber in Zukunft attraktiv und wettbewerbsfähig zu bleiben, sind die Unternehmen gefordert, diesen neuen Herausforderungen mit angemessenen Maßnahmen und Instrumenten zu begegnen.

1.1 Zielsetzung

Die wissenschaftlichen Untersuchungen von „Corporate Social Responsibility“ (CSR) sind, insbesondere in Deutschland, noch recht jung. Hinsichtlich der Zusammenhänge zwischen den beiden Themenkomplexen „Corporate Social Responsibility“ und „Human Resources Management“ steht die Wissenschaft noch ganz am Anfang. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Analyse der beiden Themenfelder „Corporate Social Responsibility“ und „Lebensphasenorientiertes Human Resources Management“ sowie deren Zusammenhänge und Wechselbeziehungen. Wobei insbesondere die CSR-Aspekte untersucht werden, die sich direkt auf die Personalarbeit auswirken. Es soll überprüft werden, ob sich das Konzept der lebensphasenorientierten Personalpolitik zur Implementierung von CSR-Aspekten im Human Resources Management (HRM)

2 Zur besseren Lesbarkeit wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit nur die männliche Form der Begriffe „Mitarbeiter“, „Arbeitnehmer“ etc. verwendet, diese schließt die weibliche Form selbstverständlich mit ein.

eignet und welche möglichen gemeinsamen praxisnahen Gestaltungsfelder sich ergeben könnten.

1.2 Struktur der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in einen theoretischen und einen empirischen Teil gegliedert. Sie besteht aus sieben Kapiteln, deren Aufbau und Struktur in Abbildung 1 dargestellt werden.

Abb. 1 Aufbau und Struktur der Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung

Kapitel 1: Einführung und Begriffsbestimmung	
Kapitel 2: Corporate Social Responsibility (CSR) Historische Entwicklung, Begriffsbegrenzung, Konzeptverständnis	Kapitel 3: Lebensphasenorientiertes Human Resources Management (HRM) Einführung in drei unterschiedliche Denkansätze
Kapitel 4: Corporate Social Responsibility meets Human Resources Management – konzeptioneller Bezugsrahmen	
Kapitel 5: Blick in die Praxis – eine explorative Studie Vorbereitung – Durchführung – Nachbereitung – Ergebnisse	
Kapitel 6: Gestaltungsfelder in der betrieblichen Praxis Recruiting – Retention – Retirement	
Kapitel 7: Fazit und Ausblick	

1.3 Begriffsbestimmungen

1.3.1 Corporate Social Responsibility

Die Europäische Kommission definierte 2001 den Begriff „CSR“ im „Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“³ als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren. Sozial verantwortlich handeln heißt nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einhalten, sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus ‚mehr‘ investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern.“⁴

Mit der Integration von CSR in die Unternehmensstrategie verpflichten sich die Unternehmen freiwillig, auch soziale und umweltrelevante Grundsätze bei ihrer Geschäftstätigkeit und der Beziehung zu ihren Stakeholdern zu berücksichtigen.

³ Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird dieses Grünbuch auch „CSR-Grünbuch“ genannt.

⁴ Kommission der Europäischen Gemeinschaft – Grünbuch (2001), S. 7

1.3.2 Human Resource Management

Die Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Human Resource Management ist die widerspruchsfreie Einbettung in die Unternehmensstrategie.⁵

Die Personalstrategie ist somit eine Teilstrategie der Unternehmensstrategie und gliedert sich in folgende Gestaltungsfelder: Personalmarketing und Personalauswahl, Leistungsmanagement und Vergütung, Personalbetreuung und Personalbindung, Personal- und Managemententwicklung.

1.3.3 Lebensphasenorientiertes Human Resources Management

Ein lebensphasenorientiertes Human Resources Management umfasst die gesamte Lebensarbeitszeit eines Menschen und berücksichtigt die verschiedenen individuellen privaten und beruflichen Hintergründe und Lebensentwürfe in einem integrierten Konzept. Dieses Konzept soll „für die Beachtung typischer Motive, die sich mit charakteristischen Lebensphasen ergeben, sensibilisieren“⁶. Ziel dieser Ausrichtung ist es, die Bedürfnisse der Beschäftigten mit den Unternehmenszielen möglichst in Einklang zu bringen und „eine Personalpolitik zu betreiben, die die unterschiedlichen Phasen des Berufslebens und Wertestrukturen ihrer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beachtet und familienbewusste Ansätze mit alternsgerechten Maßnahmen verbindet“⁷. Eine lebensphasenorientierte Personalpolitik soll auch der Verdichtung der Berufs- und Erwerbsverläufe⁸ und dem damit einhergehenden Lebensstau entgegenwirken und so ein mögliches Burnout-Syndrom⁹ frühzeitig verhindern.¹⁰

2 Corporate Social Responsibility – ein Konzept der Nachhaltigkeit

2.1 Historische Entwicklung von CSR

Die Grundlage des heutigen Verständnisses von CSR wurde Ende der 1950er Jahre in den USA begründet. Aufgrund unzureichender staatlicher Regelungen hinsichtlich der Beziehung zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern hat man versucht, die Unternehmen zu zusätzlichen freiwilligen Regelungen zu bewegen.¹¹ Die Initiativen und Regelwerke zum Thema CSR sind sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene inzwischen sehr umfangreich.¹² Die Debatte um die nachhaltige Entwicklung von Unternehmen wird heute auf der internationalen Ebene vor allem durch die Gründung des „Global Compact“ und der „OECD-Leitsätze“ geprägt. Auf europäischer Ebene spielen vor allen Dingen die „Brundtland-Kommission“ und das „Grünbuch“ eine maßgebliche Rolle. Die Diskussionen um CSR sind in Deutschland noch recht jung und

5 Vgl. DGFP e.V. (Hg.), (2008), S. 66

6 Armutat, Sascha et al. (Hg.), (2008), S. 29

7 Rump, Jutta et al. (2008), in: Strategie für die Zukunft – Leitfaden, S. 7

8 Eine Übersicht zur Verkürzung der Erwerbszeit im Zeitraum zwischen 1971 und 2001 ist in Anhang 1 beigelegt.

9 Der Begriff wurde 1973 von dem Psychoanalytiker Herbert Freudenberger geprägt. Charakteristische Merkmale sind körperliche und emotionale Erschöpfungszustände und andauernde Leistungs- und Antriebsschwäche sowie eine verminderte Fähigkeit, sich zu erholen. Die Kombination von beruflichen und privaten Problemen bildet meist die Ursache. Vgl. Greve, Gustav (2010), S. 32f; vgl. Kaiser, Stephan / Ringsletter, Max (Hg.), (2010), S. 106

10 Vgl. Rump, Jutta et al. (2008), in: Strategie für die Zukunft – Leitfaden, S. 9

11 Vgl. Zimmer, Reingard (2006), S. 3

12 Einen guten Überblick liefert eine Studie des BMAS. Vgl. hierzu BMAS – Studie (November 2008), S. 8

werden federführend vom „Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)“ initiiert und gefördert. Als jüngste Veröffentlichungen gelten der „Aktionsplan CSR“ und die „DIN ISO 26000“.¹³

2.2 Einordnung und Begriffsabgrenzung von CSR

In der Literatur werden die Begriffe „Corporate Social Responsibility“ und „Corporate Responsibility“ häufig synonym benutzt. Corporate Responsibility (CR) kann mit „unternehmerische Verantwortung“ übersetzt werden und steht für Transparenz im Umgang mit den Stakeholdern sowie für eine nachhaltige und verantwortungsvolle Unternehmensführung. Unter diesem Begriff werden auch die Themenkomplexe *Corporate Social Responsibility (CSR)*, *Corporate Governance (CG)* und *Corporate Citizenship (CC)* zusammengefasst.¹⁴

2.3 Die Dimensionen von CSR

Die *interne Dimension der gesellschaftlich-sozialen Belange* bezieht sich vorwiegend auf das soziale und verantwortungsvolle Handeln innerhalb einer Organisation und betrifft in erster Linie die Mitarbeiter eines Unternehmens, den Arbeitsschutz, den bewussten Umgang mit Ressourcen sowie die Bewältigung und Begleitung von Veränderungen. Im Bereich Human Resources steht die Investition in Humankapital im Fokus. Die *externe Dimension der gesellschaftlich-sozialen Verantwortung* umfasst die Integration des Unternehmens in das lokale Umfeld und somit auch die Beziehung zu Geschäftspartnern, Zulieferern und Verbrauchern. Die Förderung der Wechselbeziehung mit dem Umfeld wird meist im Rahmen der Unterstützung von Kunst und Kultur umgesetzt oder auch durch Spenden und Zuschüsse an Einrichtungen und Organisationen zur Förderung von Kinderbetreuung oder (Aus-)Bildungseinrichtungen.

2.4 CSR-Konzepte

2.4.1 Die CSR-Pyramide von Carroll

Im Laufe der Jahre haben sich unterschiedliche CSR-Konzepte entwickelt – z. B. die „Drei Verantwortungsbereiche nach Hiß“, die „Zwei Dimensionen nach Quazi und O’Brian“ sowie die „CSR-Pyramide nach Carroll“. Der sogenannte *Corporate-Social-Performance-Ansatz (CSP)* von Carroll ist der wohl bekannteste. Er umfasst ökologische, legale, ethische und philanthropische (wohltätige) Aspekte und basiert auf einem vierstufigen Modell.

¹³ Weitere Informationen bei: ISO International Organization for Standardization – ISO 26000

¹⁴ Hinsichtlich der genauen Zuordnung der Begriffe herrscht in der Literatur keine Einigkeit.
Vgl. Pinter, Anja (2006), S. 16

Abb. 2 Die Corporate-Social-Responsibility-Pyramide nach Carroll

Quelle: Vgl. Carroll, Archie B. (2008), S. 45



3 Lebensphasenorientiertes Human Resources Management

In diesem Kapitel werden drei Konzepte zum Thema „Lebensphasenorientiertes Human Resources Management“ vorgestellt. Einleitend wird „Das Modell der Lebenszyklen“ von Anita Graf beschrieben. Hier werden grundsätzlich drei Hauptzyklen unterschieden – der biosoziale, der familiäre und der berufliche Lebenszyklus. Der Ansatz des „Lebensereignisorientierten Human Resources Management“ von Sascha Armutat legt den Fokus auf die individuellen Lebensereignisse eines Mitarbeiters. Das Modell der „Lebensphasenorientierten Personalpolitik“ von Jutta Rump betrachtet die gesamte Lebensarbeitszeit und somit die einzelnen beruflichen Phasen vom Eintritt ins Berufsleben bis zum Austritt sowie den Einfluss von privaten Ereignissen.

3.1 „Das Modell der Lebenszyklen“ – ein Konzept von Graf

Das Lebenszyklusmodell basiert auf dem Grundgedanken, dass ein Entwicklungsprozess durch das Durchleben verschiedener Phasen¹⁵ gekennzeichnet ist, wobei die Phasen unterschiedlich lang sein können und an dem Übergang zu einer anderen Phase jeweils eine besondere Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit gefordert ist.¹⁶ Die Bewältigung der in jeder Phase anstehenden spezifischen Aufgaben kann somit zu persönlichem Wachstum und Reife führen und die Bildung von Kompetenzen zur Bewältigung künftiger Aufgaben fördern. Der individuelle Lebenszyklus eines Menschen setzt sich aus verschiedenen Teilzyklen zusammen, die im Schwerpunkt jeweils unterschiedliche Lebensbereiche betreffen. Die Entwicklung der Persönlichkeit wird dem *biosozialen Zyklus* zugeordnet, Partnerschaft und Kinder dem *familiären Zyklus* und Ereignisse im Zusammenhang mit der beruflichen Laufbahn beziehen sich auf den beruflichen Zyklus, der zusätzlich in einen *betrieblichen* und einen *stellenbezogenen Lebenszyklus* unterschieden werden kann.¹⁷ Zu erwähnen ist, dass die unterschiedlichen

¹⁵ Eine Übersicht über die Entwicklungsphasen und die damit verbundenen Aufgaben ist in Anhang 2 beigelegt.

¹⁶ Vgl. Graf, Anita (2002), S. 43

¹⁷ Vgl. Graf, Anita (2002), S. 45f

Zyklen eng miteinander verwoben sind und teilweise auch Überschneidungen aufweisen.

3.2 „Das lebensereignisorientierte HRM“ – ein Ansatz von Armutat

Armutat verfolgt einen „*lebensereignisorientierten*“ *Ansatz des Personalmanagements*, der sich schwerpunktmäßig auf die individuellen Lebensereignisse eines Mitarbeiters konzentriert. Er unterscheidet dabei folgende Ereignisse: *Eintritt in eine Organisation, Qualifikation, Karriere, Change, Ereignisse im privaten Umfeld, außerbetriebliches Engagement und Ausstieg*.

3.3 „Die lebensphasenorientierte Personalpolitik“ - ein Modell von Rump

Die „*lebensphasenorientierte Personalpolitik*“ (LOP) konzentriert sich auf die gesamte Lebensarbeitszeit eines Mitarbeiters und berücksichtigt sowohl die individuellen Lebenssituationen als auch die unterschiedlichen Situationen im beruflichen Werdegang eines Individuums. Als berufliche Phasen werden hier genannt: *Einstieg, Neuorientierung, Kompetenz- und Laufbahnentwicklung*, die auch einen *Auslandsaufenthalt* beinhalten können, sowie *betriebliche Veränderungen und der berufliche Rückzug*.¹⁸ Zu den individuellen Lebenshintergründen zählen Ereignisse wie z. B. *Partnerschaft, Familie, Elternschaft, Krankheit, Verantwortung für pflegebedürftige Familienangehörige, ehrenamtliche oder nebenberufliche Tätigkeiten, aber auch privat initiierte Weiterbildung*.¹⁹

3.4 Dimensionen einer „lebensphasenorientierten Personalpolitik“

Bei der erfolgreichen Umsetzung einer strategischen lebensphasenorientierten Personalpolitik gilt es, „Entwicklung und Erhaltung der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit unter Berücksichtigung der Lebensphasen, [...], die Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch eine familienbewusste Personalpolitik sowie den Umgang mit Demografieeffekten und eine alternsgerechten Personalpolitik miteinander zu verbinden“²⁰. Dieses Konzept wird darüber hinaus durch den Diversity-Ansatz und eine praktizierte Altersneutralität²¹ – und somit die Vermeidung von Diskriminierung – ergänzt.

4 Corporate Social Responsibility meets Human Resources Management

In diesem Kapitel wird der konzeptionelle Bezugsrahmen dieser Arbeit mit seinen einzelnen Aspekten dargestellt. Einleitend werden ausgesuchte externe

18 Vgl. Rump, Jutta (2009), Strategie für die Zukunft – Kick-off-Präsentation, S. 9

19 Vgl. Rump, Jutta (2010), Strategie für die Zukunft – Roadshow 2010, S. 9

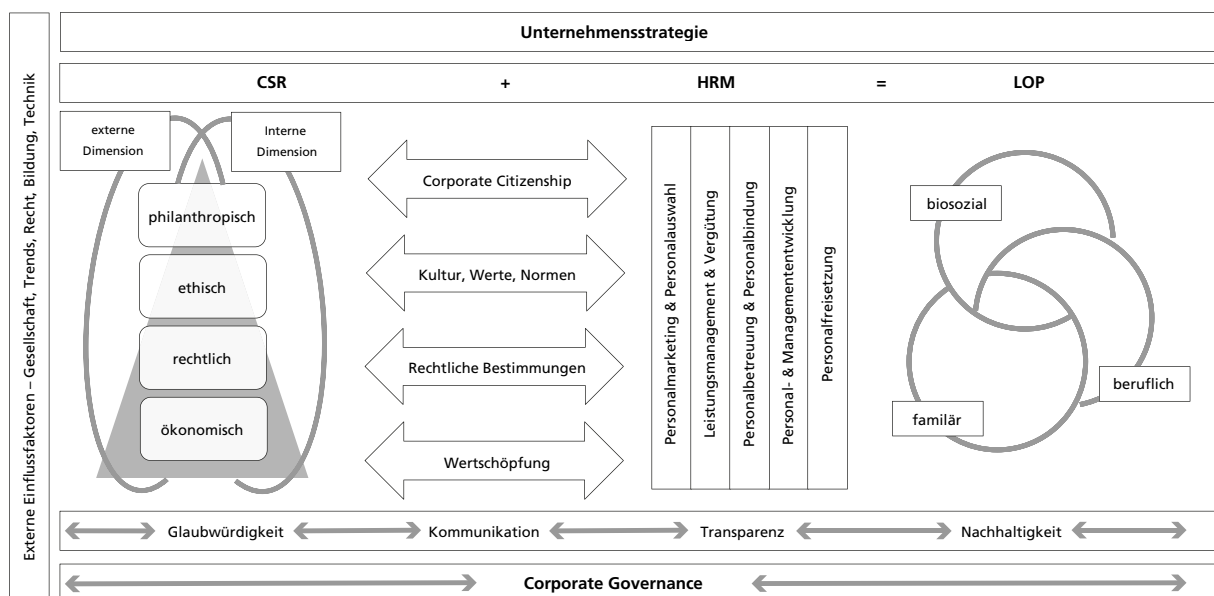
20 Rump, Jutta et al. (2008) in: Strategie für die Zukunft – Leitfaden, S. 19

21 Vgl. Armutat, Sascha et al. (2008), S. 59 und S. 63 f

Einflussfaktoren – Wertewandel, bildungspolitische Aspekte und gesellschaftliche Herausforderungen – sowie deren Auswirkung auf das Konzept von Corporate Social Responsibility und das Human Resources Management untersucht. Als übergeordnete interne Handlungsfelder werden die Unternehmensstrategie, die Unternehmenswerte und das Thema Corporate Governance näher beleuchtet. Die internen und externen Dimensionen von CSR – Investition in Humankapital und Arbeitsschutz, Anpassung an den Wandel und die Integration in das lokale Umfeld, Menschenrechte und Geschäftspartner sowie Ressourcenmanagement und Umweltschutz – werden ergänzend etwas näher erläutert. Bei der Erarbeitung des Bezugsrahmens (Abbildung 3) werden die CSR-Elemente der Pyramide von Carroll – Ökonomie, Recht, Ethik und Philanthropie – mit den unternehmerischen Aspekten – Wertschöpfung, Einhaltung von Gesetzen, Unternehmenskultur und auch Corporate Citizenship – in einen praxisbezogenen Kontext gesetzt.

Abb. 3 Konzeptioneller Bezugsrahmen

Quelle: eigene Darstellung



Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die fünf typischen Personalfunktionen – Personalmarketing & Personalauswahl, Leistungs- & Vergütungsmanagement, Personalbetreuung & Personalbindung, Personal- & Managemententwicklung und Personalfreisetzung – sowie deren Beziehungen und gemeinsame Handlungsfelder hinsichtlich Corporate Social Responsibility und einer lebensphasenorientierten Personalpolitik diskutiert.

4.1 Übergeordnete Einflussfaktoren von HRM und CSR

Strategische Konzepte werden immer von einer Anzahl verschiedener Faktoren beeinflusst, die bei der erfolgreichen Entwicklung, Ausgestaltung und Umsetzung angemessen berücksichtigt werden müssen. Die übergeordneten Handlungsfelder können sowohl interne als auch externe Einflussfaktoren umfassen. *Externe Faktoren* sind im Unternehmensumfeld begründet und umfassen neben gesellschaftspolitischen

Fragestellungen und Trends²² auch rechtliche Rahmenbedingungen sowie bildungspolitische Aspekte und neue Technologien oder Innovationen. Themen wie Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur sowie Glaubwürdigkeit, Wertesysteme, Transparenz und Kommunikation – um nur einige wichtige Punkte zu nennen – zählen zu den *internen Faktoren* und können sowohl die Konzeption als auch die Einführung und Umsetzung von CSR oder LOP maßgeblich beeinflussen.²³

5 Blick in die Praxis – eine explorative Studie

Die wissenschaftlichen Untersuchungen hinsichtlich der Zusammenhänge zwischen den beiden Themenkomplexen stehen noch ganz am Anfang. Durch die in diese Arbeit integrierte explorative Studie sollen mögliche Zusammenhänge und Wechselbeziehungen der genannten Themenkomplexe beleuchtet und analysiert werden.

5.1 Durchführung der Untersuchung

In der *Vorbereitungsphase* wurde ein Interviewleitfaden konzipiert, und die zu befragenden Experten²⁴ wurden ausgewählt. Teil 1 umfasst drei allgemeine Fragen zum Thema „Human Resources Management“. In Teil 2 wurden fünf Fragen zum Themenkomplex „Corporate Social Responsibility“ formuliert. Der Teil 3 befasst sich, im Rahmen von fünf Fragen, mit dem Thema „Lebensphasenorientierte Personalpolitik“. Den Abschluss bildet der Teil 4 mit zwei abschließenden Fragen hinsichtlich Ergänzungen und Anmerkungen zum Interview. Die *Durchführung* der Interviews fand auf der Basis eines qualitativen, leitfadengestützten Experteninterviews statt und berücksichtigt die persönliche Erlebniswelt der Befragten und somit auch deren Subjektivität.²⁵ Im Rahmen der *Nachbereitung* wurden die Aussagen systematisch strukturiert und gebündelt, in eine übersichtliche Tabelle übertragen und anschließend analysiert. Die Auswertung der Informationen aus den Protokollen erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse.

