

Hochschule Merseburg (FH)
University of Applied Sciences



Fachbereich der Wirtschaftswissenschaften
Fachgebiet Personalmanagement

Bachelorarbeit zum Thema:

Atypische Beschäftigungsverhältnisse:

Grundprobleme und deren Bewältigung im Rahmen des
Personalmanagements

vorgelegt bei

Prof. Ulrich Schindler

eingereicht von:

Susanne Schmidt

Abgabetermin: 28.06.2018

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Inhaltsverzeichnis..... | II |
| Darstellungsverzeichnis..... | IV |
| Abkürzungsverzeichnis..... | V |
| 1 Einleitung..... | 1 |
| 1.1 Problemstellung..... | 1 |
| 1.2 Zielsetzung und Aufbau..... | 1 |
| 2 Atypische Beschäftigungsverhältnisse..... | 2 |
| 2.1 Abgrenzung Normalarbeitsverhältnis..... | 2 |
| 2.2 Abgrenzung atypische Beschäftigung..... | 2 |
| 2.2.1 Formen atypischer Beschäftigung..... | 3 |
| 2.2.1.1 Teilzeitarbeit..... | 3 |
| 2.2.1.2 Geringfügige Beschäftigung (450 Euro-Minijobs)..... | 3 |
| 2.2.1.3 befristete Beschäftigung..... | 3 |
| 2.2.1.4 Leiharbeit..... | 4 |
| 2.2.1.5 Solo-Selbständige Beschäftigung („Freelancer“)..... | 4 |
| 2.3 Ziele und Zwecke..... | 4 |
| 2.3.1 Für das Unternehmen..... | 4 |
| 2.3.2 Für das Personal..... | 6 |
| 2.4 Vorteile atypischer Beschäftigung..... | 8 |
| 2.4.1 Flexibilität für Arbeitnehmer..... | 8 |
| 2.4.2 Betriebliche Flexibilisierung..... | 8 |

| | | |
|---------|--|----|
| 2.4.3 | Flexibilität durch Leiharbeit | 11 |
| 2.4.4 | Kostentheorie | 12 |
| 2.5 | Nachteile atypischer Beschäftigung | 13 |
| 3 | Grundprobleme atypischer Beschäftigung | 14 |
| 3.1 | Prekarität atypischer Beschäftigung | 15 |
| 3.2 | Unternehmersicht | 16 |
| 3.2.1 | Identitätsverlust | 16 |
| 3.2.2 | Mehraufwand Personalmanagement | 17 |
| 3.3 | Arbeitnehmerperspektive | 17 |
| 3.3.1 | Selbstaussbeutung | 17 |
| 3.3.2 | Zugriff auf gesamte Lebenswelt | 19 |
| 3.3.3 | Anstieg stressbedingter Erkrankungen | 20 |
| 3.3.4 | Soziale Risiken | 22 |
| 3.4 | Gesellschaftliche Auswirkungen | 24 |
| 3.4.1 | Langfristige Konsequenzen | 25 |
| 3.4.2 | Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt | 26 |
| 4 | Bewältigungsmöglichkeiten | 28 |
| 4.1 | Chancen für das Unternehmen | 29 |
| 4.1.1 | Mitarbeiterbindung | 30 |
| 4.1.2 | Arbeitszufriedenheit | 30 |
| 4.2 | Beschäftigte | 32 |
| 4.2.1 | Work-Life-Balance | 33 |
| 4.2.1.1 | „Work-Life-Balance“-Konzept | 33 |

| | | |
|---------|------------------------------------|-----------|
| 4.2.1.2 | „Work-Life-Balance“-Maßnahmen..... | 35 |
| 4.2.2 | Kinderbetreuung..... | 40 |
| 4.3 | Gesellschaft..... | 41 |
| 5 | Fazit und Ausblick..... | 42 |
| | Literaturverzeichnis..... | 43 |

Darstellungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Darst. 1: Kausalmodell zur Erklärung atypischer Beschäftigung | 5 |
| Darst. 2: Beschäftigungsformen nach Geschlecht 2010 (in Prozent)..... | 6 |
| Darst. 3: Optionen zur temporären Ausweitung der Personalkapazitäten..... | 9 |
| Darst. 4: Formen der Flexibilität | 10 |
| Darst. 5: Atypische Beschäftigung und Prekarität | 15 |
| Darst. 6: Neue Anforderungen an die familiäre Lebensführung aufgrund von Verschiebungen im Geschlechterverhältnis | 19 |
| Darst. 7: Besonderheiten der Anforderungen und Belastungen bei Zeitarbeit: Das „Mehrschnittstellenmodell Zeitarbeit“ | 22 |
| Darst. 8: Atypische Beschäftigung und soziale Sicherung | 23 |
| Darst. 9: Arbeitsunfähigkeit durch psychische Erkrankungen 2000 bis 2010, AOK Mitglieder | 25 |
| Darst. 10: Arbeitsbezogene Aspekte in Supervision..... | 28 |
| Darst. 11: Beanspruchung / Entspannung im Arbeits- und Privatbereich | 34 |
| Darst. 12: Work-Life-Balance: Maßnahmen und Instrumente..... | 37 |
| Darst. 13: Präventive und Interventive WLB..... | 38 |
| Darst. 14: Einfluss von Work-Life-Balance-Instrumenten auf den Unternehmenserfolg..... | 39 |
| Darst. 15: Tabelle mit und ohne Work-Life-Balance-Maßnahmen | 40 |

Abkürzungsverzeichnis

NAV Normalarbeitsverhältnis

RV Rentenversicherung

WLB Work-Life-Balance

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Seit fast 30 Jahren ist ein Wandel am Arbeitsmarkt erkennbar. Die „zunehmende Internationalisierung von Märkten, neue Technologien, politisch induzierte Reformen von Arbeitsmarkt und sozialer Sicherung, demographischer Wandel u.v.a.m.“¹ erzeugen auf dem Arbeitsmarkt eine Veränderung der Arbeitsformen. Das bisher dominierende Normalarbeitsverhältnis (NAV) wird seitdem durch atypische Beschäftigungsverhältnisse verdrängt.

„Der Wandel des Normalarbeitsverhältnisses zeigt sich insbesondere durch

- die Verbreitung von Arbeitszeitkonten,
- die Nutzung des Instruments der Kurzarbeit sowie
- Vereinbarungen im Rahmen betrieblicher Bündnisse für Beschäftigung und Standortsicherung.“²

Immer häufiger sind jedoch, im Zusammenhang mit atypischer Beschäftigung, Begriffe wie Prekarität, Ausbeutung und Altersarmut zu hören.

1.2 Zielsetzung und Aufbau

Ziel dieser Arbeit ist es, zunächst mit begrifflicher Erklärung, die Unterschiede zwischen einem NAV und atypischer Beschäftigung aufzuzeigen. Dafür werden die verschiedenen Formen atypischer Beschäftigung kurz beschrieben und es wird auf deren Ziele eingegangen. Die daraus entstandenen Vor- und Nachteile bilden den Abschluss des zweiten Abschnittes.

Den Hauptteil der Arbeit bilden die Grundprobleme, die durch atypische Beschäftigung entstehen, und deren Bewältigungsmöglichkeiten im Rahmen des Personalmanagements. Die Probleme werden aus unternehmerischer Sicht und der Arbeitnehmerperspektive betrachtet. In diesem Zusammenhang wird auch auf die Problematik der Prekarität, die oftmals in Verbindung mit atypischer Beschäftigung verwendet wird, eingegangen. Zudem werden gesellschaftliche Auswirkungen aufgezeigt. Im Anschluss daran soll versucht werden, Wege aufzuzeigen, die das Personalmanagement gehen kann, damit ein Nutzen für das Unternehmen und die Beschäftigten aus dem Wandel des Arbeitsverhältnisses gezogen werden kann.

¹ Huchler/Voß/Wehrich 2007, S. 13.

² Bornewasser/Zülch 2013, S. 44.

2 Atypische Beschäftigungsverhältnisse

2.1 Abgrenzung Normalarbeitsverhältnis

Für die Auseinandersetzung mit dem Thema „Atypische Beschäftigung“ ist zunächst zu klären, was unter einem NAV zu verstehen ist und wie es entstand.

Nach dem 2. Weltkrieg entwickelte sich in Westdeutschland immer verbreiteter die Tendenz zur Vollbeschäftigung. Dieses gefestigte Arbeitsverhältnis sollte zur Absicherung der Arbeitgeber und Arbeitnehmer dienen.³

Keller und Seifert definieren Vollzeitbeschäftigung nach Mückenberger folgendermaßen:

- „Vollzeittätigkeit mit entsprechendem subsistenzsicherndem Einkommen,
- unbefristetes Beschäftigungsverhältnis,
- vollständige Integration in die sozialen Sicherungssysteme (vor allem Arbeitslosen-, Kranken- und Rentenversicherung),
- Identität von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnis,
- Weisungsgebundenheit des Arbeitnehmers vom Arbeitgeber.“⁴

Vor allem Punkt drei sollte für eine ausreichende Altersrente sorgen⁵.

2.2 Abgrenzung atypische Beschäftigung

Von atypischer Beschäftigung wird gesprochen, wenn ein oder mehrere Merkmale von einem Normalarbeitsverhältnis abweichen.⁶ Unterschieden werden können dabei fünf Formen: Teilzeitarbeit, geringfügige Beschäftigung, befristete Beschäftigung, Leiharbeit und Solo-Selbstständige. Diese werden in Abschnitt 2.2.1 näher definiert.

Atypische Beschäftigungen dienen hauptsächlich zur Flexibilisierung und erlangen daher immer mehr an Bedeutung.⁷ Hierzu wird in Abschnitt 2.3 und 2.4 näher drauf eingegangen.

³ Vgl. Horstmeier 2009, S. 8.

⁴ Keller/Seifert 2013, S. 11 zit. nach Mückenberger 1985, S. 415ff.

⁵ Vgl. Horstmeier 2009, S. 8.

⁶ Vgl. Keller/Seifert 2013, S. 12.

⁷ Vgl. Keller/Seifert 2013, S. 12.

2.2.1 Formen atypischer Beschäftigung

2.2.1.1 Teilzeitarbeit

Beschäftigte in Teilzeitarbeit weisen eine geringere Arbeitszeit als Vollzeitbeschäftigte auf. Die Regelarbeitszeit liegt dabei unter 35 Wochenstunden.⁸

Durch die geringeren Arbeitszeiten bleibt eine Reduzierung des Arbeitsentgeltes nicht aus. Teilzeittätigkeiten sind sozialversicherungspflichtig.⁹

Geringere Arbeitszeiten dienen der Flexibilität und werden daher oft von Frauen in Anspruch genommen.¹⁰

2.2.1.2 Geringfügige Beschäftigung (450 Euro-Minijobs)

Geringfügige Beschäftigung ist eine besondere Form der Teilzeitarbeit.¹¹

Die monatliche Einkommensgrenze liegt hierfür bei 450 Euro. Die Pauschalabgabe in Höhe von insgesamt 30% wird allein vom Arbeitgeber getragen.¹² Diese gliedern sich in 15% für Rentenversicherung, 13% für Krankenversicherung und 2% pauschale Lohnsteuer (inklusive Kirchensteuer und Solidaritätszuschlag) auf. Wiederum bedeutet dies, dass der Arbeitnehmer, keine eigene Krankenversicherung besitzt. Die Beschäftigten müssen sich somit familienversichern.¹³

2.2.1.3 befristete Beschäftigung

Bei einer befristeten Beschäftigung wird vorab ein Zeitpunkt für die Beendung des Arbeitsverhältnisses vereinbart. Es bedarf daher keiner expliziten Kündigung. Unterschieden wird zwischen Befristung ohne Sachgrund und Befristung mit Sachgrund. Im ersten Fall darf die Befristung auf maximal 2 Jahre festgelegt werden. Im Gegensatz zu der Befristung ohne Sachgrund, ist bei einer Befristung mit Sachgrund eine Wiederholung der Befristung möglich. Der gesetzliche Kündigungsschutz gilt nur während der Vertragsdauer.¹⁴

⁸ Vgl. Keller/Seifert 2013, S. 12.

⁹ Vgl. Bornewasser/Zülch 2013, S. 46.

¹⁰ Vgl. Vedder/Reuter 2008, S. 83.

¹¹ Vgl. Bornewasser/Zülch 2013, S. 46.

¹² Vgl. Keller/Seifert 2013, S. 12.

¹³ Vgl. Horstmeier 2009, S. 275.

¹⁴ Vgl. Keller/Seifert 2013, S. 13.

2.2.1.4 Leiharbeit

Leiharbeit ist auch unter den Synonymen Zeitarbeit oder Arbeitnehmerüberlassung bekannt.¹⁵

Die Besonderheit bei dieser Form der Beschäftigung ist die Differenzierung zwischen Arbeitsverhältnis und Beschäftigungsverhältnis. Das Arbeitsverhältnis ist zwischen Leiharbeitnehmer und Verleihunternehmer vertraglich vereinbart. Das Beschäftigungsverhältnis besteht jedoch zwischen Leiharbeitnehmer und Entleihunternehmer.¹⁶

Zeitarbeit ist durch seinen Flexibilitätseffekt sehr beliebt. Betriebe können somit kurzfristig und für eine (außerordentlich) begrenzte Zeit Mitarbeiter ordern.¹⁷

2.2.1.5 Solo-Selbständige Beschäftigung („Freelancer“).

Solo-Selbständige haben keine Mitarbeiter und grenzen sich somit von anderen Selbständigen ab. Zweifellos ist diese Form weit umstritten, ob sie zu den atypischen Beschäftigten zu zählen sind, da sie nicht abhängig sind.¹⁸

Wird jedoch das monatliche Einkommen eines Solo-Selbständigen betrachtet, das nur bei der Hälfte, im Gegensatz zu einen „normalen“-Selbständigen, liegt, sollte diese Form nicht außen vorgelassen werden.¹⁹

2.3 Ziele und Zwecke

2.3.1 Für das Unternehmen

Hauptursache für atypische Beschäftigung, aus Unternehmenssicht, ist die Flexibilität. Durch Schwankungen der Auftragslage kommt es regelmäßig zu unterschiedlichen Personalbedarf. Selbst Personalausfall durch Krankheit oder Elternzeit führen zu kurzfristigen Mangel an Arbeitnehmern. Befristete Beschäftigte können somit den vorhersehbaren, zeitlich be-

¹⁵ Vgl. Bouncken/Bornwasser/Bellmann 2012, S. 236.

¹⁶ Vgl. Keller/Seifert 2013, S. 13.

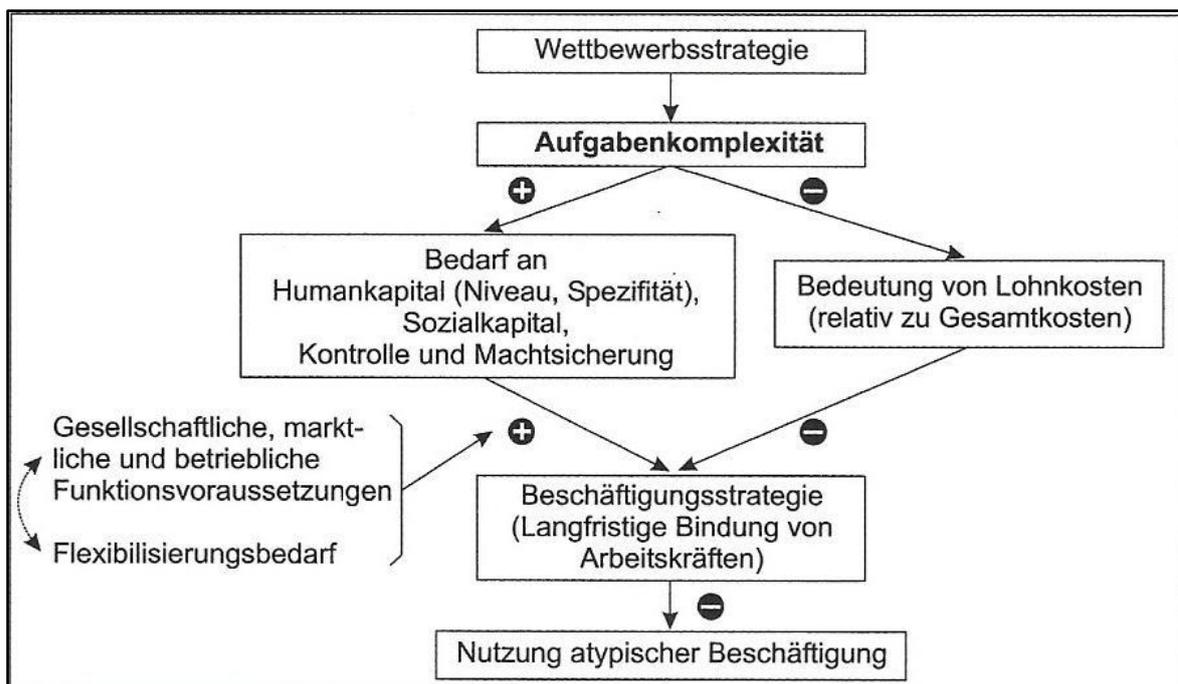
¹⁷ Vgl. Bornwasser/Zülch 2013, S. 51.

¹⁸ Vgl. Keller/Seifert 2013, S. 13.

¹⁹ Vgl. Keller/Seifert 2013, S. 36.

grenzten Personalbedarf abdecken. Auch Leiharbeit kann dieser Knappheit schnell entgegenwirken, ist meist jedoch eine teure Anpassungsvariante.²⁰ Auf die betriebliche Flexibilisierung wird im Abschnitt 2.4.2 detaillierter eingegangen.

