

Gülden Tankaz

**WORK-LIFE-BALANCE
ALS ERFOLGSFAKTOR FÜR UNTERNEHMEN,
INDIVIDUEN UND GESELLSCHAFT**

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Mittweida, 2010

Erstprüferin: Frau Prof. Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer: Herr Prof. Dr. Holger Meister

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

INHALTSVERZEICHNIS

1	Einleitung: Work-Life-Balance als Erfolgsfaktor	7
2	Work-Life-Balance	9
2.1	Work-Life-Balance – Geschichtlicher Hintergrund	9
2.2	Grundlagen zum Verständnis von Work-Life-Balance.....	10
2.3	Work-Life-Balance Programme in der Europäischen Union	12
2.4	Verschiedene Sichtweisen der Work-Life-Balance (5)	14
2.4.1	Gesellschaftliche Sichtweise	15
2.4.1.1	Demografische Entwicklung.....	15
2.4.1.2	Strukturwandel der Arbeit	17
2.4.1.3	Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen.....	17
2.4.2	Unternehmerische Sichtweise	19
2.4.3	Individuelle Sichtweise	19
3	Erfolgsfaktor für Unternehmen.....	20
3.1	Unternehmensinterne Effekte (16)	21
3.1.1	Bessere Vereinbarung von Berufs- und Privatleben durch flexible Lösungen... 23	
3.1.1.1	Flexible Arbeitszeitmodelle.....	25
3.1.1.2	Flexible Kinderbetreuungsplätze	31
3.1.2	Höhere Lern- und Beschäftigungsfähigkeit der ArbeitnehmerInnen	32
3.1.3	Höhere Wettbewerbsfähigkeit durch Erschließung breiterer Beschäftigungspotenziale und Kompetenzen	34
3.1.3.1	Anpassung an moderne gesellschaftliche Realitäten	35
3.1.3.2	Soft-Skills aus dem Privatleben als Nutzen für den Betrieb	35
3.1.4	Grundlage einer Kultur gegenseitiger Loyalität	36
3.2	Unternehmensexterne Effekte.....	37
3.2.1	Wirkung auf Kundenbeziehungen.....	38
3.2.2	Wirkung auf Investorenbeziehungen.....	39
3.2.3	Wahrnehmung der Unternehmen in der Gesellschaft	40

4	Erfolgsfaktor für Individuen	40
4.1	Lebenslanges Lernen	41
4.2	Auswirkungen von Work-Life-Balance Maßnahmen auf soziale Beziehungen.....	51
4.3	Auswirkungen auf das gesellschaftliche Leben (freiwilliges Engagement)	52
5	Erfolgsfaktor für die Volkswirtschaft – Das Prognos Makromodell (16).....	55
5.1	Methodische Vorgehensweise	55
5.2	Positive Auswirkungen von Work-Life-Balance Maßnahmen	55
6	Vereinbarkeit(sprobleme) von Familie und Beruf in Österreich.....	60
7	Schluss	64

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 – Quelle Statistik Austria, Volkszählungen 1951 bis 2001	16
Abbildung 2 – Quelle Prognos 2005, Wirkung von WLB-Maßnahmen auf Unternehmen	21
Abbildung 3 -- Quelle: Eurostat 1998, AKE 1996, Status report on European Telework 1998, ÖSTAT 1998a, b, HSVS, GSVG, Dublin Foundation 1998	31
Abbildung 4 – Quelle: Swiss Forex AG 2005, Service Profit Chain	34
Abbildung 5 – Quelle: Statistik Austria, Mikrozensus 2003, Formale Ausbildung in Österreich	44
Abbildung 6 – Quelle Statistik Austria, Mikrozensus 2003, Non-Formale Aus- und Weiterbildung in Österreich im Jahr 2003	47
Abbildung 7 – Quelle: Statistik Austria, Mikrozensus 4. Quartal 2006 Freiwilligenarbeit, erstellt am 17. Dezember 2008	54
Abbildung 8 – Quelle: Prognos 2005, Erwerbspersonenpotenzial mit und ohne Work-Life- Balance Maßnahmen	57
Abbildung 9 – Quelle: Prognos 2005, Bevölkerungsentwicklung bei steigender Geburtenzahl	58
Abbildung 10 – Quelle: Prognos 2005, Ausgaben der Gesetzlichen Krankenversicherung in Deutschland mit und ohne Work-Life-Balance Maßnahmen	60
Abbildung 11 – Quelle: Eurostat 2008, Beschäftigungsquote	62
Abbildung 12 – Quelle: Statistik Austria, Arbeitsmarktstatistik 2009	63

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

B

BMUK

Bundesministerium für Unterricht und Kultur

BMUKK

Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur

C

CSR

Corporate Social Responsibility

D

DJI

Deutsches Jugendinstitut

E

EU

Europäische Union

H

HR

Human Resource

I

IBW

Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft

IES

Institute for Employment Studies

IGBCE

Industriegewerkschaft Bergbau und Chemie

O

OECD

Organisation for Economic Cooperation and Development

OIF

Österreichisches Institut für Familienforschung

S

SPÖ

Sozialdemokratische Partei Österreichs

W

WLB

Work-Life-Balance

1 Einleitung: Work-Life-Balance als Erfolgsfaktor

Aufgrund wirtschaftlicher Bedingungen und sozialer Belange hat die Rolle der Arbeit und des Arbeitsplatzes einen anderen Stellenwert in unserer Gesellschaft eingenommen.

Der globale Wettbewerb, das Interesse am Privatleben, die Familienwerte und die älter werdenden Arbeitskräfte sind wesentliche Faktoren die der Balance zwischen Berufs- und Privatleben eine wesentliche Bedeutung geben¹. (1)

Die Bedeutung der Work-Life-Balance nimmt sowohl im Bewusstsein der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer zu. Mitarbeiter legen nun mehr Wert auf die Qualität des Arbeitslebens und sind auf der Suche nach mehr Flexibilität, so dass sie berufliche Verpflichtungen mit dem Privatleben unter einen Hut bringen können. Arbeitgeber hingegen brauchen eine stabile engagierte Belegschaft, die den heutigen wirtschaftlichen Anforderungen gerecht werden können.

Das Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben nimmt immer mehr an Bedeutung zu. In diesem Sinne wird Work-Life-Balance in erster Linie als Zeitpolitik verstanden, welche einer Neugestaltung unterzogen werden muss (z.B. Öffnungszeiten von Kinderbetreuungsstätten, Schulen, Ämtern, Betriebszeiten öffentlicher Verkehrsmittel usw.). Darüber hinaus wird erwartet, dass ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben sich auf eine positive Art auf die Gesundheit der ArbeitnehmerInnen auswirkt (weniger Stress, weniger Krankenstände, weniger Burnout etc.).

Die Vielfältigkeit des Begriffs WLB bewirkt, dass er von unterschiedlichen Akteuren mit unterschiedlichen Interessenslagen aufgegriffen und vorangetrieben wird. „Unternehmen und ihre Vertretungen greifen das Konzept Work-Life-Balance sowohl im Rahmen von strategischer Corporate Social Responsibility (CSR) sowie nachhaltiger Unternehmenspolitik auf als

¹ Lockwood, N. R. Work-Life balance: challenges and solutions. *HR Magazine*. 2003

auch unter dem Aspekt des Human Resource Managements². (2)“ Aus diesem Grund legen HR-Strategien enormen Wert auf die Notwendigkeit *der* Balance zwischen Berufs- und Privatleben. Eine Gestaltung von Work-Life-Balance-Programmen birgt Potenziale für Wirtschaftswachstum und die Sicherung von Wettbewerbs- und Innovationsvorteilen in den Unternehmen. So können zum Beispiel Fluktuation und Ausstiegszeiten von Hochqualifizierten reduziert werden. Gesamtwirtschaftlich betrachtet werden die sozialen Sicherungssysteme durch eine stärkere Erwerbsbeteiligung bei gleichzeitiger Ausdehnung der Spielräume für private Zwecke oder ehrenamtliches Engagement entlastet.

Durch Flexibilisierung von Arbeitszeit und Unterstützung bei der Kinderbetreuung ermöglicht WLB den Unternehmen auf Schwankungen des Arbeitskräftebedarfs kurzfristig und kostengünstig zu reagieren³. (3)

Auf nationaler und supranationaler Ebene (EU, OECD) wird der „Work-Life-Balance“ in erster Linie wegen der voraussehbaren Folgen des demographischen Wandels (Sicherung des langfristigen Arbeitskräftebedarfs und Sicherung der Pensionssysteme – Lissabon Strategie → siehe dazu Punkt 2.3 Work-Life-Balance Programme in der Europäischen Union) Aufmerksamkeit geschenkt. In zweiter Linie geht es um die Umsetzung internationaler Vereinbarungen zur Gleichstellung der Geschlechter im Zusammenhang der europäischen Beschäftigungspolitik. Seitens der Beschäftigten sind Work-Life-Balance Initiativen, vor allem flexiblere Arbeitszeiten und bessere Kinderbetreuungsmöglichkeiten, insbesondere bei Frauen willkommen. Denn anhand flexibler Personalmanagementkonzepte und staatlichen Förderungen für Kinderbetreuungsplätze gelingt der Einklang zwischen Privat- und Berufsleben leichter als zuvor⁴. (2)

Welche Bedeutung hat nun dieser Work-Life-Trend für Unternehmen? Ist es nur ein kritischer Unternehmensprozess oder der richtige Weg zum Erfolg? Welche potenziellen Benefits bieten Work-Life-Programme den Unternehmen?

² Andrea Leitner, Beate Littig, Angela Wroblewski, Nicht-nachhaltige Trends in Österreich. Quelle: http://www.ihs.ac.at/pdf/soz/wlb_end.pdf

³ Fatma Torun, *Work-Life-Balance - Any improve for business?* s.l. : Grin, 2004

⁴ Andrea Leitner, Beate Littig, Angela Wroblewski, Nicht-nachhaltige Trends in Österreich. Quelle: http://www.ihs.ac.at/pdf/soz/wlb_end.pdf

Ziel dieser Arbeit ist in erster Linie zu analysieren, welche Vorteile die Implementierung von Work-Life-Programmen für Unternehmen bringen – kurz: Ob sich familienfreundliche Maßnahmen betriebswirtschaftlich rechnen? Des Weiteren werden die Nutzen für die Individuen und die Gesellschaft ebenfalls untersucht. Basierend auf den Analysen, wird diese Arbeit darstellen, ob Unternehmen, die Work-Life-Initiativen ihren Mitarbeitern anbieten, einen Wettbewerbsvorteil gegenüber ihren Konkurrenten erlangen.

Anschließend wird die Ist-Situation in Österreich hinsichtlich der Erwerbsbeteiligung von Frauen und dem Angebot der Kinderbetreuungsplätze näher gebracht und die Gründe analysiert.

2 Work-Life-Balance

2.1 Work-Life-Balance – Geschichtlicher Hintergrund

Das Konzept der Work-Life-Balance hat seinen Ursprung im nordamerikanischen Human Resource-Management⁵.

Der Begriff Work-Life-Balance wurde im Jahre 1986 geprägt. Obwohl die Nutzung des neuen Begriffs anfangs im Alltag sehr selten vorkam, existierten bereits in den 1930er Jahren, vor dem Zweiten Weltkrieg, in dem W. K. Kellogg Unternehmen vier- bzw. sechs-Stunden Schichten, welche die Effizienz und Arbeitsmoral bemerkenswert erhöhten, als Alternative zum traditionellen acht-Stundentag.

Aufgrund des Wirtschaftswachstums in den 1980er und 1990er Jahren boten mehr Unternehmen ihren Mitarbeitern zusätzliche Vorteile zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Als sich der Trend in der Vergangenheit ausbreitete, waren keine aussagekräftigen Studien vorhanden. Dennoch wurde von den Unternehmen großer Wert auf das WLB-Konzept gelegt. (4)

Die ersten Projekte dieses neuen Trends wurden vor allem für die Unterstützung von Frauen mit Kindern konzipiert. Heut zu Tage sind Work-Life-Programme weniger geschlechtsspezifisch und erkennen neben familiären Verpflichtungen auch andere an (z. B. ehrenamtliches Engagement, sportliche Aktivitäten, u.ä.).

⁵ Sunil Joshi, Work-Life Balance - A Case of Social Responsibility or Competitive. 2002. Quelle: <http://www.worklifebalance.com/assets/pdfs/casestudy.pdf>

In Anbetracht der jüngsten wirtschaftlichen Bedingungen gab es einen dramatischen Wandel in der Betrachtungsweise der Unternehmen bezüglich Work-Life-Balance Programme.

Unternehmen agieren zwar sehr kostenbewusst, aber dennoch erkennen sie die Wichtigkeit von Work-Life-Balance Maßnahmen.

Heute legen Unternehmen bei Personalrekrutierung einen großen Wert auf das Know-How der Mitarbeiter, da Humankapital ein Schlüssel zur Erhöhung der Produktivität ist und einen Wettbewerbsvorteil schafft.

2.2 Grundlagen zum Verständnis von Work-Life-Balance

Übersetzt man die einzelnen Wörter des englischen Fachbegriffs Work-Life-Balance in die deutsche Sprache, so bedeuten diese Arbeit, Leben und Ausgeglichenheit. Man kann also von einem Ausgleich von Beruf und Privatleben sprechen und somit von einer Vereinbarkeit dieser beiden Bereiche.

Viele Menschen aber beschwerten sich darüber, dass sie nicht den gewünschten Ausgleich in ihrem Leben haben. Sowohl bei Männern als auch bei Frauen – die frustrierende Suche nach der Balance zwischen Berufs- und Privatleben ist häufiges Gesprächsthema. In der Regel übersetzt mit „nicht genug Zeit haben“ und/oder „keine ausreichende Unterstützung“ um seinen Verpflichtungen nach zu kommen.

Betrachtet man das ganze genauer, umfasst der Begriff „Work-Life-Balance“ ein komplexes Themengebiet. Und zwar den Ausgleich zwischen Arbeitsbelastungen und ganzheitlich betrachteter, persönlicher Zielstellung des Einzelnen. Somit wird ein Zustand der Ausgeglichenheit zwischen den Anforderungen des Berufes und der Persönlichkeit des Einzelnen umschrieben⁶. (5)

Ebenso ist eine Harmonie in den beiden Bereichen für das Individuum wichtig, um dauerhaft gesund und mit sich und der Umwelt im Einklang zu sein. Ohne ein Gleichgewicht in diesen Bereichen ist eine dauerhafte psychische und physische Erkrankung des Menschen nicht auszuschließen.

⁶ Silke Michalk, Peter Nieder, *Erfolgsfaktor Work-Life-Balance*. s.l. : Wiley, 2007

Hubertus Schmoldt – Vorsitzender der Industriegewerkschaft Bergbau Chemie Energie (IG BCE) formuliert die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben folgendermaßen:

„Wenn Menschen eine Balance zwischen dem Arbeitsleben und dem Leben außerhalb der Arbeitswelt anstreben, sei es in der Familie, in einer partnerschaftlichen Beziehung oder für politisches, soziales oder kulturelles Engagement, so geht es ihnen um ein sinnvolles Leben, das nicht allein durch die Arbeit erfüllt wird.“⁷ (6)

Für Hubertus Schmoldt ist Arbeit ein wichtiger, sinnerfüllender Lebensbereich. Sie vermittelt Anerkennung und sichert den Lebensunterhalt. Eine Balance zwischen den beiden Bereichen kann ebenso sinnerfüllend sein.

Die Autoren Silke Michalk und Peter Nieder (Erfolgsfaktor Work-Life-Balance) fassen den Begriff Work-Life-Balance weiter und stellen ihn unter einer ganzheitlichen Betrachtungsweise.

"Work-Life-Balance heißt: den Menschen ganzheitlich zu betrachten (als Rollen- und Funktionsträger) im beruflichen und privaten Bereich (der Lebens- und Arbeitswelt) und ihm dadurch die Möglichkeit zu geben, lebensphasenspezifisch und individuell für beide Bereiche die anfallenden Verpflichtungen und Interessen erfüllen zu können, um so dauerhaft gesund, leistungsfähig, motiviert und ausgeglichen zu sein.“⁸ (7)

Hier wird der Mensch besonders nach seinen Rollen und Funktionen in den Bereichen Beruf und Privatleben betrachtet. Mit individuell ist in dieser Aussage gemeint, dass jeder Mensch durch seine genetische und menschliche Bestimmung einzigartig im Rollen- und Funktionsgefüge beider Bereiche handelt, interagiert und reagiert. Neben dem individuellen Verhalten und Handeln innerhalb der Rollen und Funktionen beider Bereiche ist der Aspekt der Lebensphasenorientiertheit mit zu beachten.

⁷ Schmoldt H. Die Balance zwischen Arbeit und Leben – eine moderne Dimension in der Debatte um die Zukunft der Arbeit in Schmidt R. / Mohn L. Familie bringt Gewinn, 2004

⁸ Freier K., Work-Life-Balance, Frankfurt, 2005

Dieser Aspekt bedeutet, dass während eines Lebens unterschiedliche Lebensphasen ablaufen, wie zum Beispiel Ausbildung, soziale Bindung (Heirat, Partnerschaft) oder auch bestimmte Karriere- und Berufsverläufe.

Der Mensch ist also nur dann mit sich und seiner Umwelt im Einklang, wenn sich individuelle Interessen, Bedürfnisse, Aktivitäten und Verpflichtungen je nach Lebensphase, in der sich das Individuum befindet, mit der Lebens- und Arbeitssituation verbinden lassen und somit eine Balance hergestellt wird. Dabei wird der Mensch nicht nur als Rollen- und Funktionsträger innerhalb der Arbeitswelt betrachtet, sondern innerhalb der Privat- und der Arbeitswelt. Somit sind die Rollen und Funktionen des Individuums nicht voneinander losgelöst zu betrachten, sondern innerhalb eines Systems mit unterschiedlichen Subsystemen. Um für sich eine Balance und einen Lebenssinn herzustellen, hat das Individuum innerhalb der Subsysteme verschiedene Rollen und Funktionen zu erfüllen. Dies kann nur dann erreicht werden, wenn der Mensch mit seinen Rollen und Funktionen nicht im Konflikt steht. (5)

2.3 Work-Life-Balance Programme in der Europäischen Union

In Bezug auf Work-Life-Programme vertreten europäische Länder einen anderen Blickwinkel als die Vereinigten Staaten von Amerika. Hierzulande basieren solche Programme in erster Linie auf sozialer Verantwortung. Hingegen in den USA werden Work-Life-Balance Programme vorwiegend als Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz aufgefasst und in Unternehmen implementiert.

Auf Ebene der Europäischen Union kommt der erfolgreichen Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben in Zusammenhang mit politischen Faktoren eine besondere Bedeutung zu.

Bereits in der Lissabon-Strategie⁹, welche im Jahr 2000 eingeführt wurde, wurde das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ angesprochen. Im Jahr 2005 wurde der Schwerpunkt stärker auf Wachstum und Beschäftigung gelegt und festgehalten, dass das hohe Potenzial der Frauen auf dem Arbeitsmarkt ausgeschöpft werden muss, wenn sie zu einem Erfolg führen soll. Im März 2005 hob der Europäische Rat den Beitrag hervor, den die geplanten Maß-

⁹ Die Lissabon-Strategie (auch Lissabon-Prozess oder Lissabon-Agenda) ist ein auf einem Sondergipfel der europäischen Staats- und Regierungschefs im März 2000 in Lissabon verabschiedetes Programm. In diesem Prozess wurde festgelegt, die EU bis zum Jahr 2010 zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensgestützten Wirtschaftsraum der Welt zu machen. Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Lissabon-Strategie>

nahmen zur Vereinbarkeit von Arbeits- und Familienleben leisten können. Das Ziel war, mehr Menschen zur Aufnahme einer Erwerbstätigkeit zu motivieren. (8) Der Europäische Rat beschloss eine Frauenbeschäftigungsquote von 60% zu erreichen, welche aufgrund der gesellschaftlichen Einstellungen erheblich unter der Gesamtbeschäftigungsquote (70%) lag¹⁰. Leitlinien, die zur Unterstützung des Lissabon-Vertrages dienen, sollen zum Beispiel durch Strategien zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie das Problem des geschlechtsspezifischen Ungleichgewichts reduzieren. Allerdings ist im „Gemeinsamen Beschäftigungsbericht 2007/2008“ festzustellen, dass *„hinsichtlich der Fortschritte bei der Gleichstellung der Geschlechter sich ein gemischtes Bild bietet“* und *„viele Mitgliedstaaten noch weit von der Verwirklichung der Kinderbetreuungszielvorgaben entfernt sind und meist nicht einmal in ihren nationalen Strategien darauf Bezug nehmen“* (8). Trotzdem war die Beschäftigung von Frauen für das anhaltende Beschäftigungswachstum in der EU ausschlaggebend. Zwischen 2000 und 2007 hat der Beschäftigungsstand in der EU um 14,6 Millionen Personen, darunter 9,2 Millionen Frauen, zugenommen. Die Beschäftigungsquote für Frauen (15 bis 64-Jährige) ist jedes Jahr gestiegen und hat bereits im Jahr 2008 59,1% erreicht (2,4% mehr als im Jahr 2000). Somit ist das für 2010 gesteckte Ziel von 60% durchaus in Reichweite¹¹.

Auch hinsichtlich verstärkter Kinderbetreuungsplätze wurden Ziele in den Mitgliedstaaten formuliert. Schon im Jahr 2002 forderte der Europäische Rat¹² von Barcelona die Mitgliedstaaten auf, Hindernisse zu beseitigen, die Frauen von einer Beteiligung am Arbeitsmarkt abhalten. Von den Mitgliedern wurde gefordert, dass sie bis 2010 für 90% der Kinder zwischen drei Jahren und dem Schulalter und für mindestens 33% der Kinder unter 3 Jahren Betreuungsplätze zur Verfügung stellen. Obwohl diese Ziele in der Europäischen Beschäftigungsstrategie und dem Lissabon-Vertrag fest verankert sind, ist die Realität weit von den festgesetzten Zielen entfernt. Die meisten Mitgliedstaaten werden den geforderten Zielen aufgrund mangelnder Familien- und Sozialpolitik nicht gerecht. Vor allem was die Betreuung der Kinder unter drei Jahren betrifft ist einiges nachzuholen. Kinderbetreuungseinrichtungen

¹⁰ Europäische Kommission, EUR-Lex . Quelle: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52008DC0635:DE:NOT>

¹¹ Europäische Kommission, EUR-Lex . Quelle: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52008DC0635:DE:NOT>

¹² Im Europäischen Rat kommen die Staats- oder Regierungschefs der Mitgliedstaaten der Europäischen Union und der Präsident der Kommission zusammen. Er dient als übergeordnete Institution und hat die Aufgabe entscheidende Kompromisse zwischen den einzelnen Mitgliedstaaten zu finden und Impulse für die weitere Entwicklung der Union zu setzen. Quelle: http://europa.eu/european-council/index_de.htm, http://de.wikipedia.org/wiki/Europäischer_Rat

– sofern vorhanden – sind meist teuer und mit den Arbeitszeiten der voll-erwerb-stätigen Eltern oder mit atypischen Beschäftigungsverhältnissen meist nicht vereinbar.