6 Gestaltungsfelder in der betrieblichen Praxis

Die lebensphasenorientierte Personalpolitik (LOP) und das Konzept von Corporate Social Responsibility (CSR) basieren beide grundsätzlich auf der Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen und können letztlich nur glaubwürdig umgesetzt werden,

22 Hier sind insbesondere die folgenden vier Megatrends zu nennen: demografische Entwicklung, Vormarsch der Frauen, Entwicklung zur Wissensgesellschaft und gesellschaftlicher Wertewandel. Vgl. Rump, Jutta et al. (2008), in: Strategie für die Zukunft – Leitfaden, S. 10

23 Vgl. Armutat, Sascha et al. (Hg.), (2008), S. 50f

24 Als Experten werden Personen bezeichnet, die aufgrund langjähriger Erfahrung über (bereichs-) spezifisches Wissen/Können verfügen. Vgl. Gläser, Jochen / Laudel, Grit (2009), S. 117, und vgl. Hug, Theo / Poscheschnik, Gerald (2010), S. 101

25 Vgl. Hug, Theo / Poscheschnik, Gerald (2010), S. 89

wenn die Wertschöpfung des Unternehmens sichergestellt ist und ethische Aspekte angemessen berücksichtigt werden. In Kapitel 6 der Thesis werden die gemeinsamen Aktionsfelder von CSR und LOP vorgestellt. Die Strukturierung der Einzelmaßnahmen baut auf der Gestaltung von drei großen Feldern der Personalarbeit auf – der Personalgewinnung, der Mitarbeiterbindung und dem Austritt aus dem Unternehmen. Das Feld der Mitarbeiterbindung wird zusätzlich in Leistungs- und Vergütungsmanagement, die Mitarbeiterbetreuung und das Gesundheitsmanagement sowie die Personalentwicklung gegliedert.

6.1 Recruiting – Personalgewinnung

Bei der Personalsuche und Personalgewinnung liegt der Fokus des Unternehmens auf der „Positionierung als attraktiver Arbeitgeber, Gewinnung der richtigen Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt und Bindung der Mitarbeiter, die zum Unternehmen passen“²⁶. Dabei spielen Aspekte wie Vermeidung von Diskriminierung, Diversity und Demografie sowie Sicherung einer nachhaltigen Beschäftigung und die Balance von Berufs- und Privatleben, aber auch das Wertesystem eines Unternehmens eine wichtige Rolle. Die genannten Elemente sind sowohl im CSR-Konzept als auch bei dem Modell einer LOP grundlegend und können ideal im Bereich der Personalgewinnung eingesetzt werden. Zu der Zielgruppe zählen Menschen, die sich in der Phase einer beruflichen (Neu-) Orientierung, der Berufswahl, der Ausbildung oder des Studiums befinden.

6.2 Retention – Mitarbeiterbindung

Die Mitarbeiterbindung kann grundsätzlich mit allen beruflichen Phasen in Verbindung gebracht werden. Dieses Thema nimmt, im Zusammenhang mit dem demografisch bedingten Mangel an Fach- und Führungskräften, an Bedeutung zu. Die Mitarbeiterbindung ist eng mit den beiden Faktoren Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit dem Unternehmen verknüpft, die im Einzelnen von Themen wie Arbeitgeberimage, Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und Betriebsklima, Kommunikationsverhalten, Qualität der Führungskräfte, Personalentwicklung und lebenslanges Lernen, internationale Aufgabenfelder, Arbeitszeit, Arbeitsinhalte und Leistungsanreizsysteme beeinflusst werden. Das Thema Mitarbeiterbindung umfasst Arbeitszeitgestaltung und Vergütungsmanagement, Mitarbeiterbetreuung in Verbindung mit Gesundheitsmanagement sowie Personalentwicklung. Hier besteht ein sehr enger Bezug zu den CSR-Aspekten – Beschäftigungsfähigkeit, Empowerment, Gleichbehandlung, lebenslanges Lernen und Balance zwischen Beruf und Familie.

6.3 Retirement – Austritt aus dem Unternehmen

Vor dem Hintergrund von CSR-Aspekten und einer lebensphasenorientierten Ausrichtung der Personalarbeit ist es wichtig, die verschiedenen Ausstiegsformen – Arbeitnehmerkündigung, Arbeitgeberkündigung, (Vor-)Ruhestand – angemessen zu begleiten und zu unterstützen, um so die Mitarbeiter gezielt auf die neue Lebensphase vorzubereiten. Ein wichtiger Begleiter bei allen Austrittsformen ist das „*Austrittsgespräch*“. In einem solchen Gespräch kann das weitere Austrittsprozedere geklärt und alle notwendigen Informationen zur *Vorbereitung auf die bevorstehende neue Lebensphase*

26 Armutat, Sascha et al. (Hg.), (2008), S. 71

können gegeben werden. Es ist aber auch ein Instrument der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern²⁷ und kann zusätzlich zur Vorbereitung auf einen Wissenstransfer genutzt werden. Menschen mit einer hohen beruflichen Identifikation verlieren mit dem Austritt aus dem Erwerbsleben oft auch einen Teil ihres Selbstwertgefühls. Unternehmen könnten entsprechende Maßnahmen zum „Einstieg in den Berufsausstieg“ anbieten. Solche Vorbereitungsprogramme beziehen oft die Lebenspartner mit ein und bieten Hilfestellungen bei einem neuen Umgang mit dem Faktor „Zeit“. Sie fördern die Akzeptanz neuer Herausforderungen und geben Tipps zu gesunden *Lebens- und Ernährungsformen*.²⁸ Eine frühzeitige Anpassung der Arbeitszeit im Rahmen von Teilzeit, Telearbeit oder Lebensarbeitszeitkonten zur Vorbereitung auf den Austritt wäre ebenfalls denkbar. Eine gute Möglichkeit für einen gleitenden Übergang in den Ruhestand bietet auch die frühzeitige „Übernahme von Ehrenämtern“.

6.4 CSR als Wertschöpfungsfaktor

Ein Hilfsmittel, „Wertschöpfung“ sichtbar zu machen und auch für die Zukunft sicherzustellen, ist das Controlling. Quantitative Daten wie Personalkosten oder Mitarbeiterzahlen lassen sich verhältnismäßig einfach verarbeiten und darstellen. Qualitative Daten wie Mitarbeiterzufriedenheit, Leistungsbereitschaft oder Innovationskraft sind weniger leicht zu bewerten. Sehr viele HR-Aktivitäten sind qualitativer Natur und lassen sich oft nur schwer messen. Immer dann, wenn das Controlling sich in einem qualitativen Bereich befindet – wie das bei CSR und LOP im Schwerpunkt der Fall ist –, ist der Nachweis der Wertschöpfung schwieriger und in der Regel auch umstrittener. Der Ansatz der *Corporate Social Performance* befasst sich mit der Messung und Analyse von unternehmerischem Engagement im Zusammenhang mit der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung mit dem Ziel, ökonomische, ökologische und soziale Unternehmensbeiträge transparent zu machen. Die buchhalterisch erfassbaren Werte wie Patente, Ausbildung, Marketing oder Arbeitsschutz und die Vermögenswerte, die nicht direkt buchhalterisch erfasst werden können. Dazu zählen Aspekte wie Kooperation, Reputation, Fairness oder auch Nachhaltigkeit und gesellschaftlich-soziales Verhalten.²⁹

6.5 Jobprofile für CS(H)R-Manager

Die Ausrichtung der Personalarbeit auf die Aspekte von CSR und LOP wird die Personalarbeit und somit vermutlich auch die Rolle von HR im Unternehmen verändern. Sowohl CSR als auch LOP sind strategische Themenkomplexe und sollten somit auch in der Unternehmensstrategie verankert werden. Mit den richtigen Tools könnte die Personalarbeit insgesamt effizienter und somit weniger administrativ gestaltet werden. Die Akzeptanz der Personalarbeit im Unternehmen würde vermutlich steigen, die Angebote des Unternehmens an die Mitarbeiter könnten in Einzelfällen bei Bedarf „maßgeschneidert“ werden. Die Personalverantwortlichen würden weniger verwalten und mehr „beratend coachen“. Wichtig dabei ist, dass die Mitarbeiter, insbesondere bei den situationsabhängigen „Maßschneidern“, das Gefühl haben, dass die angebotenen Maßnahmen fair und gerecht sind.³⁰ Aber nicht nur das Personalmanagement muss sich mit der Einführung neuer Konzepte den veränderten Anforderungen anpassen,

27 Vgl. Armutat, Sascha et al. (Hg.), (2008), S. 145

28 Vgl. DGFP e.V. (Hg.), (2008), S. 172

29 Vgl. Lisges, Guido / Schübbe, Fred (2009), S. 18ff; vgl. Wühle, Matthias (2007), S. 34

30 Vgl. Armutat, Sacha et al. (Hg.), (2008), S. 181

sondern auch die Führungskräfte. Das hat zur Folge, dass auch die Führungskräfte ihre Kompetenzen und Einstellungen überprüfen müssen. Komponenten wie Wertschätzung, Berücksichtigung der Auswirkungen von individuellen Lebensumständen und die Fähigkeit auf diese besonderen Situationen als Führungskraft angemessen eingehen zu können – ohne ungerecht zu sein, werden eine größere Rolle spielen.³¹ Ein professionelles Management von Unternehmensverantwortung und somit auch der Aspekte von CSR macht es erforderlich, dass die verantwortliche(n) Person(en) über gewisse Schlüsselqualifikationen verfügen.

7 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Frage, ob sich das Konzept eines lebensphasenorientierten Human Resources Management zur Umsetzung von CSR-Aspekten in der Personalarbeit eignet und ob es gemeinsame praxisnahe Gestaltungsfelder gibt. Dabei liegt der Fokus insbesondere auf den CSR-Komponenten, die die Personalarbeit direkt oder indirekt beeinflussen. Im theoretischen Teil der Arbeit konnte aufgezeigt werden, dass die interne Dimension des CSR-Konzeptes den Fokus direkt auf die Gestaltung der Arbeitsbeziehung mit den Mitarbeitern richtet. Beispielhaft werden hier Elemente wie *Beschäftigungsfähigkeit*, *lebenslanges Lernen*, *Vermeidung von Diskriminierung*, *Work-Life-Balance* und *Aspekte des Gesundheits- und Arbeitsschutzes sowie die Begleitung von Veränderungen* genannt. Die Integration dieser CSR-Aspekte setzt eine faire und diskriminierungsfreie Personalpolitik sowie eine klare Bekennung zu dem Thema *Diversity* voraus. Im Zusammenhang mit dem Konzept einer lebensphasenorientierten Personalpolitik werden die *Demografieorientierung*, *die nachhaltige Sicherung der Beschäftigung* und *die Vereinbarkeit von Beruf und Familie* in Verbindung mit einer *alternsgerechten Unternehmens- und Personalpolitik* genannt. Die Grunddimensionen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik sind somit mit den Aspekten der internen CSR-Dimension nahezu deckungsgleich. Auch die CSR-Pyramide von Carroll kann grundsätzlich auf das Konzept eines lebensphasenorientierten HRM angewendet werden. Beide Konzepte können letztlich nur glaubwürdig implementiert werden, wenn die *Wertschöpfung* des Unternehmens sichergestellt ist und auch die *gesetzlichen Regelungen* eingehalten werden. Sowohl CSR als auch LOP erfordern die ernsthafte Auseinandersetzung mit *ethischen Gesichtspunkten* und beinhalten Maßnahmen, Instrumente und Angebote, die über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinausgehen. Das CSR-Konzept betrachtet ein Unternehmen als elementaren Bestandteil der Gesellschaft. Der Verkauf von Produkten und Dienstleistungen sichert den wirtschaftlichen Erfolg und somit den Bestand eines Unternehmens. Dadurch können Arbeitsplätze geschaffen, der Wohlstand kann gefördert und dadurch die Stabilität der Gesellschaft und der Sozialsysteme sichergestellt werden. Um in einer Wissensgesellschaft den Erfolg langfristig sichern zu können, werden die „richtigen Mitarbeiter“ benötigt. Um diese zu gewinnen, muss ein Unternehmen die individuellen Bedürfnisse und Lebensumstände der bereits beschäftigten Mitarbeiter und auch der potentiellen Mitarbeiter ernsthaft berücksichtigen. Ob sich Bewerber und Arbeitgeber füreinander entscheiden, hängt nicht nur von einem „fachlichen Fit“ ab, sondern auch von der wahrgenommenen Übereinstimmung des „kulturellen Fit“ beziehungsweise dem Eindruck, dass ein gemeinsames Wertegefüge besteht. Und genau hier spielen die Unternehmenskultur

31 Vgl. Amutat, Sacha et al. (Hg.), (2008), S. 181

und die Aspekte des gesellschaftlich-sozialen Engagements des Unternehmens eine wichtige Rolle.

Der Fokus einer lebensphasenorientierten Personalpolitik liegt im Schwerpunkt auf der Vereinbarkeit der unterschiedlichen Anforderungen von beruflichen und privaten Ereignissen in den verschiedenen Lebensphasen. Damit ein Unternehmen für potentielle Mitarbeiter schon in der Phase der Berufswahl, der Ausbildung, des Studiums oder auch des Starts in das Berufsleben interessant ist, muss es entsprechend bekannt sein und auch schon in dieser Phase gesellschaftlich-soziale Verantwortung übernehmen – durch die Betreuung von Abschlussarbeiten sowie die Förderung von Traineeprogrammen, Praktikanten und Werkstudenten. Aber auch die Zusammenarbeit mit Schulen und Hochschulen in Form einer Wissensvermittlung im Rahmen von Entwicklungspartnerschaften sowie die Begleitung von Mentoring-Programmen sind Maßnahmen, mit denen ein Unternehmen seine Verantwortung als Teil der Gesellschaft übernehmen kann.

Bei Bewerbern oder Mitarbeitern, die sich bereits in einer der fortgeschrittenen beruflichen Phasen befinden, muss ein Unternehmen ein sehr breites und flexibles Angebot an Instrumenten und Maßnahmen entwickeln, um private Ereignisse wie Heirat, Kinder, Weiterbildung, Pflege von Angehörigen oder auch soziales Engagement der Mitarbeiter angemessen in die beruflichen Anforderungen integrieren zu können. In einer Phase, in der mehrere anspruchsvolle private und berufliche Ereignisse zur gleichen Zeit auftreten, steht der Mitarbeiter meist unter einer sehr großen Belastung. Hierfür müssen individuelle Lösungen angeboten werden.

Auch die Phase am Ende eines Berufslebens kann ideal mit CSR-Elementen verbunden werden. Z. B. gibt es die Möglichkeit, ausgeschiedene Mitarbeiter als „CSR-Lobbyisten“ einzusetzen oder interessierten Mitarbeitern ausgewählte Ehrenämter zu vermitteln. Auch mit „Großelternnetzwerken“ kann eine *generationenübergreifende* „Work-Life-Balance“ geschaffen werden.

Das Spektrum der gemeinsamen Gestaltungsfelder von CSR und LOP ist vielfältig und muss für jedes Unternehmen individuell ausgelotet werden. Wichtig dabei ist, im ersten Schritt eine Bestandsaufnahme durchzuführen, sowohl hinsichtlich der bereits bestehenden Maßnahmen und Aktivitäten im Bereich von CSR und LOP als auch hinsichtlich der Mitarbeiterstruktur. Die Auswertung der leitfadengestützten Experteninterviews zeigt, dass die befragten Unternehmen bereits sehr viele Aktivitäten umsetzen, die sowohl dem CSR-Konzept als auch einer lebensphasenorientierten Personalpolitik zugeordnet werden können. Hier liegen insbesondere für den Bereich Human Resources Management zusätzliche Potentiale für einen Wertschöpfungsbeitrag. Wichtig dabei ist, dass die vorhandenen Einzelmaßnahmen zu einem ganzheitlichen Konzept zusammengefasst werden und dass der Unternehmensleitung entsprechendes Datenmaterial hinsichtlich des Nutzenaspektes vorgelegt werden kann. Ein weiteres Aktionsfeld liegt in der Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern. Sie könnten als „Co-Manager“ in Sachen CSR und LOP agieren und so auch ihre eigene Position im Unternehmen stärken.

Sowohl das Konzept von „Corporate Social Responsibility“ als auch der Ansatz des „lebensphasenorientierte Human Resources Management“ können meist in die bereits vorhandenen Personalkonzepte integriert werden. Dennoch sollte bei der Einführung oder Umsetzung von CSR-Aktivitäten unbedingt darauf geachtet werden, dass die eingeführten Maßnahmen auch nachhaltig konzipiert sind und dass es bei den Verantwortlichen nicht aufgrund der zusätzlichen CSR-Aufgaben zu einer Überforderung kommt. Das CSR-Thema ist noch recht jung und langfristige Studien – auch hinsichtlich der Wertschöpfung und der Auswirkung auf die Führungskultur – liegen noch nicht vor. Das Thema CSR birgt noch viele unbeantwortete Fragen und somit auch einen entsprechend umfangreichen Forschungsbedarf.

Quellenverzeichnis

Armutat, Sascha, et al. (Hg.), (2008)

Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. Eine Antwort auf die demographische Herausforderung. Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele. DGFP – Praxis-Edition, Band 91; Düsseldorf 2008

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (November 2008)

Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (CSR) zwischen Markt und Politik. Studie erstellt von Pleon GmbH und IFOK GmbH; Broschüre; Berlin, November 2008

Carroll, Archie B. / Buchholtz, Ann K. (2008)

Business & Society – Ethics and Stakeholder Management – 7e. Mason/USA 2008

DGFP e.V. (Hg.), (2008)

Integriertes Personalmanagement in der Praxis. Prozesse und professionelle Standards. DGFP-PraxisEdition Band 93; Düsseldorf 2008

Gläser, Jochen / Laudel, Grit (2009)

Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 3. Auflage; Wiesbaden 2009

Graf, Anita (2002)

Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Ein Ansatz für die Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft während des gesamten betrieblichen Lebenszyklus. Berner betriebswirtschaftliche Schriftenreihe, Band 29; Bern/Stuttgart/Wien 2002

Greve, Gustav (2010)

Organizational Burnout. Das versteckte Phänomen ausgebrannter Organisationen. Wiesbaden 2010

Hug, Theo / Poscheschnik, Gerald (2010)

Empirisch Forschen – Studieren, aber richtig. Hug, Theo; Huter Michael; Kruse, Otto (Hg.); Wien 2010

ISO International Organization for Standardization

ISO 26000; Link: <http://www.iso.org/iso/home.htm>; letzter Zugriff: 31. August 2011

Kaiser, Stephan / Ringlstetter, Max (Hg.), (2010)

Work-Life Balance – Erfolgsversprechend Konzepte und Instrumente für Extremjobber. Berlin/Heidelberg 2010

Kommission der Europäischen Gemeinschaft (2001)

Grünbuch. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Brüssel (2001); Link: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf; letzter Zugriff: 20. August 2011

Lisges, Guido / Schübbe, Fred (2009)

Personalcontrolling. Personalbedarf planen, Fehlzeiten reduzieren, Kosten steuern. 3. Auflage; München 2009

Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau und Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Frauen (2008)

Strategie für die Zukunft – Ein Leitfaden für Unternehmen zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Broschüre; Mainz 2008

Pinter, Anja (2006)

Corporate Volunteering in der Personalarbeit: ein strategischer Ansatz zur

Kombination von Unternehmensinteressen und Gemeinwohl? Link: www2.leuphana.de/umangement/csm/.../59-7downloadversion.pdf; letzter Zugriff: 10. September 2011

Rimser, Markus (2006)

Generation Resource Management. Nachhaltige Konzepte im demografischen Wandel. Leonberg 2006

Rump, Jutta (2009)

Strategie für die Zukunft. Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Das Modellprojekt: Zielsetzung, Rahmen und Vorgehensweise. Präsentation zum Kick-off, Mainz, 24. November 2009; Link: http://www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=74; Letzter Zugriff: 12. September 2011

Rump, Jutta (2010)

Strategie für die Zukunft – Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Roadshow 2010. Ludwigshafen, Koblenz, Mainz, Bitburg, September 2010

Wühle, Matthias (2007)

Mit CSR zum Unternehmenserfolg. Gesellschaftliche Verantwortung als Wertschöpfungsfaktor. Saarbrücken 2007