Keller und Seifert haben die Ursachen in einen Kausalmodell (vgl. Darst. 1) dargestellt. Sie benennen die Aufgabenkomplexität als zentrale Ursache. Die Aufgabenkomplexität kann sich je nach Wettbewerbsstrategie unterscheiden. Setzt das Unternehmen auf eine Kostenführerschaft und möchte somit der preisgünstigste Wettbewerber am Markt sein oder wird eher auf die Qualitäts- und Innovationsführerschaft Wert gelegt. In diesem Fall stehen eine höhere Produktqualität und ein besserer Service im Mittelpunkt. Der Bedarf an Humankapital, Sozialkapital, Kontrolle und Machtsicherung ermittelt sich aus der Aufgabenkomplexität. Liegt eine niedrige Komplexität vor werden keine hohen Qualifikationen gefordert und der Bedarf an Sozialkapital ist niedriger. Bei einer hohen Komplexität wird eine betriebsspezifische Qualifikation benötigt. Umso höher jedoch die Aufgabenkomplexität ist, umso niedriger ist die Bedeutung der Lohnkosten. Je stärker das Unternehmen an einer langfristigen Bindung interessiert ist, umso geringer ist das Interesse an atypischer Beschäftigung.²¹



Darst. 1: Kausalmodell zur Erklärung atypischer Beschäftigung (Quelle: Keller/Seifert 2009, S. 50)

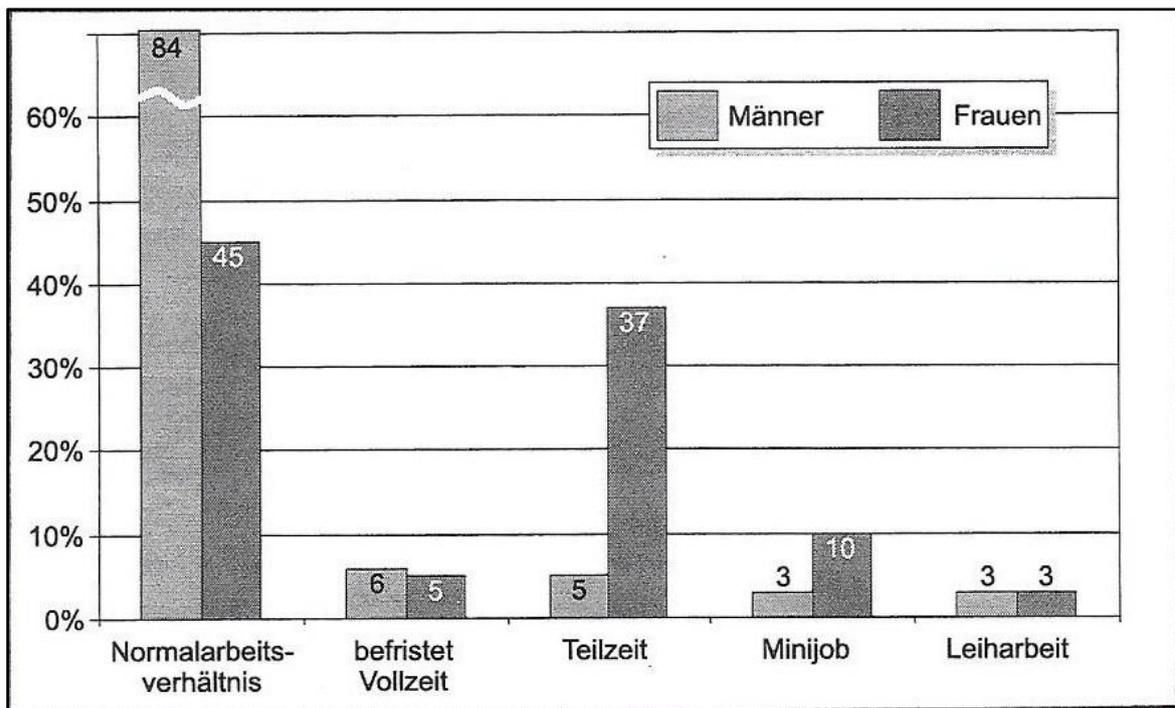
²⁰ Vgl. Keller/Seifert 2009, S. 15ff.

²¹ Vgl. Keller/Seifert 2009, S. 49ff.

Durch den Einsatz von Freelancern im Unternehmen kann, externes Wissen in das Unternehmen eingebracht werden. Die internen Kompetenzen können somit erweitert werden und anfallende Aufgaben können schneller erledigt werden.²²

2.3.2 Für das Personal

Der Trend zu einem atypischen Beschäftigungsverhältnis entwickelt sich auch daher, dass immer mehr Frauen im Berufsleben teilnehmen und somit Kinder, Familie und das Berufsleben vereint werden können.²³ Wie in Darstellung 2 erkennbar ist, sind sie vor allen in Teilzeittätigkeiten und Minijobs vertreten und dies meist freiwillig. Nur ein Viertel übten diese Beschäftigungsarten unfreiwillig aus, da keine Vollzeitstelle oder Kinderbetreuung vorhanden waren.²⁴ Oftmals wird das zweite Einkommen auch benötigt um dem Lebensstandard der Familie abzusichern²⁵



Darst. 2: Beschäftigungsformen nach Geschlecht 2010 (in Prozent)
(Quelle: Keller/Seifert 2013, S. 40)

²² Vgl. Kaiser u.a. 2013, S. 98 f.

²³ Vgl. Vedder/Reuter 2008, S. 81.

²⁴ Vgl. Keller u.a. 2011, S. 15.

²⁵ Vgl. Klimpel/Schütte 2006, S. 97.

Auch wenn immer mehr Männer Elternzeit interessant finden, liegt die Verantwortung immer noch hauptsächlich bei der Frau. Durch Teilzeitbeschäftigung und Minijobs lassen sich somit Familie und Beruf vereinbaren.²⁶

Zudem nimmt die Zahl der alleinerziehenden Mütter, durch gesellschaftliche Veränderungen, immer mehr zu. Familie mit einem Hauptversorger und einer Mutter, die sich allein nur um die Kinder kümmert, gibt es dadurch oftmals nicht mehr. Die Mütter müssen selbst, neben der Kindererziehung, Geld verdienen. Um somit beides vereinen zu können, nehmen sie geringfügige Jobs an.²⁷ Im Jahr 2010 waren nur 5% in einem NAV tätig. Grund dafür ist überwiegend, dass die Versorgung der Kinder durch fehlende Einrichtung nicht anderweitig abgesichert werden kann.²⁸

Für viele Arbeitnehmer ist eine Anstellung als Zeitarbeiter der erste Schritt aus der Arbeitslosigkeit, ohne sich weit von Heimat und Familie entfernen zu müssen.²⁹ Obendrein können sie in verschiedene Branchen rein schnuppern und Kontakte zu möglichen potenziellen Arbeitgebern schließen.³⁰ Aus betrieblicher Sicht werden festangestellte Arbeitnehmer durch den Einsatz von Zeitarbeitern geschützt. Im Falle einer Erhöhung der Auftragslage, kann somit Mehrarbeit abgewälzt werden. Erfolgt später ein Auftragsrückgang, können Entlassungen von eigenen Mitarbeitern vermieden werden.³¹

Viele Freelancer nutzen die Chance zur Selbstständigkeit um sich selbst zu verwirklichen. Sie fühlen sich damit wohler, da sie nicht überwacht und kontrolliert werden möchten. Angestellte nehmen eher gern den einfachen Weg und lassen sich die Lösung vorgeben. Freelancer hingegen vertrauen auf ihre Fähigkeiten und können folglich auch in schwierigen Situationen Lösungen für Probleme finden.³² Solo-Selbstständige versuchen ihre unternehmerischen Fähigkeiten auszutesten und hoffen somit auf bessere Chancen in der Arbeitswelt. Für andere wird die Solo-Selbstständigkeit als Übergangslösung genutzt. Wenn sie, zum Beispiel nach familiären Veränderungen, wieder ins Berufsleben einsteigen möchte oder eine Phase der Arbeitslosigkeit verhindert werden soll.³³

²⁶ Vgl. Vedder/Reuter 2008, S. 99ff.

²⁷ Vgl. Klimpel/Schütte 2006, S. 97.

²⁸ Vgl. Keller/Seifert 2013, S. 40f.

²⁹ Vgl. Bornewasser/Zülch 2013, S. 148f.

³⁰ Vgl. Bouncken/Bornewasser/Bellmann 2012, S. 162.

³¹ Vgl. Bornewasser/Zülch 2013, S. 31.

³² Vgl. Kaiser u.a. 2013, S. 76f.

³³ Vgl. Bührmann/Pongratz 2010, S. 41ff.

2.4 Vorteile atypischer Beschäftigung

Atypische Beschäftigung hat nicht nur Vorteile für den Arbeitgeber. Auch die Arbeitnehmer können daraus einen Nutzen ziehen, vor allem wenn die Familie mit berücksichtigt wird. Dies wird auch immer häufiger gefordert und genutzt.

In den nächsten Abschnitten werden daher die Vorteile, der veränderten Arbeitswelt, für Arbeitnehmer und Arbeitgeber näher betrachtet.

2.4.1 Flexibilität für Arbeitnehmer

Durch Teilzeitarbeit kann man Beruf und Familie besser miteinander vereinen. Vor allem Frauen nutzen die Möglichkeit von verkürzten Arbeitszeiten, um die beiden Bereiche im Leben besser vereinen zu können.³⁴ Zudem können sich, durch flexible Arbeitszeiten, auch Väter mehr in die Kinderbetreuung mit einbringen. Ferner wird das Verhältnis zwischen Vätern und Kindern dadurch verstärkt.³⁵ Väter, die in Teilzeit arbeiten, sind zufriedener, da sie mehr Zeit für die Familie haben. Ihre Work-Life-Balance (WLB) ist infolgedessen besser ausgerichtet.³⁶ Das Thema WLB wird im Abschnitt 4.2.1 näher analysiert.

Auch aus unternehmerischer Sicht ergibt sich ein positiver Effekt durch atypische Beschäftigung. Besteht der Wunsch nach Familiengründung, bleiben gut qualifizierte Mitarbeiter immer häufiger den Unternehmen treu, da sich durch Teilzeitarbeit Familie und Beruf besser miteinander vereinen lassen.³⁷

2.4.2 Betriebliche Flexibilisierung

Wie bereits erwähnt ist die betriebliche Flexibilisierung die Hauptursache für atypische Beschäftigung. Da sich seit den 70er Jahren die Technologie zügig entwickelt hat, haben sich auch die Produktionsprozesse verändert. Durch den steigenden internationalen Wettbewerb müssen daher die Unternehmen ihre Beschäftigungssysteme anpassen, um am Markt weiter mithalten zu können.³⁸ Befristete Beschäftigungsverhältnisse ermöglichen somit eine

³⁴ Vgl. Vedder/Reuter 2008, S. 87f.

³⁵ Vgl. Jurczyk u.a. 2009, S. 246f.

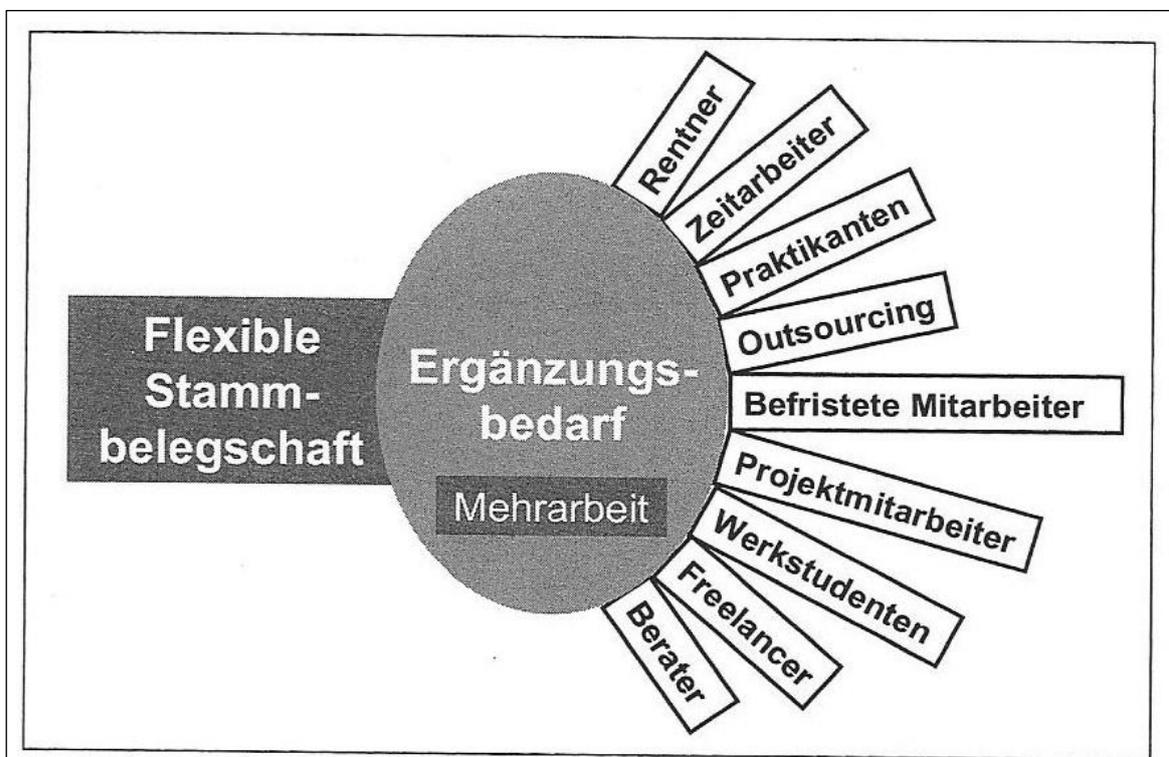
³⁶ Vgl. Vedder/Reuter 2008, S. 68.

³⁷ Vgl. Vedder/Reuter 2008, S. 85ff.

³⁸ Vgl. Keller/Seifert 2009, S. 27.

rasche Anpassung bei Nachfrageschwankungen. Steigt die Produktion können schnell Arbeitskräfte geordert werden (zum Beispiel durch Leiharbeitsfirmen). Zudem können Personalschwankungen (zum Beispiel durch Krankheit) ausgeglichen werden. Durch Einsatz von befristeten Spezialisten können sporadisch anfallende Aufgaben ausgeführt werden.³⁹ Auf den Aspekt Leiharbeit wird im Abschnitt 2.4.3 nochmals näher drauf eingegangen.

Gute Leistungskräfte findet man auch unter Studenten, Rentnern oder Praktikanten. Diese Personengruppen dienen oftmals dazu, bei Bedarf flexibel zu agieren (vgl. Darst. 3). Bei guter Nachfrage kann folglich die Stammebelegschaft schnell erhöht und entlastet werden. Da diese Arbeitskräfte keine Festanstellung erhalten, können sie bei Rückgang der Auftragslage schnell wieder abgebaut werden.⁴⁰



Darst. 3: Optionen zur temporären Ausweitung der Personalkapazitäten
(Quelle: Schwaab/Durian 2009, S. 36)

Das Unternehmen ist besonders unter den Aspekten der Effizienzsteigerung und aus Kostengründen an mehr Flexibilität interessiert.⁴¹ Der Gesichtspunkt Kostenersparnis wird im Kapitel 2.4.4 näher betrachte.

³⁹ Vgl. Keller/Seifert 2009, 83f.

⁴⁰ Vgl. Schwaab/Durian 2009, S. 35f.

⁴¹ Vgl. Keller/Seifert 2013, S.82.

Wie kann also das passende Humankapital schnellst möglich und zur besten Zufriedenheit für das Unternehmen zur Verfügung stehen? Wie bereits erwähnt sind Teilzeitbeschäftigte flexibler einsetzbar. Außerdem schaffen Teilzeitbeschäftigte mehr in kürzerer Arbeitszeit. Die Aufteilung einer Stelle in zwei Teilzeitstellen ermöglicht dem Unternehmen eine genauere Bewertung. Der Arbeitgeber kann nach der Probezeit besser beurteilen, wer für die Stelle qualifizierter ist und übernommen wird.⁴²

Formen der Flexibilität

Es wird zwischen verschiedenen Formen der Flexibilität unterschieden (vgl. Darst. 4).

| | intern | extern |
|------------|---|--|
| numerisch | <ul style="list-style-type: none"> - Zeitkonten - Beschäftigungssichernde Arbeitszeit-änderungen | <ul style="list-style-type: none"> - Entlassungen und Einstellungen (Kündigungsschutz) - Leiharbeit - befristete Beschäftigte |
| funktional | <ul style="list-style-type: none"> - Weiterbildung - Arbeitsorganisation | <ul style="list-style-type: none"> - Transfergesellschaft |
| temporal | <ul style="list-style-type: none"> - Geringfügige Beschäftigung/Mini-Jobs - Teilzeitarbeit | |
| monetär | <ul style="list-style-type: none"> - Tarifliche Öffnungsklauseln - Betriebliche Bündnisse - Geringfügige Beschäftigung/Mini-/Midi-Jobs - Leistungsbezogene Entgelte | <ul style="list-style-type: none"> - Lohnkostenzuschüsse bzw. -subventionen |

Darst. 4: Formen der Flexibilität (Quelle: Keller/Seifert 2009, S. 16)

Die Hauptdimensionen bilden dabei die interne und die externe Flexibilität. Diese beiden Arten lassen sich weiter in Unterformen (numerisch, funktional, temporal, monetär) aufteilen. Bei der internen Flexibilität werden nur Strategien innerhalb eines Beschäftigungsverhältnisses berücksichtigt, wie zum Beispiel die Nutzung von Überstunden (numerische Flexibilisierung), die Anpassung des Einkommens (monetäre Flexibilisierung), die Anpassung von Arbeitsaufgaben (funktionale Flexibilisierung) oder die Verteilung der Arbeitszeit (temporale Flexibilisierung). Eine externe Flexibilisierung wird über den Markt vollzogen. Hierzu

⁴² Vgl. Horstmeier 2009, S. 253f.

kann eine Anpassung der Beschäftigungszahl durch Entlassungen oder Einstellungen erfolgen (numerische Flexibilisierung). Der Kündigungsschutz und die Lohnkostensubventionen dienen der monetären Flexibilisierung. In Deutschland wird vor allem auf die interne Flexibilisierung zurückgegriffen. Eine geringfügige Beschäftigung oder Teilzeitarbeit dient vor allen der intern-temporalen Flexibilisierung, Leiharbeit und befristet Beschäftigung der extern-nummerischen Flexibilisierung. Die Formen können sich einzeln oder in Kombination ergänzen oder ersetzen.⁴³ Für welche Form sich ein Unternehmen entscheidet hängt mit von den relativen Kosten ab. Der Einsatz von Überstunden oder Arbeitszeitkonten (interne Flexibilisierung) sind kostensenkende Maßnahmen, bei der jedoch das Beschäftigungsniveau gleich bleibt. Eine Personalanpassung durch Einstellung oder Leiharbeit (externe Flexibilisierung) kann hohe Kosten zur Folge haben.⁴⁴

Unternehmen versuchen bei einem Anstieg der Produktionsnachfrage zunächst mit internen Maßnahmen ihren Bedarf anzupassen. Erst dann wird auf externe Potentiale zugegriffen. Bei einer Krise oder Wegfall von Aufträgen werden zunächst externe Arbeitskräfte abgebaut, bevor die Stammbeslegschaft reduziert wird. Die interne Flexibilisierung kann Belastungen und Risiken schaffen und betrifft dabei das gesamte Unternehmen. Bei der externen Flexibilisierung sind die Belastungen und Risiken ungleich verteilt.⁴⁵

Die geforderte Flexibilität der Mitarbeiter wirkt sich jedoch auch positiv auf deren Arbeitsleistungen aus. Die Mitarbeiter übernehmen mehr Selbstverantwortung und können sich zudem mehr kreativ in das Unternehmen einbringen.⁴⁶

2.4.3 Flexibilität durch Leiharbeit

Wie bereits im vorhergehenden Abschnitt erwähnt bietet der Einsatz von Leiharbeitern viele Vorteile für das entleihende Unternehmen bezüglich der Flexibilität. Unternehmen können schnell an Ersatzpersonal gelangen. In Krankheitsfällen von Leiharbeitern ist kein Ausfall zu erwarten, da vom Verleiher schnell Ersatz gestellt werden muss. Auch im Fall einer Kündigung muss der Verleiher Ersatz stellen. Muss Personal abgebaut werden, kann dies reibungslos erfolgen und es ist keine Abfindung nötig.⁴⁷ Zudem kann durch den Einsatz von Zeitarbeitern die eigene Stammbeslegschaft abgesichert werden. Durch Auftragsschwankungen, müssten teilweise gute Mitarbeiter entlassen bzw. in den Arbeitsstunden reduziert

⁴³ Vgl. Keller/Seifert 2009, S. 15ff.