Die Europäische Kommission reagiert auf die traurige Bilanz und setzt sich als Ziel die Maßnahmen, die die Mitgliedstaaten im Rahmen der Strategie für Wachstum und Beschäftigung ergreifen zu beobachten. Auch Unterstützungen in Form von aktualisierten Statistiken oder Empfehlungen für Mitgliedstaaten, die mit der Umsetzung im Rückstand sind, sind geplant.

Zusammengefasst kann man sagen, dass die EU daran glaubt, dass eine intensivere Förderung von Vereinbarkeitsmaßnahmen Frauen und Männern mehr Freiraum bei ihrer Entscheidung, wie sie Beruf und Privatleben miteinander verbinden können, einräumt. Wachstum und Beschäftigung, die soziale Eingliederung benachteiligter Gruppen und die Gleichstellung der Geschlechter sind die wichtigsten politischen Ziele der Europäischen Union. Der aktualisierte europäische Rechtsrahmen ermöglicht es Frauen wirtschaftlich unabhängiger zu sein und Männern, sich stärker innerhalb der Familienverhältnisse zu engagieren. Für die Erreichung der im Lissabon-Vertrag festgelegten Ziele ist es erforderlich auf Gemeinschaftsebene tätig zu werden und Mindestvorschriften in Bezug auf eine verbesserte Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben festzulegen. Für die Erreichung der europäischen Normen tragen in erster Linie die Mitgliedstaaten selbst die Verantwortung. Die Kommission hat zu verfolgen, ob die Maßnahmen auch so umgesetzt werden, dass sowohl Männern als auch Frauen die Entscheidungsfreiheit hinsichtlich ihrer solidarischen Lebensgestaltung gegeben wird.

2.4 Verschiedene Sichtweisen der Work-Life-Balance (5)

Work-Life-Balance lässt sich aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten. Je nach Sichtweise werden verschiedene Schwerpunkte beschrieben. In dieser Arbeit werden folgende Perspektiven

- ⊙ Gesellschaft,
- ⊙ Organisation und
- ⊙ Individuum

näher erläutert¹³.

¹³ Silke Michalk, Peter Nieder, *Erfolgsfaktor Work-Life-Balance*. s.l. : Wiley, 2007

2.4.1 Gesellschaftliche Sichtweise¹⁴

Work-Life-Balance Maßnahmen und –Konzepte werden im Wesentlichen durch gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen und die damit verbundene Veränderung der gesamtwirtschaftlichen Situation festgelegt. Die täglichen Herausforderungen wachsen durch die verändernden Anforderungen an die Gesellschaft, Wirtschaft und an jeden Einzelnen. Wichtige Einflussfaktoren in diesem Zusammenhang sind:

- ⊙ die demografische Entwicklung,
- ⊙ der Strukturwandel der Arbeit,
- ⊙ der allgemeine Wertewandel in der Gesellschaft sowie
- ⊙ die gesellschaftspolitischen Entwicklungen bezüglich Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen. (9)

2.4.1.1 Demografische Entwicklung¹⁵

Die demographische Entwicklung eines jeden Landes ist Folge der Veränderungen der Geburtenraten, der Sterberaten und der Migration. In Österreich, sowie in ganz Europa, Nordamerika und weiten Teilen Ostasiens führen die niedrigen Geburtenraten und die hohe Lebenserwartung der Menschen zu einem deutlichen Altern der Bevölkerung. Hingegen in Afrika und im westlichen Asien führen hohe Geburtenraten zu einem starken Wachstum der Weltbevölkerung. Diese demographische Teilung der Welt verursacht Probleme wie etwa für Wirtschaft, Politik und Unternehmen.

„In Mitteleuropa wird bereits im Jahr 2020 jede dritte Arbeitskraft das 50. Lebensjahr erreicht oder überschritten haben. Ab 2015 wird das Arbeitskräftepotenzial kontinuierlich abnehmen, und bis 2050 wird sich die Zahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter erheblich reduzieren. Bis dahin werden dem Arbeitsmarkt zirka 17 Millionen Menschen weniger – im Vergleich zu heute – zur Verfügung stehen“¹⁶ (10). Jahr für Jahr sterben im Schnitt 100.000 mehr Menschen, als geboren werden. Der Generationenvertrag, der die Verantwortung der erwerbstätigen Generation für die ältere niederlegt, gerät ins Schwanken. Aus gesamtwirtschaftlicher und politischer Sicht wird es an Steuerzahlern, qualifizierten Arbeitskräften und letztendlich auch an Konsumenten fehlen. Die langfristigen Folgen des demografischen

¹⁴ Klimpel, Schütte, *Work-Life-Balance*. s.l. : München und Mering, 2006

¹⁵ Silke Michalk, Peter Nieder, *Erfolgsfaktor Work-Life-Balance*. s.l. : Wiley, 2007

¹⁶ Stock, Kolz, *Zukunftsszenarien der Personalpolitik*. *Personalmagazin*. 2005.

Wandels werden sich auch in immer höher werdenden Steuern auf das Arbeitseinkommen, der Kürzung der Sozialversicherungsleistungen und der sich erhöhenden Selbstversorgung bemerkbar machen.

Eine Folge davon wird sein, dass das Durchschnittsalter der Belegschaft in den Unternehmen steigen wird. Probleme, die in so einem Fall auftreten könnten sind höhere Krankenstände und nachlassende Leistungs- und Umstellungsbereitschaft. Statistisch gesehen, sind ältere Personen nicht öfter krank als jüngere. Allerdings sind sie im Falle einer Krankheit länger arbeitsunfähig. Zu beachten ist auch, dass viele ältere Arbeitnehmer vorzeitig in den Ruhestand entlassen werden. Das gesetzliche Pensionsalter (Frauen 60 Jahre, Männer 65 Jahre) wird oftmals unterschritten. Die Zahl der Erwerbstätigen wird immer weniger gegenüber der Zahl der Pensionisten sein. Diese Faktoren bewirken neben den bereits genannten Gründen eine außerordentliche Belastung der Pensionsversicherungssysteme¹⁷. (11)

Bevölkerung 1951 bis 2001 nach demographischen Merkmalen						
Merkmale	1951	1961	1971	1981	1991	2001
Insgesamt	6,9	7,1	7,5	7,6	7,8	8,0
Geschlecht						
Männer	3,2	3,3	3,5	3,6	3,8	3,9
Frauen	3,7	3,8	4,0	4,0	4,0	4,1
Altersgruppen						
bis 14 Jahre	1,6	1,6	1,8	1,5	1,4	1,4
15 bis 29 Jahre	1,4	1,4	1,5	1,8	1,8	1,5
30 bis 44 Jahre	1,4	1,3	1,4	1,5	1,7	2,0
45 bis 59 Jahre	1,4	1,4	1,2	1,3	1,3	1,5
60 Jahre und älter	1,1	1,3	1,5	1,5	1,6	1,7
60 bis 74 Jahre	0,9	1,0	1,2	1,0	1,0	1,1
75 Jahre und älter	0,2	0,3	0,4	0,5	0,5	0,6

Abbildung 1 – Quelle Statistik Austria, Volkszählungen 1951 bis 2001

Anhand der obigen Tabelle „Bevölkerung 1951 bis 2001 nach demographischen Merkmalen“ ist festzustellen, dass die Bevölkerung in Österreich anteilmäßig zugenommen hat, allerdings die Bevölkerung selbst gealtert ist. Die Zahl der jüngeren Generation (bis 14 Jahre) ist innerhalb von 50 Jahren um 2 Prozentpunkte gesunken, hingegen die Zahl der älteren Generation (75 Jahre und älter) hat um 4 Prozentpunkte zugenommen. Eine unvermeidbare Folge

¹⁷ Christian, Sitte, Uni Wien. Quelle: http://homepage.univie.ac.at/Christian.Sitte/FD/RGW7/_243.htm

davon wird die Belastung des Sozialsystems durch die höher werdende Zahl der PensionistInnen sein. Auch die Erhöhung des Lebensstandards bewirkt, dass Menschen ein höheres Alter erreichen als zuvor. Besonders bei Frauen ist bemerkenswert, dass sie zahlenmäßig dominieren. Dies ist einerseits, auf die in den beiden Weltkriegen gefallenen Männer und andererseits auf die höhere weibliche Lebenserwartung zurückzuführen.

2.4.1.2 Strukturwandel der Arbeit

Bedingt durch den technologischen Fortschritt und die Beschleunigung der Innovationen sind qualifizierte Arbeitskräfte, die sich kontinuierlich weiterbilden und ihr Know-How entsprechend den Anforderungen ergänzen am Arbeitsmarkt gefragt. Davon sind sowohl jüngere als auch ältere ArbeitnehmerInnen betroffen. Nicht nur Unternehmen tragen die Verantwortung das Wissen ihres Personals im Rahmen von Weiterbildungsmaßnahmen zu erweitern. Jeder Beschäftigte hat die Aufgabe sich mehr und mehr damit auseinanderzusetzen seine Fähigkeiten und sein Wissen auf den aktuellen Stand zu bringen.

Auch in Österreich wird der beruflichen Weiterbildung – sowohl für die individuelle Karriere als auch für den Unternehmenserfolg – ein besonderer Stellenwert eingeräumt. Dies wird in einer vom Wirtschafts- und Arbeitsministerium (BMWFJ) in Auftrag gegebenen Studie festgestellt. Das Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (IBW) hat in der Studie ermittelt, dass in den letzten 15 Jahren die jährliche Teilnahme an kursmäßiger Weiterbildung von rund 12% auf 32% der Erwerbstätigen angestiegen ist¹⁸. (12)

2.4.1.3 Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen

Der Wandel der Arbeitswelt beeinflusst auch das Familienleben. Das typische Familienbild mit dem Alleinverdiener existiert seit langem nicht mehr. Stattdessen hat sich in unserer Gesellschaft ein neues Rollenverständnis entwickelt. Die Wertvorstellungen junger AkademikerInnen gleichen sich immer stärker einander an. Männer möchten mehr Zeit in Familie und Freizeit investieren, Frauen wollen Karriere und Kind zu gleich guten Bedingungen vereinen

¹⁸ Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend, Quelle:
http://www.en.bmwfj.gv.at/_sites/_OLD+SITES/BMWA_OLD/Presse/Archiv2004/20040926_02.htm

¹⁹ (13). Der Wunsch nach einem ausgewogenen Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben war nie so ausgeprägt und vielseitig diskutiert wie in der heutigen Zeit.

Laut Statistik Austria haben sich im Jahr 2008 160.376 Frauen und nur 6.272 Männer (3,8%) für eine Auszeit im Beruf und zur Kindererziehung entschieden²⁰. Schuld an diesem Ungleichgewicht ist laut dem Sozialforscher Reinhard Siedler von der Universität Wien die noch vorherrschenden, traditionellen Rollenbilder in der österreichischen Gesellschaft. Abgesehen von den nicht genutzten Möglichkeiten zur Erlernung von Soft-Skills seitens der Männer, was laut Tina Reisenbichler— Mitglied der Geschäftsleitung T-Systems -- äußerst wichtige berufliche Kompetenzen wären, ist diese Schieflage auch aus der Sicht der Gerechtigkeit Frauen am Arbeitsmarkt gegenüber problematisch. (14)

Die Bundesregierung in Österreich hat mit der Einführung des einkommensabhängigen Kinderbetreuungsgeldes und den besseren Kinderbetreuungsmöglichkeiten ihrerseits vieles getan, um mehr Männer zur Kindererziehung zu ermutigen. Private Unternehmen können durch bessere Vereinbarungsmöglichkeiten ihrerseits ebenfalls mehr Männer dazu anregen, Verantwortung in der Kindererziehung zu übernehmen. Bei T-Systems können werdende Väter zwischen verschiedenen Möglichkeiten wählen: Von totaler Karenz – das heißt, die Väter verabschieden sich über einen längeren Zeitraum (Vollzeitkarenz), bis zu einer Variante, in der sie nur einen Tag in der Woche zu Hause bleiben können. (14)

Der Wiedereinstieg nach einer Karenzzeit – in der Regel sind fast nur Frauen betroffen – wird meist erschwert, da während der Abwesenheit kaum Kontakt zum Unternehmen gepflegt wird. Doch durch einfache Methoden, kann man das Know-How und die Kompetenzen der MitarbeiterInnen im Unternehmen erhalten. Zum Beispiel kann man das karenzierte Personal über aktuelle Entwicklungen aus dem Unternehmen informieren, zu Betriebsfeiern einladen, als Urlaubs- oder Krankenstandsvertretung engagieren und die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen ermöglichen²¹. (15)

¹⁹ Koschik, A. Mit Macht an die Spitze. Karriere Heft. 2005

²⁰ Quelle: <http://www.wienerzeitung.at/DesktopDefault.aspx?TabID=4103&Alias=wzo&cob=333576>

²¹ Bündnis für Familie. *Erfolgsfaktor Familienorientierung/Leitfaden für Unternehmen*. Oberösterreich : s.n., 2008.

2.4.2 Unternehmerische Sichtweise

Seit Mitte der neunziger Jahre haben sich einige österreichische Unternehmen intensiv mit dem Thema Work-Life-Balance auseinandergesetzt. Das Ziel, das sie dabei verfolgt haben war, dass sie qualifizierte Arbeitskräfte angesichts des wachsenden Wettbewerbs besser integrieren und motivieren. Dabei wurden dem Begriff Work-Life-Balance zunehmend mehr Teilaspekte zugeordnet, die häufig in engem Zusammenhang mit einer umfassenden Personalpolitik stehen und die Bindung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen erhöhen und zugleich die Attraktivität der Arbeitgeber steigern sollen²² (16). Aufgrund dieser Zielsetzung trifft man heutzutage nur noch wenige familien- oder freizeitfördernde Maßnahmen, die nicht mit dem Titel Work-Life-Balance überschrieben werden. Letztendlich hat sich das Wort „Work-Life-Balance“ als Modewort einen Platz erobert.

Folgende Punkte sprechen für den Einsatz von Work-Life-Balance Maßnahmen in Unternehmen:

- ⊙ Produktivitätssteigerung
- ⊙ Erhöhung der Mitarbeiterbindung
- ⊙ Steigerung der Attraktivität von Unternehmen

Diese Aspekte werden im Punkt 3 „Erfolgsfaktor für Unternehmen“ aufgegriffen und näher erläutert.

2.4.3 Individuelle Sichtweise

Neben den Effekten aus unternehmerischer und gesellschaftlicher Sicht eröffnen Work-Life-Balance-Maßnahmen zusätzliche Handlungsmöglichkeiten in der individuellen Lebensführung. Eine verbesserte Vereinbarkeit von privater Lebensplanung und Erwerbstätigkeit erhöht zunächst einmal die Chance zu einer gleichmäßigen Fortdauer von Erwerbsverläufen, die zur Berücksichtigung anderer Verpflichtungen und Interessen nicht mehr notwendigerweise vollständig oder längerfristig pausiert werden müssen. D.h. die Anforderungen, die

²² Prognos, Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Quelle: <http://www.centers-of-competence.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Studien/work-life-balance-band-2,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>

sich aus nicht-beruflichen Aufgaben ableiten, führen nicht mehr zwangsläufig zu „Entweder-Oder-Entscheidungen“, sondern ermöglichen ein „Sowohl-Als-Auch“. Eine Bewertung dieser Effekte im Sinne einer höheren Lebenszufriedenheit, die größere Bereitschaft zur Übernahme familiärer oder sozialer Versorgungsaufgaben, ein gesteigertes bürgerschaftliches Engagement sowie deren Rückwirkungen auf die Qualität der Arbeitsleistungen, Anerkennung durch KollegInnen und Führungskräfte und die Entwicklung von Kompetenzen zur Übernahme von Verantwortung und Führungsaufgaben im Betrieb lässt sich jedoch nur schwer quantifizieren.

3 Erfolgsfaktor für Unternehmen²³

Die Wirkungen von Work-Life-Balance-Maßnahmen reichen über eine deutliche Verbesserung von Prozessen und die Übereinstimmung arbeitsbedingter und aus der Führung des Privatlebens resultierender Anforderungen hinaus. Unternehmen, die sich in diesem Feld einen Namen machen können, bewirken eine positive Imagebildung der eigenen Organisation und der Wirtschaft insgesamt. Im folgenden Abschnitt werden die Auswirkungen in der Außen- und Innenwahrnehmung der Unternehmen dargestellt. Durch Veränderungen wie die zunehmende Erwerbsarbeitsorientierung von Frauen, der Diversität von Belegschaften, dem Trend zur Höherqualifizierung müssen die Möglichkeiten der flexiblen Zeiteinteilung sowie der Handlungsautonomie angepasst werden. D.h. die Unternehmen agieren mit ihren personalpolitischen Strategien in enger Beziehung mit der Gesellschaft und Politik. Die Einführung und Umsetzung von Work-Life-Balance-Maßnahmen zeigt sowohl auf der betriebswirtschaftlichen als auch auf der volkswirtschaftlichen Ebene positive Effekte. Auf der Unternehmensebene ist dabei zwischen der Innen- und der Außenwahrnehmung zu unterscheiden. Die unternehmensinternen Effekte beziehen sich vorwiegend auf die unmittelbaren und mittelbaren Auswirkungen, die eine neue bzw. veränderte Wertschätzung des Faktors „Arbeit“ bringen. Organisatorische und individuelle Handlungen sind die Folge solcher Veränderungen. Sie reichen von niedrigeren Fehlzeiten auf Grund vorbeugender und stress-

²³ Prognos, Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Quelle: <http://www.centers-of-competence.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Studien/work-life-balance-band-2,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>

reduzierender Programme bis hin zu einer geänderten Unternehmenskultur, die sich durch Flexibilität, Spontaneität und hohe Arbeitszufriedenheit auszeichnet. In der auswärtigen Wahrnehmung kommt der Glaubhaftigkeit des unternehmerischen Handelns und der Implementierung der Work-Life-Balance-Strategie in die gesamte Unternehmenspolitik ein überragender Stellenwert zu. In Krisenzeiten wo ein verschärfter Personalabbau, kritische Berücksichtigung einzelner Produktlinien oder strittig beurteilte Managemententscheidungen stattfinden, kann eine Work-Life orientierte Personalpolitik als notdürftiges Ablenkungsmanöver eingesetzt werden. Da sich Produkt- und Dienstleistungsangebote von unterschiedlichen Anbietern stark ähneln, erhält neben dem Preis das Unternehmensimage einen zentralen Stellenwert für Kaufentscheidungen. Auch auf dem Kapitalmarkt zeichnen sich Entwicklungslinien ab, die z.B. in Ratingverfahren das unternehmerische Handeln unter einem erweiterten Nachhaltigkeitsbegriff betrachten. Im Überblick stellen sich die Effekte wie folgt dar: (16)

Work-Life-Balance Maßnahmen wirken auf:	
Unternehmen	
Unternehmensinterne Effekte	Unternehmensexterne Effekte
⊙ bessere Vereinbarung von Berufs- und Privatleben	⊙ Kundenbeziehungen
⊙ höhere Lern- und Beschäftigungsfähigkeit der ArbeitnehmerInnen	⊙ Investorenbeziehungen
⊙ Erschließung breiterer Beschäftigungspotenziale und Kompetenzen	⊙ Wahrnehmung der Unternehmen in der Gesellschaft
⊙ Grundlage einer Kultur gegenseitiger Loyalität	

Abbildung 2 – Quelle Prognos 2005, Wirkung von WLB-Maßnahmen auf Unternehmen

3.1 Unternehmensinterne Effekte (16)

Work-Life-Balance-Strategien streben nach einem verbesserten Ausgleich unterschiedlicher Interessen womit betriebliche Abläufe optimiert, ein stärkeres Engagement bzw. eine engere Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen erzielt werden. Die Chancen, die sich Unternehmen dadurch erwarten sind eine verbesserte Wettbewerbsposition, die Verringerung der Fluktuationsrate sowie eine Erhöhung der Arbeitsqualität, -zufriedenheit, und -motivation. Dabei werden unterschiedliche Handlungsfelder angesprochen: Von der individuellen Ebene,

z.B. durch die Stressentlastung der MitarbeiterInnen im Alltag, über die organisationale Ebene, durch einen optimierten Personaleinsatz, bis zur kulturellen Ebene, durch die Förderung einer Vertrauenskultur im Unternehmen. Die positive Wirkung von Work-Life-Balance-Maßnahmen findet grundsätzlich dann Anerkennung, wenn eine Balance zwischen den Interessen und Anforderungen/Bedürfnissen der Unternehmen und der Arbeitskräfte erzielt wird und sich dieser Schritt als ein dynamischer Veränderungsprozess versteht, der beiden Akteuren Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet.

Die Erwartungen an die Balance von Beruf- und Privatleben haben sich in den vergangenen Jahren durch einen weitgreifenden Entwicklungsprozess in der Arbeits- und Lebenswelt verändert. „Flexibilisierung“ und „veränderte Rollenbilder“ sind zwei wesentliche Punkte dieser Veränderung.

Einerseits haben sich die Wettbewerbsbedingungen für Unternehmen stark verschärft, so dass sie an ihr Personal höhere Ansprüche an Flexibilität, Kreativität, Innovationsfähigkeit, Loyalität, das Selbstmanagement und die Fähigkeit und Bereitschaft zum lebenslangen Lernen stellen.

Andererseits ist innerhalb der Gesellschaft ein Aufbruch traditioneller Strukturen sowie der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung zu beobachten. Somit verändern sich die Erwartungen an den Arbeitgeber bezüglich Handlungsspielräume und Unabhängigkeit, die sowohl im beruflichen als auch im privaten Alltag verlangt werden.

Die Verbreitung starrer Arbeitszeitarrangements und Vermeidung leistungs- und ergebnisorientierter Zielvereinbarungen können dazu führen, dass gesellschaftlich notwendige und erwünschte Aufgaben im familiären, ehrenamtlichen und Freizeitbereich nicht mehr in vollem Umfang wahrgenommen werden können. Solche Interessenskonflikte von MitarbeiterInnen wirken, sofern sie ungelöst bleiben, negativ auf die Arbeitsleistung und die Loyalität gegenüber dem Unternehmen aus.