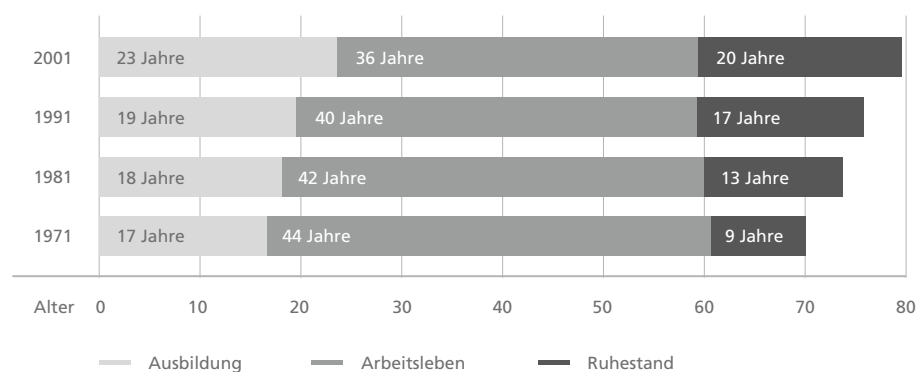
Zimmer, Reingard (April 2006)

Corporate Social Responsibility – Managementkonzept – Wirtschaftswissen, April 2006, Link: www.euro-betriebsrat.de/pdf/wlcsr.pdf; letzter Zugriff am 12.03.2011

Anhang 1

Abb. 4 Die Verkürzung der Erwerbszeit

Quelle: Rimser, Markus (2006), S. 27



Anhang 2

Abb. 5 Entwicklungsphasen und Aufgaben nach Levinson

Quelle: vgl. Levinson bei: Rimser, Markus (2006), S. 141f

Alter	Phasen	Hauptaufgaben
Frühes Erwachsenenalter		
17-22	Grenzbereich zwischen Jugend- und Erwachsenenalter – Übergang ins frühe Erwachsenenalter	Beendigung der Vor-Erwachsenenzeit: bestehende Beziehungen zu Personen, Gruppen, Institutionen werden abgeschwächt oder neu bewertet; eigener Platz in der Welt wird in Frage gestellt Einleitung der frühen Erwachsenenjahre: Erkundung eigener Möglichkeiten, Aufbau einer ersten Erwachsenenidentität, vorläufige Entscheidungen und Testen
22-28	Eintritt in die Erwachsenenwelt	Erkundung der Möglichkeiten, aber auch Aufbau stabiler Lebensstrukturen – Übernahme von Verantwortung und „etwas aus seinem Leben machen“
28-33	Übergang in die 30er Jahre	Möglichkeit zur Modifikation früherer Entscheidungen, Charakter des Vorläufigen wird zurückgedrängt oder Bekräftigen des Bisherigen
33-40	Sesshaft-Werden	Einen Platz in der Gesellschaft erringen, Vorwärtskommen – „es zu schaffen“, dazu Schlüsselentscheidungen – beruflich wie privat, solide Strukturen schaffen
36-40	Späthphase des Sesshaft-Werdens, das Selbständig-Werden	Unabhängigkeit, Bestätigung durch die Gesellschaft, erstes Gefühl körperlichen Verfalls, Ansporn zu erhöhter Anstrengung, Auflösung von Mentor-Verhältnissen, Selbstübernahme einer Mentoren-Rolle
Mittleres Erwachsenenalter		
40-45	Übergang zur Lebensmitte	Abschluss einer vorangegangenen Epoche – Überprüfung seines Lebens und Bewertung des Erreichten – Desillusionierung
45-50	Eintritt ins mittlere Erwachsenenalter	Entscheidung zum Aufbau einer neuen bzw. Abwandlung der Lebensstruktur, Veränderungen in innerlichen und äußerlichen Aspekten (z. B. Wertesystem), Individualisierungsprozess, ICH-Entwicklung – meist unter heftigen Kämpfen
50-55	Übergang in die 50er Jahre	Bessere Ausgewogenheit zwischen den Bedürfnissen des Selbst und jenen der Gesellschaft, nochmalige Überprüfung, gegebenenfalls Modifikation der Lebensstruktur
55-60	Höhepunkt des mittleren Erwachsenenlebens	Aufbau einer Lebensstruktur für das mittlere Erwachsenenalter
Spätes Erwachsenenalter		
60-65	Übergang ins spätere Erwachsenenleben	Anstrengungen der mittleren Erwachsenenjahre abschließen, Vorbereitung der kommenden Epoche



Das neue Dilemma: Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben vor dem Hintergrund des ‚Phänomens 24/7‘ – Einflussmöglichkeiten des Personalmanagements

Leonie Hartmann

1. Platz im Förderwettbewerb „**AkademischeAbschlussArbeiten 2012**“
der randstad stiftung in der Kategorie „Beste Bachelorarbeit“

verfasst an der International School of Management (ISM) Dortmund
akademisch betreut von Alfred Lukasczyk

„Ein Mensch sagt, und ist stolz darauf,
Er geht in seiner Arbeit auf.
Bald aber, nicht mehr so ganz munter,
Geht er in seiner Arbeit unter.“

Was Eugen Roth schon vor über 50 Jahren prophezeite, trifft uns heute trotzdem scheinbar völlig unvorbereitet. In der aktuellen Tagespresse liest man fast täglich von neuen Burn-out-Fällen, der maximalen Arbeitsdichte und -belastung, die mit dem rasanten Tempo unserer Gesellschaft und Wirtschaft einhergehen. Innerhalb der Bachelorarbeit wurden die Ursachen für das Dilemma geklärt, vor dem Mitarbeiter wie Unternehmen heute stehen, und Einflussmöglichkeiten des Personalmanagements zu dessen Lösung vorgestellt.

1 Einleitung

Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu ermöglichen, ist keine neue Herausforderung für das Personalmanagement, jedoch erfährt das Thema durch technischen Fortschritt und strukturelle Veränderungen in der Arbeitswelt derzeit neue Qualität. Der Wandel der Arbeitsorganisation und neue Formen der Unternehmenssteuerung haben zu einer Entgrenzung der Arbeit geführt. Heute wird vom ‚Phänomen 24/7‘ gesprochen – der ständigen Erreichbarkeit, die den Druck auf jeden einzelnen Mitarbeiter erhöht und gesundheitliche Risiken mit sich bringt.

Die Folgen der hohen Flexibilisierung von Beruf und Privatleben werden heute kontrovers diskutiert. Sehen manche die Entgrenzung der Arbeit als Chance, verschiedene Lebensbereiche zu vereinbaren, befürchten andere die totale Vereinnahmung des Menschen durch die Arbeit. Private Lebensbereiche leiden unter einem Zeitverlust, der sich negativ auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten auswirkt. Beschäftigte wünschen sich, Beruf und Privatleben vereinbaren zu können, sodass durch mehr Zeit für Familie und private Interessen die Lebensqualität gesteigert wird. Dem steht jedoch das Phänomen 24/7 mit seinen Folgen gegenüber, das Unternehmen wie auch Beschäftigte vor neue Herausforderungen stellt. Gerade vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und des damit zusammenhängenden Fachkräftemangels, der auf dem Arbeitsmarkt herrscht, müssen Instrumente hinterfragt und neuen Trends und Bedürfnissen angepasst werden. Dabei spielt das Personalmanagement eine zentrale Rolle, da es Maßnahmen entwickeln muss, die Mitarbeiter bei einem besseren Umgang mit geschaffener Flexibilisierung unterstützen. Für Unternehmen ist dies heute von größter Bedeutung, wenn sie im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter zukünftig bestehen wollen.

Angesichts der Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt sollen Maßnahmen aufgezeigt werden, wie mit dem Phänomen 24/7 umgegangen werden kann und Mitarbeiter bei einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben unterstützt werden können. Es soll herausgearbeitet werden, inwieweit das Personalmanagement seine Instrumente hinterfragen beziehungsweise anpassen muss, um auch zukünftig attraktive Rahmenbedingungen für Mitarbeiter zu schaffen.

2 Das Phänomen 24/7

Der technische Fortschritt hat zu einer Vernetzung geführt, die eine Informations- und Arbeitsverdichtung beinhaltet. Reorganisation der Arbeit soll zu Produktivitätssteigerungen führen, indem ein stärkeres Maß an prozessorientiertem Handeln in den Unternehmen eingeführt wird. Die daraus resultierende Mehrbelastung des einzelnen Mitarbeiters führt zu erhöhtem Druck, ständig erreichbar zu sein. Der Wandel der Zeitrhythmen, von kollektiv verpflichtenden Zeitplänen hin zu individuell dynamischem Zeitmanagement, führt zur eigenverantwortlichen Arbeitszeitgestaltung. Die Freiheit des Einzelnen, selbst zu entscheiden, wo und wie er arbeitet, wann er Zeit mit Familie und Freunden verbringt, seinen Hobbys nachgeht und entspannt, soll im Idealfall zu mehr Lebensqualität führen.

Doch das bewusste Zeitmanagement muss bei dauerhaft Angestellten oft erst erlernt werden: Das hohe Maß an Flexibilität kann dazu führen, dass sich Mitarbeiter keine zeitliche Begrenzung für Arbeitsbeginn und Arbeitsende setzen. Bedingt durch den hohen Selbstmanagementanteil und die fehlenden Strukturen fühlen sich Mitarbeiter auch oft nach der normalen Tagesarbeitszeit noch verpflichtet, Aufgaben zu erledigen oder fertigzustellen. Die ständige Erreichbarkeit der Mitarbeiter, die von den Unternehmen sehr begrüßt wird und auf den ersten Blick für den Arbeitgeber von Vorteil ist, spitzt sich dann im Phänomen 24/7 zu. Die Menschen arbeiten zu jeglichen Tages- und Nachtzeiten, an Wochenenden oder Feiertagen. Neben denjenigen, die die gewonnene Zeitsouveränität als freien Handlungsspielraum jenseits vorgegebener Zeitstrukturen genießen, leidet ein Großteil der Beschäftigten unter entgrenzten Arbeits- und Beschäftigungsformen.

Neue Arbeitsverhältnisse ohne verbindliche Arbeitszeitkontrolle können neben Arbeitszeitfreiheiten auch den Druck auf die Mitarbeiter erhöhen und zum ‚Arbeiten ohne Ende‘ führen. Neue Management-Techniken, wie die indirekte Führung durch Zielvorgaben, richtet das unternehmerische Denken stark auf Kosten-Nutzen-Aspekte mit dem Ziel eines höchstmöglichen Profits. Dadurch, dass alle Arbeits- und Lebensbereiche stark durchökonomisiert werden, wächst die Aufgaben- und Ergebnisorientierung. Anstelle von selbstbestimmter Zeitorientierung kommt es infolgedessen schnell zum Verzicht auf Pausen.¹

Ergebnis- und Marktorientierung geben den Arbeitsrhythmus vor. Auch in der gewandelten Arbeitswelt geht es nach wie vor um vereinbarte Leistung zum vereinbarten Termin. Dann stellt sich weniger die Frage, wann Beschäftigte anfangen zu arbeiten, sondern eher, wann sie wieder aufhören. Auch vor Beginn der flexiblen Arbeitszeit existierte das Gefühl, dass es immer noch mehr und anderes zu tun gibt, doch war es früher nicht möglich, über die Zeit am Arbeitsplatz hinaus zu arbeiten. Durch die neuen Arbeitszeitmodelle ohne objektive Zeiterfassung verschwindet auch der Nachweis von Überstunden.²

Da verbindliche Arbeitszeiten durch Rund-um-die-Uhr-Arbeit abgelöst werden, vermischen sich die Grenzen von Freizeit und Arbeitszeit. Das heißt konkret, Fitness findet am Arbeitsplatz statt und der Laptop wird mit nach Hause getragen. „Entgrenzung bedeutet dann: Freizeitelemente dringen in die Arbeitswelt und die Freizeit wird verbetrieblacht.“³ Dadurch soll der Arbeitsplatz für Beschäftigte attraktiver werden und entscheidende Merkmale des ‚Zuhause‘ zum Mitarbeiter tragen – sodass die Gründe, den Arbeitsplatz zu verlassen, vermehrt sinken. Als Konsequenz wird es jedoch immer

1 Vgl. Pickshauss et al. 2000, S. 6ff.

2 Vgl. Mair 2003, S. 24f.

3 Opaschowski und Opaschowski 2009, S. 67.

schwieriger für Beschäftigte, Zeit für die Familie und soziale Kontakte zu finden und ein Zusammensein zu fördern. Denn je höher das Maß an betrieblicher Flexibilität, desto problematischer wird es, das private Leben zu planen.⁴

Flexibilisierung und Selbststeuerung soll es den Beschäftigten eigentlich ermöglichen, die vorher klar voneinander getrennten Lebensbereiche besser vereinbaren zu können und ihnen gleichermaßen gerecht zu werden. Smartphones und Handhelds, sogenannte PDAs, scheinen dabei von größtem Vorteil. Mitarbeiter können mit der Arbeit verbunden bleiben, auch wenn sie nicht am Arbeitsplatz sind. E-Mails, Aufgaben und Projekte können überall und zu jeder Zeit bearbeitet werden. Auch wenn für viele Beschäftigte dieses Maß an Freiheit und Selbstbestimmung attraktiv ist, besteht auf der anderen Seite die Gefahr, dass das oben genannte Problem des mangelnden Zeitmanagements in Eigenverantwortung auftritt. Smartphones und Laptops führen zur ständigen Erreichbarkeit, die sich im Phänomen 24/7 ausprägt und neben Diskussionen über Vergütung zu erhöhtem Stress und der Gefahr einer psychischen Erkrankung führt.⁵

Die Vereinbarkeit der vorher klar voneinander getrennten Lebensbereiche wird folglich nicht zwingendermaßen durch erhöhte Flexibilität und Autonomie erreicht. Durch mangelnde Führung seitens der Unternehmen können die Beschäftigten mit der geschaffenen Flexibilität oft nicht richtig umgehen und sie optimal einsetzen. Das Personalmanagement als Glied zwischen unternehmerischen und personellen Bedürfnissen steht heute vor der Herausforderung, Rahmenbedingungen für Mitarbeiter so zu gestalten, dass das hohe Maß an neuer Flexibilität zu einer Vereinbarkeit und besonders zu einem Gleichgewicht der verschiedenen Lebensbereiche führt. Geschieht dies nicht, leiden Mitarbeiter und dadurch folglich auch die Unternehmen an den Konsequenzen des Phänomens 24/7.

2.1 Folgen für Beschäftigte

Wenn sich flexible Arbeitszeiten und eigenverantwortliches Arbeiten zu einer harmlosen Umschreibung für Überstunden und Selbstausschöpfung entwickeln, hat die moderne Arbeitswelt einen negativen Einfluss auf die Lebenszufriedenheit und Gesundheit der Beschäftigten.

Überarbeitung und mangelnder Ausgleich wirken sich zunächst auf die psychische und körperliche Befindlichkeit der Mitarbeiter aus. Diese fühlen sich immer häufiger müde, kraftlos und sind zunehmend unzufrieden mit ihrer Lebenssituation. Es wird besonders für Führungskräfte und Manager(innen) immer schwieriger, sich trotz hoher Anforderungen und zeitlicher Einbindung nicht völlig von der Arbeit vereinnahmen zu lassen. Doch der menschliche Organismus braucht nach Stressperioden und Anspannung Zeit, in den Normalzustand zurückzukehren. Wird dies durch fehlende Regenerationszeit verhindert, können Stresszustände ernsthafte physische und psychische Folgen haben.⁶ Nach einer Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Baua) führt die oben angesprochene ständige Erreichbarkeit durch E-Mail und Blackberry zusammen mit der jährlich steigenden Arbeitsverdichtung zu den Faktoren, die das Wohlbefinden der Beschäftigten negativ beeinflussen. Sie gaben außerdem an, dass ständiger Leistungs- und Termindruck ihre Arbeit beeinträchtigen würden.⁷

4 Vgl. Opaschowski und Opaschowski 2009, S. 67f.

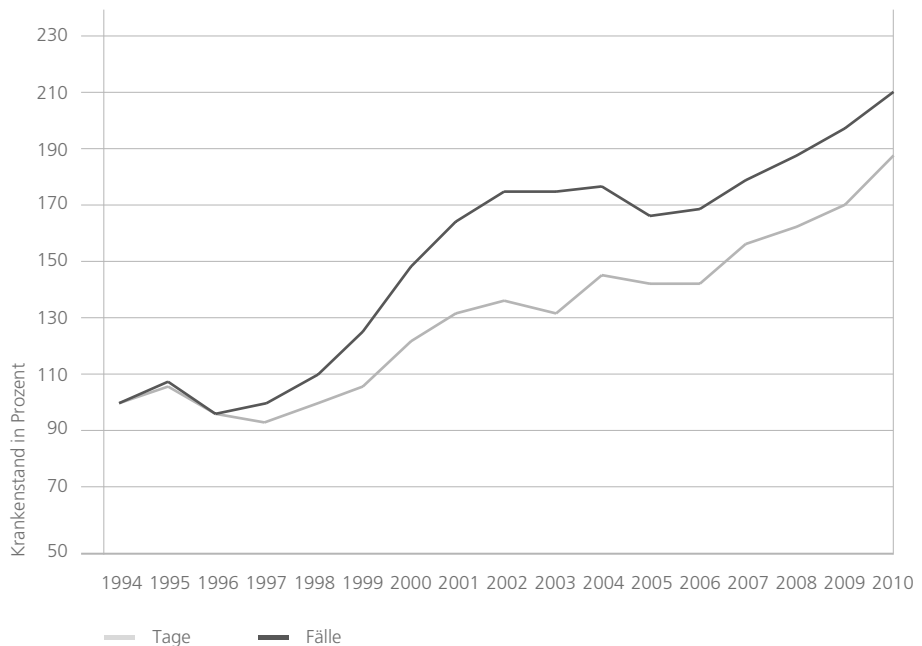
5 Vgl. Allison 2008.

6 Vgl. Allenspach 2005, S. 83.

7 Vgl. Zok 2011, S. 28f.

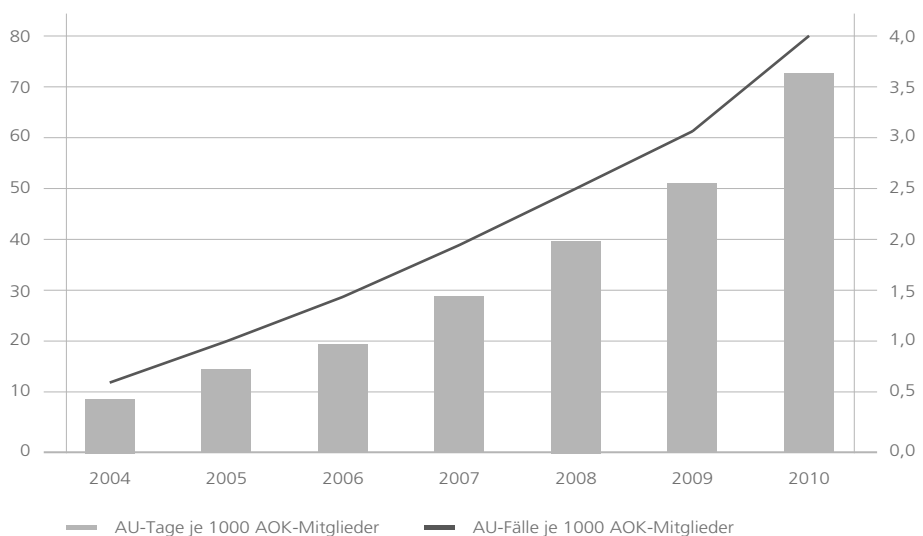
Die Zahl der psychischen Erkrankungen ist in den letzten Jahren stark gestiegen. Seit 1994 ist ein Anstieg von mehr als 100 Prozent zu verzeichnen.⁸

Darstellung 1: Arbeitsunfähigkeitsfälle durch psychische Erkrankungen 1994-2010 (Indexdarstellung)⁹



Es häufen sich im Vergleich zu den Vorjahren zudem auch die Fälle, die unter dem Begriff ‚Burn-out‘ diagnostiziert werden.¹⁰ Die folgende Abbildung zeigt, wie rapide die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage und -fälle durch Burn-Out in den Jahren 2004-2010 angestiegen ist. Je 1.000 AOK Mitglieder hat sich die Zahl der Fehltage um das Neunfache erhöht. Waren es 2004 noch durchschnittlich 8,1 Tage, ist die Zahl bis 2010 auf 72,3 angestiegen.

Darstellung 2: AU-Tage und Fälle der Diagnosegruppe ‚Z73‘ 2004-2010¹¹



⁸ Vgl. Wissenschaftliches Institut der AOK 15.08.2011, S. 2.

⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Wissenschaftliches Institut der AOK 15.08.2011, S. 8.

¹⁰ Psychiater Berger im Interview mit dem Spiegel zit. in Blech 2012, S. 124.

¹¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Meyer et al. 2011, S. 266.