⁴⁴ Vgl. Keller/Seifert 2013, S. 82.

⁴⁵ Vgl. Bornewasser/Zülch 2013, S. 28.

⁴⁶ Vgl. Klimpel/Schütte 2006, S. 27.

⁴⁷ Vgl. Bornewasser/Zülch 2013, S. 93.

werden. Dies hätte zur Folge, dass gutes Fachpersonal abwandern könnte, da sie ein sicheres und stabiles Arbeitsverhältnis suchen. Mit Hilfe des befristeten Einsatzes von Zeitarbeitskräften werden diese Schwankungen abgesichert.⁴⁸

Der Einsatz von Leiharbeitern kann auch den Unternehmen Vorteile in Hinsicht von Erfahrungen bringen. Leiharbeiter sind regelmäßig in unterschiedlichen Branchen tätig und haben somit schon die verschiedensten Probleme miterlebt. Diese Erfahrungen können dem Leihbetrieb in schwierigen Situationen weiter helfen. Ferner können neue Perspektiven entwickelt werden und über die Betriebsblindheit hinweg helfen.⁴⁹

Selbst das Personalmanagement, des Leihunternehmens, kann Vorteile aus der Arbeitnehmerüberlassung ziehen. Bei dieser Beschäftigungsform übernimmt der Verleiher die Aufgaben der Personalabteilung. Zudem kann, vor einer eventuellen Übernahme des Leiharbeiters, genauestens dessen Qualitäten geprüft werden und die Probezeit ist somit frei gestaltbar. Über den normalen Arbeitsmarkt ist die Fachkräftesuche meist sehr zeitaufwendig. Durch Leiharbeit ist es möglich den Qualitäts- und Fachkräftebedarf schneller und unkomplizierter zu decken.⁵⁰

2.4.4 Kostentheorie

Durch befristete Beschäftigung wird versucht Produktionskosten so gering wie möglich zu gestalten. In der heutigen Zeit ist es weit verbreitet, die Stundenlöhne für atypische Beschäftigte auf einem unterdurchschnittlichen Niveau zu halten. Damit können die Unternehmen die direkten Arbeitskosten senken.⁵¹

Beschäftigungsfixkosten wie Arbeits- und Entlassungskosten können durch Leiharbeit und befristete Beschäftigung reduziert werden. Transaktionskosten die u.a. für die Suche und Auswahl von neuem Personal oder derer Kontrolle entstehen, sowie Einarbeitungs- und Weiterbildungskosten können zudem durch atypische Beschäftigung gesenkt werden. Keller und Seifert vertreten jedoch die Meinung, dass die Ersparnis der Transaktionskosten nicht so intensiv ist, dass damit die Entwicklung atypischer Beschäftigung erklärt werden kann.⁵²

⁴⁸ Vgl. Bouncken/Bornewasser/Bellmann 2012, S. 79.

⁴⁹ Vgl. Schwaab/Durian 2009, S. 37.

⁵⁰ Vgl. Bouncken/Bornewasser/Bellmann 2012, S. 59.

⁵¹ Vgl. Keller/Seifert 2009, S. 83f.

⁵² Vgl. Keller/Seifert 2013, S. 104ff.

Personalwerbungskosten können durch die Inanspruchnahme von Leiharbeit reduziert werden. Zudem hat diese Beschäftigungsform den Vorteil Administrationskosten für die Erstellung von Arbeitsverträgen und Personalakten zu sparen. Obendrein gibt es kürzere Wartezeiten und eine bequeme Probezeit, wie bereits in Abschnitt 2.4.3 erwähnt.⁵³

2.5 Nachteile atypischer Beschäftigung

Atypische Beschäftigung wirkt sich vor allem negativ auf die Arbeitnehmer aus. Aber auch für die Arbeitgeber sind diese Beschäftigungsformen mit Risiken verbunden. Im Folgenden werden einige Auswirkungen bei Freelancern und Arbeitnehmerüberlassung dargelegt.

Wie bereits erwähnt nutzen einige Arbeitnehmer die Solo-Selbständigkeit um sich selbst zu verwirklichen (vgl. Abschnitt 2.3.2). Auf Dauer entsteht jedoch bei ihnen ein hohes gesundheitliches Risiko. Da sie meist ganz allein sind, würden Ausfälle durch Krankheit starke finanzielle Konsequenzen, aus Nichteinhaltung von Terminen und Verträgen, haben. Daher wird auch im Krankheitsfall weiter gearbeitet. Zudem ist die Trennung zwischen Arbeit und Privatleben meist nicht möglich.⁵⁴ Auf dieses Thema, in Bezug auf die WLB, wird in den nächsten Abschnitten noch intensiver eingegangen.

„Zeitarbeit kostet den Entleiher meist deutlich mehr als die Einstellung eines vergleichbaren unbefristeten Mitarbeiters...“⁵⁵. Zudem kann die Qualität, durch die Inanspruchnahme von Leiharbeitern, nicht immer gedeckt werden. Umso höher qualifiziert die Mitarbeiter in einem Unternehmen sind, umso schwieriger ist es im Notfall (zum Beispiel bei Krankheit) auf Zeitarbeiter zurückzugreifen. Dies soll nicht bedeuten, dass Leiharbeiter eine geringere Qualifikation aufweisen, jedoch würde die Einarbeitungsphase in komplizierte Prozesse zu lange dauern um kurzfristige Engpässe abzudecken.⁵⁶

Zeitarbeitnehmer müssen sehr flexible und belastbar sein. Sie werden meist nur für ein paar Monate an ein Unternehmen verliehen. Der Arbeitsort ändert sich regelmäßig und teilweise schlagartig.⁵⁷ Somit besteht auch bei diesen Arbeitsverhältnissen ein hohes gesundheitliches Risiko. Zudem fühlen sich Leiharbeiter oft nicht richtig in ein Entleihunternehmen integriert. Folglich haben sie auch keine persönliche Bindung zum Unternehmen und die Arbeitszufriedenheit sinkt.⁵⁸

⁵³ Vgl. Schwaab/Durian 2009, S. 43.

⁵⁴ Vgl. Kaiser u.a. 2013, S. 50f.

⁵⁵ Bornewasser/Zülch 2013, S. 29.

⁵⁶ Vgl. Bouncken/Bornewasser/Bellmann 2012, S. 66.

⁵⁷ Vgl. Bornewasser/Zülch 2013, S. 29.

⁵⁸ Vgl. Bouncken/Bornewasser/Bellmann 2012, S. 140.

3 Grundprobleme atypischer Beschäftigung

Der Staat wollte der hohen Arbeitslosenrate entgegenwirken und brachte 2003/2004 die Hartz-Gesetze an der Start. Diese hatten weitgehende Konsequenzen für die Entwicklung atypischer Beschäftigung. Unter anderem ist für die geringfügige Beschäftigung (seit 2013 auf 450 Euro Basis) die maximale Arbeitszeit von 15 Stunden weggefallen, was zur Folge hat, dass Unternehmen bei Schwankungen flexibler Personal einsetzen können. Außerdem entstand ein Kostenvorteil für Unternehmen, die atypisch Beschäftigte meistens zu niedrigeren Löhnen als NAV einstellen. Weitere Gesetzesänderungen gab es für befristete Verträge, diese können seitdem mehrfach verlängert werden. Bei der Leiharbeit wurde die Überlassungsdauer (ursprünglich auf 3 Monate, später auf 24 Monate begrenzt) aufgehoben. Das Verbot befristeter Beschäftigung zwischen Leiharbeitnehmer und Verleihbetrieb wurde aufgehoben, sowie das Wiedereinstellungsverbot nach Kündigung beim Verleihunternehmer. Auch Kurzarbeit ist jetzt bei Leiharbeit möglich.⁵⁹

Eigentlich sollte mit der Einführung der Hartz-Gesetze ebenso ein Sprungbrett in die Vollzeitbeschäftigung geschaffen werden. Dies ist allerdings nicht gelungen. Es findet eher ein Wechsel zwischen mehreren atypischen Beschäftigungsverhältnissen statt.⁶⁰ Zudem führte die Gesetzgebung zur Teilung des Arbeitsmarktes in typische und atypische Beschäftigung (die teilweise prekär ist – hierzu wird im Absatz 3.1 näher drauf eingegangen), da die arbeitsrechtlichen Schutzmechanismen bei atypischer Beschäftigung eingeschränkter sind. Trotzdem können auch Arbeitnehmer mit NAV zukünftig nicht sicher sein, in atypische Beschäftigung zu rutschen, wenn die Unternehmer daran interessiert sind, die geschaffenen Instrumente zu nutzen und dadurch kostengünstiger und flexibler zu wirtschaften.⁶¹

„Die schon länger vor diesem Hintergrund diskutierten Schlagwörter zur Benennung des Wandels sind die >>Erosion des Normalarbeitsverhältnisses<< (Sauer 2005) und die >>Entgrenzung von Arbeit<< (Gottschall/Voß 2005; Katzer 2003). Damit werden Aspekte des Wandels von Arbeit benannt, die mit einer im Zuge systematischer Flexibilisierung oder Deregulierung sich einstellenden Ausdünnung (und nicht selten auch der Wegfall) über viele Jahrzehnte für die Regulierung von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen geltenden typischen Strukturen (etwa Arbeitszeiten) einhergehen.“⁶²

⁵⁹ Vgl. Keller/Seifert 2013, S. 87ff.

⁶⁰ Vgl. Keller/Seifert 2013, S. 69.

⁶¹ Vgl. Horstmeier 2009, S. 351f.

⁶² Bührmann/Pongratz 2010, S. 7.

In den nächsten Abschnitten werden die entstandenen Probleme, durch die Vermehrung atypischer Beschäftigung, für die Unternehmen und Arbeitnehmer näher betrachtet.

3.1 Prekarität atypischer Beschäftigung

Oftmals wird atypische Beschäftigung auch als prekäre Beschäftigung bezeichnet. Jedoch sollte nicht jedes atypische Beschäftigungsverhältnis mit Prekarität abgewertet werden.⁶³ Ein Arbeitsverhältnis ist erst prekär, wenn keine soziale Absicherung gegeben ist und somit eine schwierige Lage bzw. problematische soziale Situation entsteht.

Horstmeier leitet den Begriff „prekär“ vom lateinischen „Precarius“ ab. Diese Deutung „bezeichnet eine bedenkliche, peinliche, unsichere, labile und heikle Situation.“⁶⁴

Wird jedoch die Teilzeitarbeit zum Beispiel nur zur Aufstockung des Familieneinkommens genutzt, entsteht keine kritische Lage und die Teilzeitarbeit kann folglich auch nicht als prekär bezeichnet werden. Keller und Seifert zufolge sollte nur die Unsicherheit bei atypischen Beschäftigungsverhältnissen als Merkmal von Prekarität betrachtet werden.⁶⁵

Keller und Seifert haben somit ein Augenmerk auf das Einkommen, die soziale Sicherung wie Rentenversicherung (RV), die Beschäftigungsstabilität und die Beschäftigungsfähigkeit bei atypischen Beschäftigungsverhältnis genommen (vgl. Darst. 5).⁶⁶

| | Teilzeit | Geringfügigkeit | Befristet | Leiharbeit | Ich-AG |
|------------------------------------|---|---|--|---|---|
| Einkommen | <ul style="list-style-type: none"> formal anteilig, faktisch niedriger Stundenvolumen Stundenlöhne | <ul style="list-style-type: none"> faktische Benachteiligung Haupt- versus Nebentätigkeit | <ul style="list-style-type: none"> abhängig von Anschluss geringer als bei NAV | <ul style="list-style-type: none"> geringer als bei NAV | <ul style="list-style-type: none"> maximal bis Niedriglohnschwelle |
| Integration soziale Sicherung (RV) | <ul style="list-style-type: none"> anteilig | <ul style="list-style-type: none"> minimal | <ul style="list-style-type: none"> abhängig von Anschluss | √ | √ |
| Beschäftigungsstabilität | √ | <ul style="list-style-type: none"> gering | <ul style="list-style-type: none"> ex definitione gering Anschluss möglich | <ul style="list-style-type: none"> niedriger als bei NAV | <ul style="list-style-type: none"> abhängig von Übergang |
| Beschäftigungsfähigkeit | <ul style="list-style-type: none"> geringer als bei NAV | <ul style="list-style-type: none"> sehr gering | <ul style="list-style-type: none"> geringer als bei NAV | <ul style="list-style-type: none"> geringer als bei NAV | <ul style="list-style-type: none"> ungewiss |

Darst. 5: Atypische Beschäftigung und Prekarität (Quelle: Keller/Seifert 2009, S. 23)

⁶³ Vgl. Keller/Seifert 2009, S. 20.

⁶⁴ Horstmeier 2009, S. 6.

⁶⁵ Vgl. Keller/Seifert 2013, S. 16.

⁶⁶ Vgl. Keller/Seifert 2009, S. 21f.

Wird das Einkommen betrachtet, ist bei Teilzeitbeschäftigten und bei geringfügig Beschäftigten eine höhere Unsicherheit als bei befristeten Beschäftigten und Leiharbeitern zu erkennen. Situationsbedingt (Dauer der atypischen Beschäftigung, Familienstand) sind Gefahren bei der sozialen Absicherung nicht auszuschließen. Ein hohes Prekaritätsrisiko ist bei der Beschäftigungsstabilität und der Beschäftigungsfähigkeit von atypischen Beschäftigten festzustellen.⁶⁷

Folglich bedeutet atypische Beschäftigung nicht gleich prekäre Beschäftigung. Sie weist jedoch stärkere Prekaritätsrisiken als das NAV auf. Diese Risiken sind in den einzelnen Beschäftigungsformen unterschiedlich stark vertreten. Den größten Gefahren sind geringfügige Beschäftigte ausgesetzt. Aber auch Leiharbeit, befristete Beschäftigung und längere versicherungspflichtige Teilzeitarbeit dürfen nicht außer Acht gelassen werden. Verursacht werden diese Risiken durch geringere Einkommen oder Beschäftigungsinstabilität. Zudem bestehen die Prekaritätsrisiken nicht nur in der Gegenwart. Denn umso länger jemand atypisch beschäftigt ist, umso größer ist die Gefahr der Altersarmut.⁶⁸

3.2 Unternehmersicht

3.2.1 Identitätsverlust

In Unternehmen gibt es immer häufiger einen Mix aus NAV und atypischer Beschäftigung. Bei der zweiten Gruppe entfallen häufig das Weihnachtsgeld und der Schichtzuschlag. Zudem bekommen sie ein geringeres Gehalt. Jedoch ist das Arbeitspensum, im Verhältnis beider Beschäftigungsarten, fast gleich. Diese unterschiedliche Entlohnung, von der Stammbesetzungsart und atypischen Beschäftigten, führt zu Spannungen unter der Belegschaft, was zur Folge hat, dass die Kollegialität und Solidarität sinkt, gleichzeitig Neid und Missgunst steigt.⁶⁹

Qualifiziertes Personal „...baut Gefühle von Frustration und Verunsicherung auf...“⁷⁰. Was zur Folge hat, dass die Qualität bei der Arbeit schwindet. Diese Unzufriedenheit geht in einen Identitätsverlust über. Um der beruflichen Unsicherheit oder gar gesundheitlichen Folgen entgegen zu wirken, wenden Mitarbeiter (darunter auch gut qualifiziertes Personal) dem Unternehmen den Rücken zu und suchen sich eine andere Anstellung.⁷¹

⁶⁷ Vgl. Keller/Seifert 2009, S. 21f.

⁶⁸ Vgl. Keller/Seifert 2013, S. 77.

⁶⁹ Vgl. Haubl/Hausinger/Voß 2013, S. 8.