Work-Life-Balance Strategien bieten den Unternehmen neben der Möglichkeit auf die verändernden Anforderungen in Berufs- und Privatleben angemessen zu reagieren auch die aktive Mitgestaltung und Förderung der Arbeitsbedingungen und des Mitarbeiterereinsatzes. Dies kann durch individuell gestaltete Arbeitszeitmodelle, Arbeitsortflexibilisierung oder durch gezielte Unterstützungsangebote erzielt werden. Eine Studie der IES zeigt, dass derart

gestaltete Work-Life-Balance Maßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen für Unternehmen gewinnbringend wirken²⁴ (17):

- ⊙ **Einfachere Personalbeschaffung:** Befragte Unternehmen geben an, dass die Zahl der Bewerbungen steigt, wenn Work-Life-Balance Maßnahmen angeboten werden.
- ⊙ **Geringe Fluktuation:** ArbeitnehmerInnen bleiben aufgrund der Angebote länger im Unternehmen. Die Bindung der MitarbeiterInnen ist deutlich höher.
- ⊙ **Besseres Betriebsklima und erhöhte Einsatzbereitschaft:** Besonders MitarbeiterInnen mit familiären Verpflichtungen zeigen verstärkte Einsatzbereitschaft, wenn individuelle Lösungen zur Gestaltung von Arbeits- und Privatleben möglich sind.
- ⊙ **Weniger Fehlzeiten:** Der Krankenstand der MitarbeiterInnen sinkt deutlich.
- ⊙ **Erhöhte Produktivität:** MitarbeiterInnen mit flexiblen Arbeitszeiten sind deutlich produktiver.

3.1.1 Bessere Vereinbarung von Berufs- und Privatleben durch flexible Lösungen

Ein Hauptmerkmal der Work-Life-Balance Maßnahmen ist, dass zeitliche Konflikte zwischen beruflichen und privaten Erfordernissen vermieden werden. Die direkten Auswirkungen auf unternehmerischer Ebene sind abhängig von der jeweiligen Situation der betroffenen MitarbeiterInnen. Durch Regelungen zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten können Unternehmen profitieren, indem sie „Win-Win-Situationen“ schaffen, in denen sowohl die Erfordernisse der betrieblichen Abläufe als auch die Anforderungen aus der Organisation des Privatlebens der Arbeitskräfte berücksichtigt werden. Eine Erhöhung der Unabhängigkeit bezüglich Arbeitszeit und –ort ist mit einer stärkeren Verankerung der Ergebnisorientierung anstatt einer Arbeitszeitorientierung verbunden. Durch solche Maßnahmen wird die Verantwortung der Beschäftigten für das individuelle Arbeitsergebnis gestärkt. Zahlreiche Unternehmensbeispiele belegen, dass durch solche Eingriffe eine bedeutende Effizienzsteigerung²⁵ der Beschäftigten erzielt werden kann (18). Unternehmen verzeichnen bei Festlegung von Kernarbeitszeiten, erweiterten Öffnungs- Service- bzw. Maschinenlaufzeiten ein deutlich besseres

²⁴ Institute for Employment Studies, *Family Friendly Employment*. s.l. : Institute for Employment Studies (IES), 1999.

²⁵ Nach mehreren unternehmensinternen Studien zu Telearbeitsmodellen bewegen sich die Effizienzsteigerungen der Telearbeitenden in einem zweistelligen Prozentbereich. 1999 → 6%, 2005 → 12,6%, Quelle: http://www.familieundberuf.at/fileadmin/pdf/wlb_bericht_0405.pdf

Leistungsangebot. Auf diesem Wege wird eine erhöhte Kunden- und Dienstleistungsorientierung bei gleich bleibendem Personalbestand ermöglicht. Für Beschäftigte ergeben sich Perspektiven, um sich in dem flexibilisierten Zeitrahmen zu organisieren und ihre Anforderungen, die sich aus der Berücksichtigung familiärer Verpflichtungen, sportlicher oder einer ehrenamtlicher Tätigkeit ableiten. Job-Sharing-Modelle²⁶ gewinnen immer mehr an Bedeutung wenn es um die arbeitnehmer- und betriebsorientierte Flexibilisierung geht. So kann man zum Beispiel urlaubs- und krankheitsbedingte Fehlzeiten mit einem geringen Regelungsaufwand kompensieren. Die Anforderungen an die Arbeitszeitorganisation werden mit den Job-Sharing-Partnern abgesprochen, um eine ergebnisorientierte Leistungsbemessung zu realisieren. Gerade bei längeren Abwesenheitszeiten bieten Teilzeit- oder Job-Sharing-Modelle einen besseren Wiedereinstieg in die Erwerbstätigkeit. Eine flexible Personaleinsatzplanung ist aus dem Grund einer stark schwankenden Auslastungssituation in Produktions- und Dienstleistungsbetrieben nicht wegzudenken. Die schnelllebige Nachfrage seitens der Konsumenten sowie die verkürzten Innovations- und Produktzyklen stellen hohe Anforderungen an die flexible Verfügbarkeit der betrieblichen Ressourcen. So geraten Unternehmen in eine Situation, die auf der einen Seite die Bedeutung des Faktors „Arbeit“ eindeutig stärkt und auf der anderen Seite diesen Faktor unter Kostenpunkten bewerten lässt. Für ein Fortschreiten des betrieblichen Know-Hows, die Nutzung von Innovationsmöglichkeiten sowie der Zugang zu neuen Märkten verlangt der Betrieb Arbeitskräfte, die über einschlägige betriebspezifische Erfahrungen verfügen. Solche sind nur schwer über den allgemeinen Arbeitsmarkt zu beschaffen. Um eine Erhöhung des MitarbeiterInnenstamms durchzuführen muss man eine parallele Erhöhung der Fixkosten in Kauf nehmen.

Work-Life-Balance Maßnahmen bieten durch sogenannte „Pufferstrategien“ Alternativen zum Personalabbau. So sind durch flexible Arbeitszeitmodelle Auslastungsschwankungen bei gleichzeitiger Mitarbeiterbindung möglich. Charakteristisch für Work-Life orientierte Pufferstrategien sind, dass den Beschäftigten bei der Einsatzplanung Mitgestaltungsmöglichkeiten eingeräumt werden. In der Praxis existieren Modelle, bei denen marktabhängige Auslastungsschwankungen gedämpft und gleichzeitig mehr Zeitgestaltungsmöglichkeiten seitens

²⁶ Die Arbeitsplatzteilung oder Job Sharing ist eine Form der Teilzeitarbeit, bei der sich mehrere ArbeitnehmerInnen einen Arbeitsplatz teilen. Quelle:

http://www.vorarlberg.gv.at/vorarlberg/frauen_familie/familie/familie/weitereinformationen/berufundfamilie/familienfreundlichemassna/inhalte/familienorientierteorgani/job-sharing.htm

der Beschäftigten verbleiben. Die Folge davon ist nicht nur die Stärkung der Arbeitsplatzsicherheit, sondern auch die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit.

Die Anforderungen der Flexibilisierung von Arbeitszeit und –ort stellen nicht nur in der zeitlichen Gestaltung des Alltags eine Challenge dar, sondern führen auch bezüglich der Kinderbetreuung und Versorgung des Haushalts zu einem erhöhten Koordinationsaufwand auf Seiten der ArbeitnehmerInnen. Hier bieten betriebliche und öffentliche Angebote flexible Kinderbetreuungsplätze, die den Eltern eine frühzeitige Rückkehr in das Erwerbsleben und bei Inanspruchnahme der Elternteilzeit eine Verminderung des Überbrückungs- und Wiedereingliederungsaufwands ermöglichen. Eine weitere Entlastungsfunktion wäre ein betrieblicher oder betrieblich vermittelter unterstützender Heimservice, der allgemeine Haushalts- oder Einkaufstätigkeiten ausführt. Auch wenn diese Option derzeit keine wesentliche Rolle spielt, sollte es in den weiteren Überlegungen zur Ausgestaltung flankierender Work-Life-Balance-Maßnahmen nicht vernachlässigt werden. Die Wirkung ist unter dem Aspekt der Vermeidung außerbetrieblicher Stressquellen zu sehen, die wiederum eine positive Auswirkung auf die Arbeitskonzentration und –zufriedenheit hat.

3.1.1.1 Flexible Arbeitszeitmodelle

Wie bereits oben erwähnt haben flexible Arbeitszeitmodelle zahlreiche positive Einwirkungen auf das Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverhältnis. Unter Berücksichtigung der eigenen außerunternehmerischen Bedürfnisse kann durch die freie Gestaltung der Arbeitszeit seitens MitarbeiterInnen die emotionale Bindung an das Unternehmen erhöht werden. Eine Reihe von positiven Aspekten ist für Unternehmen, die ihren MitarbeiterInnen bei der Zeitgestaltung ihrer täglichen Arbeit mehr Kreativität überlassen, die Folge. Das Personal identifiziert sich stärker mit seinem Arbeitgeber, die Loyalität und Motivation der Beschäftigten steigt messbar gegenüber dem Unternehmen, qualifizierte MitarbeiterInnen können durch flexible Arbeitszeitmodelle gewonnen werden. Auch auf Unternehmerseite können zahlreiche positive Faktoren auftreten. Zum Beispiel können Kosten für Auswahl und Einarbeitung enorm gespart werden, wenn man sein Personal mittels geeigneter Arbeitszeitmodelle an das Unternehmen bindet. Auch bei saisonalen Marktschwankungen oder bei längeren Service- und Öffnungszeiten kann man mit dem flexiblen Einsatz des Personals reagieren und somit die Kapazitäten besser auslasten. (19)

Formen und Modelle flexibler Arbeitszeitgestaltung lassen sich grundsätzlich auf folgende, auch miteinander kombinierbare Grundtypen zurückführen²⁷.

- ⊙ **Arbeitszeitkonten** (Gleitzeitkonten) ermöglichen durch eine elektronische Zeiterfassung eine individuelle Arbeitszeitgestaltung.
- ⊙ **Teilzeitarbeit** sind alle Arten von Arbeitszeitregelungen unter der gesetzlichen wöchentlichen Arbeitszeit.
- ⊙ **Arbeitsplatzteilung** ist ein Arbeitszeitmodell, welches auf Teilzeitarbeit basiert und der Arbeitsplatz auf zwei oder mehr ArbeitnehmerInnen geteilt wird.
- ⊙ **Abrufarbeit** bezeichnet ein Arbeitsverhältnis, bei dem der Arbeitgeber die Arbeitszeit im Bedarfsfall konkretisiert.
- ⊙ **Schichtarbeit** ist eine Arbeitsform, die notwendig ist, einen Betrieb länger als für die übliche Tagesarbeitszeit der MitarbeiterInnen in Gang zu halten.
- ⊙ **Vertrauensarbeitszeit** ist ein Modell der Arbeitsorganisation, bei dem die Erledigung der vereinbarten Aufgaben vor der zeitlichen Präsenz der MitarbeiterInnen steht.
- ⊙ **Sabbatical** ist ein Arbeitszeitmodell, das den MitarbeiterInnen ermöglicht für längere Zeit aus dem Job auszusteigen und nach dieser Zeit an den Arbeitsplatz wieder zurückzukehren.
- ⊙ **Telearbeit** umfasst verschiedene Arbeitsformen, bei denen ArbeitnehmerInnen zumindest einen Teil der Arbeit außerhalb des Unternehmensstandortes verrichten.

Die oben angeführten flexiblen Arbeitszeitformen werden nachfolgend näher erläutert:

Arbeitszeitkonten/Gleitzeitkonten (19)

Gleitzeitkonten sind das am weitesten verbreitete flexible Arbeitszeitmodell in Österreich. Sie ersetzen das herkömmliche, starre Muster der gleichmäßig über die Arbeitswoche verteilten Arbeitszeit und ermöglichen sowohl den Unternehmen als auch den MitarbeiterInnen, die Arbeitszeit flexibel und individuell zu gestalten. Auf einem Zeitkonto, welches für jeden Mitarbeiter persönlich erstellt wird, werden tagesbezogene Abweichungen zwischen der vereinbarten und der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit saldiert. Ein wesentlicher Grund

²⁷ Kibis, Kibis, Work-Life-Management. Quelle: http://www.kibis.at/azeit/x_azeit00.htm.

für die weite Verbreitung dieses Modells liegt in der Vielseitigkeit. Man kann optimal auf schwankende Auftragslagen reagieren, produktiver und kosteneffizienter arbeiten und MitarbeiterInnen mehr Zeitautonomie gewähren.

Teilzeitarbeit (19)

Unter Teilzeitarbeit versteht man, dass die wöchentliche Arbeitszeit kürzer ist als die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit vergleichbarer vollzeitbeschäftigter ArbeitnehmerInnen. Entscheidend für die Flexibilität von Teilzeitarbeitsmodellen ist der Zeitraum, indem die Arbeitszeit flexibel verteilt werden kann. Beim klassischen Halbtagsjob entspricht der Verteilzeitraum nur einem Tag, jedoch kann man diesen Zeitraum zum Beispiel auf eine Woche verteilen, indem man zwei bis drei Tage Vollzeit arbeiten würde. Bei einem traditionellen Teilzeitjob ist kaum Flexibilität bezüglich einer bedarfsgerechten Verschiebung der Arbeitszeiten gegeben. Hier wird lediglich das Arbeitsvolumen reduziert. Trotzdem besteht die Möglichkeit für Unternehmen und deren MitarbeiterInnen in einem gewissen Ausmaß die Arbeitszeit variabel zu gestalten und somit flexibel auf Auftragsschwankungen zu reagieren. Dies kann zum Beispiel durch die Kombination von Teilzeitarbeit mit anderen flexiblen Arbeitszeitmodellen erreicht werden. So lässt sich Teilzeitarbeit etwa mit fast allen Modellen und Gestaltungsmöglichkeiten kombinieren (Kombination von Teilzeit und Gleitzeit, Teilzeitintegrierende Mehrschichtsysteme, Teilzeit und Job Sharing, u. ä.)

Arbeitsplatzteilung (19)

Die Rede von einer Arbeitsplatzteilung ist dann, wenn ein oder mehrere Arbeitsplätze auf mehr MitarbeiterInnen aufgeteilt werden. Hier ist die Anzahl der MitarbeiterInnen der Anzahl der Arbeitsplätze überlegen. Hier unterscheidet man zwischen Job-Splitting und Job-Sharing. Ersteres repräsentiert den Normalfall der Arbeitsplatzteilung, wobei aus einer Vollzeitstelle aus administrativen Gründen zwei selbständige Teilzeitstellen erschafft werden. Zweiteres zeichnet sich durch eine enge organisatorische und inhaltliche Verknüpfung der Kollegen, die sich den Arbeitsplatz teilen aus.

Arbeit auf Abruf (19)

Bei Abrufarbeit wird dem Arbeitgeber aufgrund von Einzelarbeitsverträgen das Recht eingeräumt, die Arbeitsleistung des Arbeitnehmers entsprechend den betrieblichen Anforderun-

gen festzusetzen. Somit arbeiten die MitarbeiterInnen nur dann, wenn Arbeit für sie anfällt und der Arbeitgeber sie abrufen. In der restlichen Zeit können die MitarbeiterInnen frei über ihre Zeit verfügen und haben keine Anwesenheitszeit im Betrieb. Der Arbeitgeber garantiert durch solche Vereinbarungen seinem Personal ein vertraglich vereinbartes Arbeitszeitkontingent, wodurch eine durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit gewährleistet wird. Da dem Arbeitgeber große Freiheiten hinsichtlich der Abrufmöglichkeiten stehen, kann diese Variante zu erhöhter Unzufriedenheit der MitarbeiterInnen führen.

Schichtarbeit (19)

Schichtarbeit ist die Aufteilung der betrieblichen Arbeitszeit in mehrere Zeitabschnitte. Hier werden die Anfangszeiten und die Dauer nach betrieblichen Erfordernissen gesetzt. Bei diesem Arbeitszeitmodell ist das Ziel, die Betriebszeit über die individuelle Arbeitszeit auszuweiten, so dass Produktions-, Service- oder Ansprechzeiten unabhängig von den Anwesenheitszeiten der MitarbeiterInnen erweitert werden können. Somit ist eine Gewährleistung der effektiven Ausnutzung der Produktionsanlagen, der Ausdehnung der Maschinenlaufzeiten und der verbesserten Kapazitätsauslastung gegeben. Jedoch bringen diese positiven Effekte einen erhöhten Organisations- und Kooperationsaufwand im Unternehmen und eine relativ hohe psychische und physische Belastung der MitarbeiterInnen mit sich. Um die negativen Wirkungen möglichst gering zu halten, müssen mitarbeiterInnenfreundliche Schichtsysteme eingeführt werden.

Vertrauensarbeitszeit (19)

Beim Modell Vertrauensarbeitszeit verzichtet der Arbeitgeber im Rahmen einer Vertragszeitregelung auf die Kontrolle der Arbeitszeit und vertraut seinen MitarbeiterInnen, dass sie ihren vertraglichen Verpflichtungen ohne jegliche Überprüfung nachkommen. Die MitarbeiterInnen entscheiden eigenverantwortlich, wann sie ihre Aufgaben erfüllen. Durch dieses Modell wird die Ergebnisorientierung deutlich unterstrichen. Voraussetzung für einen messbaren Erfolg dieses Modells ist die Unternehmenskultur, das Selbstmanagement der Beschäftigten und die Kompetenz der Führungskräfte. Neben zahlreichen Vorteilen, wie zum Beispiel die Einsparung der Zeiterfassungskonten oder die Anpassung von persönlichen Arbeitszeiten an Betriebsinteressen bringt dieses Modell leider auch Nachteile mit sich. Zum Beispiel könnte der Vorgesetzte die Überlastung des Beschäftigten nicht früh genug erken-

nen und ein eventueller Missbrauch durch MitarbeiterInnen kann nicht ausgeschlossen werden.

Sabbatical (19)

Der Begriff „Sabbatical“ definiert einen unbezahlten Langzeiturlaub. Diese befristete Freistellung wird mittels Langzeitkonten, auf denen Überstunden, Urlaub und/oder Teile des Gehalts angespart werden vollstreckt. Das angesammelte Guthaben wird anschließend in einen Langzeiturlaub umgewandelt. Die Art und Weise der Konsumierung des Langzeiturlaubes ist den MitarbeiterInnen frei gestellt. Zum Beispiel kann solch eine kurze Auszeit für Weiterbildung, für die Umsetzung individueller Interessen, für einen längeren Urlaub, für soziales Engagement, u. ä. verwendet werden. Die MitarbeiterInnen sind in jedem Fall motivierter, ausgeruhter und oft durch Weiterbildung qualifizierter.

Telearbeit (19)

Bei Telearbeit sind die MitarbeiterInnen abseits des Unternehmensstandortes unter Nutzung von öffentlichen Kommunikationsmitteln und entsprechenden technischen Geräten beschäftigt. Die Arbeitszeit und die Rechtsform können frei gewählt werden.

Die gängigsten Formen von Telearbeit sind:

- ⊙ **Alternierende Telearbeit** - MitarbeiterInnen erfüllen einen Teil ihrer Aufgaben zu Hause und den anderen im Büro. Die Aufteilung kann individuell abgestimmt werden.
- ⊙ **Mobile Telearbeit** - Voraussetzung ist ein PC oder Notebook und die Möglichkeit der Datenfernübertragung. Besonders geeignet für Außenmitarbeiter, Handelsvertreter, Führungskräfte,...
- ⊙ **Telezentren** - Der Betrieb mietet technische und räumliche Büroinfrastruktur von einem privaten oder öffentlichen Dienstleister.
- ⊙ **Telearbeit in Satellitenbüros** - Ist vergleichbar mit einer Filiale eines Unternehmens, in die bestimmte Organisationseinheiten ausgelagert wurden.
- ⊙ **Teleheimarbeit** - Arbeit- bzw. AuftragnehmerInnen erledigen die Arbeit vollständig von zu Hause aus. Die Unterlagen werden per E-Mail, Fax oder Post versandt.

Die häufigsten Motive für die Einführung von Telearbeit sind die Verbesserung der Arbeitsqualität und die Steigerung der Produktivität, da unnötige Störungen und Ablenkungen auf das Minimum reduziert werden können. Durch den Wegfall des Arbeitsweges können Fahr-

zeiten und Kosten eingespart werden. Die Beschäftigungschancen erweitern sich in einem erheblichen Ausmaß, auch für behinderte Erwerbstätige. Auch Kunden können aus dieser flexiblen Arbeitsgestaltung profitieren, denn die Verfügbarkeit wird sowohl räumlich als auch zeitlich enorm erweitert. Der Profit für Unternehmen ist dabei beträchtlich groß, denn als innovativer Arbeitgeber mit einer offenen Unternehmenskultur kann man mehr als gedacht Succés haben.

Die nachfolgende Tabelle stellt die atypischen Beschäftigungsverhältnisse in Europa und Österreich im Jahre 1997 dar. Die unter „flexible Arbeitsformen“ angeführten Arbeitsmodelle werden hier prozentual veranschaulicht. Formen wie Vertrauensarbeitszeit oder Sabbatical sind auf Grund ihrer geringen Vertretung und natürlich jungen Einführung nicht in der Tabelle enthalten. Die räumliche Verteilung der Arbeitszeitkonten (Gleitzeit) wurde in der Tabelle ebenfalls nicht berücksichtigt. Doch in Anlehnung einer Studie²⁸ (20) der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen auf europäischem Raum ist festzustellen, dass mehr als 50% der in Österreich befragten Unternehmen Gleitzeitformen für Ihre MitarbeiterInnen anbieten. Damit liegt Österreich im Vergleich mit den anderen Ländern über dem Durchschnitt und hinter Lettland, Schweden, Finnland, Großbritannien, Polen, Irland und Tschechien an achter Stelle. Zudem führt Österreich laut Studie, die Liste jener Länder an, in denen die flexible Arbeitszeit so gestaltet ist, dass freie Tage über längere Zeit hinweg in Form von „Zeitausgleich“ genommen werden können. Nur in Österreich, Schweden und Finnland können in mehr als der Hälfte der Unternehmen mehrere Tage frei genommen werden, wenn davor Überstunden geleistet wurden. In den meisten Ländern werden vorwiegend solche Modelle angeboten, wo nur der einzelne Arbeitstag flexibel gestaltet werden kann, z.B. durch unterschiedliche Beginnzeiten oder stundenweiser Abwesenheit.