Das bedeutet konkret, dass im Jahr 2010 rund 100.000 Menschen der 34 Millionen gesetzlich krankenversicherten Beschäftigten wegen eines Burn-outs insgesamt 1,8 Millionen Tage krankgeschrieben waren.

2.2 Folgen für das Personalmanagement

Langfristige Überbelastung und mangelnder sozialer Ausgleich wirken sich nicht nur auf die Befindlichkeit der Mitarbeiter aus, sondern beeinträchtigen langfristig auch den Unternehmenserfolg, der unter gesunkener Leistungsfähigkeit, dem Rückgang von Entscheidungsqualitäten genauso wie an mangelnder Qualität der Arbeitsergebnisse leidet.¹² Das Führungsverhalten der Manager kann negativ beeinflusst werden, ebenso wie der Einsatz der Mitarbeiter und die Unternehmenskultur.

Für das Personalmanagement ist es deshalb umso wichtiger, neue Entwicklungen zu erkennen und Konsequenzen für das eigene Unternehmen abzuleiten. Die systematische Auseinandersetzung mit Trends innerhalb des Personalbereichs verschafft eine Grundlage, um die Zukunft zu planen und sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Doch nur in wenigen Unternehmen wird sich mit Entwicklungen im Personalbereich auseinandergesetzt.¹³

Es geht heute nicht mehr ausschließlich darum, Lösungen zu schaffen, die eine bessere Vereinbarkeit verschiedener Lebensbereiche ermöglichen, vielmehr geht es darum, Bedingungen zu schaffen, die die Eigenwahrnehmung der Interessen ermöglicht.¹⁴ Die Maßnahmen und Konzepte des Personalmanagements sind dafür verantwortlich, der Arbeit wieder Form und Maß zu geben. Klare Vorgaben und Grenzen müssen eine verbindliche Arbeitsgrundlage schaffen, um so positiv auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter einzuwirken.¹⁵

Gerade unter Berücksichtigung des demographisch bedingten Fachkräftemangels wird es für Unternehmen zunehmend wichtiger, Trends wahrzunehmen und auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter einzugehen, da diese zum Wettbewerbsfaktor Nummer 1 werden.

3 Handlungsempfehlungen

Basierend auf theoretischen Erkenntnissen und einer empirischen Untersuchung, sollen die folgenden Handlungsempfehlungen zeigen, wie mit dem oben beschriebenen Phänomen umgegangen werden kann. Es wird dargestellt, welche Maßnahmen das Personalmanagement entwickeln muss und welche Instrumente eingesetzt werden sollten, um Mitarbeiter bei einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu unterstützen. Ausgehend von dem sehr unterschiedlichen Umgang der Unternehmen mit dem Phänomen 24/7 soll verdeutlicht werden, welche Strategien sich eignen, um langfristig wirtschaftlich zu handeln.

Der Flucht-Mechanismus tritt dann ein, wenn die Bedrohung übermächtig wird.¹⁶ – VW zeigt dieses Verhalten durch das Herunterfahren der Server. Um nicht von der Technik beherrscht zu werden, empfangen Mitarbeiter nach Dienstschluss keine E-Mails mehr.

¹² Vgl. Jürgens und Voß 2007, S. 28.

¹³ Vgl. Armutat 2011, S. 28.

¹⁴ Vgl. Pickshaus et al. 2000, S. 14.

¹⁵ Vgl. Mair 2003, S. 9.

¹⁶ Vgl. Häusel 2010, S. 133.

Eine Maßnahme, die sicherlich einige Mitarbeiter vor der ständigen Erreichbarkeit schützt. Doch genau wie Arbeitszeiterfassungssysteme haben diese Maßnahmen wenig Nutzen, wenn Führungskräfte davon ausgenommen sind und bei steigender Arbeitsdichte und unternehmensgetriebener Flexibilisierung ‚gesund führen‘ sollen. Denn wie die Recherche zeigt, hängt vieles von der Führungsperson selbst ab, wie sie ihre Ressourcen einsetzt und Mitarbeiter anleitet, nachhaltig mit Leistung umzugehen. Deshalb ist es Aufgabe des Personalmanagements, Maßnahmen einzuleiten, die direkt die Führungspersonen betreffen, um dadurch Einfluss auf Mitarbeiter zu nehmen und diese leistungsfähig zu halten und gesund zu führen. Im Interesse der nachhaltigen Nutzung des Arbeitspotentials betrieblicher Leistungsträger sollten Überstunden auch auf Führungsebene ersichtlich und umwandelbar sein, um auch hier den ‚ganzen Menschen‘ anzuerkennen und seine Interessen außerhalb des Betriebs zu achten. Das Personalmanagement sollte daher bei der Entwicklung seiner Instrumente nicht nur die Verbesserung betrieblicher Prozesse berücksichtigen, sondern durch die Begrenzung von Mehrarbeit eine bessere Vereinbarkeit der beiden Lebensbereiche ermöglichen. Die empirische Untersuchung zeigt jedoch, dass stark regulierende Maßnahmen auf Führungskräfteebene oft schwer realisierbar sind.

Langfristig wäre es deshalb empfehlenswerter, in Lösungsmaßnahmen zu investieren. Gerade für Führungskräfte, die wichtige Bausteine für zufriedene Mitarbeiter sind, müssen Maßnahmen getroffen werden, die dazu anleiten, eigenverantwortlich und nachhaltig mit persönlichen Ressourcen umzugehen und die Sensibilisierung auf Mitarbeiterbedürfnisse zu stärken. Diesbezüglich sollten feste Seminare zum Selbstmanagement eingeführt werden, die Hilfestellung bei Stressbelastungen bieten beziehungsweise Instrumente aufzeigen, mit diesen umzugehen. Dabei sollte ein Schwerpunkt beim Zeitmanagement gesetzt werden, das betrieblichen Zielvorgaben und persönlichen Bedürfnissen gerecht wird.

Es ist Aufgabe des Personalmanagements, transparente Kommunikationswege zu schaffen, über die auch Kritik geäußert werden kann und ersichtlich wird, wenn Arbeitsvolumen und Personaldichte nicht ausgeglichen sind. Es sind oft nicht die Führungskräfte selbst, die das Arbeitspensum bestimmen und durch Zielvereinbarungen indirekt Überbelastungen fördern. Meist sind es Unternehmensziele, an denen sich orientiert wird. Das oberste Management setzt diese Ziele, hat jedoch keinerlei Bezug zum einzelnen Mitarbeiter und dessen Workload. Deshalb ist es Angelegenheit des Personalmanagements, sich direkt ans Management zu wenden und klar einzugreifen, wenn Unternehmensziele nicht durch Mitarbeiterressourcen getragen werden können. Darüber hinaus sollte beim Selbstmanagement geschult werden, wie mit neuer Flexibilisierung und entgrenzten Arbeitsverhältnissen umgegangen werden kann – also wie sich Menschen eigene Grenzen schaffen und Auszeiten zulassen können. Dies ist ausschlaggebend, um Belastungspuffer aufzubauen und neben der Arbeit den Lebensbereichen Raum zu geben, die zur psychischen und physischen Regeneration dienen. Beim Zeitmanagement sollte darauf geachtet werden, neben der „Tempo- oder Geschwindigkeitskultur“¹⁷ zur ‚Entschleunigung‘ zu ermutigen – denn Stress führt dann zu psychischen Überbelastungen und der Gefahr von Depressionen und Burn-out, wenn auf ihn keine Ruhephasen folgen. Gerade bei steigender ‚Dynaxität‘, der steigenden Komplexität und Dynamik unserer Arbeitswelt, die Kastner anspricht, sollten natürliche Zeitrhythmen gefördert werden. Bei Zielvereinbarungen und der Entwicklung von Führungsinstrumenten gilt zu berücksichtigen, dass Mitarbeiter nur dann gut sind, wenn sie sich auf individuelle Weise erholen können und am nächsten Tag ausbalanciert und mit neuer Energie zur Arbeit kommen. Denn genau wie ein Spitzensportler brauchen auch Arbeitnehmer Ruhephasen, um beste Leistungen zu

17 Seiwert und McGee-Cooper 2001, S. 22.

erbringen. Durch Seminare und Coachings muss eine Führung zur Selbstführung angeregt werden. Voraussetzung dafür ist, dass sich Unternehmen des Problems der ständigen Erreichbarkeit annehmen und verstehen, warum es nicht nur aus Sicht der Mitarbeiter wichtig ist, eine Vereinbarkeit der beiden Lebensbereiche zu unterstützen. Neben der Förderung des Selbstmanagements sollte ein differenziertes Gesundheitsmanagement eingeführt werden. Es geht im vorliegenden Fall jedoch nicht um die Optimierung physischer Zustände, wie zum Beispiel ergonomischer Arbeitsplätze. Es geht auch nicht mehr nur um den klassischen Fall, Betriebssport einzurichten. In der heutigen Arbeitswelt geht es vielmehr darum, ein Gesundheitskonzept zu entwickeln, das speziell auf die Strukturen heutiger Arbeitsverhältnisse angepasst ist. Es gilt, bei der Entwicklung neuer Instrumente zu hinterfragen, ob es für den Arbeitnehmer wirklich hilfreich ist, wenn Freizeitelemente ‚verbetrieblicht‘ werden. Ersetzen Fitnesscenter im Unternehmensgebäude wirklich den Sport mit Freunden oder im Verein? Es ist umstritten, ob damit tatsächlich der Effekt geschaffen wird, den Ausgleichssport eigentlich hat. Ist es bei steigender Arbeitsverdichtung überhaupt möglich, diese Angebote wahrzunehmen? Welchen Nutzen haben ‚verbetrieblichte Ausgleichsangebote‘ wirklich im Vergleich zur ‚quality time‘ mit Freunden und Familie? Recherche zeigt, dass es ratsam wäre, Zeit zu schaffen, in der Menschen individuellen Bedürfnissen nachgehen können und Muße für die Dinge haben, die sie nachhaltig glücklich stimmen. Gesundheitsförderung nach Auffassung der WHO bedeutet, dass ein umfassendes körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden erlangt wird und Bedürfnisse befriedigt werden.¹⁸ Das bedeutet, Gesundheit steht für ein Konzept, das neben körperlichen Fähigkeiten auch soziale und individuelle Ressourcen stärkt. Es wäre deshalb empfehlenswert, ein Gesundheitsprogramm zu entwickeln, das darauf abzielt, befriedigende Arbeits- und Lebensbedingungen zu schaffen. Für Unternehmen ist es ratsam, präventiv Rahmenbedingungen zu schaffen, die dies ermöglichen. Denn außer durch die aktuellen Zahlen der Krankenkassen wurde auch in den Interviews deutlich, dass psychisch bedingte Krankheitsausfälle, die für Unternehmen sehr kostenintensiv sind, stark zugenommen haben.

In dem Zusammenhang sind Unternehmen gut beraten, wenn ein ganzheitliches Personalmanagement entwickelt wird. Das lebensereignisorientierte Personalmanagement geht davon aus, dass Lebensereignisse der Mitarbeiter in der Personalarbeit berücksichtigt werden müssen. Statt nur auf Lebensphasen abzielen, soll ein flexibler Ansatz geschaffen werden, der weitaus mehr der heutigen Lebenswelt der Menschen entspricht. Lebensereignisorientiertes Personalmanagement ist unternehmerisch ausgerichtet und setzt zugleich einen Fokus auf eine individualisierte Personalarbeit. Es soll ermöglicht werden, auf gesellschaftliche, berufliche und private Herausforderungen des einzelnen Mitarbeiters flexibel und schnell zu reagieren. Ziel ist es, die kontinuierliche Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter zu fördern und dadurch eine optimale Produktivität und Wertschöpfung der Mitarbeiterressourcen im betrieblichen Leistungserstellungsprozess zu erreichen.¹⁹

Bezogen auf Arbeitszeitmodelle bietet das lebensereignisorientierte Arbeitszeitmanagement Maßnahmen, die sowohl für Mitarbeiter unterer Hierarchieebenen interessant sind als auch für Führungskräfte implementiert werden sollten, um diese vor Überbelastungen zu schützen. Neben individuell angepassten Teilzeitmodellen oder Vertrauensarbeitszeit sollten Langzeitkonten eingerichtet werden, auf denen Zeit- und Entgeltguthaben gesammelt werden. Überstunden oder Boni werden angespart und können bei Bedarf individuell genutzt werden. Mitarbeiter haben die Möglichkeit, auf ihr Arbeitszeitguthaben zurückzugreifen, um kleinere Auszeiten innerhalb der

¹⁸ Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung 1986.

¹⁹ Vgl. Rühl und Armutat 2009, S. 29ff.

Woche zu nehmen oder auch für längere Auszeiten aus dem Beruf – wie zum Beispiel Sabbaticals. Darüber hinaus können durch Lebensarbeitszeitkonten Überstunden genutzt werden, um den Ruhestand vorzuverlegen.²⁰

Die wohl einflussreichste Methode, seine Mitarbeiter dabei anzuleiten, mit dem Phänomen 24/7 umzugehen, erfolgt über eine klar definierte Unternehmenskultur. Nur über diese werden Leitbilder vermittelt und durch Führungskräfte an Mitarbeiter weitergegeben. In allen Gesprächen wurde deutlich, dass Führungskräfte am besten positiven Einfluss nehmen können und eine Vereinbarkeit der Lebensbereiche fördern, da sie den Mitarbeitern am nächsten sind. Durch klare Kommunikation der Werte eines Unternehmens muss direkt zu einem Verhalten angeleitet werden, an dem sich Mitarbeiter jeglicher Hierarchieebenen orientieren können – ein Wertekanon, nach dem alle Mitarbeiter leben, und eine Unternehmenskultur, in der sich zwei Welten vereinen lassen.

Um langfristig konkurrenzfähig zu bleiben, brauchen Unternehmen gesunde und leistungsfähige Mitarbeiter. Sie müssen sich an die Veränderungen der Gesellschaft anpassen und die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter wahrnehmen, da sie sonst in dem Wettbewerb um die Besten nicht bestehen werden. Gerade in Zeiten des ‚Great Place to Work‘²¹ und eines stark arbeitnehmerbestimmten Arbeitsmarktes werden Unternehmen immer stärker verglichen in Bezug auf ihren Mitarbeiterschutz. Vor dem Hintergrund des Wertewandels in der Gesellschaft und des demographisch bedingten Fachkräftemangels, der sich in den kommenden Jahren zuspitzen wird, können sich Unternehmen derzeitigen Entwicklungen nicht verschließen, sondern müssen Problemlösungsstrategien entwickeln, um Mitarbeiter zu schützen.

20 Vgl. Armutat 2009, S. 76.

21 Great Place to Work® Institute Deutschland 2012.

Literaturverzeichnis

Allenspach, Marcel (2005):

Stress am Arbeitsplatz: theoretische Grundlagen, Ursachen, Folgen und Prävention. Bern: Huber.

Allison, Gwendoline (2008):

The Blackberry Dilemma: Paying for the 24/7 Work Culture. Clark Wilson. Vancouver, Canada. Online verfügbar unter <http://www.cwilson.com/resource/newsletters/article/406-the-blackberry-dilemma-paying-for-the-24-7-work-culture.html>, zuletzt aktualisiert am 24.02.2012, zuletzt geprüft am 14.05.2012.

Armutat, Sascha (2009):

Lebensereignisorientiertes Arbeitszeitmanagement. In: Sascha Armutat (Hg.): Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. Eine Antwort auf die demografische Herausforderung; Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele. 1. Aufl. Bielefeld: Bertelsmann (91), S. 75–80.

Armutat, Sascha (2011):

Die Zukunft einschätzen. In: Personalmagazin (12), S. 28–31.

Blech, Jörg (2012):

Schwermut ohne Scham. In Deutschland steigt die Zahl der Diagnosen seelischer Krankheiten. Viele Menschen fühlen sich überfordert. In: Der Spiegel (6), S. 122–131.

Great Place to Work® Institute Deutschland (2012):

Online verfügbar unter <http://www.greatplacetowork.de/>, zuletzt aktualisiert am 26.04.2012, zuletzt geprüft am 14.05.2012.

Häusel, Hans-Georg (2010):

Think Limbic! Die Macht des Unbewussten verstehen und nutzen für Motivation, Marketing, Management. 4. Aufl. s.l.: Haufe Verlag.

Jürgens, Kerstin; Voß, Gerd-Günter (2007):

Aus Politik und Zeitgeschichte. Gesellschaftliche Arbeitsteilung als Leistung der Person (34), S. 3–9. Online verfügbar unter <http://www.bpb.de/files/PDMW2R.pdf>.

Mair, Judith (2003):

Schluss mit lustig! Warum Leistung und Disziplin mehr bringen als emotionale Intelligenz, Teamgeist und Soft Skills. [Nachdr.]. Frankfurt am Main: Eichborn.

Meyer, M.; Stallauke, M.; Weirauch, H. (2011):

Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft 2010. In: Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose, Katrin Macco und Bohumil Badura (Hg.): Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit; Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin: Springer, S. 223–376.

Opaschowski, Horst Werner (2009):

Wohlstand neu denken. Wie die nächste Generation leben wird. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus; PeP eBooks.

Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung (1986):

Ottawa. Online verfügbar unter http://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Charter_G.pdf, zuletzt aktualisiert am 06.01.2011, zuletzt geprüft am 14.05.2012.

Pickshaus, Klaus; Peters, Klaus; Glißmann, Wilfried (Hg.) (2000):

Der Arbeit wieder Maß geben. Sozialismus (2).

Rühl, Monika; Armutat, Sascha (2009):

Elemente eines lebensereignisorientierten Personalmanagements. In: Sascha Armutat (Hg.): Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. Eine Antwort auf die demografische Herausforderung; Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele. Bielefeld: Bertelsmann (91), S. 29–32.

Seiwert, Lothar J.; McGee-Cooper, Ann (2001):

Wenn Du es eilig hast, gehe langsam. Das neue Zeitmanagement in einer beschleunigten Welt; sieben Schritte zur Zeitsouveränität und Effektivität. 7. Aufl. Frankfurt/Main: Campus-Verl.

Wissenschaftliches Institut der AOK (15.08.2011):

Fehlzeiten-Report 2011. Mit dem Chef als Partner sind Mitarbeiter gesünder. Berlin. Online verfügbar unter http://www.aok-bv.de/imperia/md/aokbv/presse/pressemitteilungen/archiv/2011/pm_wido_2011-16-08_fzr2011_v02_final.pdf, zuletzt geprüft am 17.02.2012.

Zok, K. (2011):

Führungsverhalten und Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter – Analyse der WidO-Mitarbeiterbefragung. In: Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose, Katrin Macco und Bohumil Badura (Hg.): Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit; Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin: Springer, S. 27–36.



Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und ihre Auswirkungen – Messbarkeit und Bewertbarkeit der Corporate Social Responsibility

Franziska Falb

2. Platz im Förderwettbewerb „**Akademische AbschlussArbeiten 2012**“
der randstad stiftung in der Kategorie „Beste Bachelorarbeit“

verfasst an der HfWU Hochschule für Wirtschaft und Umwelt
akademisch betreut von Prof. Dr. Katja Gabius und Prof. Dr. Heike Mayr-Lang

Inhaltsverzeichnis

1	Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen	41
2	Die Corporate Social Responsibility	41
2.1	Definition	41
2.2	Grundsätze der CSR	42
2.3	Umsetzung der CSR im Unternehmen	42
3	Auswirkungen der CSR auf das Unternehmen	43
3.1	Business Case CSR	43
3.2	Vorteile der CSR für das Unternehmen	44
4	Grundlagen zur Messung und Bewertung der CSR	44
4.1	Instrumente zur Umsetzung und Dokumentation des gesellschaftlichen Engagements	44
4.2	Beurteilung der Instrumente zur Umsetzung und Berichterstattung	42
5	Auswirkungen der CSR auf die Gesellschaft – CSR messen und bewerten	45
5.1	Corporate Social Performance	45
5.2	Methoden zur Messung und Bewertung und ihre Aussagekraft	46
5.2.1	Wahrnehmungsbasierte Messung	46
5.2.2	iooi-Methode (Aufwands-Wirkungs-Vergleich)	46
5.2.3	Messung und Bewertung durch externe Stellen	47
5.3	Beurteilung der Mess- und Bewertungsverfahren	47
6	Fazit und Lösungsansatz	48
	Literaturverzeichnis	50

1 Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

Heute beschränken sich die Anforderungen an Unternehmen nicht mehr nur auf Wertsteigerung; auch eine Wertschöpfung, also soziales und ökologisches Wohlergehen und die Berücksichtigung gegenwärtiger Probleme, wird vorausgesetzt. Ein Werkzeug zur Befriedigung dieser Interessen bietet der Corporate-Social-Responsibility-Ansatz, mit dem die Übernahme und Verwirklichung gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen und ein nachhaltiges Wirtschaften erreicht werden soll. Corporate Social Responsibility (CSR) ist demnach das Streben, soziale und ökologische Ziele mit dem wirtschaftlichen Handeln in Einklang zu bringen.