⁷⁰ Pongratz/Voß 2004, S. 190.

⁷¹ Vgl. Haubl/Hausinger/Voß 2013, S. 33f.

Leiharbeiter fühlen sich oft im Leihunternehmen nicht richtig integriert und ausgegrenzt. Sie haben kein Mitbestimmungsrecht. Auch die Übernahmechancen sind oft sehr gering. Damit einher geht die Angst des Arbeitsplatzverlustes. In dem meisten Fällen werden sie schlechter bezahlt als Direktangestellte. All diese Faktoren wirken sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit und somit auf die Arbeitseinstellung aus.⁷²

Jedoch fühlt sich das Management selten verantwortlich, Maßnahmen zum Schutz vor Überlastung der Arbeitnehmer zu unternehmen. Es gibt keinen Verpflichtungsdruck bzw. reichen die gesetzlichen Grundlagen nicht aus. Um Mitarbeiter daher besser vor Ausnutzung schützen zu können, müssten bessere Vorschriften geschaffen werden.⁷³

3.2.2 Mehraufwand Personalmanagement

Bevorzugen Unternehmen atypische Beschäftigung steigt jedoch auch der Personalaufwand, da eine Vollzeitstelle normalerweise auf mehrere Arbeitskräfte aufgeteilt wird. Zudem wird die Kommunikation untereinander, durch unterschiedliche Anwesenheit, erschwert.⁷⁴

Zeitarbeit dient als schnelle Variante flexibel reagieren zu können. Jedoch gibt es dabei auch Schwachstellen. Hat das Zeitarbeitsunternehmen keinen passenden Kandidaten zur Verfügung, wird ein Kompromisskandidat vermittelt. Somit sind die Entleihunternehmen wieder in der Bedrängnis schnell zu entscheiden, ob sie lieber die Stelle frei lassen oder auf geringqualifiziertes Personal setzen. Zudem birgt ein häufiger Einsatz von Leiharbeitern die Gefahr das Betriebsgeheimnisse nach außen dringen könnten.⁷⁵

3.3 Arbeitnehmerperspektive

3.3.1 Selbstausbeutung

Kapital schlagen die Unternehmen auch aus der Angst der Arbeitnehmer. Aus Sorge in die Arbeitslosigkeit zu rutschen, neigen Arbeitnehmer dazu, ein atypisches Beschäftigungsverhältnis zu akzeptieren.⁷⁶ Durch Einführung von Hartz IV und der Zumutbarkeitsregeln bei der Annahme neuer Stellen, konnten Unternehmen die Löhne immer weiter nach unten

⁷² Vgl. Bornewasser/Zülch 2013, S. 292.

⁷³ Vgl. Haubl/Hausinger/Voß 2013, S. 53f.

⁷⁴ Vgl. Vedder/Reuter 2008, S. 85ff.

⁷⁵ Vgl. Schwaab/Durian 2009, S. 38f.

⁷⁶ Vgl. Keller/Seifert 2009, S. 51.

drücken. Arbeitnehmer haben oftmals keine Wahl, bevor sie gar kein Geld mehr bekommen. Bevor ihnen Hartz IV gestrichen werden könnte, nehmen sie schlecht bezahlte Tätigkeiten an. Gewinner hierbei sind die Unternehmen.⁷⁷

Die Reduzierung der Arbeitszeiten soll der Flexibilität dienen. Dieses Instrument wird nicht nur immer häufiger von Arbeitgebern bevorzugt, auch Arbeitnehmer tendieren dazu, um Familie und Beruf besser miteinander vereinen zu können (vgl. Kapitel 2.3.2). Der Gewünschte Effekt bleibt häufig allerdings aus. Obwohl die Arbeitszeit (vertraglich) reduziert wird, verringert sich selten jedoch nicht das Arbeitspensum. Die Folge sind regelmäßige Überstunden.⁷⁸ Zudem verschieben sich die Arbeitszeiten in die Abendstunden, auch Wochenendarbeit ist keine Seltenheit mehr.⁷⁹

Seitdem sich die Arbeitszeiten reduziert haben, jedoch die Aufgaben zeitlich flexibel erledigt werden sollen, kommen Arbeitszeitkonten immer häufiger zum Einsatz.⁸⁰ Diese werden vor allem durch betriebliche Belange aufgebaut. Somit variieren die Wochenarbeitszeiten extrem. Die Arbeitnehmer haben jedoch teils wenig Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitszeiten. Nach länger anhaltenden Phasen der Erhöhung der Arbeitszeiten kommt es folglich zu physischen und psychischen Belastungen des Arbeitnehmers. Unklar ist oft, wann die Mehrarbeit nachlässt und die Erholungsphase eintritt.⁸¹ Selbst Langzeit- und Lebens-Arbeitszeitkonten werden häufiger genutzt.⁸²

Laut Pongratz und Voß kommt es zur Entstehung eines „...neuen Typus als „*Arbeitskraftunternehmer*“...“⁸³. Diese Art von Arbeitnehmer weist mehr Selbst-Kontrolle, Selbst-Ökonomisierung und Selbst-Rationalisierung auf. Durch den Wandel in den Unternehmen erhalten die Arbeitnehmer mehr Verantwortung und müssen sich selbst organisieren. Die unternehmerische Kontrolle fällt jedoch nicht ganz weg. Es gibt zwar keine großen Vorgaben mehr, aber das Ergebnis hat zu stimmen. Die Arbeitnehmer schätzen auf der einen Weise die Selbstständigkeit, auf der anderen Seite unterliegen sie dadurch einen immer höheren Druck.⁸⁴

⁷⁷ Vgl. Butterwegge 2015, S. 231.

⁷⁸ Vgl. Vedder/Reuter 2008, S. 106f.

⁷⁹ Vgl. Gottschall/Voß 2005, S. 37.

⁸⁰ Vgl. Gottschall/Voß 2005, S. 39.

⁸¹ Vgl. Gottschall/Voß 2005, S. 49f.

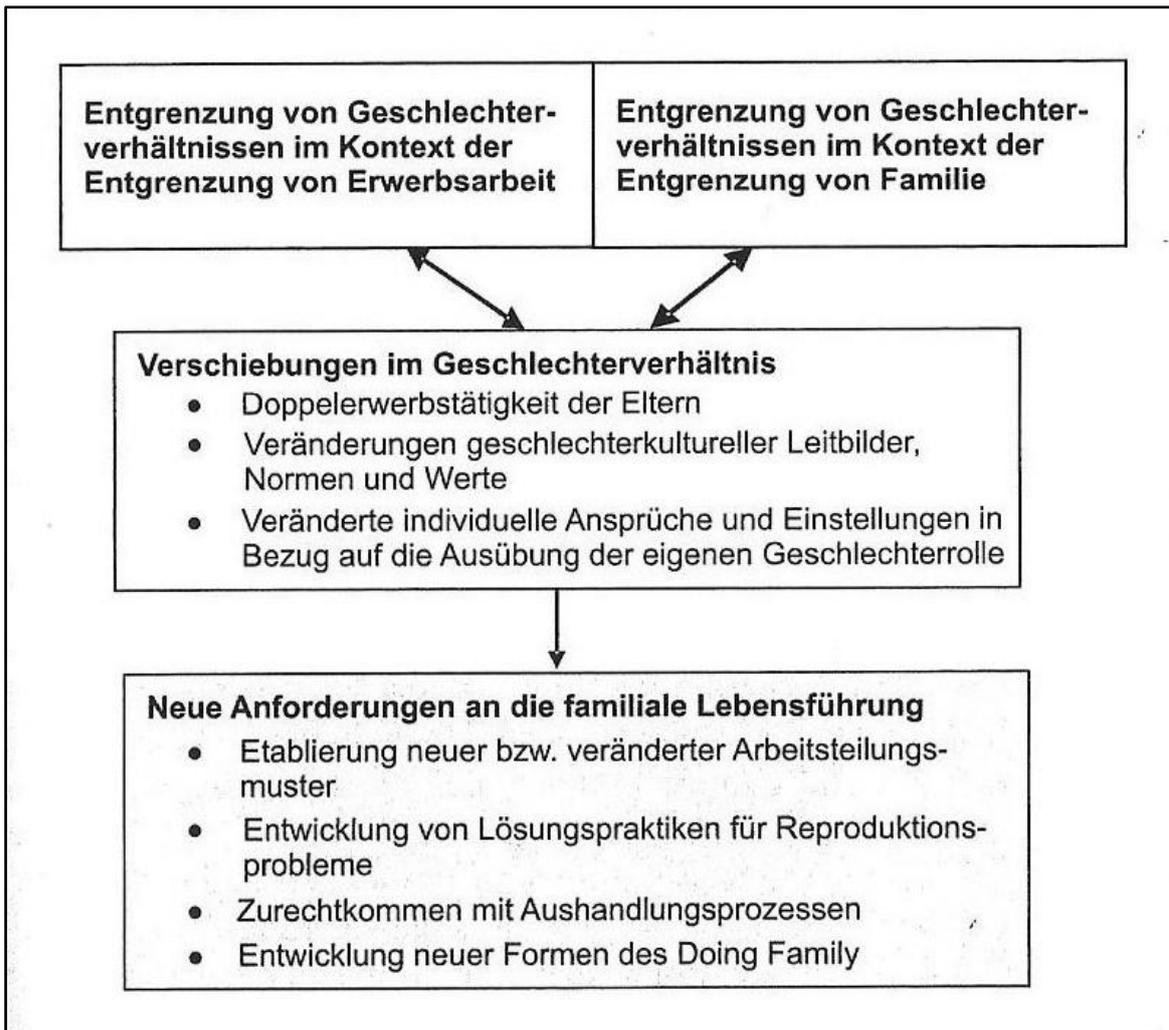
⁸² Vgl. Gottschall/Voß 2005, S. 40.

⁸³ Pongratz/Voß 2004, S. 24.

⁸⁴ Vgl. Pongratz/Voß 2004, S. 24f.

3.3.2 Zugriff auf gesamte Lebenswelt

In vielen Familien kommt es zum Wandel des Geschlechterverhältnisses. Auch Väter bringen sich in die Kindererziehung mit ein, sodass sich auch die Ansprüche zum Arbeitsverhältnis verändern. Damit beide Elternteile Beruf und Familie vereinen können, muss ein hohes Maß an Selbstorganisation vorhanden sein.⁸⁵ In Darstellung 6 haben Jurczyk u.a. die veränderten Anforderungen verdeutlicht.



Darst. 6: Neue Anforderungen an die familiäre Lebensführung aufgrund von Verschiebungen im Geschlechterverhältnis (Quelle: Jurczyk u.a. 2009, S. 271)

Partner in Teilzeitarbeit nutzen die flexiblen Arbeitszeiten um die Versorgung der Kinder abzudecken. Sie legen ihre Arbeitszeiten in Gegenschichten. Das führt jedoch dazu, dass die Eltern sich selbst kaum noch sehen oder ausgiebige Gespräche führen können. Ein

⁸⁵ Vgl. Jurczyk u.a. 2009, S. 267ff.

geregeltes Familienleben ist deshalb sehr schwierig bzw. nicht mehr möglich. Zudem haben sich die Arbeitszeiten verändert. Zum Beispiel im Einzelhandel wurden die Ladenöffnungszeiten verlängert. Dienstpläne werden kurzfristig erstellt und können unter (Ehe-)Partnern nicht angepasst werden. Durch personelle Engpässe werden die Dienstpläne häufig nochmals verändert. Durch die stark wechselnden Arbeitszeiten wird es immer schwieriger Termine wahrzunehmen. Ob es sich um Elternabende oder Freizeitaktivität, wie Sportveranstaltung von den Kindern handelt, meist kann nur ein Elternteil oder gar keiner diese Verpflichtungen einhalten.⁸⁶

Auf der anderen Seite gibt es einen Konflikt mit der immer noch weit verbreiteten angestrebten Ernährer Rolle des Vaters. Durch verkürzte Arbeitszeiten und die dadurch resultierenden geringeren Löhne werden Zweitjobs angenommen, um diese auszugleichen. Auch dies führt dazu, dass weniger Zeit für die Familie bleibt.⁸⁷

Überdies versuchen befristete Beschäftigte, zum Beispiel mittels Überstunden, ihr Engagement zu beweisen, damit ihr Vertrag in ein unbefristetes Verhältnis umgestellt wird. Folglich wird wieder das Privatleben vernachlässigt, durch die daraus resultierende Mehrarbeit. All diese Fakten zeigen auf, dass vor allem bei atypischen Beschäftigten die WLB aus dem Gleichgewicht gerät.⁸⁸

Ein sicheres Arbeitsverhältnis ist in der heutigen Zeit keine Selbstverständlichkeit mehr. Es herrscht regelrecht ein Konkurrenzkampf unter den Arbeitnehmern. Mitarbeiter die auf längere Zeit den Druck und die Leistungssteigerung aushalten, werden schließlich ausgegrenzt, da sie die Normvorstellungen verzehren. Sie bekommen eine Außenseiterrolle.⁸⁹ Folglich verringern sich die sozialen Kontakte unter den Kollegen. Selbst in den Pausen wird immer weniger miteinander kommuniziert.⁹⁰

3.3.3 Anstieg stressbedingter Erkrankungen

Verkürzte Arbeitszeit bedeutet nicht gleich weniger Aufgaben. In den häufigsten Fällen bleibt das Aufgabenpensum gleich. Auf der einen Seite führt die kürzere Bewältigungszeit zu einer organisierteren Arbeitsweise und die Arbeitszeit kann somit effektiver genutzt wer-

⁸⁶ Vgl. Jurczyk u.a. 2009, S. 157ff.

⁸⁷ Vgl. Jurczyk u.a. 2009, S. 247.

⁸⁸ Vgl. Schmidt 2015, S. 43f.

⁸⁹ Vgl. Pongratz/Voß 2004, S. 185.

⁹⁰ Vgl. Pongratz/Voß 2004, S. 173.

den. Andererseits entsteht mehr Stress und Druck auf den Arbeitnehmer, was gesundheitliche Folgen (z.B. Burnout) haben kann.⁹¹ Mehr Arbeit in weniger Zeit oder Überstunden empfinden Arbeitnehmer im ersten Moment als Herausforderung. Eine Entlohnung in Geld, Freizeit oder Anerkennung erhalten sie jedoch kaum. Erfüllen Mitarbeiter die gewünschte Arbeitsnorm, erhöht das Management die künftige Leistungsnorm. Eine regelmäßige Normsteigerung kann allerdings dauerhaft vom Arbeitnehmer nicht durchgehalten werden. Aus Angst den Job zu verlieren, fordern die Mitarbeiter nicht konsequent genug einen Ausgleich ein.⁹² Die Quantität der Arbeit hat negative Folgen auf die Zufriedenheit der Beschäftigten. Es kommt zu gesundheitlichen Folgen, durch Planungsunsicherheit und berufliche Unsicherheit.⁹³

Mit Teilzeitarbeit hofften Arbeitnehmer die Möglichkeit zu nutzen, die Arbeit und das Privatleben besser miteinander vereinen zu können und somit mehr Zeit für die Familie zu haben. Durch die jedoch veränderten Anforderungen in der Arbeitswelt ist die WLB trotzdem aus dem Gleichgewicht geraten. Arbeitgeber fordern immer häufiger eine ständige Erreichbarkeit ein, zudem haben sich die Arbeitszeiten verändert.⁹⁴ Immer häufiger kommen Arbeitszeitkonten zum Einsatz. Damit sollen hohe Auftragslagen überbrückt werden. Für Arbeitnehmer könnten daraus Blockfreizeiten entstehen. Da es meist jedoch nicht realistisch umsetzbar ist, die Freizeit am Stück nachzuholen, kann es teilweise sehr lange Arbeitsperioden geben. Die Beschäftigten dürfen also nicht wirklich selbst bestimmen, wann sie die Freizeit nachholen können. Durch die langen Arbeitsphasen sind die Mitarbeiter so ausgelastet, dass die endlich erhaltene Blockfreizeit nur zur Regeneration der Kräfte dient. Teilweise reicht es nicht einmal zu einer vollen Kompensation.⁹⁵

Auch Schichtarbeit hat Auswirkungen auf die WLB. Durch die ständig wechselnden Arbeitszeiten sind Arbeitnehmer einem hohen gesundheitlichen Risiko ausgesetzt. Termine mit Familie und Freunden können selten wahrgenommen werden. Es folgt eine gesellschaftliche Ausgrenzung. Soziale Kontakte sind jedoch wichtig um von der Arbeitswelt abzuschließen und neue Energie tanken zu können.⁹⁶

Leiharbeit hat im Gegensatz zum NAV andere Ansprüche, die zu zusätzlichen Belastungen führen. Wieland u.a. haben diese Anforderungen in einen Mehrschichtenmodell darstellt

⁹¹ Vgl. Vedder/Reuter 2008, S. 113ff.

⁹² Vgl. Pongratz/Voß 2004, S. 183f.

⁹³ Vgl. Haubl/Hausinger/Voß 2013, S. 33f.

⁹⁴ Vgl. Kratzer/Menz/Pangert 2015, S. 41f.

⁹⁵ Vgl. Pongratz/Voß 2004, S. 166f.

⁹⁶ Vgl. Bornewasser/Zülch 2013, S. 244.

(vgl. Darst. 7). Die aufgeführten Besonderheiten, können sich negativ auf die Gesundheit der Zeitarbeiter auswirken.⁹⁷



Darst. 7: Besonderheiten der Anforderungen und Belastungen bei Zeitarbeit:
Das „Mehrschnittstellenmodell Zeitarbeit“ (Quelle: Wieland u.a. 2001, S. 53)

3.3.4 Soziale Risiken

Atypische Beschäftigung weist höhere soziale Risiken auf, als das NAV. Der Niedriglohnsektor ist seit den 2000er Jahren gestiegen. Fast 50% der atypischen Beschäftigten erhalten einen geringeren Stundenlohn im Gegensatz zu Vollzeitbeschäftigten. Um eine Grundversicherung zu gewährleisten, müssen immer mehr atypische Beschäftigte ihr Einkommen mit Hartz IV-Leistungen aufstocken.⁹⁸ Das NAV wird demzufolge mit Sicherheit verbunden,

⁹⁷ Vgl. Wieland u.a. 2001, S. 52ff.