²⁸ Im Frühling 2005 beendete die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen eine europaweite Erhebung zu Arbeitszeit und Work-Life Balance in Europäischen Unternehmen. Rund 21.000 Unternehmer und 5.200 Arbeitnehmervertreter wurden befragt. Quelle: <http://www.news.at/articles/0619/30/140457/50-firmen-gleitzeit-flexible-arbeitszeit-oesterreich-kurs>

Arbeitsverhältnis	Anteil an Erwerbstätigen					
	EU-15			Österreich		
	Insgesamt	Frauen	Männer	Insgesamt	Frauen	Männer
Teilzeitarbeit	16,9	32,3	5,8	14,9	29,0	4,0
Samstagsarbeit	50,1	45,4	53,5	46,8	45,7	47,8
Sonntagsarbeit	27,8	87,0	30,2	27,2	85,6	28,7
Schichtarbeit	12,7	11,0	13,9	19,2	17,0	21,0
Nacharbeit	14,6	9,3	18,4	18,0	12,2	22,4
Befristete Beschäftigung	10,0	11,3	9,1	6,6	7,3	6,2
Mobile Telearbeit	1,2	1,7	0,9	3,7	7,5	0,7
Teleheimarbeit	12,2	11,6	12,6	16,0	16,0	16,0
Telearbeit	3,1	-	-	1,4	0,6	2,0

Abbildung 3 -- Quelle: Eurostat 1998, AKE 1996, Status report on European Telemwork 1998, ÖSTAT 1998a, b, HSVS, GSVG, Dublin Foundation 1998

3.1.1.2 Flexible Kinderbetreuungsplätze

Der Wandel am Arbeitsmarkt, sowie die Vielfalt an individuellen Lebensentwürfen erfordern eine große Palette an Kinderbetreuungsmodellen, die eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen. Prekäre Arbeitsverhältnisse und finanzielle Knappheit belasten Mütter und Väter mit Betreuungspflichten. Besonders betroffen sind Familien mit behinderten oder chronisch kranken Kindern und alleinerziehende Mütter bzw. Väter.

Obwohl die institutionalisierte Kinderbetreuung (Kinderkrippen und -gärten, Tagesmütter, Horte und Betriebskindergärten) sich in den letzten Jahren bedarfsorientiert ausgeweitet und verbessert hat, besteht nach wie vor großer Bedarf an Betreuungsplätzen. Dieser ist häufig das Resultat der starren Öffnungszeiten der Kindergärten und der schwierig planbare Betreuungsbedarf seitens Eltern. Zur Abdeckung aus Notsituationen (krankes Kind, kranke Mutter, schul- und kindergartenfreie Tage, Ferien, Jobwechsel, Übersiedlung, etc.) resultierender Betreuungsbedürfnisse sind konkrete Lösungen erforderlich. Ein dichtes Netz an alternativen, flexiblen, qualitativ hochwertigen und für alle leistbaren Kinderbetreuungsmöglichkeiten zur Unterstützung von Familien könnte für dieses Problem ein Lösungsansatz sein.

Für den österreichischen Wirtschaftsstandort sind knapp 400.000 Unternehmen zuständig²⁹. (21) Mehr als ein Drittel dieser Unternehmen werden von Frauen geführt – Tendenz steigend – bei Neugründungen ist der Frauenanteil bereits 40%³⁰ (in der EUR ca. 33%³¹). (22) (23) Unternehmerinnen und viele andere Frauen haben keine traditionellen Jobs mit fixen Arbeitszeiten (in der Regel 9:00 bis 17:00). Deshalb wird die Notwendigkeit flexibler und leistbarer Kinderbetreuung deutlich unterstrichen. Eine Studie des Österreichischen Instituts für Familienforschung (OIF) zeigt, dass in Österreich trotz hohen Ausgaben für Familien zu wenig auf Kinderbetreuung gesetzt wird³². (24) In Frankreich und Schweden hingegen sind ganztägige Kinderbetreuungsangebote Gang und Gebe. Über 70% aller französischen Mütter mit Kindern unter sechs Jahren sind berufstätig³³. Hier werden die Kinder als eine Art „staatliche Investition“ gesehen und dementsprechend gefördert. Bereits ab dem zweiten Lebensmonat werden die Nachwüchse in Kinderkrippen aufgenommen. Auch Tagesmütter sind durch staatliche Unterstützung in Frankreich kein Luxus. Ab dem zweiten Lebensjahr wird eine ganztägige „Ecole Maternelle“ angeboten, in der es einen Lehrplan mit konkreten Lern- und Leistungszielen gibt. Mehr als zwei Drittel der französischen Nachwüchse besuchen die „Ecole Maternelle“. (25) Im skandinavischen Schweden sind die Gemeinden für die öffentliche Kinderbetreuung zuständig. Alle erwerbstätigen Eltern, die eine Kinderbetreuung benötigen, haben einen gesetzlichen Anspruch darauf³⁴. Kinder im Alter von ein bis fünf Jahren werden in sogenannten Vorschultagesstätten und Kinder im Alter von sechs bis neun Jahren in Freizeitzentren untergebracht. Die Gebühren richten sich nach dem Bruttoeinkommen der Eltern, welche aber mit einem Maximalbetrag begrenzt sind. Auch Kinder, deren Eltern keiner Beschäftigung nachgehen oder arbeitslos sind, können 15 Stunden pro Woche in einer Tagesstätte oder bei einer Tagesmutter verbringen. (26)

3.1.2 Höhere Lern- und Beschäftigungsfähigkeit der ArbeitnehmerInnen

Das heutige Wirtschaften erfordert eine Wandlung von einer reinen Produktionsgesellschaft zu einer Wissensgesellschaft. Zusätzlich wird die Situation dadurch verstärkt, dass auch die Halbwertszeit von aktuellem Fachwissen sich stetig verkürzt. Damit steigt der Bedarf von

²⁹ Quelle: http://kib.or.at/files/aktionsforum_flexible_kinderbetreuung_-_protokoll.pdf

³⁰ Quelle: http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=291826&DstID=7110

³¹ Quelle: http://ec.europa.eu/enterprise/e_i/news/article_9724_de.htm

³² Quelle: http://www.oif.ac.at/projekte/projekte_item.asp?Rubrik=4&Projekte_Item=201&ID_Art=4

³³ Quelle: <http://www.br-online.de/ratgeber/familie/familie-und-beruf-DID1236594854448/karriereknick-elternzeit-europa-ID123660222337.xml>

³⁴ Quelle: <http://www.cesi.org/academie-europe/download/haeusssling.pdf>

Unternehmen an Arbeitskräften mit hochaktuellem Spezialwissen immer rasanter. Speziell in Europa wird jedoch die Rekrutierung vom entsprechenden Personal mit hochqualifizierten Fachkenntnissen aufgrund des demografischen Wandels immer schwieriger und teurer.

Eine Möglichkeit um diesen Engpass an zu geringem aktuellem Fachwissen zu durchqueren sind Maßnahmen zur Verbesserung der Lern- und Beschäftigungsfähigkeit der MitarbeiterInnen. Gestaltet man diese Maßnahmen möglichst umfassend, so erhöht sich die Flexibilität im betrieblichen Einsatz. Das heißt, dass das Erlernte in verschiedenen Bereichen eingesetzt werden kann. Eine vordergründige Maßnahme wäre die Gesundheitsprävention, denn wer länger gesund ist kann auch länger erwerbsfähig sein. Man muss unterscheiden zwischen Maßnahmen im Bereich der Produktion und Maßnahmen in Dienstleistungs- oder Wissensverarbeitungsbereichen.

Mögliche Maßnahmen im Produktionsbereich:

Grundsätzlich liegt der Fokus in Produktionsbereichen auf der physischen Belastung der MitarbeiterInnen.

Eine individuelle Analyse der Produktionsabläufe durch eine/n ChiropraktikerIn würde eventuelle Schwachstellen in den Abläufen aufdecken und unter Umständen realisierbare verbessernde Vorschläge bringen. Wenn die Intervalle und der Umfang solcher Analysen nicht allzu eng gewählt werden, wäre die finanzielle Belastung für ein Produktionsunternehmen vernachlässigbar gering. Die Verbesserungsmaßnahmen können personenspezifisch individuelle Maßnahmen, wie zum Beispiel eine Verbesserung der Körperhaltung bei bestimmten Tätigkeiten, an einzelne Personen sein, oder aber auch ablaufspezifische Maßnahmen in den Produktionsabläufen, wie zum Beispiel die Anschaffung von neuen Geräten zur Erhöhung der Ergonomie, sein.

Ähnlich würde sich zum Beispiel eine Maßnahme zur Verringerung der Lärmbelastung positiv auswirken.

Mögliche Maßnahmen in Dienstleistungs- oder Wissensverarbeitungsbereichen:

Hier liegt der Fokus im Gegensatz zu Produktionsunternehmen auf der psychischen Belastung der MitarbeiterInnen. Maßnahmen wie flexible Zeit- und Arbeitseinteilung können präventiv auf eventuelle Belastungen wirken. Schulungen zum Thema Zeitmanagement und Stressabbau würden diese Belastung ebenfalls reduzieren. Kritisch zu betrachten ist aller-

dings, dass derzeit hauptsächlich Mitarbeiter mittleren Managements von solchen Maßnahmen profitieren. Obwohl der Kreis an Mitarbeitern, welche ihre Zeit und ihre Arbeitspensen selbstverantwortlich einteilen müssen, ein weit größerer ist.

Zusammenfassend kann man sagen, dass mit Hilfe solcher Maßnahmen die Gesundheit und der Umgang mit Stress der MitarbeiterInnen positiv beeinflusst werden, was eine Verlängerung der Dauer der Erwerbs- und Lernfähigkeit mit sich bringt. Einarbeitungszeiten, die bei neuen Aufgaben auftreten, vermindern sich auf das Minimum. Bei Veränderungen der Arbeitsinhalte, des Arbeitsablaufs, der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsortes treten geringe Widerstände aufgrund des vorhandenen Selbstvertrauens und der Kompetenzen der Belegschaft auf. Durch eine bessere Anwendbarkeit flexibler Personaleinsätze können mögliche Konflikte bei Personalanpassungsprozessen entschärft werden³⁵ (27).

3.1.3 Höhere Wettbewerbsfähigkeit durch Erschließung breiterer Beschäftigungspotenziale und Kompetenzen

Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wird durch eine Work-Life orientierte Personalpolitik deutlich gesteigert. Die Mechanismen der positiven Wirkung von Work-Life-Balance Maßnahmen sind ineinander greifend und rückkoppelnd, wie im folgenden Schema dargestellt:

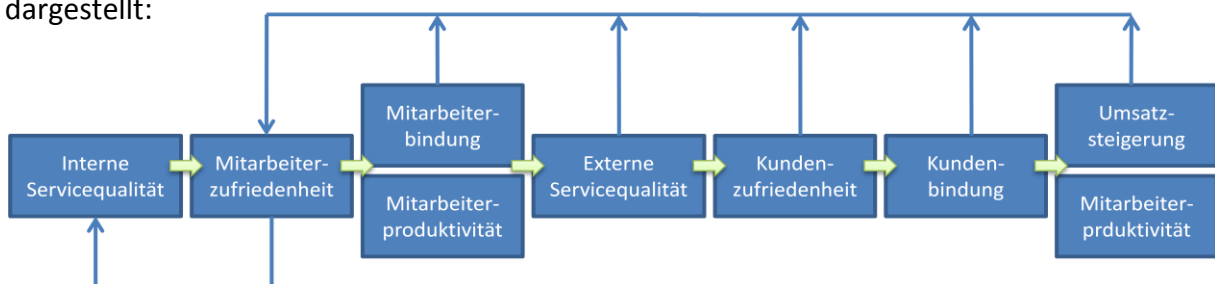


Abbildung 4 – Quelle: Swiss Forex AG 2005, Service Profit Chain

Der Service Profit Chain Grafik ist zu entnehmen, dass sich die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen zunächst auf die interne Servicequalität auswirkt und über entsprechende Rückkopplungsmechanismen auf die eigene Leistungsfähigkeit, die Unternehmensbindung und die

³⁵ Rump, Schmidt, „Employability und Employability-Management“/Nutzen muss sich entwickeln können. s.l. : Personalwirtschaft, 2005.

Identifikation mit dem Unternehmen positiv auswirkt. Dies hat zur Folge, dass sich der Leistungoutput an der Schnittstelle zum Kunden verbessert und somit die Bindung des Kunden sich verfestigt. Dies wiederum führt zu einer Umsatzsteigerung, was sich erneut positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirkt. (16)

3.1.3.1 Anpassung an moderne gesellschaftliche Realitäten

Work-Life orientierte Personalpolitiken ermöglichen durch ihre flexiblen Zeiteinteilungen sowohl Frauen als auch Männern aus dem klassisch konservativen Rollenbild herauszutreten. Es werden neue Möglichkeiten geschaffen, für Männer mehr Zeit für die Familie aufzuwenden und für Frauen ihr Berufsleben voranzubringen.

Auch die Erschließung neuer Diversity-Strategien, wie zum Beispiel eine gezielte Mischung der Belegschaft, die sowohl Frauen als auch Männer, unterschiedliche Altersgruppen, Qualifikationshintergründe, Nationalitäten und Ethnien repräsentieren, erhöht die Qualifikation der Arbeit und die Wissens- und Erfahrungsbasis innerhalb der Belegschaft, so dass Innovation und Kreativität gefördert werden³⁶. Eine optimale Kombination von Work-Life-Balance und Diversity-Strategien bietet den Rahmen für Ansätze und Lösungsmöglichkeiten, wie Betriebe die Erschließung neuer MitarbeiterInnenpotenziale und die Einbindung neuer Talente schaffen können. (28)

3.1.3.2 Soft-Skills aus dem Privatleben als Nutzen für den Betrieb

Betriebe, die ihren Beschäftigten mehr Freiraum für das Interesse neben der Erwerbstätigkeit bieten, profitieren intern durch die Nutzung der außerberuflich erworbenen Kompetenzen. Darunter sind besonders die sogenannten „Soft Skills“ zu verstehen, was so viel wie personale und soziale Kompetenz bedeutet. Fähigkeiten dieser Art können nur schwer mit den vorgeschriebenen Bildungsangeboten erworben werden.

Persönlichkeitselemente wie Selbstbewusstsein, Selbstwahrnehmung und Handlungskompetenz sind nur einige Begriffserklärungen, die personale Kompetenz umfassen. Selbstmanagement ist ebenso ein Begriff, der sich im weiteren Sinne mit Problemlösungsfähigkeit, Zeit-

³⁶ Müller, Dipl.-Ök. Patrick Müller, *Diversity & Diversity Management*. [Präsentation] s.l. : Weiterbildungsstudium Arbeitswissenschaft

einteilung, Umgang mit Risiken sowie die Formulierung realistischer Ziele als Grundvoraussetzung für eigenverantwortliches Handeln befasst.

Ein Großteil dieser erwähnten sozialen Kompetenzen ist im außerberuflichen Leben besser erlern- und trainierbar, weil gerade dort ein kontinuierliches Training herrscht. Gebiete im außerberuflichen Leben sind zum Beispiel Engagement im ehrenamtlichen Bereich, Sport oder auch die Übernahme von Erziehungsverantwortung innerhalb der Familie. Die Studie „Kompetenzerwerb in der Familie“ der technischen Universität Berlin belegt, dass speziell im Familienleben erworbene Kompetenzen auf viele Anforderungen im Berufsleben anzuwenden sind. Wobei besonders die Fähigkeit zur Entwicklung von ganzheitlichen Problemlösungsansätzen hervorgehoben wird.

Zur Messung erweiterter Kompetenzen wurde vom Deutschen Jugendinstitut (DJI) in Zusammenarbeit mit Personalverantwortlichen großer Unternehmen eine „Kompetenzbilanz“ entwickelt³⁷. Diese Bilanz wird verwendet, um Kompetenzen die an informellen Lernorten wie der Familie erworben wurden, zu dokumentieren. Bisher war es üblich, zur Messung von persönlichen Kompetenzen den Fokus auf traditionell erworbene Zeugnisse und Zertifikate als Nachweis von Lernergebnissen zu legen. Doch immer mehr wird erkannt, dass diese Belege für ein Abbild der Kompetenzen nicht ausreichend sind. Speziell in den Ländern Frankreich, Norwegen, Dänemark und in der Schweiz gewinnt das Instrument der Kompetenzbilanz immer mehr an Relevanz. (29)

Betrachtet man also Work-Life-Balance als das Schaffen von Möglichkeiten zur außerberuflichen Kompetenzentwicklung und Lernzeiten, erkennt man, dass Unternehmen durch das Beitragen ihrer MitarbeiterInnen zu einer modernen Lernkultur im Betrieb profitieren. Man kann also resümieren, dass nur Unternehmen die Freiräume für selbstorganisiertes Lernen in informellen Räumen schaffen, auch von flexiblen und lernbereiten MitarbeiterInnen profitieren. (16)

3.1.4 Grundlage einer Kultur gegenseitiger Loyalität

Ein besonderes Augenmerk legt die Work-Life-Balance auf den Ausgleich zwischen den Interessen des Unternehmens und denen der MitarbeiterInnen. Je besser diese Balance eine

³⁷ Deutsches Jugendinstitut, *Die Kompetenzbilanz/ Ein Instrument zur Optimierung betrieblicher Personalarbeit*. München : Deutsches Jugendinstitut (DJI)/KAB Süddeutscher Verband, 2000

befriedigende Lösung für beide Seiten darstellt, desto besser ist die Voraussetzung die Loyalität, Einsatzbereitschaft und Motivation der ArbeitnehmerInnen dauerhaft zu erhalten³⁸.
(30)

Das bedeutet: Erwartet das Unternehmen von seiner Belegschaft Flexibilität und Akzeptanz von unangenehmen Schritten in wirtschaftlich schlechten Zeiten, so muss der Grundstein für solch ein Loyalitätsverständnis durch Flexibilität und Akzeptanz der MitarbeiterInnenbedürfnisse schon in wirtschaftlich guten Zeiten gelegt werden.

Sehr prägnant sichtbar ist dieses Verhältnis bei Betrieben, die bezüglich Kundenorientierung sehr von der Flexibilität, Kreativität und Eigenverantwortung ihres Personals abhängig ist. Diese Eigenschaften sind MitarbeiterInnen schwer durch Ausbildungsgänge vermittelbar, vielmehr kommt es darauf an, dass diese Grundhaltungen im Unternehmensalltag, also auch im Umgang der Führungskräfte mit ihren Beschäftigten tagtäglich vermittelt werden. Speziell in Unternehmen, für deren Betrieb der aktive Wissensaustausch zwischen MitarbeiterInnen essenziell ist, ist eine Kultur des Vertrauens und der Loyalität enorm prägend für die Effektivität. Denn MitarbeiterInnen, die wenig Vertrauen und Loyalität seitens des Arbeitgebers verspüren, gehen mit ihrem Wissen monopolistisch um und neigen dazu um ihre eigene Position zu sichern, es für sich zu behalten.

3.2 Unternehmensexterne Effekte

Die unternehmerische Tätigkeit aller Betriebe verfolgt primär das Ziel, einer Sicherung und Ausbau der Marktposition, das Herstellen von Kundennutzen durch das vorhandene Leistungsportfolio und die Profitorientierung. Für ein modernes Unternehmen ist das Image in der Öffentlichkeit eines der bedeutungsvollen Kriterien. Dieses Image wird geprägt durch den Umgang des Unternehmens mit den Prinzipien der Nachhaltigkeit und Verteilungsgerechtigkeit. Früher verstand man unter Nachhaltigkeit den Umgang mit ökologischen Ressourcen und unter Verteilungsgerechtigkeit, den Umgang mit der Entlohnung von MitarbeiterInnen. Heute werden Nachhaltigkeit und Verteilungsgerechtigkeit auch von dem Blickwinkel des fairen Umgangs mit den Bedürfnissen der Belegschaft betrachtet. Unter der öffentlichen Betrachtung sollte man nicht nur die Kunden eines Unternehmens sehen, sondern

³⁸ Bertelsmann Stiftung, *Work-Life-Balance orientiertes Personalmanagement*. [Präsentation] Gütersloh : Bertelsmann Stiftung, 2008

auch zukünftige potenzielle ArbeitnehmerInnen und Investoren. (16) Bei einer Umfrage des World Economic Forums 2004 sprachen sich mehr als die Hälfte der Befragten dafür aus, dass ein Großteil (40%) der Marktkapitalisierung eines Unternehmens auf dessen öffentliche Reputation zurückgeht³⁹ (31). Das bedeutet für mich, dass die Wirkung von Work-Life-Balance Maßnahmen auf drei Ebenen (Kunden, Investoren und Gesellschaft) zu betrachten ist.

3.2.1 Wirkung auf Kundenbeziehungen

Vielen ist noch in Erinnerung, wie negativ die öffentliche Meinung über den Diskontlebensmittelhändler Lidl in Deutschland schwabte, als bekannt wurde, dass dieser seine Belegschaft ausspionierte und alle ethischen Maßstäbe in Bezug auf die Rechte der MitarbeiterInnen unterließ⁴⁰. (32) Noch heute kämpft Lidl um seine öffentliche Reputation wiederherzustellen und verlorene Kunden zu gewinnen. Ein Beispiel dafür ist das öffentliche Eintreten für einen flächendeckenden Mindestlohn in der Bundesrepublik Deutschland⁴¹. (33)

Speziell Unternehmen, die den Bereich der Endkunden bedienen, haben ein großes Interesse an einem Image als fürsorglich und fair gegenüber den MitarbeiterInnen agierendes Unternehmen. Denn, dass Kunden solchen Unternehmen gegenüber loyaler und auch weniger preissensibel für deren Produkte sind, ist schon lange bekannt.

In einem breiteren Rahmen kann man auch den Erfolg von „fairtrade“ Produkten als einen Indikator für dieses Verhalten sehen. Bei fairtrade Produkten belohnen Kunden zwar nicht den fairen Umgang von Unternehmen mit ihren eigenen MitarbeiterInnen direkt, jedoch Unternehmen, die faire Bedingungen für ihre Zulieferer verlangen und ermöglichen.

Aus einem weiteren Betrachtungswinkel erkennt man, dass Work-Life-Balance Strategien, die zu heterogenen Mitarbeiterverhältnissen führen, auch die Bedienung eines heterogenen Kundenfeldes ermöglichen. Um Menschen mit verschiedensten ethnischen Hintergründen als zufriedene und motivierte MitarbeiterInnen halten zu können, muss der Arbeitgeber ihnen im Sinne von Work-Life-Balance Respekt und Toleranz gegenüber den kulturellen Eigenheiten zeigen. Als Benefit erwarten das Unternehmen Mitarbeiter verschiedenster Ethnien,

³⁹ Lunau, Y. (2004): Gute Firma = gute Bürger; in BRANDEINS 10/04

⁴⁰ Quelle: <http://bazonline.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Lidl-verlangt-vom-Personal-Videoueberwachung/story/28620396>

⁴¹ Quelle: <http://www.taz.de/1/zukunft/wirtschaft/artikel/1/mindestlohn-im-sonderangebot/>

die wiederum Kundengruppen ebenso verschiedener Ethnien erfolgreich erreichen und bedienen können.

Diese beiden Argumente tragen zu einem positiven Bild in der Öffentlichkeit und Sympathie bei Kunden bei und beeinflussen in hohem Maße jede Kaufentscheidung von Kunden.