In der Thesis wird dabei untersucht, wie sich die Implementierung der CSR zum einen auf das Unternehmen selbst und zum anderen auf das Unternehmensumfeld, also Gesellschaft und Umwelt, auswirkt. In diesem Zusammenhang werden auch die Probleme der CSR im Hinblick auf Umsetzbarkeit und Verwirklichung dargestellt.

2 Die Corporate Social Responsibility

2.1 Definition

Nach dem Grünbuch ist die Corporate Social Responsibility ein „Konzept das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“¹.

CSR bedeutet demzufolge verantwortliches Handeln in allen Bereichen der Unternehmenstätigkeit wie die Tabelle verdeutlicht:

Abbildung

(eigene Darstellung in Anlehnung Dresewski/Hartmann)²

CSR-Verantwortungsbereich			
Markt	Umwelt	Arbeitsplatz	Gemeinwesen
- Supply Chain - Qualität - Produktsicherheit - Geschäftspolitik - (Corporate) Governance - usw.	- Energie- & Ressourcenverbrauch - Emissionen - Abfälle - erneuerbare Energien - usw.	- Gesundheitsschutz - Diversity - Work-Life-Balance - faire Arbeitsbedingungen - usw.	- Partnerschaften - Mitarbeiter-Engagement - soziale Integration - Menschenrechte - usw.
Ökonomie	Ökologie	Soziales	

1 Siehe Kommission der europäischen Gemeinschaften (2001), „Grünbuch“ KOM (2001) 366 endgültig, S. 7.

2 In Anlehnung an Dresewski, F.; Hartmann, J. (2006), „Verantwortliche Unternehmensführung im Mittelstand“, S. 2.

Sozial verantwortliches Handeln bedeutet dabei nicht nur, die bestehenden Gesetze einzuhalten, sondern auch, über diese Konformität hinaus „mehr“ in das Humankapital, die Umwelt und die Beziehung zu anderen Stakeholdern zu investieren.³

2.2 Grundsätze der CSR

Neben der Einbeziehung der Stakeholder wird auch den Grundsätzen der Freiwilligkeit und Transparenz ein hoher Wert beigemessen.⁴

Der Aspekt der Freiwilligkeit soll dazu beitragen, dass die Unternehmen, die CSR praktizieren, dies aus Überzeugung heraus tun, da sie realisiert haben, dass es auch ihrem eigenen langfristigen Interesse dient.⁵ Da es keinen einheitlichen Ansatz zur Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung gibt, können die Unternehmen den Rahmen ihres Engagements und die Einbindung in die Unternehmensstrategie selbst bestimmen und müssen nicht befürchten, sich dadurch finanziell und organisatorisch zu sehr zu belasten. Nachteil dieses weiten CSR-Charakters ist, dass die Kontrolle, einheitliche und objektive Berichterstattung und objektive Bewertung der CSR-Auswirkungen erheblich erschwert werden.

Auch der Grundsatz der Transparenz ist nach der umfassenden Definition des CSR-Begriffs in der ISO-26000-Norm eines der wesentlichen Merkmale der CSR. Unternehmen sollen ihre Entscheidungen und deren Folgen offenlegen und die Auswirkungen ihres Handelns auf die Gesellschaft und Umwelt wahrheitsgemäß und vollständig darstellen. So soll den Stakeholdern eine Einschätzung des Unternehmens im Hinblick auf ihre Interessen ermöglicht werden.⁶

Leitlinien, Standards und Verhaltenskodizes sollen deshalb die Bewertbarkeit der erzielten Ergebnisse im Bereich der sozialen Verantwortung erleichtern. Durch die Darstellung der sozialen und ökologischen Unternehmensperformance können die CSR-Maßnahmen der Unternehmen und die erzielten Ergebnisse gegenüber Kunden, Geschäftspartnern, Investoren und allen anderen Stakeholdern transparent dargestellt werden.

Die Transparenz stellt gleichzeitig einen der größten Kritikpunkte der CSR dar. Die Maßnahmen und erzielten Ergebnisse der Unternehmen werden oftmals unrichtig oder unverständlich dargestellt, so dass eine objektive Bewertung der Unternehmensperformance nahezu unmöglich ist. Ein Grund dafür ist die oftmals nicht-transparente Berichterstattung.⁷

2.3 Umsetzung der CSR im Unternehmen

Zur Umsetzung einer CSR-Strategie sollen Unternehmen soziale Verantwortung in ihre grundsätzliche Unternehmensstrategie, ihre Managementinstrumente und ihre Unternehmensaktivitäten einbeziehen. Da es für die Implementierung einer CSR kein allgemeines Standardverfahren gibt, entwickeln die meisten Unternehmen zunächst einen Verhaltenskodex und arbeiten einen Plan aus⁸, in dem die Unternehmensziele, Grundwerte und die Verantwortung gegenüber den Stakeholdern festgelegt werden.

3 Vgl. Kommission der europäischen Gemeinschaften (2001), „Grünbuch“ KOM (2001) 366 endgültig, S. 7.

4 Vgl. Kommission der europäischen Gemeinschaften (2001), „Grünbuch“ KOM (2001) 366 endgültig S. 14 f.

5 Vgl. Ebd., S. 6.

6 Vgl. Abländer, M. S. (2011), „Grundlagen der Wirtschafts- und Unternehmensethik“, S. 177.

7 Vgl. Kuhlen, B. (2005), „Corporate Social Responsibility“, S. 11.

8 Vgl. Ebd., S. 37.

Die vom Unternehmen definierten Werte müssen dann im gesamten Tätigkeitsbereich des Unternehmens in konkrete Maßnahmen umgesetzt werden und fließen so in die Unternehmensstrategie und tägliche Unternehmensentscheidungen ein.⁹ Solche Maßnahmen können z. B. die Integration der sozialen Verantwortung in die Unternehmensplanung, die Bewertung der Unternehmensleistung unter Einbeziehung der CSR, die Durchführung von Sozial- und Umweltaudits und Erstellung von Sozial-, Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichten sein.¹⁰ Am Ende sollen sich durch die Umsetzung positive Entwicklungen in den Bereichen Soziales, Ökologie und Ökonomie ergeben, die insgesamt zu einer nachhaltigen Art des Wirtschaftens beitragen.

3 Auswirkungen der CSR auf das Unternehmen

3.1 Business Case CSR

Der Business Case CSR untersucht die Frage, ob ein Zusammenhang zwischen CSR, also der nicht-finanziellen Leistung, und der finanziellen Performance bzw. dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens besteht.¹¹

Empirische Studien zu den monetären bzw. ökonomischen Erfolgswirkungen von CSR basieren auf Datenvergleichen und Expertenbefragungen. Hierbei wird der Einfluss der CSR-Performance auf Aktienkurs, Umsatz, Kosten oder den ROI (Return on Investment) untersucht. Die Mehrheit der Untersuchungen hat dabei ergeben, dass eine gute CSR-Performance entweder keinen oder einen positiven Einfluss auf den Aktienkurs und somit den Unternehmenswert hat. Außerdem zeigen Unternehmen mit nachhaltigem Management eine geringere Volatilität ihres Aktienkurses.

Positive Zusammenhänge wurden auch zwischen einer guten CSR-Performance und dem Umsatz und dem ROI nachgewiesen. Kosten können sich durch Ressourceneinsparungen und Neukundengewinnung amortisieren.¹²

Auch eine neuere Untersuchung durch Schreck in Zusammenarbeit mit der oekom research AG zeigt, dass keine empirische Basis besteht, die einen generellen positiven Zusammenhang zwischen der CSR-Leistung (*Corporate Social Performance/CSP*¹³) eines Unternehmens und seiner finanziellen Performance (*Corporate Financial Performance*¹⁴) bestätigt. Fest steht nur, dass finanziell erfolgreiche Unternehmen eher auch mehr Engagement bzw. eine bessere Leistung im Rahmen einer unternehmerischen Verantwortung zeigen. Das heißt, dass erfolgreiche Unternehmen es eher als notwendig ansehen, gute Leistungen in den Bereichen Umwelt und Soziales zu erbringen und sich den Prinzipien einer guten Unternehmensführung zu verschreiben.¹⁵

Gleichwohl konnten aber auch, entgegen Friedmans¹⁶ These, keine generell negativen

9 Vgl. Kommission der europäischen Gemeinschaften: „Grünbuch – Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ KOM (2001) 366 endgültig, S. 18.

10 Vgl. Kuhlen, B. (2005), „Corporate Social Responsibility“, S. 37.

11 Vgl. Blowfield, M.; Murray, A. (2008), „Corporate Responsibility“, S. 131.

12 Vgl. Schneider, U.; Steiner, P. (2004), „Betriebswirtschaftslehre und gesellschaftliche Verantwortung“, S. 71.

13 Corporate Social Performance meint hier die Leistung eines Unternehmens im Sinne der vom Unternehmen ergriffenen Maßnahmen zur Integration sozialer und ökologischer Belange.

14 Corporate Financial Performance meint hier die finanzielle Leistung eines Unternehmens, also die Gewinn- oder Profiterzielung.

15 Vgl. Schreck, P. (2009), „The Business Case for Corporate Social Responsibility“, S. 100.

16 Milton Friedman ist einer der bekanntesten Gegner des CSR-Ansatzes und lehnt mit seiner These

Auswirkungen der CSR auf den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg festgestellt werden. Für Investoren bedeutet das, dass sie bei sozial-verantwortlichen Investments keine Nachteile in Form von entgangenen Gewinnen befürchten müssen.¹⁷

3.2 Vorteile der CSR für das Unternehmen

CSR kann den Unternehmen auch einen Mehrwert z. B. in Form eines strategischen Vorteils bieten. Ein Beispiel hierfür zeigt sich in der Personalwirtschaft eines Unternehmens: Die langfristige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens erfordert eine hohe Qualität der angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen. Neben Kapital werden für die Produktion Ressourcen wie die Arbeitskraft benötigt, welche umso höher und hochwertiger ist, je besser man seine Mitarbeiter ausbildet und fördert.¹⁸ So verschenkt zum Beispiel der Softwarehersteller SAP seine Software an Schulen und Universitäten und fördert allein in Deutschland 60.000 Studenten in seinem Projekt „SAP University Alliances“, um sie so auf den unternehmerischen Alltag vorzubereiten.¹⁹

4 Grundlagen zur Messung und Bewertung der CSR

4.1 Instrumente zur Umsetzung und Dokumentation des gesellschaftlichen Engagements

Da es keine internationale allgemeingültige Regelung für das Verhalten der Unternehmen auf den Weltmärkten gibt, können Unternehmen, die sich sozial und ökologisch verantwortungsbewusst verhalten wollen, sich an den vorhandenen Mindeststandards wie Richtlinien und Zertifizierungsstandards orientieren.²⁰ Obwohl deutsche Unternehmen aufgrund der hohen gesetzlichen Anforderungen in Deutschland bereits größtenteils zur Einhaltung international anerkannter Mindeststandards verpflichtet sind, ergänzen diese freiwilligen Richtlinien, wie die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen oder die 10 Prinzipien des UN Global Compact, das Recht in Ländern, in denen gesetzliche Regelungen in Bereichen wie Arbeitsbedingungen, Menschenrechte, Umweltschutz und Anti-Korruption fehlen. Außerdem sollen sie den Unternehmen helfen, rechtlichen Graubereichen entsprechend ihrer sozialen Verantwortung zu begegnen.²¹ Für deutsche Unternehmen ist bei der Implementierung von CSR vor allem der Einfluss auf ihre Geschäftspartner, Lieferanten und Tochtergesellschaften in Ländern, in denen die anerkannten Mindeststandards nicht eingehalten werden, maßgeblich. CSR soll sich also über die gesamte Wertschöpfungskette erstrecken.²²

„The social responsibility of business is to increase its profits“ (1970) eine soziale Verantwortung der Unternehmen strikt ab, da diese nur ihren Shareholdern verpflichtet seien.

17 Vgl. Schreck, P. (2009), „The Business Case for Corporate Social Responsibility“, S. 102.

18 Vgl. Kuhlen, B. (2005), „Corporate Social Responsibility“, S. 47.

19 Vgl. o. A. in Langenscheidt, F. (2006), „Deutsche Standards – Unternehmerische Verantwortung“, S. 281 f.

20 Vgl. Achouri, C., „Ethische Aspekte von Corporate Social Responsibility“ in Achouri, C; Gabius, K. (2009), „Mit Nachhaltigkeit aus der Finanzkrise?“, S. 7.

21 Vgl. Göbel, E. (2010), „Unternehmensethik“, S. 291.

22 Vgl. Bay, K. (2010), „ISO 26000 in der Praxis“, S. 183.

Zusätzlich zur Befolgung internationaler Richtlinien können auch Gütesiegel und Zertifizierungsstandards wie der Social Accountability 8000 Standard oder verschiedene Umweltzertifizierungen zur Schaffung von Mindeststandards beitragen. Um die Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung zu dokumentieren, haben Unternehmen die Möglichkeit, ihr freiwilliges Engagement in Berichten darzustellen und somit Transparenz über ihr gesellschaftlich verantwortliches Handeln zu schaffen. Dies können sie beispielsweise in sogenannten Umwelt-, Sozial- oder Nachhaltigkeitsberichten, die zusätzlich zum Jahresabschlussbericht erstellt werden, oder anhand des „Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung“ der Global Reporting Initiative tun.

4.2 Beurteilung der Instrumente zur Umsetzung und Berichterstattung

Sowohl für die Umsetzung bzw. Implementierung der CSR auf Grundlage international anerkannter Richtlinien und Standards als auch für die Berichterstattung über die nicht-finanzielle Unternehmensleistung gibt es keine verbindlichen Rahmenbestimmungen, Regelungen und Kontrollen. Folglich ist eine objektive und transparente Darstellung der Unternehmensleistung, und somit ein Vergleich bzw. eine Bewertung der Unternehmensleistung, kaum möglich. Und da die Einhaltung oben genannter Richtlinien und die Dokumentation dieser sozialen und nachhaltigen Unternehmensperformance in erstellten Berichten Berichte meist nicht überprüft werden, besteht die Gefahr des „Blue- oder Greenwashings“. „Bluewashing“ bedeutet, dass Unternehmen ihre Mitgliedschaft z. B. in internationalen oder nationalen Initiativen nutzen, um sich in der Öffentlichkeit gut darzustellen, ohne tatsächliche und dauerhafte Maßnahmen zur Ergreifung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung zu übernehmen. Der Begriff „Greenwashing“ bezieht sich eher auf PR-Methoden der Unternehmen, um sich als besonders umweltfreundlich und verantwortungsbewusst darzustellen.

5 Auswirkungen der CSR auf die Gesellschaft – CSR messen und bewerten

5.1 Corporate Social Performance

Durch die Berücksichtigung bzw. Integration wirtschaftlicher, aber auch sozialer und ökologischer Interessen in die Unternehmenstätigkeit sollen Unternehmen die Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit, welche die Stakeholder und die Umwelt, aber auch die gesamte Gesellschaft tangieren, aufwerten. Es soll sich ein Mehrwert für das Unternehmensumfeld in Form von reduzierter Umweltbelastung, sozialer Gerechtigkeit durch faire Arbeitsbedingungen usw. ergeben. Die freiwillige gesellschaftliche Unternehmensleistung ist die Corporate Social Performance (CSP).

Die CSP dient dabei v. a. Analysten und Investoren, um zu beurteilen, wie gut ein Unternehmen die gesellschaftliche Verantwortung insgesamt, also im Hinblick auf die Bereiche Soziales, Umwelt und Ökonomie, wahrnimmt. Durch Messung dieser Unternehmensleistung versucht man, den Erfüllungsgrad der gesellschaftlichen Verantwortung durch ein Unternehmen zu quantifizieren.²³

23 Vgl. Göbel, E. (2010), „Unternehmensethik“, S. 283.

Die Messung der CSP ist allerdings sehr komplex, da verschiedenste Indikatoren zur Messung herangezogen werden und überwiegend auf einseitige Informationen und Angaben der Unternehmen zurückgegriffen werden muss. Demzufolge ist auch ein Vergleich zwischen den Unternehmen problematisch.²⁴ Zudem fehlen umfassende und bewährte Messkriterien für die CSP²⁵ sowie allgemein anerkannte Kennzahlen²⁶. Berücksichtigt werden sollen bei der Messung z. B. die Einhaltung der oben beschriebenen Umwelt- und Sozialstandards sowie Umweltschutz und Mitarbeiterorientierung.²⁷ Die Ermittlung der CSP kann durch verschiedene Messverfahren wie Messungen auf Grundlage der Unternehmenspublikationen, externen Überprüfungen oder durch Ratingverfahren erfolgen. Ziel der Messung ist es, das gesellschaftliche Engagement zu belegen und die Ergebnisse bzw. den Nutzen, den das Unternehmen für die Gesellschaft und die Umwelt erzielt, der Öffentlichkeit und den Stakeholdern darzulegen.

5.2 Methoden zur Messung und Bewertung und ihre Aussagekraft

5.2.1 Wahrnehmungsbasierte Messung

Die erste Möglichkeit ist die wahrnehmungsbasierte Messung, die darin besteht, als Verbraucher, Kunde, Geschäftspartner oder sonstiger Stakeholder die freiwillig erstellten Umwelt-, Nachhaltigkeits- oder Sozialberichte oder CSR-Reports und andere Publikationen der Unternehmen zu betrachten und auszuwerten. Da viele Unternehmen bereits solche Berichte anfertigen und diese leicht zugänglich sind, ist das die einfachste Methode. Jedoch sind die Angaben und Ergebnisse, die die Unternehmen veröffentlichen, nur schwer auf ihre Richtigkeit überprüfbar. Eine objektive Darstellung und Messung der CSP ist daher anhand dieses Verfahrens nicht möglich.

5.2.2 iooi-Methode (Aufwands-Wirkungs-Vergleich)

Die zweite Methode besteht in einer Überprüfung der Wirksamkeit. Man betrachtet den Aufwand eines Unternehmens für sein Engagement und überprüft dann den tatsächlichen Erfüllungsgrad und Nutzen. Ein Verfahren hierfür bietet z. B. das iooi-Verfahren der Bertelsmann Stiftung in Kooperation mit der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers. Die konkreten CSR-Ziele sind dabei meist abhängig von der Branche und dem Kerngeschäft.

Auch bei diesem Verfahren muss auf die Ehrlichkeit der Unternehmen vertraut werden, da diese selber ihre Ergebnisse darstellen und bewerten. Eine Überprüfung der dokumentierten Ergebnisse bzw. des Berichts oder der dargestellten Leistung und Auswirkungen für die Gesellschaft und die Umwelt durch eine unabhängige Expertenstelle ist nicht vorgesehen. Zudem ist die iooi-Methode zur Erfassung und Bewertung der gesamten CSR-Leistung eines Unternehmens nicht geeignet, da sie auf die Untersuchung einzelner Corporate-Citizenship-Projekte wie Spendentätigkeiten ausgerichtet ist, bei denen Aufwand und Nutzen einfacher quantifiziert werden können. Die Aufwendungen und Nutzen gesonderter Projekte, die nicht unmittelbar mit dem Kerngeschäft zusammenhängen, sind dabei wesentlich einfacher zu untersuchen als die Aufwendungen und Nutzen für CSR, da CSR in das Unternehmensmanagement integriert ist und die Kosten und Nutzen nicht einfach unabhängig von der Kerngeschäftstätigkeit betrachtet werden können.

²⁴ Vgl. ebd.

²⁵ Vgl. Sachs, S. (2000), „Die Rolle der Unternehmung in ihrer Interaktion mit der Gesellschaft“, S. 112.

²⁶ Vgl. Schmeisser, W.; Rönsch, M.; Zilch, I. (2009), „Shareholder Value Approach versus Corporate Social Responsibility“, S. 107.

²⁷ Vgl. ebd., S. 108.

5.2.3 Messung und Bewertung durch externe Stellen

Die dritte Möglichkeit besteht in einer Überprüfung durch externe Stellen oder Experten. Dies kann anhand von Messinstrumenten wie Zertifizierungen im Rahmen der SA- und ISO-Normen (z. B. eine Eco-Management-and-Audit-Scheme-Zertifizierung), durch eine professionelle Nachhaltigkeitsprüfung durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (z. B. die Sustainability Assurance der KPMG) oder durch ein Rating einer privaten Ratingagentur (z. B. das oekom Corporate Rating der oekom research AG) erfolgen.

Zertifizierungen haben den Vorteil, dass eine Überprüfung der Prozesse und korrekten Umsetzung der vorgegebenen Standards im Unternehmen stattfindet. Allerdings werden bei den einzelnen Zertifizierungen nur Teilbereiche der CSR erfasst.