⁹⁸ Vgl. Keller/Seifert 2013, S. 55ff.

denn atypische Beschäftigung hat erfahrungsgemäß keine Zukunft. Um nicht in die Arbeitslosigkeit abzurutschen und sich somit einigermaßen abzusichern wird schneller ein neues Angebot angenommen, egal ob es eine Verschlechterung beim Einkommen oder den Arbeitsbedingungen zu Folge hätte. Dementsprechend entsteht eine Reihe von instabilen Anstellungen.⁹⁹

Diese Instabilität hat nicht nur Nachteile während der Erwerbsphase. In den meisten Fällen ist auch die Nacherwerbsphase nicht abgesichert. Keller und Seifert haben die soziale Sicherung, in Bezug auf Krankenversicherung und Arbeitslosenversicherung (entscheidend für die Erwerbsphase) sowie die RV (wichtig für die Nacherwerbsphase), der einzelnen atypischen Beschäftigungsformen, näher analysiert (vgl. Darst. 8). Ein voller Versicherungsschutz für die Krankenversicherung existiert bei Teilzeitarbeit, befristeter Beschäftigung und Leiharbeit. Einen Anspruch auf Arbeitslosenversicherung besteht nur bei Leiharbeit. Befristete Beschäftigte erhalten diesen Schutz erst nach 12 Monaten Beschäftigungsdauer und geringfügig Beschäftigte haben gar keinen Anspruch. Abgesichert durch die Rentenversicherung sind nur befristete Beschäftigte und Leiharbeiter. Infolgedessen ist nur die Leiharbeit mittels dieser drei Versicherungen sozial abgesichert.¹⁰⁰

| Beschäftigungsform | Teilzeit | Geringfügigkeit | Befristet | Leiharbeit | Ich-AG |
|--------------------------|---------------------|---------------------------------|------------------------------|------------|---|
| Krankenversicherung | √ | Kkeine eigenständigen Ansprüche | √ | √ | freiwillig |
| Arbeitslosenversicherung | anteilig | nein | Ansprüche erst ab 12 Monaten | √ | begrenzte Aufrechterhaltung Versicherungsschutz sowie freiwillige Versicherung (2006) |
| Rentenversicherung | im Prinzip anteilig | anteilig | √ | √ | pflichtversichert mit reduziertem Beitrag |

Darst. 8: Atypische Beschäftigung und soziale Sicherung (Quelle: Keller/Seifert 2009, S. 18)

Des Weiteren ist der Zugang zu betrieblich-beruflicher Weiterbildung verbaut.¹⁰¹ Durch die kurzzeitigen Betriebszugehörigkeiten, lohnt sich die Finanzierung von Qualifizierungsmaßnahmen bei atypischen Beschäftigten für Unternehmen nicht, da sie größtenteils teuer sind.¹⁰² Infolge der geringeren Qualifikation haben Unternehmen ein Argument, das Gehalt, im Gegensatz zu Vollzeitbeschäftigten, niedriger anzusetzen. Auch eine Lohnsteigerung,

⁹⁹ Vgl. Keller/Seifert 2009, S. 86f.

¹⁰⁰ Vgl. Keller/Seifert 2009, S. 18f.

¹⁰¹ Vgl. Keller/Seifert 2013, S. 77.

¹⁰² Vgl. Keller/Seifert 2009, S. 84.

durch langjährige Zugehörigkeit zum Unternehmen, ist für atypisch Beschäftigte unerreichbar geworden. Läuft eine Befristung aus und der Vertrag wird erneuert, bleibt die Entlohnung oft beim Einstiegsgehalt.¹⁰³

Nicht nur durch die geringeren Chancen an Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen und damit den Lebenslauf aufzuwerten, sondern auch aus dem eigenen Wunsch in der Arbeitszeit reduziert zu werden (um zum Beispiel mehr Zeit für die Familie zu haben), ist es sehr schwer mit einer Teilzeitbeschäftigung befördert zu werden.¹⁰⁴

3.4 Gesellschaftliche Auswirkungen

Der Sinn hinter der Einführung der Hartz IV-Reform sollte die Reduzierung der Arbeitslosigkeit sein. Jedoch ermöglichte diese Reform vielen Unternehmen das Konzept im Unternehmen umzukrempeln. Anstatt neue Arbeitsstellen zu schaffen, wurden Vollzeitstellen in geringfügige Beschäftigungsverhältnisse umgewandelt, damit Sozialversicherungsbeträge eingespart werden können. Was zur Folge hat, dass sich die Arbeits- und Lebensbedingungen der Gesellschaft verschlechtert haben.¹⁰⁵ Durch die kürzeren Arbeitszeiten resultiert ein geringeres Einkommen. Folglich müssen Arbeitnehmer ihre Grundsicherung mit Hartz IV aufstocken. Dies wirkt sich wiederum auf das komplette Sozialsystem aus. Denn die Leistungen, die eigentlich nur hauptsächlich für Arbeitslose vorgesehen sind, werden schon für Geringverdiener verbraucht. Kurzum die geringeren Löhne werden mit Sozialleistungen subventioniert.¹⁰⁶

Psychische Erkrankungen nehmen in Folge der gewünschten Flexibilität immer mehr zu. Diese werden hauptsächlich durch die Pendlerbereitschaft, die geforderte mobile Erreichbarkeit und die schwankenden Arbeitszeiten verursacht.¹⁰⁷ Wie eine Studie der AOK von 2011 zeigt (vgl. Darst. 9), haben sich die Fehlzeiten, durch psychische Erkrankungen, zwischen 2000 und 2010 um fast 80% erhöht.¹⁰⁸ Die Krankheitskosten der Arbeitnehmer haben schwere Folgen für Gesundheitssysteme und damit für die Gesellschaft.¹⁰⁹

¹⁰³ Vgl. Keller/Seifert 2009, S. 87.

¹⁰⁴ Vgl. Vedder/Reuter 2008, S. 116ff.

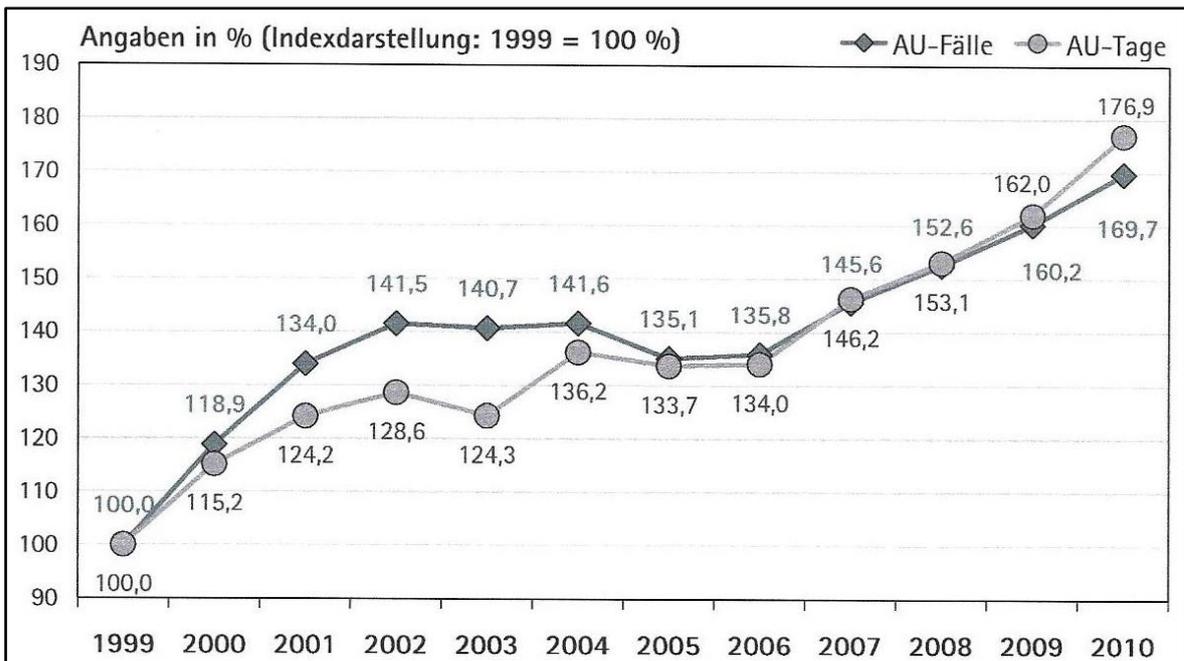
¹⁰⁵ Vgl. Butterwegge 2015, S. 219f.

¹⁰⁶ Vgl. Butterwegge/Bosbach/Birkwald 2012, S. 103.

¹⁰⁷ Vgl. Haubl/Hausinger/Voß 2013, S. 64f.

¹⁰⁸ Vgl. Wissenschaftliches Institut der AOK 2011, S. 1ff.

¹⁰⁹ Vgl. Haubl/Hausinger/Voß 2013, S. 46.



Darst. 9: Arbeitsunfähigkeit durch psychische Erkrankungen 2000 bis 2010, AOK Mitglieder
(Quelle: Wissenschaftliches Institut der AOK 2011, S. 4)

Ein weiteres Risiko wurde durch die Erhöhung des Renteneintrittsalters von 65 auf 67 Jahre geschaffen. In Berufszweigen, in denen körperlich schwere Arbeit verrichtet wird, müssen sich vermehrt Arbeitnehmer in den Arbeitszeiten runter setzen lassen oder vorzeitig in Rente gehen und demzufolge Abzüge bei der Rente erdulden.¹¹⁰ Zugleich reagieren Betriebe nicht wirklich darauf und befassen sich auch nicht mit den Folgen, dass Mitarbeiter im hohen Alter nicht die gleichen Leistungen bringen können, wie junge Mitarbeiter. Das vorzeitige Ausscheiden wird demnach auch vom Arbeitgeber nicht abgesichert.¹¹¹

3.4.1 Langfristige Konsequenzen

Nicht nur die Sicherheit des Individuums ist gefährdet, sondern auch die des Systems. Obwohl sich der Trend zu atypischer Beschäftigung entwickelt, richtet sich das soziale Sicherungssystem und deren Finanzierung weiterhin am NAV aus.¹¹² Umso länger jemand atypisch beschäftigt ist, umso größer ist die Gefahr der Altersarmut. Desweiteren werden bei den meisten Formen keine bzw. nur geringe Leistungen an den Staat abgeführt, was die Frage aufwirft, wie die soziale Absicherung zukünftig finanziert werden soll.¹¹³ Eine private

¹¹⁰ Vgl. Keller/Seifert 2013, S. 65.

¹¹¹ Vgl. Haubl/Hausinger/Voß 2013, S. 55f.

¹¹² Vgl. Keller/Seifert 2009, S. 18.

¹¹³ Vgl. Keller/Seifert 2013, S. 63ff.

Eigenvorsorge der Arbeitnehmer ist häufig nicht möglich, da sie durch den geringen Verdienst nicht genug Geld übrig haben. Eine Betriebliche Altersvorsorge rentiert sich größtenteils nur bei einem NAV.¹¹⁴ Auch wenn ein Minijob von Frauen oftmals freiwillig ausgeübt wird, um Familie und Beruf unter ein Hut zu bringen, birgt dies ein großes Risiko. Sollte es zu einer Scheidung oder Todesfall des Hauptverdieners kommen, hat dies im Alter schwere Folgen. Durch diese Beschäftigungsform haben die Frauen keine bzw. nur geringe Ansprüche auf eine eigene Rentenversicherung.¹¹⁵

Infolge des geringen Einkommens eines atypisch Beschäftigten, werden immer häufiger mehrere Teilzeitstellen angenommen, um zu überleben. Insofern haben die Arbeitnehmer kaum Zeit für eine private Weiterqualifikation, aber auch die Finanzierung wäre fraglich. Ein weiteres Sicherheitsproblem ist die oftmals kurze Verweildauer in den Unternehmen, denn ein Anspruch auf Arbeitslosengeld I haben nur Arbeitnehmer, die in den letzten 24 Monaten mindestens 12 Monate durchgängig eine versicherungspflichtige Anstellung aufweisen können.¹¹⁶

Desgleichen haben Solo-Selbständige so geringe Einnahmen, dass eine Absicherung für das Alter nicht möglich ist. Obendrein müssen Kredite aufgenommen werden, um die derzeit schwachen Einnahmen wettzumachen. Es folgen Verschuldungen, die durch Zinsen langwierig sind.¹¹⁷

3.4.2 Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt

Der Wandel am Arbeitsmarkt ist unverkennbar, „fast die Hälfte aller Neueinstellung erfolgte befristet“¹¹⁸.

Die Chance auf eine neue (Vollzeit-)Stelle wird immer schwieriger, da für Unternehmen oftmals nur Kandidaten in Frage kommen, die mindestens 5 Jahre eine durchgängige Beschäftigungsdauer aufweisen können.¹¹⁹ Auch der erhoffte Klebeeffekt bei Leiharbeit ist fraglich. In den meisten Fällen erfolgt doch nur eine Befristung nach der anderen.¹²⁰

¹¹⁴ Vgl. Keller/Seifert 2013, S. 73f.

¹¹⁵ Vgl. Butterwegge/Bosbach/Birkwald 2012, S. 105.

¹¹⁶ Vgl. Keller/Seifert 2013, S. 73 f.

¹¹⁷ Vgl. Bührmann/Pongratz 2010, S. 55f.

¹¹⁸ Keller/Seifert 2013, S. 60.

¹¹⁹ Vgl. Keller/Seifert 2013, S. 73.

¹²⁰ Vgl. Keller/Seifert 2013, S. 60.

Umso kürzer die Arbeitszeit und Zugehörigkeit zum Unternehmen, umso geringer sind die Chancen Weiterbildungsmaßnahmen zu erhalten (vgl. Abschnitt 3.3.4). Geringverdiener haben allerdings nicht genug eigene Mittel um die Fortbildung selbst zu finanzieren. Auf diese Weise entsteht ein Teufelskreis. Ohne weitere Qualifikationen sind die Aussichten auf eine bessere Anstellung verbaut.¹²¹

Zunehmens findet eine Verdrängung des NAV statt. Vor allem in kleineren Betrieben werden immer mehr Teilzeitstellen geschaffen. Der erhoffte „Brückeneffekt“ ist ausgeblieben.¹²²

¹²¹ Vgl. Keller/Seifert 2013, S. 61.

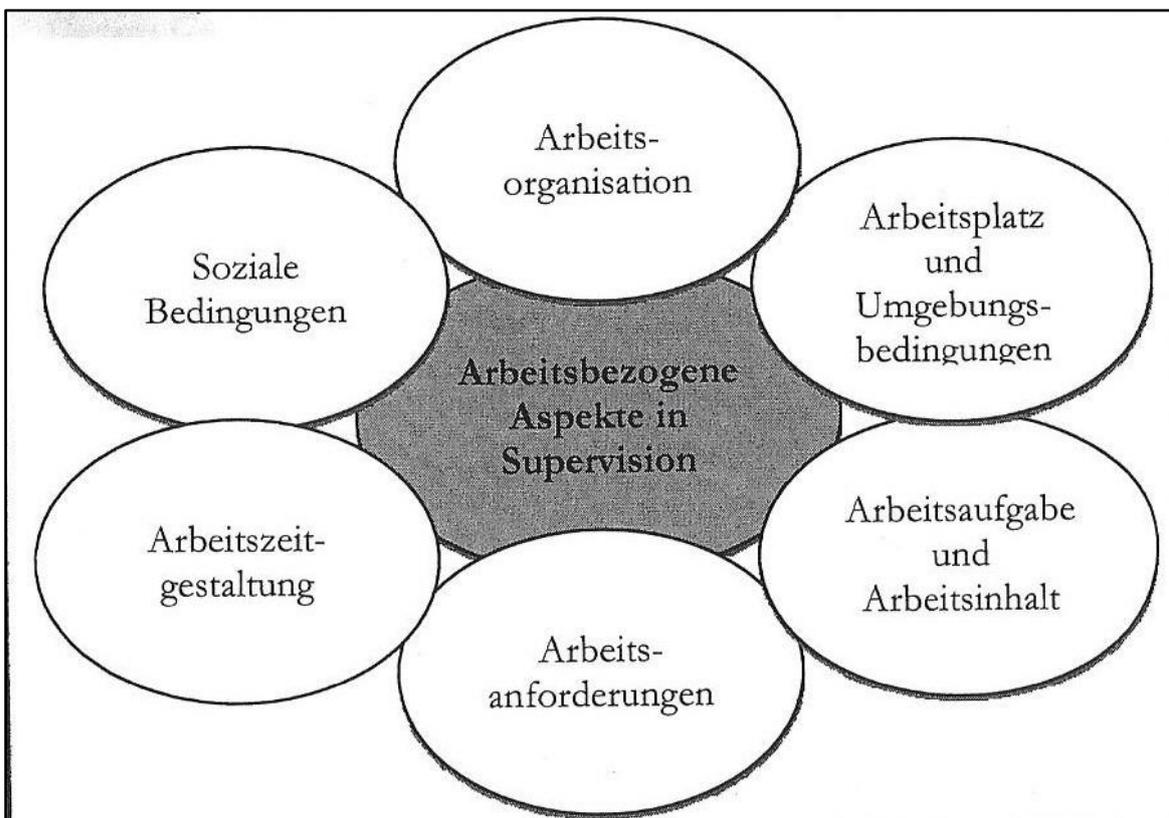
¹²² Vgl. Keller/Seifert 2013, S. 74ff.

4 Bewältigungsmöglichkeiten

Atypische Beschäftigung steht unter den Verdacht prekär für den Arbeitnehmer zu sein. Wiederum, wie oben beschrieben, ist atypische Beschäftigung ein wichtiges Instrument um die Flexibilität des Unternehmens und den Arbeitnehmer zu gewährleisten. Somit sollten Arbeitgeber eine Basis finden, die Flexibilität so zu begrenzen, dass sie nicht prekär wird.¹²³ In den nächsten Abschnitten werden verschiedene Ansatzpunkte dargelegt, wie das Personalmanagement für ein optimales Arbeitsklima sorgen könnte.