3.2.2 Wirkung auf Investorenbeziehungen

Investoren haben ein Interesse daran aus ihren Investitionen langfristig Erträge zu schöpfen. Daher liegt es nahe, bei der Auswahl von Unternehmen zur Investition Indikatoren zu finden, die eine langfristig, positive wirtschaftliche Entwicklung vorauszeichnen können. Wie in den vorhergehenden Punkten bereits erwähnt, tragen alle Work-Life-Balance Maßnahmen zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit von Unternehmen enorm bei. Somit liegt es auf der Hand, dass für Investoren aller Art Betriebe mit guter Work-Life-Balance Umsetzung attraktiver erscheinen als solche mit schlechtem Personalmanagement. Die Schwierigkeit liegt jedoch in der Beurteilung von Unternehmen zu deren Work-Life-Balance Aktivitäten. Immer mehr potenzielle Investoren fordern zusätzlich zur Finanzberichterstattung auch eine Berichterstattung über das Personalmanagement. Denn nur so trauen sie sich die Risiken und Erfolgsaussichten realistisch abschätzen zu können.

Besonders wichtige Akteure auf dem Parkett der Investoren sind die Pensions- und Rentenfonds. Für diese unterstützt die Europäische Kommission Monitoring- und Benchmarking-Systeme die Kriterien und Indikatoren entwickeln, welche den Wettbewerbsvorteil und Unternehmenserfolg sozialverantwortlich agierender Unternehmen ermitteln lässt. Zusätzlich zu diesen Maßnahmen haben einige EU-Mitgliedsstaaten Rechtsvorschriften erlassen, die Pensions- und Rentenfonds vorschreiben, offenzulegen auf welche Weise sie bei ihren Investitionsentscheidungen auf die oben erwähnten sozialen Faktoren Rücksicht nehmen⁴². (34)

Zusammenfassend kann man sagen, dass im Rahmen von Investitionsentscheidungen neben der klassischen Finanzanalyse, Sozial- und Umweltanalysen immer stärker in Erwägung gezogen werden, auch wenn sie noch immer eine untergeordnete Bedeutung haben.

⁴² Europäische Kommission, „Soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung“. 2002.

3.2.3 Wahrnehmung der Unternehmen in der Gesellschaft

Unter dem Punkt „Wahrnehmung in der Gesellschaft“ möchte ich die Summe der Faktoren, die zu einem Gesamteindruck eines Unternehmens in der breiten Gesellschaft führen betrachten.

In der modernen Wirtschaftswelt wird speziell großen Betrieben eine wichtige gesellschaftliche Verantwortung zugeschrieben. Das beinhaltet ökologische, soziale und ethische Aspekte. Berechtigterweise stellt sich die Frage, worin das Interesse von Unternehmen liegt eine positive Wahrnehmung in einem Personenkreis zu haben, mit dem sie weder als Kunden noch als Investoren in einem Verhältnis stehen. Erstens kann ein negatives Bild in der Gesellschaft sowohl bestehende als auch potenzielle zukünftige Kunden abschrecken und zweitens wird jedes Agieren der Unternehmen erschwert oder erleichtert abhängig von dem Image in der Gesellschaft (z. B. Bauvorhaben)⁴³. (16)

Erfolgreiche Work-Life-Balance Maßnahmen sind zwar nur ein Glied in der Kette, das zur Wahrnehmung in der Gesellschaft beiträgt, jedoch sind sie essenziell und dürfen nicht außer Acht gelassen werden.

4 Erfolgsfaktor für Individuen

Die Lebensbiographie eines Menschen beinhaltet Phasen, die mal mehr und mal weniger freie Kapazitäten für die Erwerbstätigkeit zulassen. Mit den klassischen Personalmanagementmethoden war es nicht möglich MitarbeiterInnen in Phasen, welche hohe Zeitanprüche außerhalb des Berufslebens erforderten, so zu unterstützen, dass sie ihre Leistung für das Unternehmen trotzdem kontinuierlich erbringen konnten. Speziell Frauen waren durch das traditionelle Rollenbild in der Familie oftmals gezwungen sich für lange Zeiträume aus dem Berufsleben zurückzuziehen. Dies schwächt nicht nur die Motivation und Leistungsbereitschaft der Betroffenen selber. Sondern genauso stellt es ein großes Problem für Unternehmen dar, auf bereits erworbenes Know-How und Fachwissen zu verzichten und zusätzlich Ressourcen für Einschulungen freizustellen. Aber nicht nur bei der Kontinuität der Erwerbs-

⁴³ Prognos, Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Quelle: <http://www.centers-of-competence.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Studien/work-life-balance-band-2,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>

fähigkeit der Frauen verlieren Unternehmen potenzielle Leistungsfaktoren sondern auch bei älteren oder bürgerschaftlich engagierten Menschen. Bei älteren Menschen liegt es im Interesse des Unternehmens für einen sanften Übergang der Verantwortung und des Know-Hows der ausscheidenden zur aktiven Generation. Nur moderne Work-Life-Balance Maßnahmen unterstützen MitarbeiterInnen in höherem Alter bei der Vereinbarkeit von individuellen Bedürfnissen und beruflichen Erfordernissen und gewährleisten somit, dass erworbenes Wissen nicht abrupt und unkoordiniert abfließt. Bei bürgerschaftlich engagierten Personen hingegen sorgen Work-Life-Balance Maßnahmen dafür, dass Personen sich sowohl mit voller Kraft ihrem Beruf widmen als auch ihren bürgerschaftlichen Tätigkeiten nachkommen können ohne sich Sorgen um den Arbeitsplatz machen zu müssen. (16)

Die Philosophie der modernen Work-Life-Balance bildet ein Gegengewicht zum Trend der sogenannten Patch-Work-Biographie, welche von vorübergehenden Beschäftigungsverhältnissen mit unterschiedlichen Anforderungen und Einsatzorten bei wechselnden Arbeitgebern ausgeht. In dieser Auslegung ergänzen sich die Interessen der ArbeitgeberInnen zur langfristigen Bindung von Fachkräften und die der ArbeitnehmerInnen zu langfristigen Beschäftigungsperspektiven.

Um aus verschiedenen Lebensphasen einen Nutzen zu ziehen, muss dem/der ArbeitnehmerIn die Möglichkeit gegeben werden, auf folgende Wirkungsmechanismen besondere Aufmerksamkeit zu widmen:

- ⊙ Lebenslanges Lernen,
- ⊙ Gestaltung sozialer Beziehungen zwischen den Generationen und
- ⊙ bürgerschaftliches Engagement.

4.1 Lebenslanges Lernen

Der Europäische Rat übersetzt diesen Begriff folgendermaßen und betont die Wichtigkeit dieses Bildungskonzeptes für die Zukunft.

„Alles Lernen während des gesamten Lebens, das der Verbesserung von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen dient und im Rahmen einer persönlichen, bürgergesellschaftlichen, sozialen bzw. beschäftigungsbezogenen Perspektive erfolgt.“⁴⁴

⁴⁴ http://erwachsenenbildung.at/themen/lebenslanges_lernen/heute/definition.php

Das österreichische Unterrichtsministerium (BMUK) hält sich in ihren Aussagen an die Definition der EU und ergänzt:

"Menschen über all ihre Lebensphasen zu befähigen, Bildungsprozesse aufzunehmen und zu lernen. Es dient der Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit, der sozialen Eingliederung wie auch der persönlichen Entwicklung"⁴⁵. (35)

Je nach Art und Weise des Erlernens ergeben sich folgende drei Kategorien⁴⁶: (36)

- ⊙ **Formales Lernen** bezeichnet üblicherweise das Lernen, das in einer Bildungs- oder Ausbildungseinrichtung stattfindet, strukturiert ist und zertifiziert wird.
- ⊙ **Non-formales Lernen** kennzeichnet demnach ein Lernen, das nicht in einer Bildungseinrichtung stattfindet und nicht zertifiziert wird. Es handelt sich aber dennoch um einen systematischen und aus der Sicht des Lernenden zielgerichteten, in der Regel selbstgesteuerten Lernprozess.
- ⊙ **Informelles Lernen** stellt ein Lernen dar, das im Alltag, am Arbeitsplatz, im Familienkreis oder der Freizeit stattfindet. Es kann zielgerichtet sein, findet aber in der Regel nicht beabsichtigt, sondern beiläufig statt.

Im wissenschaftlichen Diskurs wird immer wieder auf die ungenaue Definition und Ausformulierung verwiesen. Gleichzeitig wird versucht, andere Blickwinkel einzunehmen, indem z.B. bewusst von lebensbegleitender Bildung gesprochen wird, die weniger beschäftigungsorientiert, sprich informell ausgerichtet sein soll. Und überhaupt ist lebenslanges Lernen ein essenzielles Zukunftsthema. Im Detail wird unter dem Begriff „lebenslanges Lernen“ die persönliche Entfaltung, soziale und berufsbezogene Inklusion sowie die aktive Partizipation im gesellschaftlichen und politischen Leben verstanden. Jedes Individuum sollte die Möglichkeit erhalten, sein jeweiliges Potenzial im Laufe des Lebens auf verschiedene Art und Weise in vollem Umfang und im Einklang mit seinen Lebensentwürfen aktiv zu entfalten.

⁴⁵ Quelle: http://erwachsenenbildung.at/themen/lebenslanges_lernen/heute/definition.php

⁴⁶ Statistik Austria – Lebenslanges Lernen, Quelle:

[http://www.statistik.at/dynamic/wcmsprod/idcplg?IdcService=GET_NATIVE_FILE&dID=49580&dDocName=.](http://www.statistik.at/dynamic/wcmsprod/idcplg?IdcService=GET_NATIVE_FILE&dID=49580&dDocName=)

Die Frage ist jedoch, wie dieses integrierende, offene Bildungskonzept in der Praxis umgesetzt wird.

Das österreichische Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur (BMUKK) fördert regionale Initiativen, die auf den Abbau geographischer und sozialer Bildungsbenachteiligung zielen. Dabei wird evaluiert, welche Ansätze und Strategien das lebensbegleitende Lernen in den Regionen effektiv unterstützen könnten und wie eine entsprechende Förderung solcher Aktivitäten aussehen sollte. Zum Beispiel werden Modellprojekte zur Verbesserung der regionalen Bildungsmöglichkeiten, unter Nutzung der Kommunikations- und Informationstechnologien gefördert und lokale Netzwerke zur Entwicklung bestmöglicher Bildungsmöglichkeiten und Ressourcennutzung errichtet.

Die Statistik Austria hat im Jahr 2003 Erhebungen zu dem aktuellen Thema durchgeführt und folgende Ergebnisse bezüglich formale und non-formale Aus- und Weiterbildung der ÖsterreicherInnen tabellarisch veranschaulicht⁴⁷.

Im Zuge der Erhebung wurde folgenden Formen von „Lebenslangem Lernen“ Aufmerksamkeit geschenkt: Ausbildung bzw. Lernen im regulären Bildungssystem (Formales Lernen) und die Teilnahme an Kursen, Schulungen, Lehrgängen, Seminaren außerhalb des regulären Bildungssystems (Non-Formales Lernen). Die Ergebnisse zeigen, dass sich bereits im Jahr 2003 12,5% der 25 bis 64-Jährigen weiterbildeten, womit Österreich deutlich über dem EU-Durchschnitt lag und das von der EU für 2010 festgelegte Ziel einer Beteiligungsquote von 12,5% schon im Jahr 2003 erreicht wurde. Im Jahr 2007 hat man österreichweit bereits einen Anteil von 13,1% erreicht⁴⁸ (37).

⁴⁷ Lernen, Statistik Austria - Lebenslanges. Statistik Austria - Lebenslanges Lernen. [Online] [http://www.statistik.at/dynamic/wcmsprod/idcplg?IdcService=GET_NATIVE_FILE&dID=49580&dDocName=.](http://www.statistik.at/dynamic/wcmsprod/idcplg?IdcService=GET_NATIVE_FILE&dID=49580&dDocName=)

⁴⁸ Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur, BMUKK. [Online] <http://www.bmukk.gv.at/ministerium/ministerin/reden/techgatevienna.xml>.

Lebenslanges Lernen - Formale Ausbildung -															
Höchste abgeschlossene Schulbildung nach soziodemographischen Merkmalen															
	Wohnbev. ab 15 Jahren	Höchste abgeschlossene Schulbildung													
		Pflichtschule		Lehrabschluss		BMS		AHS		BHS		Hochschul-verw. Lehranstalt		Universität, Hochschule	
		in Tsd.	in %	in Tsd.	in %	in Tsd.	in %	in Tsd.	in %	in Tsd.	in %	in Tsd.	in %	in Tsd.	in %
Männer und Frauen															
Alter															
15-19 Jahre	470	388	83	38	8	16	3	21	5	7	1
20-24 Jahre	474	77	16	172	36	44	9	94	20	80	17	4	1	3	1
25-29 Jahre	495	75	15	193	39	47	10	57	12	75	15	11	2	37	8
30-34 Jahre	624	90	14	265	43	66	11	47	8	84	13	16	3	56	9
35-39 Jahre	696	115	17	292	42	93	13	51	7	75	11	18	3	52	7
40-44 Jahre	650	112	17	283	44	84	13	41	6	59	9	18	3	53	8
45-49 Jahre	549	129	24	228	41	67	12	29	5	39	7	19	4	39	7
50-54 Jahre	498	138	28	209	42	56	11	19	4	30	6	15	3	30	6
55-59 Jahre	451	132	29	188	42	54	12	19	4	26	6	7	2	24	5
60-64 Jahre	492	178	36	180	37	60	12	23	5	25	5	5	1	22	5
65 und mehr Jahre	1.204	621	52	328	27	106	9	51	4	51	4	13	1	35	3
Lebensunterhalt															
Erwerbstätig	3.543	660	19	1.516	43	419	12	219	6	371	11	91	3	267	8
Karenzurlaub	101	16	16	41	41	16	15	6	6	12	12	3	3	7	7
Arbeitslos	194	72	37	70	36	16	8	14	7	13	6	2	1	8	4
Pensionist(in), Rentner(in)	1.688	736	44	564	33	175	10	71	4	74	4	19	1	48	3
Haushaltsführend	548	263	48	164	30	51	9	24	4	28	5	6	1	12	2
Schüler(in), Student(in)	462	277	60	6	1	10	2	115	25	48	10	2	0	5	1
Sonstige Personengruppen	67	28	43	15	23	5	8	5	7	6	9	2	3	5	7
Staatsbürgerschaft															
Österreich	6.082	1.811	30	2.249	37	663	11	409	7	520	9	113	2	317	5
Ehem. Jugoslawien	227	127	56	70	31	9	4	5	2	11	5	1	1	3	1
Türkei	88	70	80	10	12	2	3	3	3	1	1	0	0	1	1
Andere	205	45	22	47	23	18	9	35	17	18	9	10	5	31	15
Bundesland															
Burgenland	234	91	39	69	30	28	12	11	5	24	10	4	2	6	3
Kärnten	461	127	28	197	43	44	10	24	5	41	9	6	1	22	5
Niederösterreich	1.270	391	31	500	39	150	12	69	6	96	8	18	1	46	4
Oberösterreich	1.109	390	35	418	38	105	10	43	4	82	7	24	2	46	4
Salzburg	418	122	29	157	38	45	11	30	7	34	8	10	2	20	5
Steiermark	980	317	32	378	39	85	9	56	6	79	8	20	2	45	5
Tirol	547	170	31	198	36	63	11	34	6	46	8	12	2	26	5
Vorarlberg	281	104	37	87	31	35	12	12	4	23	8	7	3	13	5
Wien	1.303	342	26	372	29	139	11	174	13	125	10	25	2	128	10
Siedlungsdichte															
Schwach besiedeltes Gebiet	2.615	930	36	1.042	40	265	10	97	4	180	7	41	2	59	2
Mittlere Besiedlungsdichte	1.678	521	31	640	38	186	11	98	6	131	8	35	2	68	4
Dicht besiedeltes Gebiet	2.309	602	26	695	30	242	11	257	11	239	10	50	2	225	10
Insgesamt	6.602	2.054	31	2.377	36	693	11	452	7	550	8	125	2	352	5

Abbildung 5 – Quelle: Statistik Austria, Mikrozensus 2003, Formale Ausbildung in Österreich

Bildungsstand

Anhand der oben abgebildeten Tabelle ist zu erkennen, dass 31% der Befragten als höchste abgeschlossene Schulbildung über einen Pflichtschulabschluss, 36% über einen Lehrabschluss verfügen. Des Weiteren absolvierten 11% eine BMS (Berufsbildende mittlere Schule), 7% eine AHS (Allgemein Bildende Höhere Schule), 8% eine BHS (Berufsbildende Höhere Schule), 2% eine hochschulverwandte Lehranstalt, und nur 5% eine Universität oder Hochschule.

Jüngere Befragte haben ein deutlich höheres Qualifikationsprofil als ältere. Während der Anteil mit Pflichtschulabschluss in einem Alter von 65 und mehr Jahren noch 52% beträgt, sind es bei den 30- bis 34-Jährigen (jüngere Altersgruppen sind z.T. noch in Ausbildung) nur mehr 14%. Dies drückt sich umgekehrt auch im Anteil der Universitätsabsolventen aus: dieser beträgt bei 65-Jährigen und älteren 3% und bei 30 bis 34-Jährigen 9%. Auch in allen anderen Bildungsstufen ist der Anteil der Jüngeren mit höherer Schulbildung größer als jener der Älteren.

Erwerbstätige – Arbeitslose

Auffallende Unterschiede gibt es in der Bildungsstruktur von Erwerbstätigen und Arbeitslosen. Fast drei Viertel (73%) aller Arbeitslosen verfügen über einen Lehr- (36%) bzw. Pflichtschulabschluss (37%). Hingegen bei den Erwerbstätigen ist mehr als jede/r zweite AbsolventIn einer Lehre (43%) oder einer berufsbildenden mittleren Schule (12%). Die Erwerbsbeteiligung der AbsolventInnen einer berufsbildenden höheren Schule (11%), einer hochschulverwandten Lehranstalt (3%) oder einer Hochschule bzw. Universität (8%) bildet einen 21%igen Anteil in dieser Gruppe. Das Qualifikationsprofil von ausschließlich haushaltsführenden Personen (erfahrungsgemäß handelt es sich hier hauptsächlich um Frauen), welches 78% beträgt, (davon 48% PflichtschulabsolventInnen und 30% Lehrabschluss) ist dem Resultat der Arbeitslosen Pflichtschul- und LehrabschlussabsolventInnen sehr ähnlich.

Staatsbürgerschaft

Das Bildungsniveau von ehem. JugoslawInnen und TürkInnen liegt beträchtlich unter jenem der österreichischen StaatsbürgerInnen. Die Gruppe der „Sonstigen Staatsbürgerschaften“ weist hingegen eine bessere Struktur auf (15% universitäre Ausbildung).

Bundesländer

Einen hohen Anteil an PflichtschulabsolventInnen weisen das Burgenland (39%), Vorarlberg (37%), Oberösterreich (35%) und die Steiermark auf (32%). Der Anteil der MaturantInnen (AHS und BHS) ist in Wien mit rund 23% am höchsten (Anmerkung: Hier ist der Anteil der AHS MaturantInnen im Gegensatz zu allen anderen Bundesländern höher als die der BHS MaturantInnen). Ähnlich ist die Situation bei AkademikerInnen, auch hier liegt Wien mit fast 10% an der Spitze, gefolgt von Kärnten, Salzburg, Tirol, Vorarlberg und der Steiermark. Erfahrungsgemäß weisen schwach besiedelte Gebiete ein „schwächeres“ Bildungsprofil auf, als mittlere Siedlungsdichten oder dicht besiedelte Gebiete.

Definition des Merkmals „Siedlungsdichte“

Sich aneinander grenzende örtliche Einheiten (Gemeinden) machen den Begriff „Gebiet“ aus. Hier unterscheidet man - wie oben in der Tabelle abgebildet - zwischen drei Arten.

- ⊙ **Dicht besiedeltes Gebiet:** Hier siedeln sich pro Quadratkilometer mehr als 500 Einwohner an. Die Gesamtbevölkerung der Gruppe beträgt mindestens 50.000 Einwohner.
- ⊙ **Mittlere Siedlungsdichte:** Eine „mittlere Siedlungsdichte“ weist mehr als 100 Einwohner pro Quadratkilometer aus und kennzeichnet sich dadurch, dass die Gesamtbevölkerung mindestens 50.000 Einwohner beträgt.
- ⊙ **Schwach besiedeltes Gebiet:** Ein solches Gebiet ist charakteristisch dafür, dass es eine wesentlich geringere Einwohnerzahl pro Quadratkilometer im Vergleich zu dicht oder mittel besiedelten Gebieten aufweist.