Bei einer professionellen Prüfung des Nachhaltigkeitsberichtes überprüft der Wirtschaftsprüfer ausschließlich die Richtigkeit und Vollständigkeit der vom Unternehmen vorgelegten Daten und Informationen anhand vorher bestimmter Kriterien. Der Prüfer stellt sicher, dass die Daten und Informationen im Bericht qualitativ und quantitativ ausreichend sind, um die Auswirkungen des unternehmerischen Handelns im Hinblick auf Nachhaltigkeit angemessen darzustellen. Der Prüfer verifiziert also die soziale, ökologische und ökonomische Unternehmensperformance, die das Unternehmen im Bericht selber darstellt.

Allerdings ist eine objektive Darstellung der tatsächlichen Leistung nur bei einer umfassenden Berichterstattung, z. B. nach dem GRI-Leitfaden mit Anwendungsebene A+ und einer Prüfung mit positiver Gesamtaussage (reasonable level of assurance), sichergestellt. Da eine vollständige und umfassende Berichterstattung und eine umfassende Prüfung mit einer Prüfungsaussage, die Aufschluss über die Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens geben kann, nicht verpflichtend sind und eine Bewertung der Leistung nicht vorgenommen wird, ist das Verfahren „Wirtschaftsprüfung“ nur bedingt zur Quantifizierung der CSR-Leistung eines Unternehmen geeignet. Meist bleibt es dem Leser des Nachhaltigkeitsberichts selbst überlassen, die Leistung aus dem Bericht zu interpretieren und diese zu bewerten. Außerdem veröffentlichen nur wenige Unternehmen Nachhaltigkeitsberichte und von diesen wenigen lassen gerade mal 3 % ihre Berichte durch eine externe Stelle verifizieren.

Ratings sind aufgrund des branchenspezifischen Kriterienkatalogs geeignet, die ökologische und soziale Leistung eines Unternehmens aufzuzeigen und zu bewerten. Obwohl eine Bewertung durch Externe erfolgt, ist aber die objektive Aussagekraft eines Ratings umstritten, da das Urteil der Ratingagentur neben öffentlichen und allgemein zugänglichen Daten größtenteils auf Selbstauskünften in Nachhaltigkeits-, Umwelt- und Sozialberichten der Unternehmen basiert.²⁸

5.3 Beurteilung der Mess- und Bewertungsverfahren

Wie oben bereits erwähnt ist eine objektive, transparente Darstellung der CSP aufgrund fehlender Rahmenbestimmungen zur Umsetzung der CSR und Berichterstattung über den erzielten Mehrwert für die Gesellschaft derzeit nicht möglich. Zudem konnte festgestellt werden, dass es auch noch keine allgemein anerkannten Messkriterien zur Quantifizierung und Bewertung der gesellschaftlichen Unternehmensleistung gibt. Die Messung bzw. eine quantifizierbare Darstellung der Leistung müssen die Unternehmen meist selbst nach eigenen Methoden übernehmen, da es noch kein standardisiertes und allgemein anerkanntes Messinstrument mit einheitlichen Kriterien zur Messung und Bewertung der gesellschaftlichen Unternehmensleistung gibt,

²⁸ Vgl. Abländer, M. S. (2011), „Grundlagen der Wirtschafts- und Unternehmensethik“, S. 461.

welches geeignet ist, die tatsächliche Unternehmensperformance abzubilden und eine Bewertung im Vergleich zu anderen Unternehmensleistungen zu ermöglichen.

6 Fazit und Lösungsansatz

Es gibt bereits viele Untersuchungen und Methoden zur Feststellung der Auswirkungen der CSR-Maßnahmen auf das Unternehmen. Und obwohl es keinen empirischen Beweis für einen generellen positiven Zusammenhang zwischen der CSR-Implementierung und der finanziellen Performance eines Unternehmens gibt, so gibt es doch Hinweise, dass bestimmte CSR-Maßnahmen bestimmte Unternehmensbereiche positiv beeinflussen und die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ein zusätzlicher Wettbewerbsfaktor ist bzw. werden kann. Die Nicht-Berücksichtigung gesellschaftlicher Interessen hingegen kann dem Unternehmen schaden.²⁹

Schwieriger ist hingegen die Feststellung der Auswirkungen auf die Gesellschaft bzw. die Umwelt. Die aktuelle Herausforderung besteht also in der Erfassung, Darstellung und Bewertung dieser sozialen und ökologischen, folglich nicht-finanziellen Unternehmensleistungen (Corporate Social Performance).

Sowohl zur Berichterstattung als auch zur Messung bzw. Bewertung der CSR-Leistungen kristallisiert sich hierbei die Orientierung an vorgegebenen Leistungsindikatoren, insbesondere an denen des GRI-Leitfadens, heraus.

Grundlegend ist daher zunächst die Erarbeitung einer nationalen bzw. internationalen Rahmenregelung für eine einheitliche Berichterstattung, in welcher die Unternehmensleistungen quantifizierbar dargestellt werden können. Ziel ist, dass die Unternehmen einheitliche und vergleichbare Informationen liefern und ihre Leistung anhand einheitlicher, allgemein anerkannter und universell anwendbarer Kriterien bzw. Leistungsindikatoren abbilden.

Das Resultat wäre eine einheitliche und vergleichbare Darstellung der Unternehmensleistung, folglich eine einheitliche Datenerhebung, ergo vergleichbare Ergebnisse und demzufolge die Gewährleistung einer objektiven Leistungsbewertung und die Möglichkeit eines Vergleichs zwischen den Unternehmen.

Um die CSR-Leistungen der Unternehmen bzw. die Corporate Social Performance objektiv und vergleichbar darstellen zu können, sind also ein einheitlicher Rahmen zur Berichterstattung sowie ein einheitliches Bewertungsverfahren erforderlich.

Mein Vorschlag zur Umsetzung einer einheitlichen Berichterstattung ist eine nationale oder internationale gesetzliche Regelung, die in Deutschland z. B. im Handelsgesetzbuch (HGB) umgesetzt werden könnte und Unternehmen zur Darstellung ihrer sozialen und ökologischen Performance im Jahresabschluss bzw. Lagebericht oder Geschäftsbericht verpflichtet. Diese Regelung soll einen Rahmen für den Umfang, die Struktur und den Inhalt für die zusätzlichen, nicht-finanziellen Angaben vorgeben.

Da in Deutschland nur wenige Unternehmen, insbesondere wenige KMUs, einen Nachhaltigkeits- oder CSR-Bericht veröffentlichen, bietet sich die Integration der Performance-Aussagen in die bestehenden Rechnungslegungsvorschriften (Integrated Reporting) an. Das heißt, jedes Unternehmen muss zu bestimmten Leistungsindikatoren Angaben in seinem Finanzbericht oder Jahresabschluss machen. Die Angaben zu den umweltbezogenen Leistungsindikatoren können dabei in absoluten Zahlen oder prozentual angegeben werden. Zu den sozialen und unternehmensführungsbezogenen

²⁹ Vgl. Schmeisser, W.; Rönsch, M.; Zilch, I. (2009), „Shareholder Value Approach versus Corporate Social Responsibility“, S. 154.

Leistungsindikatoren sollen die Unternehmen ihre Ziele, ihre ergriffenen Maßnahmen und Ergebnisse aufzeigen.

Der Vorteil ist, dass zu allen drei Bereichen, d. h. Umwelt, Soziales und Ökonomie, vollständige Angaben im Jahresabschluss gemacht werden müssen. So kann verhindert werden, dass Unternehmen nur ihre positiven Leistungen in einem Bereich hervorheben, während sie schlechte Leistungen bzw. die Nicht-Einhaltung von Mindeststandards in einem anderen Bereich verschweigen.

Voraussetzung für das Integrated Reporting ist die Festlegung einheitlicher Kriterien und Leistungsindikatoren, die geeignet sind, die tatsächliche Leistung eines Unternehmens, unabhängig von Größe und Branche, darzustellen und einen Vergleich zwischen den Unternehmen zu ermöglichen. Dabei soll neben der sozialen und ökologischen Unternehmensleistung auch die Art und Weise der Unternehmensführung (Governance) offengelegt werden.

Im Anschluss sollen die Angaben, die die Unternehmen zu den einzelnen Leistungsindikatoren gemacht haben, ebenso wie die finanzielle Performance durch unabhängige Wirtschaftsprüfer überprüft werden. Der Prüfer kontrolliert die Angaben nicht nur auf ihren Wahrheitsgehalt, sondern auch, ob sie geeignet sind, ein tatsächliches Bild der Unternehmensleistung darzustellen. So wird gewährleistet, dass die Unternehmen alle relevanten Informationen und Daten offenlegen und ein wahres Bild der tatsächlichen Leistung wiedergegeben wird.

Folglich wird so auch die Bewertung bzw. das Rating aussagekräftiger, da die der Bewertung zugrunde liegenden Informationen und die dargestellte Leistung verifiziert wurden.

Eine Bewertung der Unternehmensleistungen kann dann durch ein einheitliches Ratingverfahren, das zur Bewertung die Angaben aus dem Integrated Report heranzieht, erfolgen. Ein Rating kann durch Investoren oder das Unternehmen selbst in Auftrag gegeben werden.

In diesem einheitlichen Rating bewerten dann Experten die soziale und ökologische Leistung eines Unternehmens anhand der Angaben, die das Unternehmen zu den vorgegebenen Leistungsindikatoren gemacht hat.

Literaturverzeichnis

Achouri, C.; Gabius, K. (2009),

„Mit Nachhaltigkeit aus der Finanzkrise?“ aus der Schriftenreihe der HfWU Band 29, Nürtingen: Hochschulbund Nürtingen/Geislingen e.V.

Äbländer, M. S. (2011),

„Grundlagen der Wirtschafts- und Unternehmensethik“, Marburg: Metropolis

Bay, K. (2010),

„ISO 26000 in der Praxis – Der Ratgeber zum Leitfaden für soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit – Darstellung, Diskussion und Analyse“, o. Auflage, München: Oldenbourg Industrieverlag GmbH

Blowfield, M.; Murray, A. (2008),

„Corporate Responsibility – A critical Introduction“, 1. Auflage, New York: Oxford University Press Inc.

Dresewski, F.; Hartmann, J. (2006),

„Verantwortliche Unternehmensführung im Mittelstand: Ausgewählte nationale und internationale Leitfäden und Instrumente“, Berlin, Arbeitspapier der Bundesinitiative Unternehmen: Partner der Jugend (UPJ) e.V. im Rahmen Kampagne „Verantwortliche Unternehmensführung im Mittelstand“

Göbel, E. (Hrsg.); Bea, F. X.; Schweitzer, M. (2010),

„Unternehmensethik“, 2. Auflage, Stuttgart: Lucius & Lucius

Kuhlen, B. (2005),

„Corporate Social Responsibility – Die ethische Verantwortung von Unternehmen für Ökologie, Ökonomie und Soziales – Entwicklung, Initiativen, Berichterstattung, Bewertung“, Baden-Baden: Deutscher Wissenschafts-Verlag (DWV)

Langenscheidt, F. (2006) (Hrsg.),

„Deutsche Standards – Unternehmerische Verantwortung“, 1. Auflage, Köln: Deutsche Standards Editionen GmbH

Sachs, S. (2000),

„Die Rolle der Unternehmung in ihrer Interaktion mit der Gesellschaft“, o. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien: Paul Haupt

Schmeisser, W.; Rönsch, M.; Zilch, I. (2009),

„Shareholder Value Approach versus Corporate Social Responsibility – Eine unternehmensethische Einführung in zwei konträre Ansätze“ in Hummel, T., „Schriften zum Internationalen Management Band 21“, München/Mering: Rainer Hampp

Schneider, U.; Steiner, P. (2004),

„Betriebswirtschaftslehre und gesellschaftliche Verantwortung – Mit Corporate Social Responsibility zu mehr Engagement“, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler

Schreck, P. (2009),

„The Business Case for Corporate Social Responsibility – Understanding and Measuring economic Impacts of Corporate Social Performance“, o. Auflage, Heidelberg: Physica

Internetquellen

Kommission der europäischen Gemeinschaften (2001),

„Grünbuch der Kommission der europäischen Gemeinschaften – Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ KOM (2001) 366 endgültig, vom 18.07.2001, Brüssel, http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf (24.11.2011)

Kommission der europäischen Gemeinschaften (2002),

„Mitteilung der Europäischen Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung“ KOM (2002) 347 endgültig, vom 02.07.2002, Brüssel, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:DE:PDF> (24.11.2011)



Betriebliche Gesundheitsbildung in stressigen Zeiten – damit Arbeit nicht krank macht

Vanessa Heßdörfer

2. Platz im Förderwettbewerb „**Akademische AbschlussArbeiten 2012**“
der randstad stiftung in der Kategorie „Beste Masterarbeit“

verfasst an der Universität Würzburg

akademisch betreut von Prof. Dr. Hajo Petsch und Prof. Dr. Nicolas Schöpf

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	56
2	„Stressige Zeiten“: Moderne Arbeits- und Organisationsformen vor dem Hintergrund Lebenslangen Lernens	
2.1	„Die Modernisierung der Moderne“	
2.1.1	„Risikogesellschaft“	
2.1.2	„Individualisierungsthese“	
2.2	Moderne Arbeits- und Organisationsformen	
2.2.1	„Entgrenzung von Arbeit“	
2.2.2	„Indirekte Steuerung“	
2.2.3	„Subjektivierung von Arbeit“	
2.2.4	Verbindungslinien der Konzepte	
2.2.5	Branchenspezifisches Auftreten der „Indirekten Steuerung“ als zentrale Managementmethode	
2.3	Lebenslanges Lernen – lebenslange Kompetenzoptimierung	
2.3.1	Selbstregulierung, selbstgesteuertes Lernen, personale Kompetenz	
2.3.2	Moderne Lebenskunst: Lebenskompetenz?	
3	Auswirkungen moderner Arbeits- und Organisationsformen auf die psychische Gesundheit: Krankheiten der „Zweiten Moderne“	
3.1	Was ist Gesundheit?	
3.1.1	„Gesundheit – Gesundheit“	
3.1.2	Das Verhältnis von Gesundheit und Arbeit	
3.2	Arbeitsbedingter Stress	
3.2.1	Stressentstehung und gesundheitliche Auswirkungen	
3.2.2	Stressoren moderner Arbeits- und Organisationsformen	
3.3	Die Krankheiten der „Zweiten Moderne“	
3.3.1	Psychische Belastungen am Arbeitsplatz – Zahlen und Fakten	
3.3.2	„Interessierte Selbstgefährdung“	
3.3.3	Das Burnout-Syndrom	
3.3.4	Depression – „Das erschöpfte Selbst“	
4	Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF), Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) und die Rolle der Gesundheitsbildung im Betrieb	
4.1	Definition und Abgrenzung der Begriffe	
4.1.1	Neuorientierung des traditionellen Arbeitsschutzes vor dem Hintergrund moderner Arbeits- und Organisationsformen	

4.1.2	Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) und Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)	
4.2	Gesundheitsbildung im Betrieb	
4.2.1	Eine erste Orientierung	
4.2.2	Gesundheitskompetenz	
4.2.3	Methodisch-didaktische Aspekte	
5	Beiträge betrieblicher Gesundheitsbildung zur Gestaltung moderner Arbeits- und Organisationsformen	
5.1	Allgemeine inhaltliche und didaktische Schwerpunkte	
5.1.1	Inhalt	
5.1.2	Didaktik	
5.2	Verschiedene Zugänge	
5.2.1	„Lebenskunstorientierung“ als Praxiskonzept	
5.2.2	Zu einem leib-phänomenologischen Umgang mit Flexibilität	
5.2.3	Studien und Best-Practice-Fälle	
6	Zusammenfassung	
	Literaturverzeichnis	59
	Abbildungsverzeichnis	

1 Einleitung

„Heutzutage müssen Sie flexibel sein“ – dieser Grundsatz hat sich in unserer Arbeitswelt zur Selbstverständlichkeit, man könnte auch sagen: zum Leitsatz, erhoben. Unter den Soziologen, die sich vor allem in den 80er und 90er Jahren des letzten Jahrhunderts Gedanken zu den Veränderungen in Richtung einer „anderen Moderne“ (Beck 1986) gemacht haben, ist es Richard Sennett (1998), der die These vom „flexible[n] Mensch[en]“ vertritt. Ohne zu tief in das soziologische Theoriegeflecht einsteigen zu wollen: Wer kennt ihn nicht, den mit moderner Autonomie, gleichzeitig auch hoher Eigenverantwortung ausgestatteten Arbeiter oder Angestellten, der sich für *sein* Unternehmen biegt und beugt? Ermöglicht wird diese Flexibilität durch moderne Arbeits- und Organisationsformen wie beispielsweise Projektarbeit, teilautonome Gruppenarbeit, Vertrauensarbeitszeit und nicht zuletzt durch die allgegenwärtigen Forderungen nach Lebenslangem Lernen und Kompetenzerwerb. Experten sprechen von „Entgrenzung von Arbeit“ (Voß 1998), „Indirekte[r] Steuerung“ (Peters/ Sauer 2005; Glißmann 2005) und „Subjektivierung von Arbeit“ (Moldaschl/ Voß 2002; Kratzer/ Sauer 2005). Diese Mechanismen moderner Arbeits- und Organisationsformen bringen allererst die Voraussetzungen für unternehmerisch handelnde Subjekte hervor. Dabei sind erweiterter Handlungsspielraum und Selbstverantwortung einerseits die Bedingungen, andererseits aber auch die Gefahren moderner Steuerungsformen. Denn gerade die von Arbeitswissenschaftlern seit der Human-Relations-Bewegung im 19. Jahrhundert geforderte Autonomie und Handlungsfreiheit, die modernen Organisationsformen zugrunde liegt, birgt paradoxerweise in Kombination mit der von Arbeitspsychologen ebenfalls generell als positiv zu wertenden Selbstverantwortung für den Arbeiter unserer Zeit ein hohes Stress- und Gesundheitsrisiko: Nicht per se sind die Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen in den letzten Jahren enorm in die Höhe gestiegen. Nicht grundlos sind einst unausgesprochene und unbekannte Lebensbegleiter wie Burnout und Depression kein Randgruppenthema mehr. Der flexible Mensch scheint sich, sein Verhalten und seine Psyche häufig selbst nicht verstehen zu können. Wen wundert es da, dass er sich viel zu oft auch von seinem Umfeld missverstanden fühlt – ist doch nach Niklas Luhmann alles „*Verstehen [...] praktisch immer ein Mißverstehen*“ (Luhmann 2004, S. 172 f.). Eine solch niederschmetternde Botschaft für alle zwischenmenschliche Kommunikation will nicht heißen, dass der bloße Versuch zu verstehen von vornherein, ökonomisch gesprochen, „Ressourcen- und Zeitverschwendung“ impliziert. Ich möchte etwas Zeit investieren, um den flexiblen Menschen und seine paradoxe, teils ambivalente Verhaltensweise näher zu verstehen. Mir ist es ein Anliegen, zu erklären, wie das Konzept der Flexibilität zum Stressfaktor und Gesundheitsrisiko vieler Menschen werden kann. Meine Thesen dabei sind: Wir leben in stressigen Zeiten. Es sind die Stressoren moderner Arbeits- und Organisationsformen, die krank machen. Wer solche Thesen aufstellt, muss Fakten liefern. Stress – was ist das? Warum stressige Zeiten? Leben wir nicht in unserer je eigenen Zeit? Ist es nicht *meine* Zeit, dich ich selbst gestalte? Bin ich nicht selbst verantwortlich dafür, ob und wie viel Stress ich mir und meinem Leben zumute? Oder leben wir in mehreren Zeiten, ein Leben in der Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen, wie häufig argumentiert wird? Was sind moderne Arbeits- und Organisationsformen? Was ihre Stressoren? Was an ihnen macht krank?

Meine Thesen sind zurückzuführen auf die selbstverständlich gewordenen Forderungen nach Flexibilität im Rahmen moderner Steuerungsformen. Sie hängen aber auch eng mit einem weiteren Leitmotiv zusammen, das in vielen Unternehmen seit einigen

Jahren ebenfalls als selbstverständlich erachtet wird: die Forderung nach Lebenslangem Lernen und Kompetenzerwerb. Gerade über den Kompetenzbegriff wird versucht, Menschen formbar und flexibel einsetzbar zu machen. Die Haltung des lebenslangen Lernalers gilt als unhinterfragt anzunehmende Grundeinstellung für erfolgreiches Handeln unserer Zeit. Lebenslang lernen – eine solche Sichtweise ist keineswegs neu. Das Moderne sind der Zwang und die Konsequenzen, die aus ihr als Forderung gezogen werden. Längerfristig, so meine These, unterstützen implizit vorausgesetzte Lerneinstellungen und (personale) Kompetenzen krank machende Tendenzen der „Entgrenzung von Arbeit“ (Voß 1998), der „Indirekte[n] Steuerung“ (Peters/ Sauer 2005) und vor allem der „Subjektivierung von Arbeit“ (Moldaschl/ Voß 2002). Nicht ohne Grund tritt gerade in der reflexiven Moderne der Gedanke nach einer Neubegründung der antiken Lebenskunst (*techné tou biou, ars vivendi*) auf (vgl. Schmid 1998). Ob angesichts dessen von *Lebenskompetenz* oder auch von Gesundheitskompetenz gesprochen werden soll, ist kritisch zu hinterfragen.