Nicht alle Aspekte können in jeden Unternehmen angewandt werden, da jeder Betrieb unterschiedlichen Bedingungen unterliegt. Folglich sollte zunächst geklärt werden, welche flexiblen Möglichkeiten das Unternehmen bietet, um personelle Flexibilität mit der personalen Flexibilität in Einklang bringen zu können.¹²⁴

Arbeitgeber sollten Supervisor in ihr Unternehmen holen. Über einen längeren Beobachtungszeitraum decken sie Fragen, Probleme und Konflikte auf. Supervisor stammen aus



Darst. 10: Arbeitsbezogene Aspekte in Supervision (Quelle: Haubl/Hausinger/Voß 2013, S. 78)

¹²³ Vgl. Haubl/Hausinger/Voß 2013, S. 51.

¹²⁴ Vgl. Kaiser u.a. 2013, S. 21.

den unterschiedlichsten Branchen und können somit durch Fallbeispiele Lösungsvorschläge entwickeln. Bei der genaueren Unternehmensanalyse werden sowohl die Einzelperspektive, wie auch das Gesamtkonzept analysiert. Birgit Hausinger hat versucht alle Aspekte, die in den Supervisionsprozessen betrachtet werden, kurz in einem Bild zu verdeutlichen (vgl. Darst. 10).¹²⁵ Durch Supervision kann der Betriebsblindheit entgegen gewirkt werden.

4.1 Chancen für das Unternehmen

Die Familie steht bei vielen Arbeitnehmern immer mehr im Vordergrund, auch bei Männern. Betriebe, die daher ihre Arbeitskräfte besser an das Unternehmen binden möchten und somit eine bessere Arbeitsmoral wünschen, sollten auf die familiären Belange der Angestellten besser eingehen.¹²⁶ Dieser Aspekt wird nochmals im Abschnitt 4.2.1 und 4.2.2 intensiver aufgegriffen.

Wie bereits in den vorhergehenden Kapiteln erwähnt, nutzen Frauen die Möglichkeit, mit Hilfe atypischer Beschäftigung, neben der Kindererziehung auch in der Arbeitswelt wieder Fuß zu fassen. Unternehmen sollten daher offener auf das weibliche Geschlecht zugehen. Frauen beschäftigen sich schon von Beginn an ihrer Berufstätigkeit mit dem Thema Familie und Beruf zu vereinen oder ob nur die Karriere für sie wichtig ist. Sie gehen verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten durch. Wenn sie sich für den Weg Karriere und Kinder entschieden haben, wissen sie, dass es kein leichter Weg wird und resignieren nicht so schnell bei andauernder Belastung. Dies zeugt von Professionalität und Selbstständigkeit. Folglich sind Frauen sehr offen und flexibel für unterschiedliche Situationen. Männer hingegen werden sehr schnell sesshaft in einer für sie sicher wirkenden Position und konzentrieren sich dann wieder mehr auf Familie und Freizeit.¹²⁷

Durch ungünstige Arbeitszeiten wird es immer schwieriger für Mitarbeiter privat an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen. Deshalb ist es von Vorteil, wenn diese in dem Unternehmen angeboten werden.¹²⁸ Viele Firmen denken, dass sie durch Fortbildungsmaßnahmen Arbeitnehmer an Konkurrenten verlieren könnten. Sie dienen jedoch auch der Mitarbeiterbindung und unterstützen die Arbeitszufriedenheit.

¹²⁵ Vgl. Haubl/Hausinger/Voß 2013, S. 77ff.

¹²⁶ Vgl. Bornwasser/Zülch 2013, S. 258.

¹²⁷ Vgl. Pongratz/Voß 2004, S. 212f.

¹²⁸ Vgl. Klimpel/Schütte 2006, S. 92.

Zeitarbeit ist ein guter Aspekt um Hochkonjunktoren abzudecken. Die Unternehmen sollten jedoch sparsam damit umgehen. Ein regelmäßiger Einsatz von Zeitarbeitern führt zu Spannungen unter der eigenen Belegschaft. Eigene Mitarbeiter fühlen sich bedroht ihre Anstellung zu verlieren. Zudem ist ein regelmäßiges Kommen und Gehen nicht effektiv für das Betriebsklima. Letztlich wirft ein regelmäßiger intensiver Einsatz von Leiharbeitern kein gutes Licht auf das Unternehmensbild.¹²⁹

4.1.1 Mitarbeiterbindung

Mitarbeiterbindung ist ein wichtiger Faktor in einem Unternehmen. Sorgen Unternehmen für die Zufriedenheit der Arbeitnehmer und werten derer Selbstwertgefühl auf, entsteht bei den Mitarbeitern ein Sicherheitsgefühl. Sie sind folglich motivierter und zeigen mehr Einsatzbereitschaft. Die unerwünschte Fluktuation bleibt aus.¹³⁰ Die Zufriedenheit des Personals und damit die Mitarbeiterbindung werden auch dadurch erzeugt, dass Organisationen auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmer eingehen. Durch flexible Arbeitszeiten kann die Möglichkeit gegeben werden Arbeit und Familie miteinander zu vereinen. Familienfreundlichkeit ist in der heutigen Zeit ein wichtiger Faktor bei der Wahl der Arbeitsstelle.¹³¹ Aus Mangel an Betreuungsplätzen, haben Angestellte häufig keine andere Wahl als zu kündigen, somit ist die Bereitstellung von Kinderbetreuungsplätzen vorteilhaft für die Mitarbeiterbindung.¹³² Das Thema der Kinderversorgung wird in Abschnitt 4.2.2 noch intensiver fortgesetzt.

Sorgt ein Unternehmen für die Mitarbeiterzufriedenheit und kann damit die Arbeitnehmer für lange Zeit an die Organisation binden, verstärkt sich über die Jahre immer mehr die Unternehmensbindung.¹³³

4.1.2 Arbeitszufriedenheit

Die Arbeitszufriedenheit ist ein wichtiger Aspekt für die einwandfreie Erfüllung von Aufgaben. Damit gute Arbeitsleistung von den Arbeitnehmern erbracht wird, müssen Unternehmen einige Bedingungen erfüllen. Die Aufgabengebiete sollten daher vielfältig gestaltet werden. Zudem sollten es bedeutsame Aufgaben sein und den Mitarbeitern ein Handlungs-

¹²⁹ Vgl. Bornewasser/Zülch 2013, S. 32f.

¹³⁰ Vgl. Felfe 2008, S. 12ff.

¹³¹ Vgl. Felfe 2008, S. 142.

¹³² Vgl. Klimpel/Schütte 2006, S. 110.

¹³³ Vgl. Vedder/Reuter 2008, S. 197.

spielraum gegeben werden. Kollegen und Vorgesetzte müssen sich gegenseitig unterstützen. Ein herrischer Ton wirkt demotivierend. Durch Qualifizierungsmöglichkeiten werden Perspektiven für Arbeitnehmer und Arbeitgeber geschaffen. Zudem sollte den Angestellten das Gefühl vermittelt werden, dass sie, wenn sie ihre Aufgaben ordnungsgemäß erfüllen, ihren Arbeitsplatz sicher haben. Kurz gesagt die Arbeitszufriedenheit wirkt sich auf die Einstellung zur Arbeit aus.¹³⁴

Beim Einsatz von Leiharbeitern muss darauf geachtet werden, dass diese nicht als Randbelegschaft ausgegrenzt werden. Wenn der Stammbesellschaft die Vorteile aufgezeigt werden, die Leiharbeiter mit sich bringen, können Leiharbeiter voll in die Stammbesellschaft integriert werden. Obendrein müssen Führungskräfte regelmäßig ein Augenmerk darauf haben, ob es zur Ausgrenzung oder gar zum Mobbing kommt. Schon beim kleinsten Verdacht auf Spannungen, ist eine Vermittlung unumgänglich. Somit steigt bei beiden Parteien die Arbeitszufriedenheit.¹³⁵ Da sich Arbeitnehmer durch den Einsatz von Zeitarbeitern oft bedroht fühlen ist es wichtig, so zeitig wie möglich mit Angestellten über die Pläne einer Inanspruchnahme von Zeitarbeitern zu sprechen und die Vorteile aufzuzeigen. Zudem sollten Leiharbeiter gleich in der Einführungsphase vollständig integriert werden. Zum Beispiel durch gleiche Arbeitskleidung oder Teilnahme an Veranstaltungen der Belegschaft. Im Gegenzug dazu sollten Mitarbeiter, in der Zeit in der sie die Leiharbeiter einarbeiten sollen, anderweitig entlastet werden. Das Unternehmen muss von Anfang an mit offenen Karten spielen, ob es zu einem späteren Zeitpunkt zu einer Übernahme kommen kann. Auch wenn keine Übernahmechance besteht, sollte dem Leiharbeiter die Möglichkeit geboten werden an Fortbildungsmaßnahmen im Entleihunternehmen teilzunehmen. All diese Faktoren fördern die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern und Leiharbeitern.¹³⁶

Leiharbeit ist ein Dreiecksverhältnis. Um auf die Bedürfnisse des Leiharbeiters und des Entleihers optimal einzugehen, sollte es zu regelmäßigen Gesprächen der drei Vertragsparteien (Leiharbeiter, Entleiher und Verleiher) kommen. Zudem sollte der Verleiher die Arbeitsbedingungen im Entleihunternehmen von Anfang bis Ende des Arbeitnehmerüberlassungsvertrages im Auge behalten. Nur wenn der Verleiher genauestens die Rahmenbedingungen des Entleihunternehmens kennt, kann er optimale Leiharbeiter übermitteln. Im Gegenzug dazu muss er auch dafür sorgen (u.a. mit Gesprächen), dass sich der Leiharbeiter im Entleihunternehmen wohl fühlt, da er sonst nicht die Arbeit zur Zufriedenheit aus Sicht des Entleihers erledigen wird.¹³⁷

¹³⁴ Vgl. Bornwasser/Zülch 2013, S. 282ff.

¹³⁵ Vgl. Bouncken/Bornwasser/Bellmann 2012, S. 153f.

¹³⁶ Vgl. Bornwasser/Zülch 2013, S. 298ff.

¹³⁷ Vgl. Wieland u.a. 2001, S. 117.

Geht das Unternehmen mehr auf die Wünsche bei der Arbeitszeitgestaltung der Mitarbeiter mit Familie ein, führt dies zu einer besseren Zufriedenheit der Mitarbeiter. Die Mütter und Väter sind nicht so gestresst, da sie Termine besser koordinieren können. Dies steigert die Fähigkeit sich besser auf die beruflichen Verpflichtungen zu konzentrieren.¹³⁸

4.2 Beschäftigte

Wie in den vorhergehenden Abschnitt bereits beschrieben, ist es wichtig auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter einzugehen. Dies fördert die Mitarbeiterbindung. Dabei dürfen jedoch nicht die Arbeitsqualität und die Beschäftigungsqualität außer Betracht gelassen werden. Unter der Arbeitsqualität sind Bedingungen die am Arbeitsplatz herrschen zu verstehen. Wie ist der Arbeitsplatz beschaffen oder wie setzt sich das soziale Arbeitsumfeld zusammen? Die Beschäftigungsqualität bezieht sich hingegen auf die vertraglichen Regelungen, die das Wohlbefinden beeinflussen: wie Arbeitszeiten, Gesundheitsschutz oder Arbeitssicherheit. Dazu zählt auch, ob zum Beispiel einen Anspruch auf Sozialleistungen gibt.¹³⁹

Da der Wunsch bei vielen atypischen Beschäftigten vorhanden ist, Familie und Beruf miteinander vereinen zu können, sollte den Arbeitskräften die Möglichkeit geboten werden die Arbeitszeiten mitgestalten zu dürfen.¹⁴⁰ Dies fördert die Mitarbeiterbindung.

Durch Arbeitszeitkonten können Hochzeiten besser abgedeckt werden. Bei schwächerer Auftragslage müssen hingegen Mitarbeiter nicht gleich entlassen werden. Den Mitarbeitern sollte jedoch auch die Möglichkeit geboten werden, die aufgebauten Überstunden für eventuelle private Termine einsetzen zu dürfen. Dies begünstigt die Zufriedenheit der Arbeitnehmer. Zudem bringt es dem Unternehmen den Vorteil, Überstunden nicht mit einem höheren Lohnausgleich vergüten zu müssen. Somit können Arbeitszeitkonten vorteilhaft für den Arbeitgeber und den Arbeitnehmer genutzt werden.¹⁴¹

¹³⁸ Vgl. Jurczyk u.a. 2009, S. 318.

¹³⁹ Vgl. Haubl/Hausinger/Voß 2013, S. 18.

¹⁴⁰ Vgl. Jurczyk u.a. 2009, S. 277.

¹⁴¹ Vgl. Klimpel/Schütte 2006, S. 56.

4.2.1 Work-Life-Balance

4.2.1.1 „Work-Life-Balance“-Konzept

„Entwickelt hat sich das Konzept der Work-Life-Balance Anfang der 90er Jahre durch die wachsende Präsenz von qualifizierten Frauen auf dem Arbeitsmarkt, den Wunsch vieler Männer aktiv am Familienleben teilzunehmen und das Anliegen aller mehr Zeit für das Privatleben zu haben.“¹⁴² Durch die Globalisierung hat sich das Berufsleben immer mehr in den Vordergrund geschoben, wodurch sich Nachteile für das Privatleben ergeben haben.¹⁴³ Die WLB wird „...als Balance aus Erwerbsarbeit im Kontext von „Mühe“, Belastung, Beanspruchung sowie „Müssen“ auf der einen Seite und aus Privatleben im Kontext von Ruhe, Erholung, „Dürfen“ und „Akku aufladen“ auf der anderen Seite gesehen.“¹⁴⁴ Übersetzt bedeutet dies, es müssen Wege gefunden werden, wie der Beruf mit dem Privatleben vereinbart werden kann. Die Vereinbarkeit von Privatsphäre und Beruf lassen sich in 4 Ebenen unterteilen: Unternehmensebene, Paar- und Familienebene, Personenebene und staatliche Ebene.¹⁴⁵ Auf die ersten Ebenen wird im nächsten Kapitel eingegangen.

Die Familie steht bei den meisten Menschen im Vordergrund, doch sind ihnen auch der Beruf und die Karriere sehr wichtig. Selbst Frauen wollen immer öfter, Familie und Beruf miteinander vereinen und sich nicht für eines der beiden entscheiden müssen.¹⁴⁶ In den meisten Fällen, vor allen bei Frauen, kommt es daher zur Doppelbelastung, wenn sie Familie und Beruf vereinen wollen. Eine Abgrenzung von Beruf und Freizeit gibt es immer weniger.¹⁴⁷ Michael Kastner hat die wichtigsten Faktoren, die auf den Bereich Familie und Beruf einwirken in ein Schema dargestellt (vgl. Darst. 11). „Die Felder A und D entsprechen dem klassischen Klischee der WLB.“¹⁴⁸

Die WLB bezieht sich nicht nur auf Mitarbeiter mit Kindern. Auch bei Personen ohne Kinder oder ohne Partner kann die WLB aus dem Gleichgewicht geraten.¹⁴⁹ Jeder Mitarbeiter ist in einer anderen Lebenssituation, daher gibt es keine allgemeine Vorgabe. Somit ist es nötig

¹⁴² Boegner 2010, S. 40.

¹⁴³ Vgl. von Rosentiel/Regnet/Domsch 2009, S. 81.

¹⁴⁴ Kastner 2011, S. 3.

¹⁴⁵ Vgl. von Rosentiel/Regnet/Domsch 2009, S. 81f.

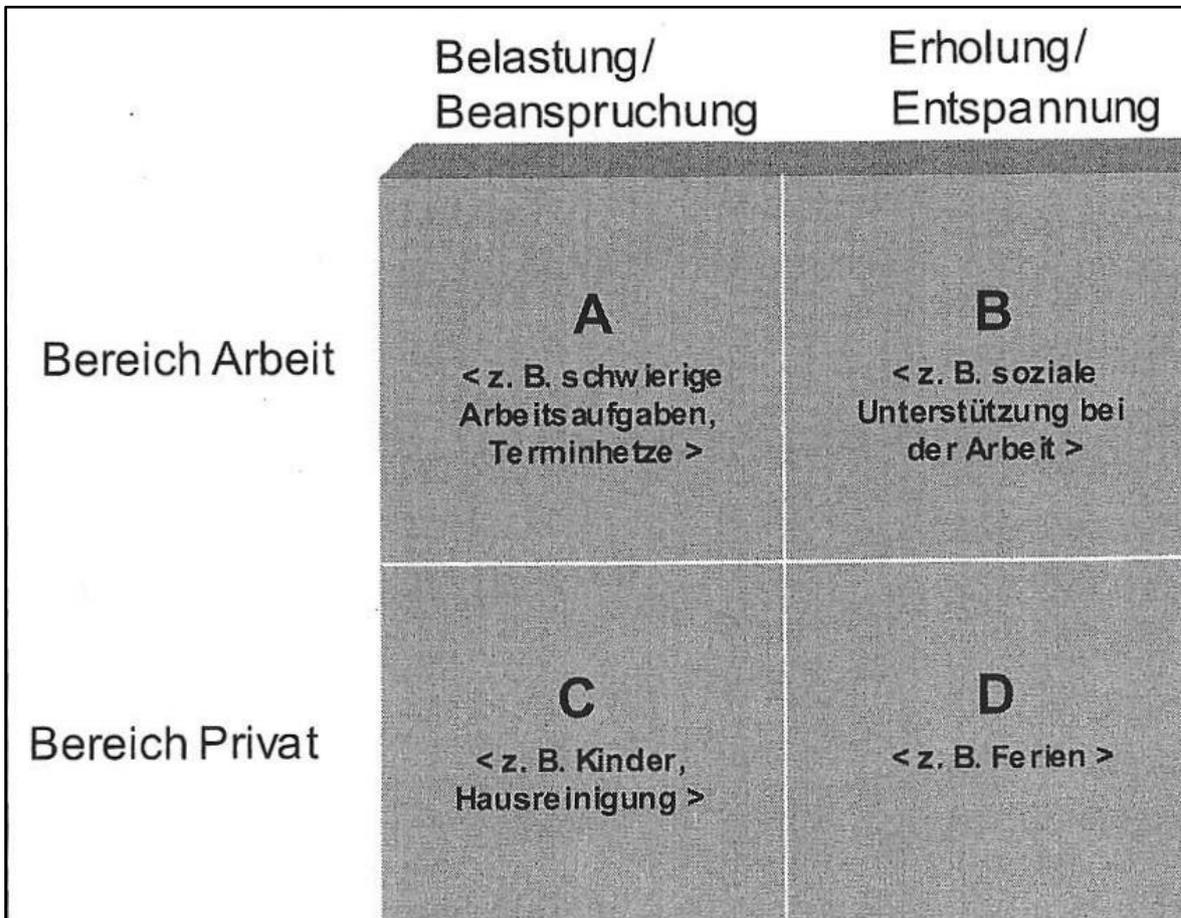
¹⁴⁶ Vgl. Klimpel/Schütte 2006, S. 44f.