Lebenslanges Lernen - Non-formale Aus- und Weiterbildung -

Teilnahme an Kursen nach soziodemographischen Merkmalen

Wohnbev. ab 15 Jahren	Teilnahme an Kursen, Schulungen im Jahr 2003														
	Keine Kurse besucht					Kurse besucht					Davon				
	Keine Kurse besucht		Kurse besucht			nur berufliche Kurse		nur private Kurse		berufliche als auch private Kurse					
in Tsd.	in Tsd.	in %	in Tsd.	in %	in Tsd.	in %	in Tsd.	in %	in Tsd.	in %					
Männer und Frauen															
Alter															
15-19 Jahre	470	342	73	128	27	32	7	82	17	15	3				
20-24 Jahre	474	342	72	132	28	74	16	45	10	13	3				
25-29 Jahre	495	343	69	152	31	92	19	37	8	23	5				
30-34 Jahre	624	429	69	195	31	123	20	46	7	26	4				
35-39 Jahre	696	485	70	211	30	138	20	45	6	29	4				
40-44 Jahre	650	451	70	198	31	125	19	42	7	31	5				
45-49 Jahre	549	398	73	151	28	93	17	37	7	21	4				
50-54 Jahre	498	393	79	105	21	66	13	25	5	14	3				
55-59 Jahre	451	378	84	73	16	33	7	34	8	6	1				
60-64 Jahre	492	449	91	43	9	5	1	36	7	2	0				
65 und mehr Jahre	1.204	1.156	96	49	4	3	0	45	4	1	0				
Höchste abgeschlossene Schulbildung															
Pflichtschule	2.054	1.843	90	211	10	77	4	117	6	18	1				
Lehrabschluss	2.377	1.891	80	486	20	285	12	157	7	44	2				
BMS	693	510	74	182	26	109	16	50	7	22	3				
AHS	452	320	71	132	29	62	14	50	11	20	5				
BHS	550	352	64	198	36	116	21	55	10	28	5				
Hochschulverw. Lehranstalt	125	58	46	67	54	41	33	10	8	16	13				
Universität, Hochschule	352	191	54	161	46	95	27	34	10	31	9				
Lebensunterhalt															
Erwerbstätig	3.543	2.448	69	1.095	31	709	20	228	6	159	5				
Karenzurlaub	101	84	83	17	17	7	7	8	8	3	3				
Arbeitslos	194	145	75	49	26	32	16	13	7	5	2				
Pensionist(in), Rentner(in)	1.688	1.591	94	97	6	4	0	90	5	3	0				
Haushaltsführend	548	491	90	57	10	10	2	44	8	3	1				
Schüler(in), Student(in)	462	355	77	106	23	16	4	84	18	6	1				
Sonstige Personengruppe	67	52	78	15	22	7	10	7	10	1	2				
Staatsbürgerschaft															
Österreich	6.082	4.733	78	1.349	22	744	12	435	7	171	3				
Ehem. Jugoslawien	227	201	88	27	12	16	7	9	4	2	1				
Türkei	88	77	87	11	13	5	5	5	6	1	1				
Andere	205	156	76	50	24	19	9	24	12	6	3				
Bundesland															
Burgenland	234	200	85	34	15	22	9	9	4	3	1				
Kärnten	461	371	81	90	20	54	12	22	5	15	3				
Niederösterreich	1.270	992	78	278	22	153	12	100	8	25	2				
Oberösterreich	1.109	811	73	298	27	162	15	101	9	35	3				
Salzburg	418	320	77	98	23	47	11	36	9	15	4				
Steiermark	980	776	79	204	21	102	10	64	7	38	4				
Tirol	547	418	76	129	24	73	13	41	8	15	3				
Vorarlberg	281	215	77	65	23	36	13	19	7	11	4				
Wien	1.303	1.063	82	240	18	135	10	83	6	22	2				
Siedlungsdichte															
Schwach besiedeltes Gebiet	2.615	2.066	79	549	21	293	11	182	7	74	3				
Mittlere Besiedlungsdichte	1.678	1.285	77	394	23	225	13	124	7	45	3				
Dicht besiedeltes Gebiet	2.309	1.814	79	494	21	266	12	168	7	61	3				
Insgesamt	6.602	5.165	78	1.437	22	784	12	474	7	179	3				

Abbildung 6 – Quelle Statistik Austria, Mikrozensus 2003, Non-Formale Aus- und Weiterbildung in Österreich im Jahr 2003

Im Jahr 2003 nahmen insgesamt 22% der Wohnbevölkerung über 15 Jahren an Weiterbildungskursen teil. Bemerkenswert ist, dass der Besuch berufsbezogener Kurse eine wesentlichere Rolle im Gegensatz zu privaten Kursen spielt. 12% der befragten Personen haben in dieser Zeit ausschließlich berufliche Kurse besucht, 7% nahmen nur an privaten Kursen teil und ein deutlich geringer Teil (3%) gab an, sich sowohl im beruflichen als auch privaten Bereich weitergebildet zu haben.

Teilnahme nach Alter

Besonders auffallend ist das Weiterbildungsverhalten nach soziodemographischen Merkmalen. Hier spielt zum Beispiel das Alter eine wesentliche Rolle in Bezug auf die Teilnahme an beruflichen wie privaten Weiterbildungsmaßnahmen. Bereits in den jungen Jahren spielt die Teilnahme an Kursen eine bedeutende Wichtigkeit. Mit zunehmendem Alter tendiert die Bevölkerung sich sowohl beruflich als auch privat weiterzubilden. Ab 50 Jahren und mehr sinkt der Anteil an der Teilnahme an Weiterbildungskursen. Ein klarer Grund hierfür ist, dass ältere Menschen leider immer mehr vor Eintritt des Pensionsalters in den Ruhestand gedrängt oder kaum Möglichkeiten am Arbeitsmarkt für diese Altersgruppe geboten werden. Somit scheint eine berufliche Weiterbildung kaum eine Attraktivität zu haben. Die Weiterbildung der 55-jährigen und älteren Personen im non-formalen Bereich wird hauptsächlich in Form von privaten Kursen absolviert.

Hingegen bei den 15 bis 19-jährigen liegt der Anteil der Kursbesuche bei 27%. Bemerkenswert ist, dass diese Altersgruppe sich vorwiegend für private Kurse (17%) interessiert. Naturgemäß ziehen erwachsene Jugendliche (20 bis 24-jährige) eine berufliche Weiterbildung einer privaten vor (16% berufliche und 10% private Weiterbildung), da der Arbeitsmarkt immer mehr nach hochqualifiziertem Personal Ausschau hält.

Bei den 25 bis 44-jährigen Erwachsenen sind die prozentualen Anteile an beruflichen und privaten Kursen kaum unterschiedlich. 19% - 20% nehmen ausschließlich an beruflichen, 6% - 8% nur an privaten und 4% - 5% sowohl an beruflichen als auch an privaten Kursen teil.

Mehr als ein Viertel (28%) der befragten 45 bis 49-jährigen Personen sind nach wie vor an einer beruflichen Weiterbildung interessiert. 17% nahmen zwecks beruflicher Weiterbildung an Kursen teil. Nur 7% besuchten private Kurse und 4% nahmen in beiden Richtungen der Weiterbildung teil.

Teilnahme nach höchster abgeschlossener Schulbildung

Anhand der oben abgebildeten Tabelle erkennt man, dass Bildung einer der wichtigsten Beweggründe für die Teilnahme an non-formalen Lernaktivitäten ist.

Je höher die bereits abgeschlossene Ausbildung, um so mehr ist die Bereitschaft, Kurse und Schulungen zu besuchen. AbsolventInnen hochschulverwandter Lehranstalten oder Universitäten sind am aktivsten an der Fortbildung in non-formaler Form beteiligt. Hingegen PflichtschulabsolventInnen weisen mit einem 10%igen Anteil die geringste Beteiligungsquote auf. LehrabschlussabsolventInnen sind im Vergleich zu PflichtschulabsolventInnen wesentlich mehr an non-formaler Weiterbildung interessiert. 20 % der Befragten nahmen an Weiterbildungsmaßnahmen teil, davon 12% ausschließlich an beruflichen, 7% an privaten und 2% an beruflichen und privaten Kursen. Nennenswert ist ebenfalls, dass die Gruppe der befragten LehrabschlussabsolventInnen (2.377 von insgesamt 6.602 Befragten) den größten Anteil der Befragten ausmachen, und somit zahlenmäßig die größte Beteiligung an beruflichen Weiterbildungsaktivitäten aufweisen (486.000 Personen). Ein gutes Viertel (26%) aller BMS AbsolventInnen beteiligten sich an Weiterbildungsaktivitäten. Wobei auch hier eindeutig die beruflichen Kurse den Vorrang hatten. Die Neigung der AHS AbsolventInnen ist den der BMS AbsolventInnen ähnlich (29% aller Befragten besuchten Kurse). 36 % aller Befragten BHS AbsolventInnen besuchten Weiterbildungskurse. Auch hier ist deutlich zu erkennen, dass berufliche Weiterbildung eine sehr große Rolle spielt (21%).

Zusammenfassend kann man sagen, dass formale Bildungsabschlüsse auf hohem Niveau das Weiterbildungsverhalten positiv beeinflussen und den Besuch von non-formalen Bildungsmaßnahmen attraktiver machen.

nur marginal auf die gesamtösterreichische Weiterbildungsquote aus.

Teilnahme nach Erwerbsstatus

Erwerbstätige liegen mit 31%iger Weiterbildungsbeteiligung deutlich über der 22%igen Beteiligungsquote der Gesamtbevölkerung ab 15 Jahren. Der Schwerpunkt liegt mit 20% bei beruflichen Kursen (private Kurse 6%, private und berufliche Kurse 5%).

Auch Personen, die zum Befragungszeitpunkt arbeitslos waren, sowie SchülerInnen und jene, die der „Sonstigen Personengruppe“ zugeordnet werden, zeigen großes Interesse an Weiterbildung. 26% aller befragten Arbeitslosen bilden sich weiter, wobei der größere Teil in die

berufliche Weiterqualifikation (16%) fließt. Auch SchülerInnen und StudentInnen sind hoch motiviert was die non-formale Weiterbildung angeht. Allerdings sind hier private Kurse der Spitzenreiter. Nur 17% der hochgerechneten Eltern, die sich in Karenzurlaub befanden (praktisch fast nur Frauen) haben an Weiterbildungskursen teilgenommen. Auch die Gruppe der „haushaltsführenden Personen“ beteiligte sich mit einem geringen Prozentanteil (10%) an Weiterqualifizierung. PensionistInnen nahmen ausschließlich an privat motivierten Kursen (6%) teil.

Teilnahme nach Staatsbürgerschaft

Betrachtet man die non-formale Bildungsbeteiligung nach der Staatsbürgerschaft der Befragten, so liegt der Anteil der weiterbildungsaktiven ÖsterreicherInnen mit 22% über dem Anteilswert der hier lebenden weiterbildungsaktiven Nicht-ÖsterreicherInnen (17% → 87.000 Staatsbürger des Ex-Jugoslawiens, der Türkei und anderen Ländern). Die jeweiligen Anteilswerte unter Berücksichtigung der Frage, ob Kursbesuche beruflich oder privat motiviert waren, zeigen deutlich, dass berufliche Weiterbildung einen Vorrang gegenüber der privaten hat (12% beruflich, 7% privat, 3% sowohl als auch).

Die vergleichsweise kleine Gruppe der kursbesuchenden Nicht-ÖsterreicherInnen weist einige interessante Unterschiede auf. So nehmen zum Beispiel die hier lebenden Befragten aus dem ehemaligen Jugoslawien und aus der Türkei vergleichsweise seltener an Kursen teil als alle anderen Nicht-ÖsterreicherInnen. Personen aus ehem. Jugoslawien gaben zu 12% an, Kurse besucht zu haben (7% beruflich, 4% privat). Die zahlenmäßig schwächer in Österreich vertretenen TürkinInnen gaben zu 13% an, an einem oder mehr Kursen teilgenommen zu haben (5% beruflich, 6% privat).

Die Gruppe der „sonstigen Staatsbürger“ weisen mit 24% einen höheren Anteilswert als österreichische StaatsbürgerInnen auf. In dieser Gruppe besuchten 9% berufliche Kurse, 12% privat Kurse und 3% gaben sowohl berufliche als auch private Kurse an.

Teilnahme nach Bundesländern und Siedlungsdichte

Weiterbildungsaktivitäten sind auch in den Bundesländern unterschiedlich verteilt. OberösterreicherInnen erweisen sich mit 27% als das weiterbildungsaktivste Bundesland.

In den westlichen Bundesländern Tirol, Salzburg und Vorarlberg gaben immerhin noch zwischen 23% und 24% der Befragten an, im Jahr 2003 einen Kurs besucht zu haben. Niederös-

terreich liegt mit einem Anteilswert von 22% im bundesweiten Durchschnitt. Seltener wurden Kursbesuche von SteirerInnen (21%) und KärntnerInnen (20%) genannt. Wien stellt zwar in Summe mit hochgerechnet 240.000 KursbesucherInnen im Jahr einen großen Teil der Weiterbildungsaktiven dar. Allerdings besuchten nur 18% der WienerInnen einen Kurs, womit die Bundeshauptstadt deutlich unter dem Durchschnitt liegt. Im schwach besiedelten Burgenland nahmen nur 15% der Bevölkerung an Kursen und Schulungen teil.

Grundsätzlich wäre eigentlich anzunehmen, dass es in Gebieten mit schwacher Siedlungsdichte höhere Hürden für einen Kursbesuch gibt (z.B. auf Grund fehlender Weiterbildungsinstitutionen) und daher auch vergleichsweise seltener Kurse und Schulungen besucht werden. Allerdings erkennt man durch die vorliegenden Werte, dass diese Annahme nicht korrekt ist. Die Anteilswerte in schwach besiedelten Gebieten sind weitgehend gleich wie in dicht besiedelten Gebieten (21%). Lediglich in Gebieten mit mittlerer Siedlungsdichte haben anteilmäßig mehr Befragte (23%) Kurse besucht.

„Die Beschreibungen der Tabellen 5 und 6 erfolgten in Anlehnung an die der Statistik Austria - Mikrozensus 2003“.

4.2 Auswirkungen von Work-Life-Balance Maßnahmen auf soziale Beziehungen

Für die Auswirkungen von Work-Life-Balance Maßnahmen auf die sozialen Beziehungen sind die familiären und/oder direkt persönlichen Beziehungen ausschlaggebend. Sie setzen unmittelbar beim täglichen Zusammenspiel von Arbeit und Privatleben an und können darüber hinaus auch im Bereich der überfamiliären Beziehungen Wirkung zeigen. Die Ergebnisse der gesetzten Work-Life-Balance Maßnahmen hängen stark davon ab, inwieweit sie neben einer vergrößerten zeitlichen und räumlichen Flexibilität selbst zu einer Stärkung der Persönlichkeit, der sozialen Kompetenz und der individuellen Team- bzw. Konfliktfähigkeit beitragen. In Anbetracht der oben aufgezählten Einflussfaktoren lassen sich Work-Life-Balance Maßnahmen in drei Gruppen unterteilen:⁴⁹ (16)

⁴⁹ **Prognos.** Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Quelle: <http://www.centers-of-competence.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Studien/work-life-balance-band-2,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>

Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung und Arbeitsorganisation

Dies sind Maßnahmen, die sich als Ziel die Entwicklung und das Training der sozialen Kompetenz durch Stärkung der Persönlichkeit und der Team- und Konfliktfähigkeit setzen. Sie helfen – auch wenn sie in erster Linie unter betriebswirtschaftlichen Aspekten verfolgt werden – unmittelbar Verhaltensweisen zu entwickeln, die für soziale Beziehungen (inner- und außerbetrieblich) ebenso ausschlaggebend sind.

Maßnahmen zur Gesundheitsförderung

Das Ziel solcher Maßnahmen ist die Steigerung bzw. Erhaltung der aktuellen Leistungsfähigkeit. Die Bereitschaft und die Fähigkeit der Individuen, sich den unterschiedlichen Anforderungen im Beruf und Privatleben neben- und miteinander möglichst stressarm zu gestalten und zu einer konstruktiven Ergänzung zu bringen, hängt vom Einsatz dieser Maßnahmen ab. Natürlich ist das Ausmaß des Erfolges stark von der Persönlichkeit eines jeden Individuums und der Bereitschaft zur Inanspruchnahme der Hilfsangebote abhängig.

Maßnahmen zur Erweiterung der individuellen, zeitlichen und räumlichen Handlungs- und Gestaltungsspielräume

Prinzipiell erleichtern solche Maßnahmen den Menschen Privat- und Berufsleben zu vereinen. Jedoch hängt der Erfolg stark von der Fähigkeit der optimalen Nutzung dieser Spielräume jedes Einzelnen ab. Die Beherrschung des Selbstmanagements ist eine wesentliche Funktion für ein solches Erfolgsrezept.

4.3 Auswirkungen auf das gesellschaftliche Leben (freiwilliges Engagement)

Für die Partizipation am gesellschaftlichen Leben und das bürgerschaftliche Engagement gibt es keine klare Definition, jedoch sind sie auch nicht dem Berufs- und dem Privatleben zuzuordnen. In beiden Fällen ist ein freiwilliges Handeln im privaten Bereich gegeben. Der alleinige Unterschied ist in dem Grad der damit verbundenen Selbstverpflichtung zu sehen.

Die Partizipation am gesellschaftlichen Leben umfasst also Freizeitaktivitäten im gesellschaftlichen sowie privaten Raum. Jedes Individuum kann mit und ohne Entgelt am Geschehnis teilnehmen, ohne sich dabei auf einen zeitlichen Rahmen verpflichten zu müssen.

Bürgerschaftliches Engagement hingegen ist mit einer gewissen Selbstverpflichtung gegenüber einer organisierten Gemeinschaft durch formalen Beitritt, regelmäßige Beitragszahlungen, freiwillige Spenden und Arbeitseinsätze verbunden. (16)

Tatsächlich hängen beide Formen der Freizeitgestaltung eng zusammen, denn sie dienen der Befriedigung von Bedürfnissen im sozialen Raum. Sie finden ihren Ausgangspunkt und ihre Begründung in der Zugehörigkeit von Menschen zu sozialen Gruppen, in denen sie gemeinsame Interessen teilen, sich zum Beispiel aus bestimmten Gründen heimisch fühlen und mit denen sie sich verbünden. Entsprechend breit gestreut sind die Beweggründe für eine Beteiligung am gesellschaftlichen und/oder bürgerschaftlichen Leben. Sie lassen sich in fünf Punkte zusammenfassen, die sich gegenseitig ergänzen⁵⁰ (38).

- ⊙ Die Suche nach Gelegenheiten zu Kommunikation, sozialer Beziehung und sinnvoller Beschäftigung mit Menschen (z.B. Besuch und Engagement in Sport-, Freizeit- oder Kultureinrichtungen, religiösen und karitativen Organisationen).
- ⊙ Der Wunsch, eigene Probleme zu lösen oder Missstände zu mildern, die sich nur durch Kooperation mit anderen angehen und lösen lassen (z. B. Mitarbeit und Engagement in Kindergärten, Schulen, Selbsthilfeorganisationen).
- ⊙ Das Interesse, sich in einer modernen Umgebung weiter zu entwickeln, zu lernen und zu profilieren (z.B. Teilnahme an Bildungs- oder Gesundheitsangeboten und Engagement in Vereinen, Parteien oder Wirtschaftsorganisationen).
- ⊙ Das Bedürfnis an einer aktiven Partizipation, Mitgestaltung und Durchsetzung politischer Ziele (z.B. durch Mitarbeit in Religionsgemeinschaften, Parteien, Bürgerinitiativen,...).
- ⊙ Der Wunsch, sich für humanitäre Aufgaben einzusetzen, die in der Gesellschaft bisher vernachlässigt wurden (z.B. Engagement für Zuwanderer, Umwelt, sozial Bedürftige,...).

⁵⁰ Hacket, Mutz, Empirische Befunde zum bürgerschaftlichen Engagement . *Aus Politik und Zeitgeschichte*. 2002

In Österreich ist das „freiwillige“ Engagement sehr stark verbreitet, sei es in formeller oder informeller Art. Unter formellem freiwilligem Einsatz versteht man Aktivitäten, die im Rahmen von Organisationen oder Vereinen erfolgen (z. B. Tätigkeiten bei der Feuerwehr). Den größten Anteil an formeller Freiwilligenarbeit bildet die Sparte Kunst, Kultur, Unterhaltung und Freizeit. 11% der befragten Personen gaben an genügend Zeit für solche Einrichtungen investiert zu haben. Einen ebenso bedeutenden Anteil bildet die Sparte Sport und Bewegung mit 10%. Gefolgt von Katastrophenhilfs- und Rettungsdiensten (9%) und kirchlichen und anderen religiösen Bereichen (9%). Das erbrachte Engagement im Sozial- und Gesundheitsbereich und Politische Arbeit und Interessensvertretung sind gleich hoch mit je 5%. Auch der Einsatz für Umwelt, Natur und Tierschutz und Bildung sind nicht allzu mager (je 4%). Zuguterletzt setzt sich das österreichische Volk für bürgerliche Aktivitäten und für das Gemeinwesen ein (3%). Den größten Anteil an der Torte bildet das informelle freiwillige Engagement (oft auch unter Nachbarschaftshilfe bekannt). Sie erfolgt auf persönlicher Initiative, jedoch ohne institutionellem Rahmen (z. B. Einkaufen, Kinderbetreuung)⁵¹. (39)

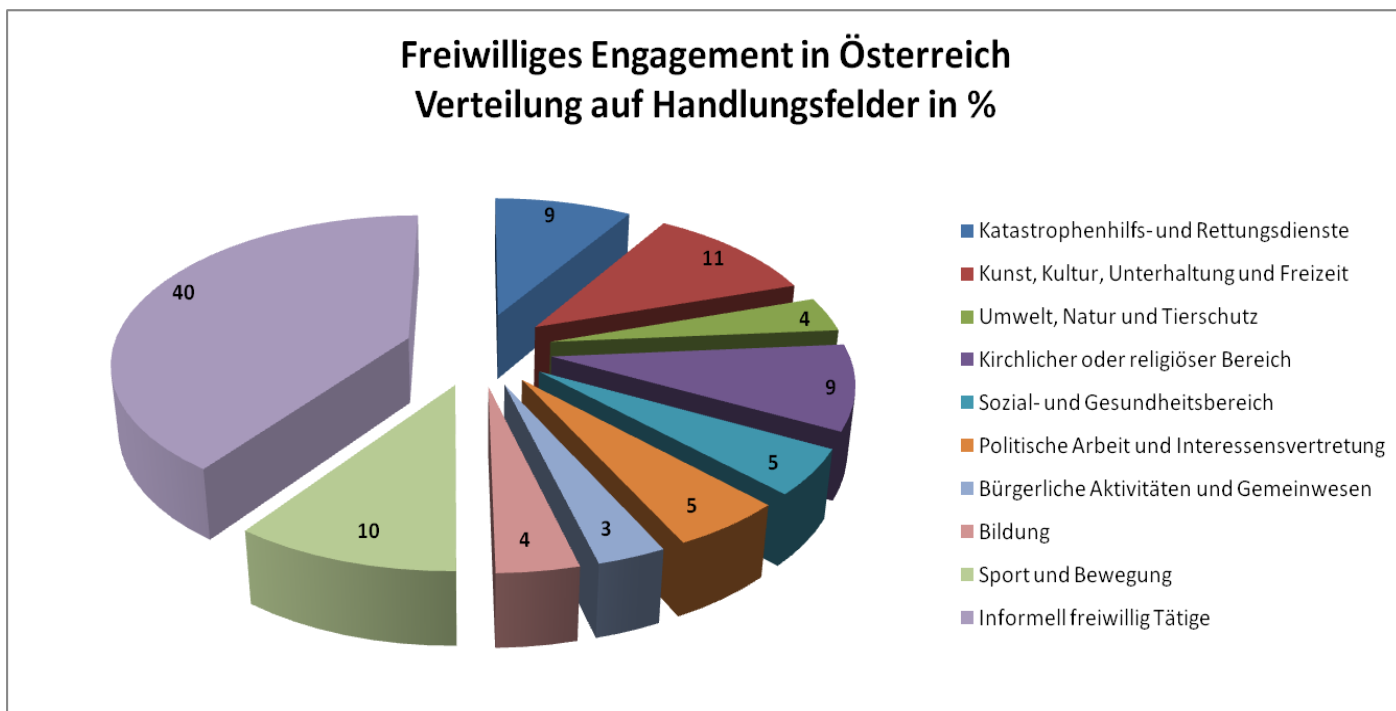


Abbildung 7 – Quelle: Statistik Austria, Mikrozensus 4. Quartal 2006 Freiwilligenarbeit, erstellt am 17. Dezember 2008

⁵¹ Statistik Austria - Freiwilligenarbeit, Mikrozensus 4. Quartal 2006 Freiwilligenarbeit. s.l. : Statistik Austria, 2006

5 Erfolgsfaktor für die Volkswirtschaft – Das Prognos Makromodell⁵² (16)

5.1 Methodische Vorgehensweise

Die Prognos AG⁵³ in Deutschland führte nach Berücksichtigung der in dieser Arbeit genannten Work-Life-Balance Maßnahmen eine volkswirtschaftliche Modellrechnung durch und kam zum Schluss, dass moderate Veränderungen einzelner volkswirtschaftlicher Größen zu deutlichen Impulsen im Hinblick auf Wachstum und Bevölkerungsentwicklung führen. Das „Prognos Makromodell“ umschreibt auf Basis der Daten der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung die wirtschaftliche Entwicklung Deutschlands in den kommenden Jahrzehnten. Basierend auf den vorhandenen empirischen Ergebnissen aus Unternehmen, nationalen und internationalen Studien wurden Schätzwerte abgeleitet und somit die Einflüsse von Work-Life-Balance Maßnahmen quantitativ beschrieben. Daraus wurden jeweils ein Referenzszenario und ein Work-Life-Balance Szenario entwickelt. Im Referenzszenario werden die aktuellen Trends fortgeschrieben. Im Work-Life-Balance Szenario wird unter der Annahme prognostiziert, dass bereits im Jahr 2006 die schrittweise Einführung von Work-Life-Balance Maßnahmen in den deutschen Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen in einer steigenden Anzahl realisiert wurde, so dass bis zu 30% der Beschäftigten bis zum Jahr 2020 von diesen profitieren können. Im Vergleich zum Referenzszenario wird ein andauernder Optimierungsprozess, welcher durch die staatlichen und wirtschaftlichen Akteure gesetzt wird, beobachtet.