Währenddessen steigen in den Unternehmen die Zahlen an psychischen Krankheitsfällen und Symptomen immer an. Die zentrale Frage muss lauten: Wie kann es sein, dass die moderne Freiheit in der Arbeit gegenwärtig mit einem solch hohen Anstieg an psychischen Belastungen einhergeht? Und was kann dagegen unternommen werden? Dies näher herauszuarbeiten, ist mein Anliegen. Denn eines ist offensichtlich: Auf Unternehmen und Staat kommen aufgrund stressbedingter Erkrankungen Kosten in Milliardenhöhe zu (vgl. Beermann u. a. 2001, S. 5). Auch angesichts des Fachkräftemangels und der demographischen Entwicklung erweist sich ein verstärktes Nachdenken und Handeln hinsichtlich gesundheitsrelevanter Aspekte der Arbeit sowohl aus unternehmerischer als auch aus politischer Verantwortung heraus als dringend erforderlich.

Seit einigen Jahren steht fest: Der traditionelle Arbeitsschutz kann bei weitem nicht allen Gesundheitsgefahren in modernen Betrieben präventiv entgegenwirken. Arbeitsschutz mit seinem hierarchisch-regulativen, traditionell ausschließlich arbeitsweltlich orientierten Instrumentarium muss um eine individuelle, auf Person und *Lebenswelt* bezogene, *verhaltensorientierte* Perspektive ergänzt und erweitert werden. Aber auch auf *verhältnisbezogener*, das heißt auf der die Arbeitsumgebung und -organisation betreffenden Seite muss Erweiterung stattfinden. Viele Unternehmen haben das Problem und die ansteigenden Kosten durch erhöhte Fehlzeiten, Arbeitsausfälle, Arbeitsunfälle und Qualitätsminderungen aufgrund von psychischen Belastungen bereits erkannt – sie gehen mit gutem Beispiel voran. Wenn es bei der Einführung von Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF) und einem umfassenderen, begrifflich häufig fälschlicherweise synonym verwendeten Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) nicht nur rein darum geht, im Benchmarking vor Konkurrenz und Kunde gut dazustehen, schlagen diese Unternehmen mit der Thematisierung wesentlicher Gesundheits- und Erfolgsrisiken den längerfristig richtigen Weg ein. Die Reflexion zunehmender „Entgrenzung von Arbeit“ (Voß 1998), „Indirekte[r] Steuerung“ (Peters/ Sauer 2005), „Subjektivierung von Arbeit“ (Moldaschl/ Voß 2002) sowie der mit diesen Phänomenen einhergehenden Kompetenzanforderungen kann insbesondere über betriebliche Bildungsangebote stattfinden. In diesem Sinne werde ich in der vorliegenden Arbeit aufzeigen, dass innovative Konzepte betrieblicher Gesundheitsbildung eine entscheidende Rolle in der Prävention arbeitsbedingter Belastungen, Beanspruchungen und Erkrankungen übernehmen können.

Um Beiträge betrieblicher Gesundheitsbildung zur Gestaltung moderner Organisationsformen herauszuarbeiten, möchte ich mich der komplexen und interdisziplinären Thematik über krank machende Aspekte moderner Arbeit schrittweise annähern. Nach einem allgemeinen Einführungsteil über „stressige Zeiten“, welcher moderne

Arbeits- und Organisationsformen vor dem Hintergrund lebenslangen Lernens und dem Diskurs um permanente Kompetenzoptimierung darstellt (vgl. Abschnitt 2), werde ich mich näher mit den Themen Gesundheit und Stress auseinandersetzen (vgl. 3). Dabei gehe ich der Frage nach, was genau die Stressoren moderner Arbeitsformen sind (vgl. 3.2) und wie sich die Krankheiten der Moderne äußern (vgl. 3.3). Ein weiteres Kapitel meiner Arbeit widmet sich den Ansätzen Betrieblicher Gesundheitsförderung (BGF), Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) und der Rolle der Gesundheitsbildung im Betrieb (vgl. Abschnitt 4). Der letzte Teil schließlich hebt allgemeine inhaltliche sowie methodisch-didaktische Aspekte betrieblicher Gesundheitsbildung zur Gestaltung moderner Arbeits- und Organisationsformen hervor (vgl. 5.1). Im Anschluss daran werde ich mögliche Zugänge betrieblicher Gesundheitsbildungsmaßnahmen sowie Best-Practice-Fälle darstellen und erörtern (vgl. 5.2).

Literatur

Beck, U. (1986):

Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Beermann, B./ Ertel, M./ Freude, G./ Höpfner, I./ Heinze, W./ Junghanns, G./ Kamps, H.-H./ Koßmann, J./ Kuhn, K./ Lazarus, H./ Müller-Arnecke/ Richter, G./ Tatusch, W./ Ullsperger, P./ Weißgerber, B./ Zeller, I. (*2001):

Gesundheitsschutz 20. Streß im Betrieb? Handlungshilfen für die Praxis. Dortmund/ Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.).

Empfangen am 29.12.11 von: http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/Gesundheitsschutz/Gs20.pdf?__blob=publicationFile&v=7

Gleißmann, W. (2005):

Die indirekte Steuerung und die Frage der Begriffe. In: IG Metall (Hrsg.): Freiwillig die Gesundheit riskieren? Indirekte Mitarbeitersteuerung und neue Fragen zu Gefährdungsbeurteilung und Prävention im Betrieb. Dokumentation eines Workshops im Rahmen des Projektes „Gute Arbeit“ der IG Metall. 2/05. Frankfurt a. M.: o. A.,

S. 26-41. Empfangen am 29.11.11 von: http://www.ergo-online.de/html/arbeitsorganisation/ergebnis_arbeiten/gutearbeit_doku_workshop.pdf

Kratzer, N./ Sauer, D. (2005):

Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit. In: SOFI/ IAB/ ISF München/ INIFES (Hrsg.): Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland – Arbeits- und Lebensweisen. Erster Bericht. Wiesbaden: VS, S. 125-149.

Luhmann, N. (*2004):

Die Realität der Massenmedien. Wiesbaden: VS.

Moldaschl, M./ Voß, G. G. (2002):

Subjektivierung von Arbeit. München & Mering: Hampp.

Peters, K./ Sauer, D. (2005):

Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform. Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses. In: Wagner, H. (Hrsg.): „Rentier’ ich mich noch?“ – Neue Steuerungskonzepte im Betrieb. Hamburg: VSA, S. 23-58. Empfangen am 19.01.12 von: <http://cogito.web.officelive.com/Documents/KP-DS%20Indirekte%20Steuerung.pdf>

Schmid, W. (1998):

Philosophie der Lebenskunst. Frankfurt: Suhrkamp.

Sennett, R. (1998):

Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Berlin.

Voß, G. G. (1998):

Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. MittAB 3, S. 473-487.



Flexible, internationale Arbeitszeitmodelle für Führungskräfte als Antwort auf die Anforderungen der modernen Arbeitswelt

Kim Oelgart

2. Platz im Förderwettbewerb „**Akademische AbschlussArbeiten 2012**“
der randstad stiftung in der Kategorie „Beste Bachelorarbeit“

verfasst an der BiTS – Business and Information Technology School
akademisch betreut von Prof. Dr. Martina Stangel-Meseke

Hinweis der Autorin

Bei der vorliegenden Publikation handelt es sich lediglich um einen 10-seitigen Ausschnitt der Arbeit. Die ganze Arbeit ist publiziert und käuflich im Buchhandel zu erwerben.

Abstract

Unternehmen sind heutzutage darauf angewiesen, ihre qualifizierten Fachkräfte dauerhaft zu binden. Um den Anforderungen der modernen Arbeitswelt gerecht zu werden, sollten Gesellschaft, Unternehmen und die Politik ihre öffentliche Meinung und gängige Arbeitspraktiken bezüglich *flexibler Arbeitszeitmodelle* in Deutschland überdenken. Im Rahmen dieser Arbeit wird geprüft, ob flexible Arbeitszeitmodelle speziell für Führungskräfte eine Lösung für die gestiegenen Anforderungen bieten. Diese These wird durch internationale Beispiele gestützt und kritisch reflektiert. Als Ergebnis wird herausgearbeitet, dass *Teilzeitmodelle* und *Arbeitszeitflexibilisierungen* nicht allein die Lösung aller Probleme darstellen, aber einen sinnvollen und zugleich ökonomischen Ansatz bieten, um den gestiegenen Ansprüchen gerecht zu werden. Die herausgearbeiteten Erkenntnisse sollen Personalverantwortliche, Führungskräfte und Geschäftsführer bei der strategischen Personal- und Unternehmensplanung unterstützen, um den Bedarf und die Unternehmensstrategien mit den Präferenzen ihrer Beschäftigten zu synchronisieren.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	64
2	Die moderne Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts	64
2.1	Veränderung der Umwelt	
2.2	Wertewandel	65
2.3	Arbeitsbedingte Psychopathologien	
3	Gesetzliche Rahmenbedingungen	65
3.1	Rechtliche Rahmenbedingungen in Deutschland	
3.2	Rechtliche Bedingungen in Schweden	65
4	Zeitgemäße Arbeitszeitmodelle im Bereich der Führung	67
4.1	Klassifikation der Arbeitszeitmodelle	67
4.1.1	Amorphe Arbeitszeitmodelle	
4.1.2	Teilzeitmodelle	
4.1.3	Jobsharing	
4.1.4	Individuelle Arbeitszeiten	
4.2	Vorbildhafte Beispiele für Arbeitszeitmodelle im Ländervergleich	68
4.2.1	Schweden	68
4.2.2	Niederlande	
4.2.3	Finnland	
4.3	Best Practice anhand von Unternehmensbeispielen	69
5	Modifikationsmöglichkeiten für Deutschland	
6	Beweggründe und Bewertung der wirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Funktion von flexiblen Arbeitszeitmodellen	
6.1	Vorteile der modernen Arbeitszeitmodelle	
6.2	Nachteile der modernen Arbeitszeitmodelle	
7	Implikationen für Wissenschaft und Praxis	70
10	Literaturverzeichnis	72

1 Einleitung

In Schweden gibt es sie schon lange, ebenfalls in Norwegen und in den Niederlanden. In Deutschland ist sie allerdings noch oft eine Illusion: die 30-Stunden-Woche einer Führungskraft. Wie selbstverständlich verlässt in den Niederlanden ein Manager nachmittags eine Besprechung, um den eigenen Sohn aus der Kindertagesstätte abzuholen. Ist dieses Vorgehen eine woanders gängige Praxis, die bald auch in Deutschland Realität wird? Ja, vielleicht sollte Deutschland umdenken. Viele europäische Mitgliedsstaaten gehen mit gutem Beispiel voran, um den Anforderungen der modernen Arbeitswelt gerecht zu werden und als Standort attraktiv zu bleiben. Der Kampf um die Fachkräfte und der demografische Wandel sind nur zwei von zahlreichen in der Arbeit näher erläuterten Gründen (Opaschowski, 2008).

Ziel der Arbeit ist es, aufzuzeigen, dass sich flexible Arbeitszeitmodelle wirtschaftlich lohnen und sogar dringend benötigt werden, um Frauen und Männern in Führungspositionen eine bessere Work-Life-Balance zu ermöglichen und den Ansprüchen der gegenwärtigen Arbeitswelt gerecht zu werden (Bischoff, 2010). Anhand von vorbildhaften Beispielen sollen gangbare Wege für Deutschland demonstriert und ihr Mehrwert soll mit wissenschaftlichen Studien, u. a. von McKinsey (Hagemann, 1994), belegt werden. Des Weiteren sollen für Personaler, Betriebsräte und Arbeitnehmer mit einem Teilzeitwunsch aussagekräftige Argumente herausgearbeitet werden.

Diese Bachelorarbeit diskutiert, ob flexible Teilzeitmodelle einen Lösungsansatz für die Anforderungen der modernen Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts darstellen. Die Arbeit beinhaltet die These, dass Arbeitnehmer, speziell Führungskräfte, mit variablen Arbeitszeiten und reduzierten Arbeitsumfängen besser mit den neuen Anforderungen, wie bspw. einer höheren Arbeitsbelastung, dem Wertewandel und weiter zunehmenden Psychopathologien, zurechtkommen. Eine weitere wesentliche Leitfrage besteht darin, was Deutschland in Bezug auf die Teilzeithematik von anderen Ländern lernen und adaptieren kann (Balzter, 2011). [...]

2 Die moderne Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts

In diesem Kapitel werden die aktuellen Veränderungen der modernen Arbeitswelt dargelegt und erläutert. Es werden fünf Veränderungstendenzen (von Rosenstiel, 2007, S. 41ff.) des 21. Jahrhunderts dargestellt und ihre jeweilige Problematik wird beleuchtet. Im weiteren Verlauf werden potenzielle Lösungsmöglichkeiten angedacht und diskutiert.

Diese Darstellung des aktuellen Ist-Zustandes der modernen, variablen Arbeitswelt mit wechselnden Bedingungen zeigt die Notwendigkeit der flexiblen Arbeitszeitmodelle auf und lässt sie als realistische und sinnvolle Lösungsvorschläge erkennbar werden. [...]

2.2 Wertewandel

Die letzte Veränderungstendenz des 21. Jahrhunderts besteht in den normativen Änderungen der modernen Gesellschaft. Neben der politischen Gleichstellung von Mann und Frau stehen nach von Rosenstiel (2007) eine freizeitorientierte Schonhaltung, die Wertschätzung der Natur, der Wunsch der Selbstverwirklichung und eine schwindende Bereitschaft zur Unterordnung im Fokus der heutigen Gesellschaft. Betont werden außerdem die Selbstentfaltung und der Lebensgenuss. Als besonderer Megatrend werden in diesem Zusammenhang die Frauen genannt. Opaschowski spricht zudem von einem der größten Machtwechsel in der Geschichte (2008). Frauen als Potenzialträger und vor allem weiblich attribuierte Werte, wie beispielsweise soziale Kompetenzen oder ein partizipativer Führungsstil, beeinflussen die zukünftigen Wertvorstellungen des 21. Jahrhunderts.

Die politische Gleichstellung von Mann und Frau geht mit einem veränderten Rollenverständnis einher. Moderne Frauen möchten finanziell von ihrem Partner unabhängig sein, einem Beruf, teilweise auch höheren Führungspositionen nachgehen und sich selbst verwirklichen (Wüstner, 2006, S. 29). Nach Angaben des ersten Gleichstellungsberichtes der Bundesrepublik Deutschland ist die Gleichstellung von Mann und Frau bezüglich des Erwerbslebens in Deutschland bisher nur unzureichend etabliert (Bundesministerium für Familie, Fraunhofer-Gesellschaft, 2011). Um eine Erwerbstätigkeit ausführen zu können, verzichten Frauen wegen der antizipierten Problematik, Beruf und Familie zu vereinbaren, oft auf ihren Kinderwunsch. Für eine Berufstätigkeit in höheren Positionen oder als Fachkraft sind Frauen heutzutage bestens ausgebildet. [...]

3 Gesetzliche Rahmenbedingungen

3.2 Rechtliche Bedingungen in Schweden

Schweden liegt mit einer Teilzeitbeschäftigungsquote von 25,8% (Generaldirektion Wissenschaft, 1997) über dem europäischen Durchschnitt und gehört mit einer Frauenerwerbsquote von ca. 70% im Jahr 2009 zu den führenden Drei in Europa. Beachtlich ist des Weiteren die mit 72,8% höchste Erwerbsquote Älterer. Im Rahmen dieses Unterkapitels werden diverse gewerkschaftliche und gesetzliche Regelungen in Schweden präsentiert, die Teilzeitarbeit erleichtern und sich von deutschen Bestimmungen unterscheiden.

Ähnlich wie Deutschland hat auch Schweden die sogenannte Elternzeit eingeführt, um besonders Eltern mit kleinen Kindern die Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf zu erleichtern. Demnach haben schwedische Eltern ein Recht auf insgesamt 480 bezahlte freie Arbeitstage. Von diesen 480 Tagen sind jeweils 60 für den Vater und die Mutter vorbehalten. Die restlichen 360 Tage können anteilmäßig beliebig auf die Eltern verteilt werden. Zusätzlich besteht bei den Vätern das Recht auf zehn bezahlte Urlaubstage bei der Geburt ihres Kindes. Wird dieses Gesetz im europäischen Vergleich gesehen, so zeigt sich, dass Eltern in Norwegen ein Recht auf 39 Urlaubswochen haben, wobei auch hier sechs Wochen fest für den Vater reserviert sind. Die italienische Gesetzgebung sichert Eltern erwerbsfreie 13 Wochen zu. In Spanien und Finnland haben Väter das Anrecht auf einen dreiwöchigen Urlaub innerhalb der ersten vier Lebensmonate des

Neugeborenen. Frankreich und Großbritannien stellen mit zwei Urlaubswochen das europäische Schlusslicht dar (Generaldirektion Wissenschaft, 1997).

Nach dem schwedischen Arbeitszeitgesetz beträgt die übliche Wochenarbeitszeit maximal 40 Stunden. Flexible Arbeitszeiten sind weit verbreitet. Neben der Elternzeit sind auch Teilzeitstellen gesetzlich verankert, denn alle Eltern mit Kindern unter acht Jahren haben das Anrecht, ihre reguläre Arbeitszeit um $\frac{1}{4}$ % zu reduzieren (Generaldirektion Wissenschaft, 1997). Trotz vielfältiger, gesetzlich geregelter Betreuungs- und Vorschulangebote werden diese Teilzeitbeschäftigungen oft wahrgenommen, denn über 80 % der ein- bis fünfjährigen Kinder besuchen eine Kindertagesstätte, einen Kindergarten oder eine andere organisierte Gruppe. Das Nachmittagsangebot für Schulkinder, welches individuell je nach den Arbeitszeiten der Eltern gestaltet werden kann, nutzen ca. $\frac{3}{4}$ aller Eltern. Die Gebühren betragen einkommensabhängig maximal 135 € pro Monat für Kindergartenkinder sowie maximal 90 € monatlich für Kinder, die bereits die Schule besuchen. Der Vorschul- und Schulunterricht sind dagegen für die Eltern kostenfrei (Zentrale Auslands- und Fachvermittlung, 2010). Nach Angaben der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung (ZAV) gestaltet sich die Suche nach einem Ganztagsbetreuungsplatz für Kinder bis zum Alter von zehn Jahren ebenfalls unkompliziert. Zudem haben Arbeitgeber „im Allgemeinen Verständnis, wenn Eltern kurzfristig Zeit für ihre Kinder brauchen“ (Zentrale Auslands- und Fachvermittlung, 2010). Diese Gesetze, Regelungen und individuellen Betreuungsangebote können einen Erklärungsansatz für die hohe Frauenerwerbsquote darstellen, was jedoch derzeit nicht empirisch überprüft ist.

Die Arbeitszeiten sind in Schweden ebenfalls gesetzlich festgelegt. Nachtarbeit, d. h. Arbeit zwischen 24 und 5 Uhr morgens, ist verboten, sofern die Erwerbstätigkeit in dieser Zeit nicht unverzichtbar für den Beruf ist. In Bezug auf die Überstunden besteht in Schweden ebenso eine gesetzliche Regelung. Diese sind auf 50 Stunden pro Monat und 200 Stunden pro Jahr gesetzlich begrenzt. Samstag und Sonntag gelten nach vielen Tarifvereinbarungen als arbeitsfrei. Ausnahmen gibt es im Bereich der Schichtarbeit, im öffentlichen Dienst sowie Sektoren wie Transport, Verkehr, Handel und Tourismus. Über die abgeleistete Arbeitszeit hat der einzelne Arbeitnehmer als Nachweis ein Buch zu führen (Schmitz, 2010).

Besonders charakteristisch für Schweden ist die relativ hohe Mitbestimmung des Arbeitnehmers am Arbeitsplatz. Es hat sich seit Beginn der 1970er Jahre ein modernes System entwickelt, welches z. B. anhand von Gewerkschaftsvertretern die Rechte der Beschäftigten, sichern soll. In jedem privaten Unternehmen mit mindestens 25 Beschäftigten, haben diese das Recht auf eine Vertretung im Aufsichtsrat. Generell wird den Gewerkschaften in Schweden ein großer Einfluss zugesprochen. Über 80 % der Arbeitnehmer sind Mitglieder bei einer der drei großen, zentralen Gewerkschaften in Schweden. Diese sind der Schwedische Gewerkschaftsbund (LO), die Zentralorganisation der Angestellten und Beamten (TCO) sowie die Zentralorganisation schwedischer Akademiker (SACO). Zusammengenommen haben diese drei Gewerkschaften ca. 3,9 Mio. Mitglieder. Bei einer Bevölkerung von 9 Mio. Einwohnern ist diese Menge beachtlich. Im internationalen Vergleich liegen Finnland und Dänemark ebenfalls mit sehr vielen gewerkschaftlich organisierten Erwerbstätigen vorne. Abgeschlagen ist dagegen Frankreich mit 11 %. Deutschland liegt mit 42 % im Mittelfeld und Italien kommt auf 66 %. Trotz der hohen gewerkschaftlichen Organisation der Arbeitnehmer kommt es relativ selten zu Arbeitsstreiks. Dies ist in der „Friedenspflicht zwischen Arbeitgeberorganisationen und Gewerkschaften, die auf die Vereinbarung von Saltsjöbaden von 1938 zurückgeht“ (Generaldirektion Wissenschaft, 1997), begründet.