¹⁴⁷ Vgl. Kastner 2011, S. 3.

¹⁴⁸ Kastner 2011, S. 4.

¹⁴⁹ Vgl. Blahopoulou 2012, S. 195.

auf die Bedürfnisse jedes einzelnen einzugehen, damit die Leistungsbereitschaft vollständig ausgebildet werden kann.¹⁵⁰ „Bei „entgrenzten“ Arbeitsbedingungen beeinflusst nicht nur die Arbeit stärker das Privatleben, sondern auch umgekehrt...“¹⁵¹.



Darst. 11: Beanspruchung / Entspannung im Arbeits- und Privatbereich
(Quelle: Kastner 2011, S. 19)

WLB-Maßnahmen dienen dafür, Erkrankungen vorzubeugen bzw. ihnen entgegen zu wirken und damit den Erhalt der Arbeitnehmer im Unternehmen zu sichern. Zudem soll somit auch die Produktivität der Mitarbeiter gesteigert werden. Folglich unterstützen WLB-Maßnahmen die Mitarbeitermotivation und somit die Mitarbeiterbindung.¹⁵² Bei der WLB ist es wichtig einen Mittelwert zwischen zu viel und zu wenig Arbeit zu finden. Der Körper bleibt zwar fitter bei weniger Arbeit, schließlich fehlen allerdings die finanziellen Mittel und die

¹⁵⁰ Vgl. Boegner 2010, S. 46.

¹⁵¹ Kratzer/Menz/Pangert 2015, S. 51.

¹⁵² Vgl. Boegner 2010, S. 20f.

Zufriedenheit sinkt. Zu viel Arbeit kann der Körper auf Dauer nicht durchhalten. Die Folge sind häufige Erkrankungen.¹⁵³

Es gibt jedoch kein allgemeines WLB-Konzept. Dieses muss auf jede Unternehmensstruktur entwickelt und angepasst werden, damit es einen Nutzen für die Mitarbeiter und das Unternehmen hat.¹⁵⁴ Daher sollten Führungskräfte geschult werden, wie eine optimale WLB im eigenen Unternehmen erreicht werden kann. Gleichzeitig unterliegen sie der Pflicht eine Vorbildfunktion zu übernehmen. Das bedeutet, sie müssen selbst zeigen, wie man einen Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben findet und nicht immer nach der Devise arbeiten: wer mehr arbeitet hat mehr Erfolg, oder gar regelmäßig mit Konsequenzen drohen.¹⁵⁵

Ist ein Unternehmen an der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben der Mitarbeiter interessiert, spiegelt sich dies auch in der Mitarbeiterzufriedenheit wider. Die Mitarbeiter fühlen sich dem Unternehmen verbundener und berücksichtigen daher auch die Bedürfnisse des Unternehmens.¹⁵⁶

4.2.1.2 „Work-Life-Balance“-Maßnahmen

Mobilität wird in vielen Berufen heute vorausgesetzt, diese hat jedoch häufig Auswirkungen auf die WLB. Je nach Unternehmensstruktur müssten Maßnahmen entworfen werden die den negativen Folgen entgegen wirken. Mitarbeiter müssten zudem bei der Planung mit einbezogen werden, damit familiäre Belange mit berücksichtigt werden können. Zum Beispiel könnte der Betrieb dafür sorgen, dass es ein Maximum für die Zeit von Dienstreisen gibt.¹⁵⁷

Den Arbeitnehmern ist es immer wichtiger mehr für die Familie da sein zu können und somit neben dem Beruf, die Freizeit mit Freunden und Familie ordentlich genießen zu können. Viele Fachkräfte sind somit auch deshalb an der Reduzierung der Arbeitszeit interessiert. Führungskräften wird jedoch oftmals der Wunsch nach Teilzeitarbeit aus unternehmerischer Sicht verwehrt. Was zur Folge hat, dass sie sich eine andere Anstellung suchen. Für das Unternehmen wäre es also von Vorteil mehr auf die Gesuche nach Teilzeitarbeit in der Führungsebene einzugehen, damit qualifiziertes Personal dem Unternehmen treu bleibt oder das Verhältnis nicht angespannt ist.¹⁵⁸ Zudem bedeutet Familie Halt. Deshalb sollten

¹⁵³ Vgl. Kastner 2011, S. 410f.

¹⁵⁴ Vgl. Boegner 2010, S. 186ff.

¹⁵⁵ Vgl. Kastner 2011, S. 312f.

¹⁵⁶ Vgl. Blahopoulou 2012, S. 210.

¹⁵⁷ Vgl. Jurczyk u.a. 2009, S. 349f.

¹⁵⁸ Vgl. Vedder/Reuter 2008, S. 100ff.

bei der Dienstplaneinplanung Familienbelange mit berücksichtigt werden. Betriebe müssten dafür sorgen, dass ein Mitarbeiter einen gemeinsamen Familienurlaub unternehmen kann. Dies fördert die Erholung und somit die Arbeitsmotivation.¹⁵⁹

Wie teilweise von vielen Arbeitnehmern gewünscht, ist es nicht immer möglich durch die Flexibilisierung der Arbeitszeit, den erwünschten Vorteil, Beruf und Privatleben besser miteinander vereinen zu können, zu erreichen. In den meisten Fällen haben die veränderten bzw. verkürzten Arbeitszeiten nur einen unternehmerischen Nutzen, da das Personal besser an die Auftragslage angepasst werden konnte.¹⁶⁰ Besteht in einem Unternehmen die Möglichkeit, sollte daher auf das Gleitzeitenmodell zurückgegriffen werden. Privatleben und Beruf können dadurch besser in Einklang gebracht werden. Zudem wirkt die daraus entstehende Chance der Mitbestimmung motivierend auf die Mitarbeiter. Ferner können Fehlzeiten verringert werden.¹⁶¹

Ein weiteres Problem besteht bei Teilzeitkräften. Regelmäßig müssen diese Überstunden leisten, um bei einem Personalausfall oder bei einer extra Auftragslage die betrieblichen Belange abzudecken. Arbeitnehmer können jedoch nicht gezwungen werden Extraschichten abzudecken, daher ist es gewünscht, dass dies auf freiwilliger Basis geschieht. Um das Personal zu motivieren, damit sie bei Notfällen freiwillig einspringen, sollte schon bei der ursprünglichen Dienstplangestaltung auf besondere Wünsche der Mitarbeiter eingegangen werden.¹⁶²

Vielen Unternehmer sind der Meinung, dass das Ermöglichen flexibler Arbeitszeiten ausreicht um einen WLB der Mitarbeiter zu gewährleisten.¹⁶³ Das Problem ist nicht allein, dass die Arbeitszeiten das Privatleben beeinflussen. Obendrein wirkt sich die physische und psychische Belastung am Arbeitsplatz auf das Privatleben aus.¹⁶⁴ Zudem wurden Arbeitszeiten zwar reduziert, das Arbeitspensum hat sich jedoch nicht wirklich verringert. Überdies folgt der regelmäßige Termindruck. Selbst diese Punkte wirken sich schlecht auf die WLB aus. Somit ist eine gelungene WLB nicht nur auf die zeitliche Flexibilisierung zurück zu führen.¹⁶⁵

Tanja Boegner hat wichtige Maßnahmen und Instrumente für eine gute WLB kurz in einem Diagramm zusammengefasst (vgl. Darst. 12).

¹⁵⁹ Vgl. Jurczyk u.a. 2009, S. 351.

¹⁶⁰ Vgl. Bornewasser/Zülch 2013, S. 194.

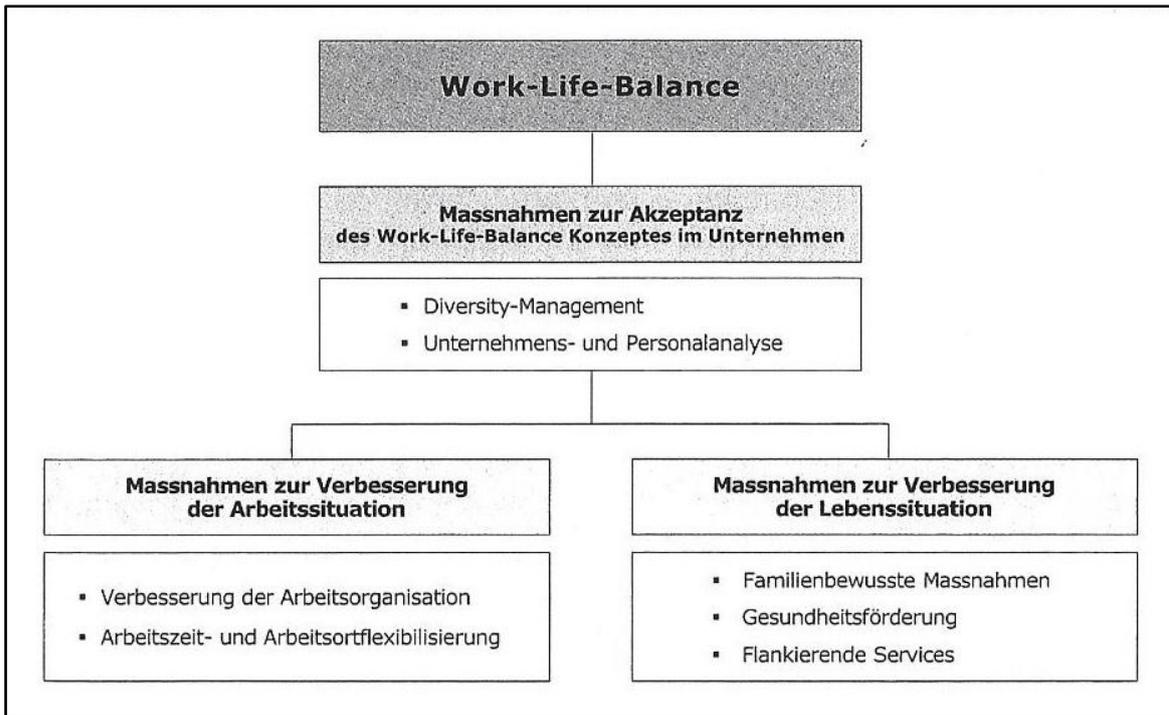
¹⁶¹ Vgl. Boegner 2010, S. 64.

¹⁶² Vgl. Bornewasser/Zülch 2013, S. 328ff.

¹⁶³ Vgl. Jurczyk u.a. 2009, S. 345.

¹⁶⁴ Vgl. Kratzer/Menz/Pangert 2015, S. 85.

¹⁶⁵ Vgl. Bornewasser/Zülch 2013, S. 198f.



Darst. 12: Work-Life-Balance: Maßnahmen und Instrumente (Quelle: Boegner 2010, S. 45)

Wichtig für die WLB ist daher nicht nur die Flexibilität für Eltern. Es ist freilich bedeutsam Gleitzeiten oder Fehlzeiten für familiäre Belange zu ermöglichen. Aber auch Aspekte wie Weiterbildungen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber dürfen nicht außer Betracht gelassen werden. Unter anderem ist es unumgänglich, Mitarbeiter, die nach der Elternzeit wieder in das Unternehmen zurückkehren, Wiedereingliederungsmaßnahmen anzubieten oder sie bei der Planung ihres neuen Zeitmanagements zu unterstützen. Hingegen müssen Vorgesetzte geschult werden, damit sie aufgeschlossener mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf umgehen. Beiliegend sollte ihnen aufgezeigt werden, welche Möglichkeiten im Betrieb geschaffen werden können, damit das Unternehmen familienfreundlicher wird.¹⁶⁶

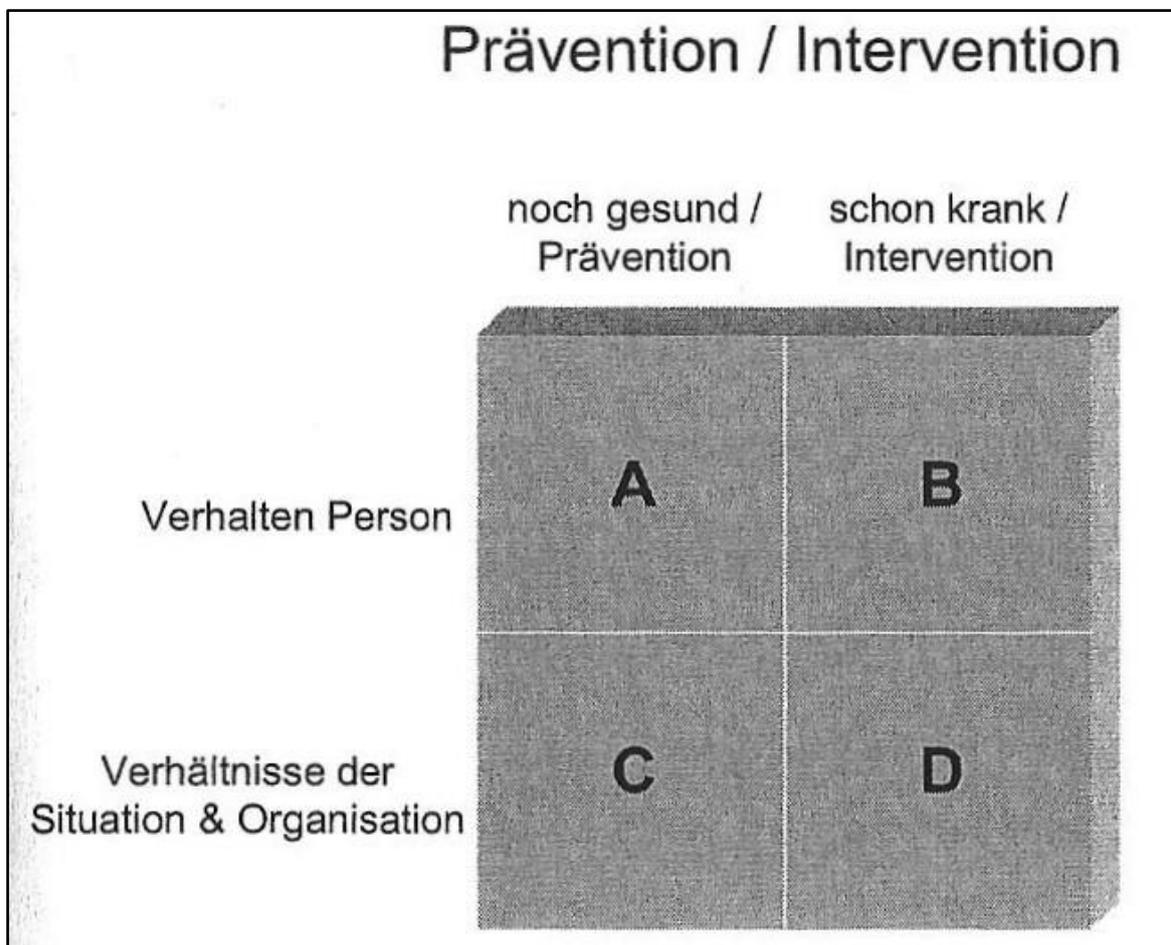
Gesundheitliche Aspekte dürfen nicht bei der WLB vernachlässigt werden. Ein fitter Mitarbeiter bringt bessere Leistungen. Durch geringfügige Beschäftigung sind jedoch die finanziellen Mittel der Arbeitnehmer begrenzt. Unternehmen könnten Kooperationen mit Fitnessstudios schließen oder Betriebssportgruppen gründen, in denen die Mitarbeiter (und deren Familie) günstiger trainieren könnten. Dies würde die Fitness steigern und natürlich auch die Zufriedenheit der Arbeitnehmer.¹⁶⁷ Andere Gesundheitspräventionen wären Gesundheitschecks, Schutzimpfungen oder die Sorgfalt ergonomischer Arbeitsplätze.¹⁶⁸ Folglich

¹⁶⁶ Vgl. von Rosenstiel/Regnet/Domsch 2009, S. 82.

¹⁶⁷ Vgl. Kastner 2011, S. 211f.