5.2 Positive Auswirkungen von Work-Life-Balance Maßnahmen

Im Prognos Makromodell beziehen sich die wesentlichen Auswirkungen von Work-Life-Balance Maßnahmen auf die Erschließung eines größeren Erwerbspersonenkreises, verbesserte Rahmenbedingungen zur Erfüllung des Kinderwunsches sowie zufriedener, gesündere

⁵² Prognos, Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Quelle: <http://www.centers-of-competence.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Studien/work-life-balance-band-2,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>

⁵³ Die Prognos AG berät seit 1959 Entscheidungsträger aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Mittels neutraler Analysen, fundierter Prognosen und kritischer Bewertungen helfen sie, mögliche Zukunftsoptionen zu erkennen und zu bewerten. Sie entwickeln praxisnahe Entscheidungsgrundlagen und Zukunftsstrategien für Unternehmen, öffentliche Auftraggeber und internationale Organisationen. Quelle: <http://www.prognos.com/Unternehmen.4.0.html>

und leistungsfähigere MitarbeiterInnen. Im Makromodell werden die Effekte der folgenden vier Kennzahlen

- ⊙ das Erwerbspersonenpotenzial,
- ⊙ die Geburtenrate,
- ⊙ die Produktivität und
- ⊙ die Ausgaben der gesetzlichen Krankenversicherung

in ihren gesamtwirtschaftlichen Entwicklungsverläufen gegenüber dem Referenzszenario errechnet. Aufgrund gegenseitiger Abhängigkeiten wurde ein Szenario aufgestellt, in dem alle Maßnahmen als Impulsgröße gemeinsam eingebracht wurden. Somit wurde ein gemeinsames Auftreten der Wirkungen erreicht. Für die Modellrechnung wird angenommen, dass durch betriebliche und staatliche Work-Life-Balance Maßnahmen erste Wirkungen bereits im Jahr 2006 eintraten, so dass die Wirkung nach 14 Jahren ihren Gipfelpunkt erreicht und bei einer längerfristigen Betrachtung auf dem erreichten Niveau bleibt.

Steigendes Erwerbspersonenpotenzial⁵⁴

Anhand der eingeführten Maßnahmen lassen sich unmittelbare Wirkungen auf das Erwerbspersonenpotenzial und deren Zusammensetzung schließen. Zum Beispiel hat eine veränderte Geburtenentwicklung Auswirkungen auf die Erwerbsbeteiligung der Mütter. Allerdings wird durch eine mittel- und langfristig steigende Bevölkerungszahl das Erwerbspersonenpotenzial in 20 bis 30 Jahren deutlich erhöht. Zugleich wird ebenfalls eine Erhöhung im Gegensatz zum Referenzmodell prognostiziert, wenn durch verstärkte präventive Maßnahmen ArbeitnehmerInnen länger gesund und leistungsfähig bleiben. Dies gilt besonders für ältere ArbeitnehmerInnen. Unter der Annahme, dass die Bundesrepublik Deutschland verstärkte Investitionen in Bildung und Betreuung von Kindern tätigt, werden Hindernisse für Eltern mit kleinen Kindern gemildert und somit die Partizipation am Erwerbsleben gefördert. Wie unten in der Grafik abgebildet, wird unter Berücksichtigung all dieser Punkte im Work-Life-Balance Szenario gegenüber dem Referenzmodell ein erhöhtes Erwerbspersonenpotenzial

⁵⁴ Zum Erwerbspersonenpotenzial zählt man alle Personen, die in einer Volkswirtschaft dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Dazu gehören alle Erwerbstätigen, Arbeitslose und die stille Reserve. Als stille Reserve bezeichnete man Personen, die unter bestimmten Bedingungen bereit wären eine Arbeit aufzunehmen, aber nicht als arbeitslos gemeldet sind. Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Erwerbspersonenpotenzial>

von 0,7% erreicht. Die Erhöhung der Beteiligung am Erwerbsleben führt sinngemäß zu einer deutlichen Erhöhung des Bruttoinlandsprodukts⁵⁵.

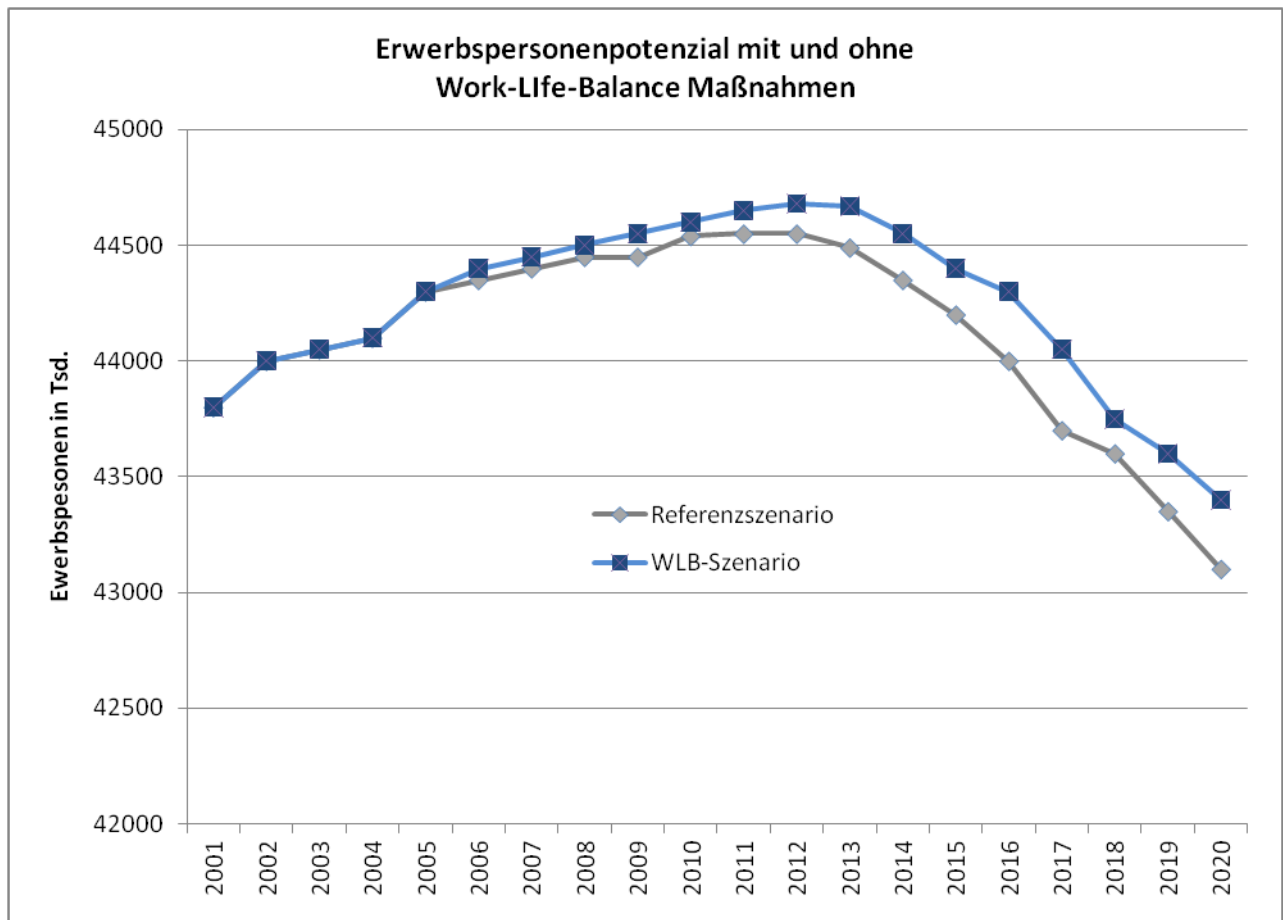


Abbildung 8 — Quelle: Prognos 2005, Erwerbspersonenpotenzial mit und ohne Work-Life-Balance Maßnahmen

Steigende Geburtenrate

Mit einer steigenden Beteiligung der familienfördernden Maßnahmen der Betriebe wird im Optimierungsmodell eine erhöhte Geburtenrate pro Frau prognostiziert. Derzeit beträgt sie durchschnittlich 1,3 Kinder pro Frau in Deutschland. Überraschend ist, dass bereits im Basismodell ein leicht positiver Effekt von 1,4 Kindern pro Frau erzielt wird. Sie kann sich jedoch durch verbesserte Work-Life-Balance auf 1,56 erhöhen. Für die Erreichung des angestrebten Wertes müsste bereits im Jahr 2006 die Erhöhung der Geburtenrate stattgefunden haben und im Jahr 2012 der erwartete Effekt in vollem Umfang eintreten. Somit kann die

⁵⁵ Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) gibt den Gesamtwert aller Güter (Waren und Dienstleistungen) an, die innerhalb eines Jahres innerhalb der Landesgrenzen einer Volkswirtschaft hergestellt wurden und dem Endverbrauch dienen. Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Bruttoinlandsprodukt>

Bevölkerungszahl in Deutschland stabilisiert und dem Prozess der Bevölkerungsabnahme wirksam entgegengestellt werden. Aus der Perspektive des Arbeitsmarktes wirken sich die mittel- bis langfristigen Effekte einer steigenden Geburtenrate positiv auf den Fachkräftemangel aus. Unter der Annahme, dass die zusätzliche Bevölkerung ab dem Jahr 2025 ins erwerbsfähige Alter kommt, kann der Konsum gestärkt und die Innovationskraft der deutschen Wirtschaft nachhaltig gesichert werden. Anhand der unten abgebildeten Grafik ist deutlich zu erkennen, dass der Bevölkerungsrückgang im Work-Life-Balance Szenario bis 2015 verschoben wird und danach ein verlangsamter Rückgang gegenüber dem Referenzszenario stattfindet.

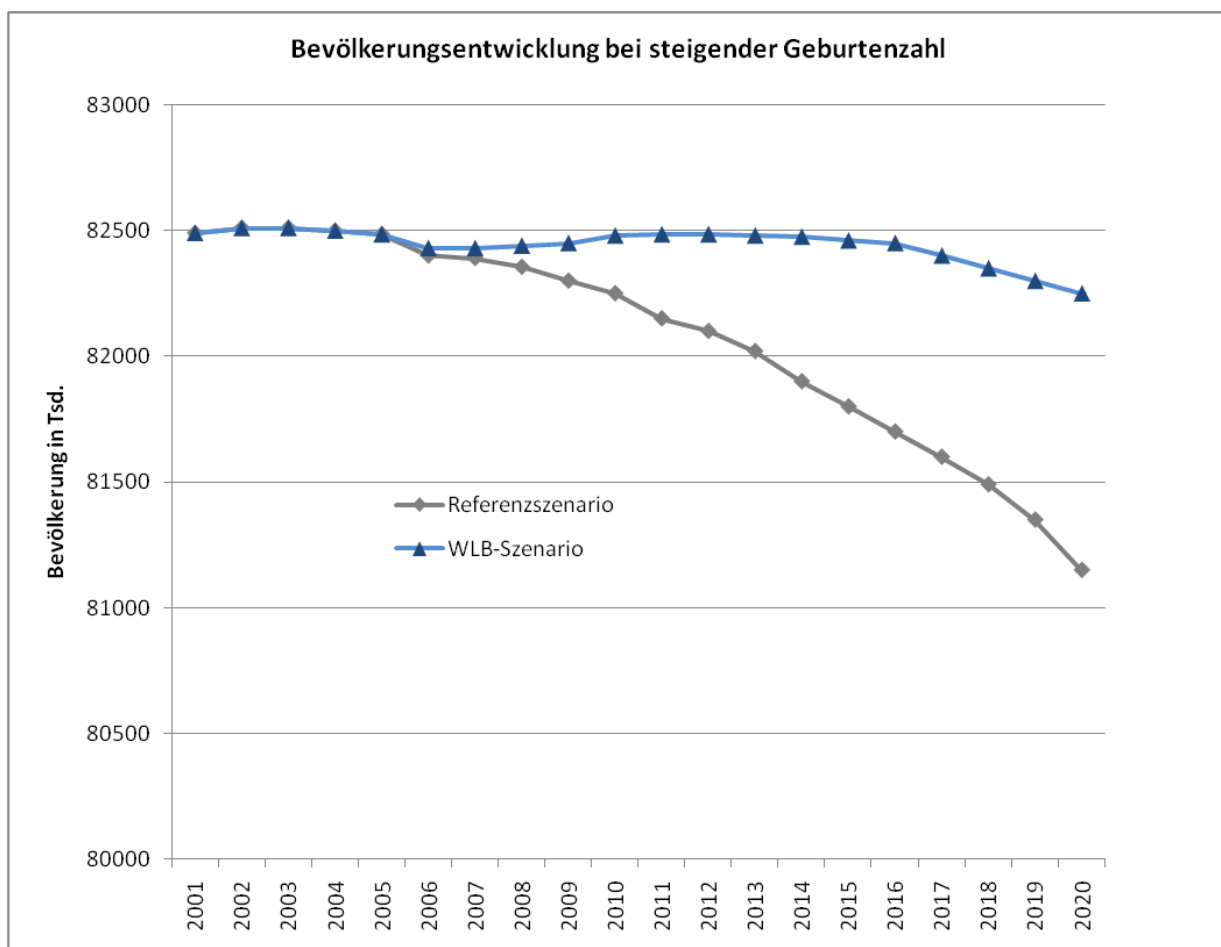


Abbildung 9 – Quelle: Prognos 2005, Bevölkerungsentwicklung bei steigender Geburtenzahl

Steigende Produktivität

Da eine Steigung der individuellen und gesamtbetrieblichen Produktivität nach Implementierung von Work-Life-Balance Maßnahmen aus Forschungssicht nicht genau messbar ist, wurden im Prognos Modell Auswirkungen der einzelbetrieblichen Maßnahmen beschrieben.

Folgende positive Effekte wurden dabei diagnostiziert:

- ⊙ Durch erweiterte und verbesserte Möglichkeiten der Weiterbildung und Qualifizierung wurde eine positive Auswirkung auf Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft erzielt. Auch die Übernahme von ehrenamtlichen oder sozialen Aufgaben bewirkte eine Optimierung der genannten Faktoren.
- ⊙ Durch die Übernahme von Verantwortung in außerbetrieblichen Bereichen wurde eine nachhaltige Verbesserung der Führungs- und Selbstorganisationskompetenzen festgestellt.
- ⊙ Gesundheitsprävention und die flexible Zeiteinteilung führten zur Reduktion von unmittelbar krankheitsbedingten bzw. durch Betreuungsaufgaben verursachten Fehlzeiten.
- ⊙ Durch entsprechende Pflegeeinrichtungen für die Angehörigen der ArbeitnehmerInnen, konnte die Belegschaft sich auf die betrieblichen Aufgaben konzentrieren und somit die eigene Leistungsfähigkeit erhöhen.

Aus den oben genannten positiven Effekten wurde im Work-Life-Balance Szenario abgeleitet, dass sich die rechnerische Stundenproduktivität des Einzelnen im Durchschnitt über alle Erwerbstätigen hinweg betrachtet kontinuierlich erhöht, bis sie im Jahr 2020 um 0,1% über dem sonst zu erwartenden Wert liegt.

Verringerung der Ausgaben der gesetzlichen Krankenversicherung

Durch eine langfristige Vorsorge und Vorbeugung, eine Vermeidung von außerordentlichen oder auch regelmäßig auftretenden Stresssituationen und einer besseren Vereinbarung von

privaten und beruflichen Anforderungen können die Dauer der Krankheitsverläufe oder gar die Häufigkeit des Auftretens verringert und somit die Ausgaben der gesetzlichen Krankenversicherung gebremst werden. Dies hat zur Folge, dass der Anstieg der Krankenversicherungsbeiträge in den kommenden Jahren gedämpft werden kann. Das im Prognos Modell für das Jahr 2020 errechnete Einsparpotenzial für Deutschland beträgt 3% der Ausgaben der gesetzlichen Krankenversicherung. Liest man diesen Wert auf dem unten eingefügten Diagramm ab, entspricht dies ungefähr 20 Mrd. Euro Einsparpotenzial für die deutsche gesetzliche Krankenversicherung im Jahr 2020.

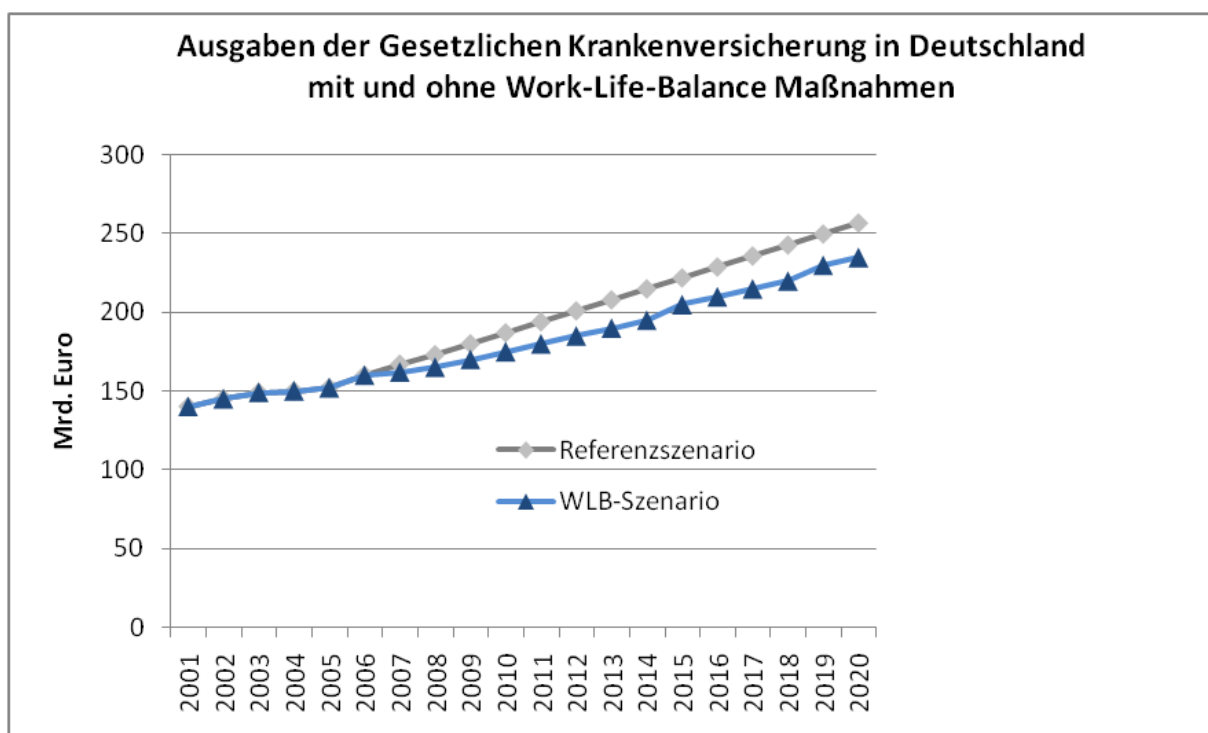


Abbildung 10 – Quelle: Prognos 2005, Ausgaben der Gesetzlichen Krankenversicherung in Deutschland mit und ohne Work-Life-Balance Maßnahmen

6 Vereinbarkeit(sprobleme) von Familie und Beruf in Österreich

In Österreich ist der Anteil der Frauen am Erwerbsleben nach wie vor stark von familiären Verpflichtungen abhängig. Bis zur Geburt des ersten Kindes ist eine Partizipation am Erwerbsleben völlig selbstverständlich und unterscheidet sich bezüglich Art und Ausmaß kaum von den Männern. Mit dem ersten Nachwuchs in der Familie sind längere Berufsunterbre-

chungen für Frauen keine Seltenheit. Zusätzlich werden sie häufig mit Wiedereinstiegsproblemen gekoppelt, welche auf eine mangelnde Unterstützung bei der Kinderbetreuung durch Väter, Unternehmen und oder auch die öffentliche Hand zurückzuführen ist. Neuerdings wurde in Österreich „ein echter Meilenstein für Frauen“ gesetzt, so Frauenministerin Gabriele Heinisch-Hosek (SPÖ)⁵⁶ (40). Denn durch die Vereinbarung 15a zwischen Bund und Ländern wurde der Gratis-Kindergarten in ganz Österreich eingeführt. Seit September 2010 dürfen alle Fünfjährigen den Kindergarten halbtags gratis besuchen⁵⁷ (41). In Wien wurde die 15a-Vereinbarung erweitert und für alle Altersgruppen der ganztägige, kostenlose Kindergartenbesuch angeboten. Durch diese Maßnahme soll in erster Linie eine Erhöhung der Erwerbsquote gemäß Lissabon-Strategie (siehe Punkt 2.3) erzielt werden. Des Weiteren werden durch diese Maßnahme ein wesentlicher Beitrag zur besseren Bildungsmöglichkeit und eine gerechte Startchance der Kinder geleistet. Dennoch wird die Unterstützungspolitik für Familien in Österreich, hauptsächlich aufgrund der fehlenden Kinderbetreuungsplätze scharf kritisiert. In einer aktuellen Ausgabe der Tageszeitung „Der Standard“ wird dementiert, dass die gesetzten Maßnahmen für Familienpolitik zu einem positiven Effekt beitragen⁵⁸ (42). Zwar wird überdurchschnittlich viel für Familienleistungen ausgegeben (2,8% des Bruttoinlandsproduktes – der EU-Durchschnitt liegt bei 2,5%), aber für die teilweise falschen Zwecke. Österreich selbst erreicht die selbstgesteckten Ziele sehr unzureichend. Seit über zehn Jahren schwankt die Geburtenrate noch immer zwischen 1,35 und 1,4 Kindern pro Frau⁵⁹ (43). Und das Bild „der Mann als Solo-Ernährer der Familie“ wird weiterhin stark vertreten. In einem Viertel der Familien ist der vollzeitbeschäftigte Mann immer noch der Alleinverdiener. Grundsätzlich ist der Anteil der Frauen am Erwerbsleben mit 68,6% (siehe dazu Abbildung 11 – Quelle: Eurostat 2008, Beschäftigungsquote) vergleichsweise hoch (Durchschnitt EU27⁶⁰ 59,1%) (44). Doch 41% arbeiten nur in Teilzeitjobs (siehe dazu Abbildung 12 – Quelle: Statis-

⁵⁶ Die Presse, [Online] <http://diepresse.com/home/bildung/erziehung/505324/index.do>.

30. Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend. Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend. [Online] <http://www.bmwfj.gv.at/Presse/Archiv/Archiv2009/Seiten/eda39044-330f-4519-825a-835dd1b02c17.aspx>

⁵⁷ Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend, [Online]

<http://www.bmwfj.gv.at/Presse/Archiv/Archiv2009/Seiten/eda39044-330f-4519-825a-835dd1b02c17.aspx>

⁵⁸ Der Standard, [Online] <http://derstandard.at/1268700849297/Familienpolitik-ist-sauteuer---und-wirkt-nicht>

⁵⁹ Statistik Austria-Geburtenrate, [Online]

http://www.statistik.at/web_de/static/ergebnisse_im_ueberblick_geborene_022899.pdf

⁶⁰ EU27: Belgien, Bulgarien, Tschechische Republik, Dänemark, Deutschland, Estland, Irland, Griechenland, Spanien, Frankreich, Italien, Zypern, Lettland, Litauen, Luxemburg, Ungarn, Malta, Niederlande, Österreich, Polen, Portugal, Rumänien, Slowenien, Slowakei, Finnland, Schweden und das Vereinigte Königreich [Online] <http://www.eea.europa.eu/help/eea-help-centre/faqs/what-is-the-eu-27>

tik Austria, Arbeitsmarktstatistik 2009). Die Hauptgründe, warum die meisten erwerbstätigen Frauen sich für eine Teilzeitbeschäftigung entscheiden, sind die Betreuungsaufgaben innerhalb der Familie oder auch die Nichtverfügbarkeit von geeigneten Vollzeitstellen. Bei den Männern hingegen sind die Hauptmotive für eine Teilzeitstelle die Aus- bzw. Fortbildung.

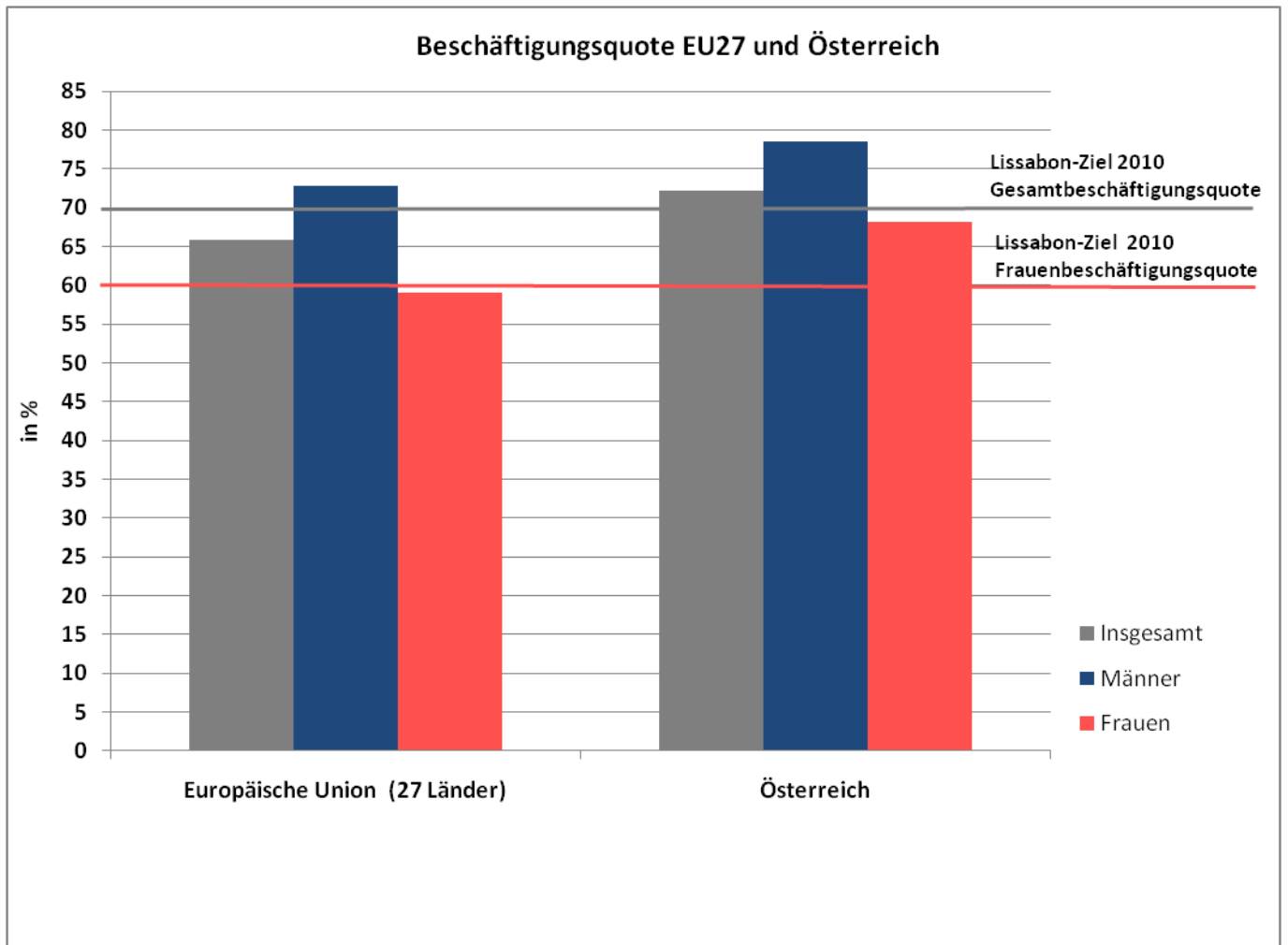


Abbildung 11 – Quelle: Eurostat 2008, Beschäftigungsquote

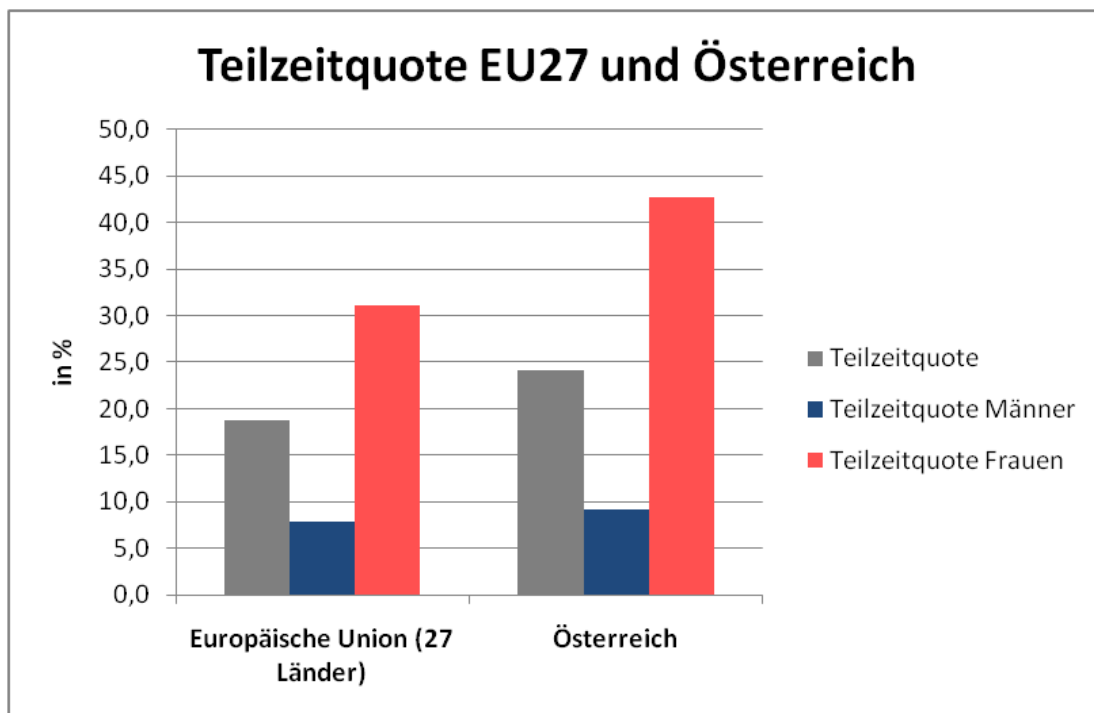


Abbildung 12 – Quelle: Statistik Austria, Arbeitsmarktstatistik 2009

Um die Partizipation am Erwerbsleben, insbesondere von Frauen, zu fördern, müsste der Staat noch mehr Geld in Kindergartenplätze stecken. Derzeit investiert der Staat 78% des Familienbudgets in Zuschüsse, Absetzbeträge und andere monetäre Transfers. Nur 11% vom Budget fließen in reale Leistungen⁶¹. Eine logische Folge davon sind die fehlenden Kinderbetreuungsplätze. Vor allem, was die Betreuung der unter Dreijährigen betrifft, hat Österreich einen großen Aufholbedarf. Nur 14%⁶² dieser Altersgruppe kann in Krippen untergebracht werden, womit Österreich das von der EU vorgegebene Ziel von 33%⁶³ meilenweit verpasst. (45) (46)

⁶¹ Der Standard, [Online] <http://derstandard.at/1268700849297/Familienpolitik-ist-sauteuer---und-wirkt-nicht>

⁶² http://www.statistik.gv.at/web_de/statistiken/bildung_und_kultur/formales_bildungswesen/kindertagesheim_kinderbetreuung/021659.html

⁶³ <http://www.johanna-dohnal.at/online/page.php?P=15608&PHPSESSID=ac7255014998bf986e38b4f21474bf6f>

7 Schluss

Die Lebenssituationen der Menschen, speziell in Europa, durchlaufen seit der Nachkriegszeit einen starken Wandel.

Seien es die demografischen Veränderungen, welche europäische Volkswirtschaften vor die Herausforderung eines sinkenden Anteils erwerbstätiger Menschen in Relation zur Gesamtbevölkerung stellen, oder die wertvolle Emanzipation von Frauen und anderen Gesellschaftsteilen, wie etwa MigrantInnen, die in Bereiche vordringen die ihnen vor Jahrzehnten noch verschlossen waren.

Flexibilität gerät nicht nur zu einer Notwendigkeit auf Seiten von erwerbstätigen Menschen, sondern besonders auch auf Seiten von Verantwortungsträgern allseits bei der Formung von Arbeitszeitmodellen und anderen Modellen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatem. In dieser Arbeit wurden alle relevanten Argumente gewichtet und deren Vor- und Nachteile auf die Waagschale gelegt.

Der einzig sinnvolle Schluss aus dieser Erarbeitung ist, dass eine stärkere Berücksichtigung von Work-Life-Balance Maßnahmen nicht nur zweckmäßig und sinnvoll für alle TeilnehmerInnen dieser Volkswirtschaften sind, sondern auch geradezu überlebensnotwendig für den Wirtschaftsstandort Europa ist.

Die Verantwortungsträger auf Seiten der Politik müssen Anreize und Förderungen schaffen, um Unternehmen dazu zu bewegen, in ihren Betrieben innovative und flexible Arbeitszeit- und Weiterbildungsmodelle einzuführen. Um auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu gewährleisten, sollten diese Maßnahmen von angepassten Kinderbetreuungsmöglichkeiten flankiert werden.

Dass in der globalisierten Welt die Konkurrenzfähigkeit der europäischen Volkswirtschaften mit der Einbindung von allen GesellschaftsteilnehmerInnen, seien es ältere Menschen, alleinerziehende Menschen, Menschen mit Migrationshintergrund oder Menschen mit sozialem Engagement, steht und fällt wurde hier verdeutlicht.

Aber mindestens genau so viel Wert wie auf die Betrachtung der Konkurrenzfähigkeit dieser Volkswirtschaften, sollte auf die Frage des Individuums gelegt werden. Denn jeder einzelne Mensch als Teil dieser Volkswirtschaft ist mit seiner Arbeitsleistung Träger eben dieser und hat dementsprechende Ansprüche auf Berücksichtigung seiner Bedürfnisse. Und das diese Bedürfnisse mit der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung steigen ist gut und wichtig.

Um eben die Anforderungen aller Teilnehmer bestmöglich zu befriedigen ist eine stetige und konsequente Berücksichtigung der in dieser Arbeit beschriebenen Work-Life-Balance Maßnahmen notwendig.

LITERATURVERZEICHNIS

1. **Lockwood, N. R.** Work-Life balance: challenges and solutions. *HR Magazine*. 2003.
2. **Andrea Leitner, Beate Littig, Angela Wroblewski.** Nicht-nachhaltige Trends in Österreich. [Online] http://www.ihs.ac.at/pdf/soz/wlb_end.pdf.
3. **Torun, Fatma.** *Work-Life-Balance - Any improve for business?* s.l. : Grin, 2004.
4. **Joshi, Sunil.** Work-Life Balance - A Case of Social Responsibility or Competitive. [Online] 2002. <http://www.worklifebalance.com/assets/pdfs/casestudy.pdf>.
5. **Michalk, Nieder.** *Erfolgsfaktor Work-Life-Balance*. s.l. : Wiley, 2007.
6. **L., Schmidt R. / Mohn.** *Familie bringt Gewinn*. Gütersloh : s.n., 2004.
7. **K., Freier.** *Work-Life-Balance*. Frankfurt : s.n., 2005.
8. **Kommission, Europäische.** EUR-Lex . [Online] <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52008DC0635:DE:NOT>.
9. **Klimpel, Schütte.** *Work-Life-Balance*. s.l. : München und Mering, 2006.
10. **Stock, Kolz.** Zukunftsszenarien der Personalpolitik. *Personalmagazin*. 2005.
11. **Christian, Sitte.** Uni Wien. [Online] http://homepage.univie.ac.at/Christian.Sitte/FD/RGW7/_243.htm.
12. **Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend.** www.bmwfj.at. [Online] Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend , 2004. [Cited:] http://www.en.bmwfj.gv.at/_sites/_OLD+SITES/BMWA_OLD/Presse/Archiv2004/20040926_02.htm.
13. **Koschik, A.** Mit Macht an die Spitze. *Karriere Heft*. 2005.
14. **Zeitung, Wiener.** www.wienerzeitung.at. [Online] März 2008. <http://www.wienerzeitung.at/DesktopDefault.aspx?TabID=4103&Alias=wzo&cob=333576>.
15. **Familie/Oberösterreich, Bündnis für.** *Erfolgsfaktor Familienorientierung/Leitfaden für Unternehmen*. Oberösterreich : s.n., 2008.
16. **Prognos.** Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. [Online] <http://www.centers-of-competence.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Studien/work-life-balance-band-2,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>.
17. **(IES), Institute for Employment Studies.** *Family Friendly Employment*. s.l. : Institute for Employment Studies (IES), 1999.

18. **Empirica.** Empirica. [Online] Empirica.
<http://www.empirica.com/aktuelles/madridpm1d.htm>, I 2002.
19. **Kibis.** Kibis, Work-Life-Management. [Online] http://www.kibis.at/azeit/x_azeit00.htm.
20. **News.** News/Flexible Arbeitszeitgestaltung . [Online] News.
<http://www.news.at/articles/0619/30/140457/50-firmen-gleitzeit-flexible-arbeitszeit-oesterreich-kurs>.
21. **Metz, Gabriele.** [www.kib.or.at/aktionsforum flexible Kinderbetreuung](http://www.kib.or.at/aktionsforum_flexible_kinderbetreuung). [Online] April 2009. http://kib.or.at/files/aktionsforum_flexible_kinderbetreuung_-_protokoll.pdf.
22. **Österreich, Wirtschaftskammer.** www.wko.at. [Online] Wirtschaftskammer Österreich, Oktober 2009.
http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AnglID=1&StID=291826&DstID=7110.
23. **Union, Europäische.** www.ec.europa.eu. [Online] Europäische Union, Oktober 2009.
http://ec.europa.eu/enterprise/e_i/news/article_9724_de.htm.
24. **Familienforschung, Österreichisches Institut für.** www.oif.ac.at. [Online] 2003.
http://www.oif.ac.at/projekte/projekte_item.asp?Rubrik=4&Projekte_Item=201&ID_Art=4.
25. **www.br-online.de.** [Online] Bayerischer Rundfunk, März 2009. <http://www.br-online.de/ratgeber/familie/familie-und-beruf-DID1236594854448/karriereknick-elternzeit-europa-ID123660222337.xml>.
26. **Handelskammer, Deutsch-Schwedische.** www.cesi.org. [Online] Deutsch-Schwedische Handelskammer, September 2007. <http://www.cesi.org/academie-europe/download/haeusling.pdf>.
27. **Rump, Schmidt.** „*Employability und Employability-Management*“/Nutzen muss sich entwickeln können. s.l. : Personalwirtschaft, 2005.
28. **Müller, Dipl.-Ök. Patrick.** *Diversity & Diversity Management*. [Präsentation] s.l. : Weiterbildungsstudium Arbeitswissenschaft.
29. **Jugendinstitut, Deutsches.** *Die Kompetenzbilanz/ Ein Instrument zur Optimierung betrieblicher Personalarbeit*. München : Deutsches Jugendinstitut (DJI)/KAB Süddeutscher Verband, 2000.
30. **Stiftung, Bertelsmann.** *Work-Life-Balance orientiertes Personalmanagement*. [Präsentation] Gütersloh : Bertelsmann Stiftung, 2008.
31. **Y., Lunau.** Gute Firma = Gute Bürger. *Brand eins*. 2004, Vol. 10.

32. **www.bazonline.ch.** www.bazonline.ch/wirtschaft. [Online] www.bazonline.ch, mai 2009.
<http://bazonline.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Lidl-verlangt-vom-Personal-Videoueberwachung/story/28620396>.
33. **Hölpel, Eva.** www.taz.de. [Online] www.taz.de, Februar 2010.
<http://www.taz.de/1/zukunft/wirtschaft/artikel/1/mindestlohn-im-sonderangebot/>.
34. **Kommission, Europäische.** „*Soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung*“. 2002.
35. **Erwachsenenbildung.** Erwachsenenbildung-Lebenslanges Lernen. [Online]
http://erwachsenenbildung.at/themen/lebenslanges_lernen/heute/definition.php.
36. **Lernen, Statistik Austria - Lebenslanges.** Statistik Austria - Lebenslanges Lernen. [Online]
http://www.statistik.at/dynamic/wcmsprod/idcplg?IdcService=GET_NATIVE_FILE&dID=49580&dDocName=.
37. **Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur.** BMUKK. [Online]
<http://www.bmukk.gv.at/ministerium/ministerin/reden/techgatevienna.xml>.
38. **Hacket, Mutz.** Empirische Befunde zum bürgerschaftlichen Engagement . *Aus Politik und Zeitgeschichte*. 2002.
39. **Austria-Freiwilligenarbeit, Statistik.** *Statistik Austria, Mikrozensus 4. Quartal 2006 Freiwilligenarbeit*. s.l. : Statistik Austria, 2006.
40. **Presse, Die.** Die Presse.at. [Online]
<http://diepresse.com/home/bildung/erziehung/505324/index.do>.
41. **Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend.** Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend. [Online]
<http://www.bmwfj.gv.at/Presse/Archiv/Archiv2009/Seiten/eda39044-330f-4519-825a-835dd1b02c17.aspx>.
42. **Standard, Der.** Der Standard.at. [Online]
<http://derstandard.at/1268700849297/Familienpolitik-ist-sauteuer---und-wirkt-nicht>.
43. **Austria-Geburtenrate, Statistik.** Statistik Austria-Geburtenrate. *Statistik Austria*. [Online]
http://www.statistik.at/web_de/static/ergebnisse_im_ueberblick_geborene_022899.pdf.
44. **Eurostat.** Eurostat. *Eurostat*. [Online]
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do;jsessionid=9ea7974b30e7324faeb3a3d0437fa36eb020f54d9968.e34SbxiPb3uSb40Lb34LaxqRaNmOe0?tab=table&plugin=1&pcode=tsiem010&language=de>.

45. **Statistik Austria - Kindertagesheimstatistik.** [Online] Statistik Austria, Juni 2009.
http://www.statistik.gv.at/web_de/statistiken/bildung_und_kultur/formales_bildungswesen/kindertagesheime_kinderbetreuung/021659.html.
46. **www.johanna-dohnal.at.** [Online] SPÖ, 2004. <http://www.johanna-dohnal.at/online/page.php?P=15608&PHPSESSID=ac7255014998bf986e38b4f21474bf6f>.
47. **Alexander, Dilger.** *Betriebliche Familienpolitik.* s.l. : VS, Verl. für Sozialwiss. , 2007.
48. **Puchert, Hyöng.** *Die Ausbremsen.* s.l. : Zürich, 2000.
49. **Innovation, ZSI - Zentrum für soziale.** Pakte - Grünbuch für Ältere. [Online] 2006.
http://weissbuch.elderly.at/attach/1PAKTE_GRUENBUCH_AELTERE.pdf.
50. **L., Schmidt R. / Mohn.** *Familie bringt Gewinn.* Gütersloh : s.n., 2004.
51. **Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend.** www.bmwfj.gv.at. [Online]
<http://www.bmwfj.gv.at/Familie/FinanzielleUnterstuetzungen/Kinderbetreuungsgeld/Seiten/Aktuelles.aspx>.

SELBSTSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG

Hiermit versichere ich, Gülden Tankaz, Matrikel Nr. 22344, dass ich diese Bachelorarbeit mit dem Thema „Work-Life-Balance als Erfolgsfaktor für Unternehmen, Individuum und Gesellschaft“ selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt, sowie Zitate kenntlich gemacht habe.

Wien, am 15. April 2010

Gülden Tankaz