Tarifvereinbarungen spielen eine weitere wesentliche Rolle. Da es in Schweden keine Mindestlöhne gibt, basieren viele Arbeitsverträge auf Tarifverträgen. [...]

Insgesamt betrachtet lässt sich festhalten, dass die Schweden gewerkschaftlicher organisiert sind als deutsche Arbeitnehmer und so gemeinsam für ihre Interessen kämpfen. Einen großen Wert legen die schwedischen Arbeitnehmer auf ihr Mitbestimmungsrecht, sobald es um ihren Arbeitsplatz geht. Die Betreuungsangebote für ein- bis elfjährige Kinder werden in umfassendem Maße angeboten und individuell genutzt. Aus deutscher Sicht werden fehlende oder zeitlich nicht ausreichende Betreuungsplätze oft kritisiert. Im Gegensatz zu Deutschland ist bei Eltern mit Kindern bis zum achten Lebensjahr eine Teilzeitstelle gesetzlich gesichert und gesellschaftlich akzeptiert. Ähnlich aufgestellt sind Schweden und Deutschland in Bezug auf die Elternzeit. Diese ist in beiden Ländern gesetzlich geregelt und anerkannt.

4 Zeitgemäße Arbeitszeitmodelle im Bereich der Führung

Bevor in diesem Kapitel die wichtigsten Teilzeitmodelle vorgestellt werden, wird zunächst *Teilzeit* definiert. Eine internationale, einheitliche Definition existiert derzeit nicht. Die Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) bezieht den Begriff der Teilzeiterwerbstätigkeit „auf Personen, die gewöhnlich weniger als 30 Wochenstunden an ihrem Hauptarbeitsplatz verbringen“ (2010, S. 132). Die Definition stellt zumindest für die OECD-Länder eine grobe Richtlinie dar. Laut § 2, Absatz 1 des TzBfG in Deutschland grenzt sich ein Teilzeitmitarbeiter wie folgt von Vollzeitkollegen ab. „Teilzeitbeschäftigt ist ein Arbeitnehmer, dessen regelmäßige Wochenarbeitszeit kürzer ist als die eines vergleichbaren vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers. Ist eine regelmäßige Wochenarbeitszeit nicht vereinbart, so ist ein Arbeitnehmer teilzeitbeschäftigt, wenn seine regelmäßige Arbeitszeit im Durchschnitt eines bis zu einem Jahr reichenden Beschäftigungszeitraums unter der eines vergleichbaren vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers liegt.“ (Bundesministerium der Justiz, 2011) Laut Absatz 2 sind geringfügig Beschäftigte nach § 8, Abs. 1, Nr. 1 des Vierten Buches Sozialgesetzbuch ebenfalls eingeschlossen (Bundesministerium der Justiz, 2011).

Teilzeit umfasst nach den beiden Definitionen diverse Zeitregelungen unterhalb der regulären Vollarbeitszeit. Die Arbeitszeiten können dabei recht unterschiedliche Formen annehmen. Interessant sind neben der reinen Länge der Zeit zudem die Lage und die jeweilige flexible Verteilung dieser. Insgesamt lassen sich dementsprechend drei Hebel bei der Gestaltung der individuellen Modelle nutzen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2011).

4.1 Klassifikation der Arbeitszeitmodelle

Die Kategorisierung von Arbeitszeitmodellen erfolgt in der Literatur auf recht vielfältige Art und Weise. Je nach Umfang der Arbeitszeitreduzierung und der Flexibilisierungsart werden diverse Modelle unterschieden. In Anlehnung an das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die pme Familienservice GmbH basieren die nachfolgend ausgeführten Modelle auf der untenstehenden Grafik. [...]

Da die Ausarbeitung aller im Schaubild genannten Varianten den Rahmen dieser Arbeiten sprengt, werden im weiteren Verlauf exemplarisch vier Ansätze diskutiert, die ebenfalls für Führungskräfte denkbar sind. Diese vier Kategorien verfügen jeweils über zwei bis drei unterschiedliche Optionen in der Ausgestaltung. In der ersten Kategorie werden amorphe Arbeitszeitmodelle am Beispiel von Sabbaticals, flexiblen Jahresarbeitszeitkonten und lebensereignisorientierten Zeitmodellen dargestellt. In der zweiten Kategorie werden Teilzeitmodelle, wie die vollzeitnahe Teilzeit, eine kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit sowie die Altersteilzeit, erörtert. Im Anschluss wird das Jobsharing anhand von Job-Splitting, Job-Pairing und Top-Sharing beleuchtet. Zuletzt wird ein individueller Umgang mit der Arbeitszeit anhand von Vertrauensarbeitszeit und Gleitzeit thematisiert. Bei der Vorstellung der einzelnen Varianten werden neben einer methodischen Erläuterung auch die Grundvoraussetzungen, Ziele sowie wichtige Vor- und Nachteile dargestellt. [...]

Abbildung 1 Klassifizierung der Arbeitszeitmodelle (eigene Darstellung, 2011)

Amorphe Arbeitszeitmodelle	Teilzeitmodelle	Jobsharing	Individuelle Arbeitszeitmodelle
- Jahresarbeitszeitkonto - Lebensereignisorientierte Arbeitszeitmodelle - Sabbaticals	- Vollzeitnahe Teilzeit - Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit - Altersteilzeit	- Job-Pairing - Job-Splitting - Top-Sharing	- Vertrauensarbeitszeit - Gleitzeit

4.2 Vorbildhafte Beispiele für Arbeitszeitmodelle im Ländervergleich

Im Folgenden werden Vorzeigebispiele unterschiedlicher Organisationen und Länder für Arbeitszeitmodelle angeführt. Die Beispiele dienen dazu, die Teilzeitproblematik aus einer anderen Perspektive betrachten zu können und realisierbare neue Wege abzuleiten.

4.2.1 Schweden

Schweden überrascht nach Angaben von Eurostat im Jahr 2010 im Ländervergleich neben Dänemark und den Niederlanden mit einer hohen Frauenerwerbsquote von ca. 70 %. Ältere Quellen sprechen mit 84 % sogar von der höchsten Frauenerwerbsquote in den westlichen Industrienationen (Pettersson & Neveling, 1990). Selbst die Arbeitslosenquote erscheint im Ländervergleich mit 1,5 % im Jahr 1990 bis ca. 7 % im Jahr 2009 gering (Eurostat-Pressestelle, 2010). Zudem liegt die Geburtenrate im Jahr 2010 in Schweden bei 1,94 Kindern pro Frau (Eurostat Statistic Austria, 2009) und damit um 0,62 Kinder höher als in Deutschland. Das staatliche Arbeitszeitkomitee hat herausgefunden, dass vier von fünf Schweden mit ihrer Arbeitszeit zufrieden sind, zudem hat sich die effektive Arbeitszeit stetig erhöht. Dies ist besonders durch längere Wochenarbeitszeiten im Teilzeitbereich zu erklären. Ähnlich wie in Deutschland legen in Schweden 60 % der Männer und über 80 % der Frauen mehr Wert auf eine kürzere Arbeitszeit als auf einen höheren Lohn (Pettersson & Neveling, 1990).

Fraglich ist, worin die wesentlichen Unterschiede zwischen Schweden und Deutschland liegen. Zum einen besticht Schweden im europäischen Vergleich mit einer sogenannten langen Teilzeit von ca. 30 Wochenstunden. Gleitzeit, 6-Stunden-Tage, mehrere freie

Tage innerhalb der Woche, unregelmäßige Arbeitszeiten und Arbeit an Samstagen oder Sonntagen ist alltägliche Realität. Die Flexibilität scheint keine Grenzen zu kennen.

Laut Aussagen von Olof Ohlsson, dem geschäftsführenden Direktor der Robert Bosch Aktiebolag Schweden, hat die schwedische Gesellschaft eine sogenannte Flexibilisierungstradition. Es ist üblich, dass vielfältige Flexibilisierungsmöglichkeiten genutzt werden. Verschiedene Gesetze ermöglichen den individuellen Einfluss auf die Arbeitszeit. Gleichberechtigung und Demokratie werden nach Ohlsson in schwedischen Unternehmen eher gelebt als in deutschen. Zudem ziehen Mitarbeiter und Arbeitgeber an einem Strang, denn zufriedenes Personal erzielt bessere Arbeitsergebnisse, ermöglicht die Bindung von qualifizierten Fachkräften und sichert zudem den Nachwuchs. Diese Ziele dienen dem Interesse der Gesellschaft und den Unternehmen (Pettersson & Neveling, 1990). [...]

Selbst im Bereich der Altersteilzeit lässt sich viel von Schwedens Modellen lernen, denn dort liegt die Erwerbstätigkeitsquote älterer Menschen, d. h. Personen zwischen dem 55. und 64. Lebensjahr, bei 70 %. Während in Deutschland die Altersteilzeitmodelle oft abgelehnt werden und seltene Anwendung finden, hat das nordische Land auch hier eine gute Lösungsmöglichkeit geschaffen. Die Firma SCANIA bietet beispielsweise ihren älteren Arbeitnehmern an, ihre Arbeitszeit auf 80 % zu reduzieren und dabei 90 % des Lohns vergütet zu bekommen. Die fehlenden 10 % zahlen einige Unternehmen selbst dazu, um qualifizierte Fachkräfte zu sichern und somit wertvolles Know-how in der Firma zu erhalten. Alternativ bieten mehrere schwedische Firmen an, Arbeitszeiten ganz individuell abzustimmen. Meist gibt es eine fixe Kernarbeitszeit. Die restliche Dauer und Lage der Arbeitszeit wird spezifisch ausgestaltet. Diese maßgeschneiderten Pensionen ermöglichen eine bedarfsgerechte Umsetzung, denn nicht jeder Erwerbstätige ab Anfang 60 ist gesundheitlich zu einer vollen Erwerbstätigkeit in der Lage bzw. einige Rentner würden gerne noch ein bisschen weiterarbeiten (Österreichischer Seniorenbund, 2010).

Generell lassen sich schwedische Modelle selbstverständlich nicht ohne weiteres auf Deutschland adaptieren, da es sich um unterschiedliche Kulturen mit abweichenden Rollenverständnissen und diversen gesetzlichen Rahmenbedingungen handelt. Sicherlich ist Schweden nicht perfekt. Viele Ansätze lassen sich jedoch als Denkanstöße nutzen und zeigen weitere praktikable Möglichkeiten auf, die in anderen Ländern existieren. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Schlüsselvariablen für das schwedische Erfolgsmodell scheinbar in der Flexibilität und der gesellschaftlichen und organisationalen Akzeptanz liegen. Nur wenn alle Parteien einen gesellschaftlichen Konsens anstreben und gemeinschaftlich den Anforderungen des 21. Jahrhunderts entgegenstehen, können Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichermaßen profitieren. [...]

4.3 Unternehmensbeispiele

Das Programm *Erfolgsfaktor Familie*, hat die Initiative *Familienbewusste Arbeitszeiten* gestartet und zeigt mehr als 100 gute Beispiele für eine funktionale Vereinbarung von Karriere und Familie. Ein Großteil dieser Vorzeigebispiele wird durch diverse Teilzeit- und Flexibilisierungsmodelle ermöglicht. Dieses Unterkapitel soll exemplarisch Beispiele aufzeigen, die Mut zum Nachahmen verbreiten sollen. [...]

Neben vielen Einzelbeispielen geht das Bundesfamilienministerium einen systematischen Weg und zeichnet am 25. Mai 2011 erneut Unternehmen aus, die es mit ihren

flexiblen Arbeitsbedingungen und Betreuungsangeboten den Arbeitnehmern ermöglichen, familiären Verpflichtungen nachzukommen, ohne beruflich wesentlich kürzer treten zu müssen. Unter den insgesamt 265 Auszeichnungen sind 134 Unternehmen, 97 Institutionen und 34 Hochschulen vertreten. Insgesamt 876.000 Personen profitieren von der innovativen Personalpolitik und der Vorreiterrolle ihrer Organisationen. Das Audit mit der Zertifizierung berufundfamilie® setzt auf eine weitreichende Sensibilisierung für die Problematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Hinzu kommen spezielle Führungskräfte trainings, damit die Führungskräfte über die Anwendbarkeit der betrieblichen Maßnahmen umfassend informiert sind. Den Schlüssel zum Erfolg bilden hier Familienauszeiten, Familienpflegezeiten, umfassende Betreuungsangebote und flexible Arbeitszeitmodelle (Bundesministerium für Familie, Audit berufundfamilie, 2011). [...]

7 Implikationen für Wissenschaft und Praxis

Generell lässt sich sagen, dass Teilzeitmodelle eine Maßnahme im Umgang mit den gestiegenen Anforderungen des 21. Jahrhunderts, den veränderten Wertvorstellungen und dem demografischen Wandel darstellen. In Zeiten wirtschaftlicher Krisen ist eine Umstellung von Voll- und Teilzeit eine Möglichkeit, Personalkosten zu sparen und die Arbeitsplätze trotz sinkender Aufträge zu sichern. Wichtig ist es jedoch, aus einer Vielzahl von Arbeitszeitmodellen die für das Unternehmen und seine Mitarbeiter praktikabelste und optimale Auswahl zu treffen. Hierzu sollten die Bedürfnisse und Anforderungen des jeweiligen Unternehmens analysiert werden und unternehmensspezifische Modelle herausgefiltert werden. Die ausgewählten Modelle sollten ebenfalls den Bedürfnissen der Arbeitnehmer entsprechen. Ein allgemeines Vorzeigebispiel, welches sich bspw. aus einem nordischen Land zu 100 % auf Deutschland adaptieren lässt, ist nicht existent.

Arbeitszeitflexibilisierung sollte nicht darauf abzielen, die menschlichen Leistungskapazitäten möglichst lange auszuschöpfen, sondern darauf, die biologischen Kapazitäten möglichst effizient zu nutzen (Dellekönig, 1995). Die Arbeitszeit sollte sich demnach an den Bedürfnissen des Unternehmens orientieren und zeitgleich private Anliegen der Mitarbeiter berücksichtigen. Auf diese Weise entsteht eine Win-win-Situation, die sogenannte Doppelsieg-Strategie. Reduzierte Arbeitszeit gilt in der deutschen Gesellschaft oft noch als Tabu, wenn Arbeitnehmer auf der Managementebene agieren möchten. Inzwischen wird Teilzeitmanagement jedoch immer beliebter und sogar Männer trauen sich. Viele Vorzeigebispiele sind das Resultat dieser modernen Möglichkeiten. Europaweit gesehen sollte Deutschland jedoch versuchen, von seinen Vorbildern, besonders Schweden und Norwegen, zu lernen, die nordische Denkweise zu verstehen und organisationsspezifisch für sich zu interpretieren. Es ist notwendig, sich gedanklich von der Fiktion einer ununterbrochenen Vollzeitbeschäftigung zu lösen. Private und organisationale Gründe hierzu sind vielfältig. Das Zeitalter der Revision ist eine weitere Kausalität. Der Hauptschlüssel scheint in der Flexibilität und dem nötigen Verständnis zu liegen, um den sich ständig verändernden Ansprüchen, saisonalen Schwankungen und individuellen Lebensereignissen begegnen zu können. Die Schweden machen es mit ihrem fortwährenden Zeitpuzzeln vor. Die nötige Flexibilität besteht nicht darin, jeden Montag frei zu haben, sondern darin, private und unternehmensspezifische

Bedürfnisse miteinander zu vereinbaren und folglich den freien Tag auch einmal auf den Mittwoch oder Freitag zu verschieben, wenn wichtige Kundentermine anstehen.

Organisationale Veränderungen müssen die Rahmenbedingungen für Individuen schaffen, damit den einzelnen Arbeitnehmern ein System vorgegeben wird, in dem sie sich bewegen und persönliche Arrangements vereinbaren können. Aus diesem Grund gehören Arbeitszeitmodelle in den Bereich des strategischen Managements und sollten mit der Unternehmensstrategie und -philosophie verknüpft werden. Arbeitszeitmodelle stellen ein strategisches und effektives Werkzeug dar, um u. a. Arbeits- und Lagerkosten zu senken, die Mitarbeitermotivation zu erhöhen, Fluktuationen zu reduzieren und Freiräume zu schaffen. Als wesentliche Grundlage dient eine offene Unternehmenskultur mit einem hohen Maß an Vertrauen, Kooperation und Transparenz. [...]

Flexible Arbeitszeitmodelle sind ein aktuelles Thema mit viel Potenzial. Diese Thematik hat zukünftig einen hohen Forschungsbedarf. Arbeitspsychologen sollten wissenschaftliche Evaluationsstudien durchführen, neue Arbeitszeitmodelle entwickeln und eine Organisationsberatung anbieten. Ebenso können Studien die Auswirkungen von Arbeitszeitflexibilisierungen auf die Work-Life-Balance, die persönliche Work Ability und die Entstehung oder Prävention von arbeitsbedingten Psychopathologien und Krankheitsquoten näher erforschen.

Literaturverzeichnis

Bundesministerium der Justiz. (2011).

Teilzeitbefristungsgesetz. Abgerufen am 18. Februar 2011 von http://bundesrecht.juris.de/tzbfkg/_2.html

Bundesministerium für Familie, S. F. (25. Mai 2011).

Abgerufen am 07. Juli 2011 von Audit berufundfamilie:
<http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/familie,did=172526.html>

Bundesministerium für Familie, S. F. (25. Januar 2011).

Fraunhofer-Gesellschaft. Abgerufen am 18. Februar 2011 von http://www.fraunhofer.de/Images/110204_Gleichstellungsbericht_final_tcm7-78851.pdf

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (1. November 2011).

Leitfaden: Familienbewusste Arbeitszeiten. Abgerufen am 18. Februar 2011 von Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Familienbewusste-Arbeitszeiten-Leitfaden,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>

Dellekönig, C. (1995).

Der Teilzeit-Manager: Argumente und erprobte Modelle für innovative Arbeitszeitregelungen. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Eurostat Statistic Austria. (2009).

Wirtschaftskammer Österreich. Abgerufen am 19. Februar 2011 von Geburten- und Sterberaten: <http://www.wko.at/statistik/eu/europa-geburtenrate.pdf>

Eurostat-Pressestelle. (Juli 2010).

Europäische Kommission. Abgerufen am 07. Februar 2010 von http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/3-27072010-AP/DE/3-27072010-AP-DE.PDF

Generaldirektion Wissenschaft. (Juli 1997).

Die Sozial- und Beschäftigungspolitik in Schweden. Abgerufen am 27. März 2011 von Europäisches Parlament: http://www.europarl.europa.eu/workingpapers/soci/w13/summary_de.htm

Hagemann, H. (1994).

Teilen und Gewinnen: das Potential der flexiblen Arbeitszeitverkürzung. Düsseldorf: McKinsey und Company.

OECD. (2010).

Die OECD in Zahlen und Fakten 2010: Wirtschaft, Umwelt, Gesellschaft: OECD Publishing.

Opaschowski, H. W. (2008).

Deutschland 2030: Wie wir in Zukunft Leben. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.

Österreichischer Seniorenbund. (10. November 2010).

5. Österreichischer Senioren-Kongress. Abgerufen am 19. Februar 2011 von http://www.seniorenbund.at/img/1015/2_akr.pdf

Pettersson, G., & Neveling, S. (1990).

Zeit-Puzzle. Modell Schweden: Arbeitszeit- und Familienpolitik. Hamburg: VSA-Verlag.

Schmitz, J. (2010).

Schweden Navigator. Abgerufen am 27. März 2011 von Arbeitsbedingungen in Schweden: <http://www.schweden-navigator.de/08.html>

von Rosenstiel, L. (2007).

Grundlagen der Organisationspsychologie. Stuttgart: Schäfer-Poeschel Verlag.

Wüstner, K. (2006).

Arbeitswelt und Organisation. Ein interdisziplinärer Ansatz. Wiesbaden: Gabler.

Zentrale Auslands- und Fachvermittlung. (August 2010).

Bundesagentur für Arbeit. Abgerufen am 27. März 2011 von http://www.ba-auslandsvermittlung.de/lang_eng/nn_454852/DE/LaenderEU/Schweden