¹⁶⁸ Vgl. Boegner 2010, S. 56.

sollte auch der betriebliche Gesundheitsschutz sein Augenmerk auf die WLB legen, welche Präventionen oder Interventionen betrieben werden können, dass das Personal ausgeglichen ist und somit mehr Kraft für die Arbeit hat.¹⁶⁹ Michael Kastner hat zum Thema Prävention ebenfalls ein Diagramm entworfen (vgl. Darst. 13). Durch Stressbewältigungsseminare oder Gesundheitstage könnten unter anderem noch gesunde Arbeitnehmer unterstützt werden, weiterhin gesund zu bleiben (Feld A). Wiederum könnte, zum Beispiel durch Coachings, bereits erkrankten Mitarbeitern geholfen werden (Feld B). Feld C und D betrachten das Verhältnis zum Unternehmen. C deutet Präventionen auf, wie die Arbeitsplatzergonomie oder Vertrauensfehlerlernkultur. Sind bereits Probleme aufgetreten, kann die Organisation durch Verbesserungsmaßnahmen (zum Beispiel beim Klima oder der Lärmbelästigung), schlimmeren Folgen entgegen wirken (Feld D).¹⁷⁰



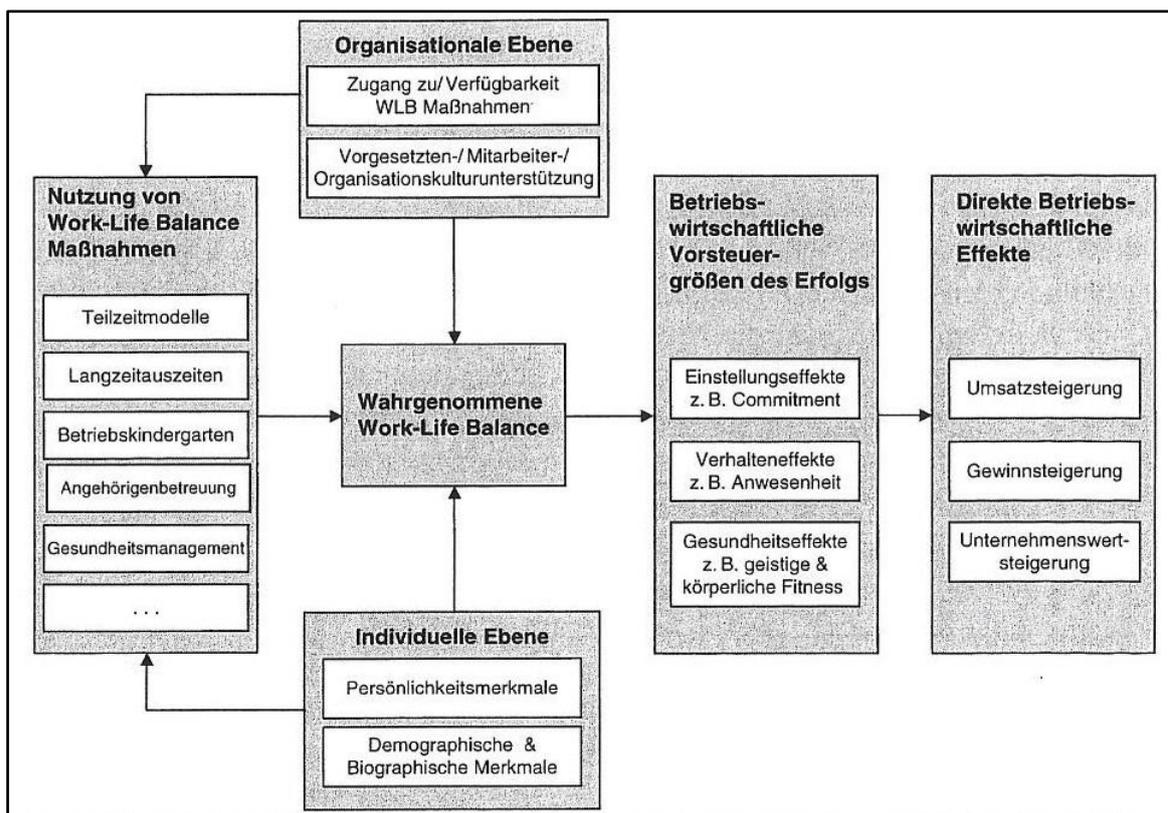
Darst. 13: Präventive und Interventive WLB (Quelle: Kastner 2011, S. 97)

¹⁶⁹ Vgl. Kastner 2011, S. 96f.

¹⁷⁰ Vgl. Kastner 2011, S. 97.

Durch die betrieblichen Belange ist auch die Nachtschicht notwendig. Dauerhafter Nachtschichtdienst führt jedoch zu gesundheitlichen Problemen wie Schlafmangel bei Arbeitnehmern, deshalb wird empfohlen ein rotierendes Schichtsystem einzuführen. Das bedeutet, es muss ein Wechsel zwischen Früh-, Spät- und Nachtdienst geben. Zudem sollten nach dem Nachtdienst mindestens zwei freie Tage gewährt werden.¹⁷¹

Wichtig ist jedoch, dass das Unternehmen nicht einfach den Wünschen der Mitarbeiter nachgibt (zum Beispiel bei der flexiblen Arbeitszeitgestaltung), sondern auch über mögliche Folgen und den damit verbundenen Risiken eingeht und informiert.¹⁷² Mithilfe regelmäßiger Mitarbeitergespräche können Problemquellen aufgedeckt und realisierbare Lösungen gefunden werden.¹⁷³ WLB-Maßnahmen wirken sich nicht nur positiv auf die Mitarbeiter aus. Gleichfalls haben gut funktionierende Mitarbeiter einen positiven Effekt auf das Unternehmen.¹⁷⁴ Dieses Zusammenspiel haben Kaiser und Ringlstetter in einem Diagramm zusammengefasst (vgl. Darst. 14).



Darst. 14: Einfluss von Work-Life-Balance-Instrumenten auf den Unternehmenserfolg (Quelle: Kaiser/Ringlstetter 2010, S. 75)

¹⁷¹ Vgl. Bornewasser/Zülch 2013, S. 25.

¹⁷² Vgl. Blahopoulou 2012, S. 229.

¹⁷³ Vgl. Kastner 2011, S. 78.

¹⁷⁴ Vgl. Kaiser/Ringlstetter 2010, S. 74.

Auch Servicebüros können helfen bei Spannungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu vermitteln. Sie haben eine beratende Funktion für beide Parteien in Hinblick auf Familienfreundlichkeit im Unternehmen.¹⁷⁵

Ein WLB-Konzept ist natürlich mit Kosten für das Unternehmen verbunden. Durch die Effekte der Maßnahmen lassen sich jedoch auch viele Personalkosten einsparen.¹⁷⁶ Klimpel und Schütte haben die Vorzüge von WLB-Maßnahmen kurz in einer Tabelle zusammengefasst (vgl. Darst. 15).

| ohne Work-Life-Balance-Maßnahmen | mit Work-Life-Balance-Maßnahmen |
|---|---|
| Geringere Arbeitsleistung und Engagement → weniger Innovationsfähigkeit und -bereitschaft | Hohes Engagement und gute Arbeitsergebnisse → neue Ideen; Optimierung betrieblicher Abläufe |
| Mehr Fehlentscheidungen | Geringe Kosten auf Grund von Fehlentscheidungen |
| Erhöhte Fehlzeiten | Reduzierung der Fehlzeiten |
| Schlechteres Klima am Arbeitsplatz | Offenes, freundliches Klima am Arbeitsplatz |
| Innerer Ausstieg bis hin zu Kündigung von Leistungsträgern | Wenig oder keine Kündigungen → starke Verbundenheit mit dem Unternehmen |
| Wechselseitige Verstärkung von beruflichem und privatem Stress | Kein ‚Mitnehmen‘ von Beruflichem ins Private und umgekehrt |
| Gesundheitliche Risiken (z.B. Burn-Out) der Mitarbeiter | Gesündere, leistungsfähigere Beschäftigte |
| Geringe Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt | Hohe Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt |

Darst. 15: Tabelle mit und ohne Work-Life-Balance-Maßnahmen
(Quelle: Klimpel/Schütte 2006, S. 67)

4.2.2 Kinderbetreuung

Der Wunsch Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen, wird erschwert, da es nicht genug Versorgungsplätze für die Kinder der Berufstätigen gibt. Unternehmen könnten den Arbeitnehmer dabei zur Hilfe kommen. Betriebe können eigene Kinderbetreuungseinrichtungen schaffen oder Belegrechte in Kindertagesstätten in der Nähe sichern. Kinderbetreuungseinrichtungen werden vom Unternehmen finanziert und sind nur für die Mitarbeiter im

¹⁷⁵ Vgl. Bornwasser/Zülch 2013, S. 309ff.

¹⁷⁶ Vgl. Klimpel/Schütte 2006, S. 122.

Unternehmen da. Dabei können sich auch mehrere nahegelegene Firmen zusammenschließen. Dies verringert Ausfallzeiten von Mitarbeitern und die Flexibilität dieser wird gefördert.¹⁷⁷ Die Errichtung eines Betriebskindergartens fördert ferner das Erscheinungsbild des Unternehmens. Zudem kann er „...als Zeichen des sozialen Engagements des Unternehmens im Sinne der „Corporate Social Responsibility“ betrachtet werden...“¹⁷⁸ Eine alternative wären Belegrechte. Diese können Unternehmen in einer nahegelegenen Kindertageseinrichtung sichern. Der Betrieb gibt dafür der Einrichtung eine Gegenleistung (häufig eine finanzielle Unterstützung). Somit erleichtert es Mitarbeitern einen Betreuungsplatz für die Kinder zu finden.¹⁷⁹

Weitere Alternative wären die Förderung von Elterninitiativen, eine Kinderbetreuung in besonderen Situationen (zum Beispiel Eltern-Kind-Arbeitszimmer, Hausaufgabenbetreuung, Fahrdienste oder Ferienprogrammen) oder das Sponsoring (eine spezielle finanzielle Zuwendungen die die Mitarbeiter bei der Kinderbetreuung unterstützen).¹⁸⁰

Betreuungsplätze in der Nähe oder im Unternehmen spart den Mitarbeitern Zeit und Aufwand. Angestellte sind somit flexibler und verlässlicher bei den Arbeitszeiten.¹⁸¹

4.3 Gesellschaft

Unternehmen sollten besser mit Gewerkschaften zusammen arbeiten. Diese bieten Handlungsbausteine und Instrument an, die für ältere Mitarbeiter entwickelt wurden. Unter anderem gibt es Weiterbildungsmaßnahmen oder Freistellungsrechte für Arbeitnehmer, die in Berufen tätig sind, in der im hohen Alter ein ausüben der erlernten Tätigkeit nicht mehr möglich ist (zum Beispiel im Baugewerbe). Mit solchen Maßnahmen soll das Abrutschen in die Altersarmut verhindert werden.¹⁸²

¹⁷⁷ Vgl. Boegner 2010, S. 54f.

¹⁷⁸ Blahopoulou 2012, S. 230.

¹⁷⁹ Vgl. Klimpel/Schütte 2006, S. 109.

¹⁸⁰ Vgl. Boegner 2010, S. 54f.

¹⁸¹ Vgl. Klimpel/Schütte 2006, S. 109.

¹⁸² Vgl. Haubl/Hausinger/Voß 2013, S. 57.

5 Fazit und Ausblick

Zusammenfassend ist atypische Beschäftigung ein gutes Instrument für die Flexibilität von Unternehmen und Arbeitnehmern, wobei der Nutzen auf der Arbeitgeberseite dominiert. Sind Firmen an einer längerfristigen Bindung der Mitarbeiter interessiert, ist das Interesse an atypischer Beschäftigung von unternehmerischer Seite geringer. Zudem sollten Arbeitnehmer niemals die Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmer aus den Augen verlieren, denn nur damit kann die Mitarbeiterbindung erfolgen.

Aus Angst den Arbeitsplatz zu verlieren, steigt der Konkurrenzkampf und der Neid unter den Mitarbeitern zunehmend. Neue Kollegen und auch Leiharbeiter haben es schwerer ins Unternehmen integriert zu werden. Ferner wächst die Unzufriedenheit der Arbeitnehmer durch unterschiedliche Entlohnung. Es entsteht immer häufiger ein schlechtes Betriebsklima. Dementsprechend sollten Unternehmen sich fragen, wie weit sie diese Situation noch ausreizen wollen und somit langfristig dem Service und der Qualität der Firmen schaden.

Zudem sollte auch die schwankende Einstellung der Arbeitnehmer nicht aus den Augen verloren werden. Viele Angestellte stellen in Frage, ob Arbeit sich noch lohnt. Selbst nach der Einführung des Mindestlohnes leben sie am Existenzminimum. Dazu kommen Ausgaben für Fahrt zur Arbeitsstätte, Arbeitskleidung oder Ausgaben für Versorgung der Kinder. Die Unsicherheit bei atypischer Beschäftigung (auch im Alter betrachtet) lassen immer mehr Arbeitnehmer zweifeln. Ein aktuelles Beispiel ist das Gastgewerbe. In dieser Branche ist fast nur noch atypische Beschäftigung und ein geringer Verdienst anzufinden. Obwohl es genug Arbeitslose gibt, haben Unternehmen zunehmend Probleme geeignetes Personal zu finden.

Sind Arbeitnehmer an der Reduzierung der Arbeitszeit interessiert, um Familie und Beruf besser miteinander vereinen zu können, sollten Arbeitgeber vor einer Vertragsanpassung ihre Mitarbeiter über mögliche Folgen informieren. Verkürzte Arbeitszeiten dienen im Moment der Flexibilität. Infolge des geringeren Einkommens könnten jedoch starke finanzielle Probleme im Rentenalter auf die Angestellten zukommen, die vor allem von jungen Arbeitnehmern im Moment außer Acht gelassen werden. Zudem sollte darüber gesprochen werden, ob ein reibungsloses Erhöhen der Arbeitszeit jederzeit wieder möglich ist.

In dieser Arbeit wurden zwar einige Chancen aufgezeigt, wie Unternehmen der Grundprobleme durch atypische Beschäftigung, entgegenwirken können. Ob diese jedoch ausreichen, um vor allem der finanziellen Probleme der Arbeitnehmer, in der Gegenwart und Zukunft, auszugleichen, ist fraglich.

Literaturverzeichnis

- Blahopoulou, J. (2012). *Work-Life-Balance-Maßnahmen: Luxus oder Notwendigkeit? Organisationale Unterstützung und ihre Auswirkungen*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Boegner, T. (2010). *Work-Life-Balance: Soziales Modell oder ökonomische Chance?* Zürich: PRAXIUM-Verlag.
- Bornwasser, M. & Zülch, G. (2013). *Arbeitszeit Zeitarbeit. Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bouncken, R. B., Bornwasser, M. & Bellmann, L. (2012). *Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland* (Bd. 3: Beiträge zur Flexibilisierung). München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Bührmann, A. D. & Pongratz, H. J. (2010). *Prekäres Unternehmertum. Unsicherheiten von selbständiger Erwerbstätigkeit und Unternehmensgründung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Butterwegge, C. (2015). *Hartz IV und die Folgen. Auf dem Weg in eine andere Republik?* Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Butterwegge, C., Bosbach, G. & Birkwald, M. W. (2012). *Armut im Alter. Probleme und Perspektiven der sozialen Sicherung*. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.
- Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
- Gottschall, K. & Voß, G. G. (2005). *Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag. 2. Auflage* (Bd. 5: Arbeit und Leben im Umbruch. Schriftenreihe zur subjektorientierten Soziologie der Arbeit und der Arbeitsgesellschaft). München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Haubl, R., Hausinger, B. & Voß, G. G. (2013). *Riskante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität*. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
- Horstmeier, G. (2009). *Prekäre Beschäftigungsverhältnisse. Systematische Darstellung sämtlicher Beschäftigungsformen*. Berlin: De Gruyter Rechtswissenschaften Verlags-GmbH.
- Huchler, N., Voß, G. G. & Wehrich, M. (2007). *Soziale Mechanismen im Betrieb. Theoretische und empirische Analysen zur Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit*. (Bd. 12: Arbeit und Leben im Umbruch. Schriftenreihe zur subjektorientierten

- Soziologie der Arbeit und der Arbeitsgesellschaft). München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Jurczyk, K. u.a. (2009). *Entgrenzte Arbeit - entgrenzte Familie. Grenzmanagement im Alltag als neue Herausforderung*. Berlin: edition sigma.
- Kaiser, S. & Ringlstetter, M. (2010). *Work-Life Balance. Erfolgversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Kaiser, S. u.a. (2013). *Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kastner, M. (2011). *Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren? 4. Auflage*. Kröning: Asanger Verlag GmbH.
- Keller, B. & Seifert, H. (2009). *Atypische Beschäftigung - Flexibilisierung und soziale Risiken, 2. Auflage*. Berlin: edition sigma.
- Keller, B. & Seifert, H. (2013). *Atypische Beschäftigung zwischen Prekarität und Normalität*. Berlin: edition sigma.
- Keller, B. u.a. (2011). *WISO Diskurs. Atypische Beschäftigung und Soziale Risiken. Entwicklung, Strukturen, Regulierung*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Klimpel, M. & Schütte, T. (2006). *Work-Life-Balance. Eine empirische Erhebung*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Kratzer, N., Menz, W. & Pangert, B. (2015). *Work-Life-Balance - eine Frage der Leistungspolitik. Analysen und Gestaltungsansätze*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Pongratz, H. J. & Voß, G. G. (2004). *Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. 2. Auflage*. Berlin: edition sigma.
- Pongratz, H. J. & Voß, G. G. (2004). *Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung*. Berlin: edition sigma.
- Schmidt, R. (2015). *Auswirkungen befristeter Beschäftigungsverhältnisse - körperliche, psychische und soziale Folgen*. Saarbrücken: AV Akademikerverlag.
- Schwaab, M.-O. & Durian, A. (2009). *Zeitarbeit. Chancen - Erfahrungen - Herausforderungen*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Vedder, G. & Reuter, J. (2008). *Die Vielfalt der Work-Life-Balance. Aktive Väter - Men Studies, Teilzeitarbeitende Führungskräfte, Vereinbarkeit von Studium & Familie* (Bd. 10: Trierer Beiträge zum Diversity Management). München und Mehring: Rainer Hampp Verlag.

von Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M. E. (2009). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6. Auflage*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Wieland, R. u.a. (2001). *Zeitarbeit optimal gestalten. Spezifische psychische Belastungen bei Leiharbeit*. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW. Verlag für neue Wissenschaften GmbH.

Wissenschaftliches Institut der AOK. (19. April 2011). *WldO*. Abgerufen am 01. Juni 2018 von https://www.wido.de/fileadmin/wido/downloads/pdf_pressemitteilungen/wido_pra_pm_krstd_0411.pdf

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe Dritter verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen stammen, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit lag in gleicher oder ähnlicher Weise noch keiner Prüfungsbehörde vor und wurde bisher noch nicht veröffentlicht.