

Degen, Christel

Working Paper

Teilzeitplus - Ein Instrument zur Förderung von Betrieben und Beschäftigten im europäischen Vergleich: Neue Handlungsspielräume für kleine und mittlere Unternehmen und ihre Beschäftigten durch präventive Arbeitsmarktpolitik

WZB Discussion Paper, No. P 01-506

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Degen, Christel (2001) : Teilzeitplus - Ein Instrument zur Förderung von Betrieben und Beschäftigten im europäischen Vergleich: Neue Handlungsspielräume für kleine und mittlere Unternehmen und ihre Beschäftigten durch präventive Arbeitsmarktpolitik, WZB Discussion Paper, No. P 01-506, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/50287>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

P01-506

**Teilzeit*plus* – Ein Instrument zur Förderung
von Betrieben und Beschäftigten
im europäischen Vergleich**

**Neue Handlungsspielräume für kleine und mittlere
Unternehmen und ihre Beschäftigten durch
präventive Arbeitsmarktpolitik**

Christel Degen

Querschnittsgruppe „Arbeit & Ökologie“

Im WZB sind auf Initiative des Präsidenten „Querschnittsgruppen“ zu Themen eingerichtet worden, die in mehreren Abteilungen bearbeitet werden und abteilungsübergreifend besondere Aufmerksamkeit verdienen. Bestehende Forschungsansätze und Forschungsarbeiten werden neu ausgerichtet auf wissenschaftliche Zusammenhänge hin, deren Erforschung von der Verknüpfung unterschiedlicher abteilungsspezifischer Kompetenzen profitieren kann. In Querschnittsgruppen werden auf Zeit problembezogene Forschungs Kooperationen organisiert.

Die Querschnittsgruppe Arbeit & Ökologie konzentriert ihre Aktivitäten in den Jahren 1998 und 1999 auf ein Forschungsprojekt, das soziale und arbeitspolitische Aspekte in ihrer Wechselwirkung mit zentralen Elementen von unterschiedlich akzentuierten Nachhaltigkeitskonzepten zum Untersuchungsgegenstand hat. Es wird in einem Forschungsverbund mit den Kooperationspartnern Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) und Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie (WI) durchgeführt und von der Hans-Böckler-Stiftung (HBS) gefördert. An dem Projekt „Arbeit + Ökologie“ beteiligen sich seitens des WZB Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen aus sechs Forschungseinheiten. Eckart Hildebrandt (Abteilung „Regulierung von Arbeit“) und Helmut Weidner (Abteilung „Normbildung und Umwelt“) koordinieren die Querschnittsgruppe und leiten das Forschungsprojekt, an dem auch externe Experten beteiligt sind.

Über die Arbeitsergebnisse wird fortlaufend in WZB-discussion-papers informiert. Eine Übersicht der bisher erschienenen Papiere findet sich am Ende des vorliegenden papers.

Weitere Projektinformationen sind im Internet unter <http://www.wz-berlin.de/aoe/> und <http://www.a-und-oe.de> erhältlich.

Verbundprojekt „Arbeit + Ökologie“

Die Gewerkschaften haben im DGB-Grundsatzprogramm von 1996 die Gestaltung einer nachhaltigen Entwicklung zu einer wichtigen Aufgabe erklärt. Ihre Suche nach einer sozial-ökologischen Reformstrategie steht unter der Prämisse, daß ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeitsziele gleichwertig verfolgt werden müssen, wobei erhebliche Defizite bei der Berücksichtigung der sozialen Dimension von Nachhaltigkeitskonzepten konstatiert werden.

Vor diesem Hintergrund haben sich die drei Forschungsinstitute DIW, WI und WZB mit ihren jeweils spezifischen fachlichen Kompetenzbereichen zum Forschungsprojektverbund „Arbeit + Ökologie“ zusammengetan. Dessen Hauptziel ist es, soziale und arbeitspolitische Aspekte in ihrer Wechselwirkung mit zentralen Elementen von unterschiedlich akzentuierten Nachhaltigkeitskonzepten zu untersuchen. Damit soll die Diskussion in Deutschland mit neuen Aspekten belebt und den Gewerkschaften eine fundierte Grundlage für ihren Strategiebildungsprozeß geboten werden.

Dabei wird sich das Forschungsprojekt auf drei Leitfragestellungen konzentrieren: (1) das Verhältnis zwischen den sozialen Implikationen von Nachhaltigkeitsstrategien und gewerkschaftlichen Zielen, (2) die Bausteine einer sozial-ökologischen Reformstrategie und (3) die Rolle der deutschen Gewerkschaften in einem gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdiskurs.

Das Projekt ist in die folgenden drei, zeitlich gestaffelten Phasen gegliedert:

Querschnittsanalysen: Sie dienen der Erfassung und Klärung der vielfältigen Wechselbeziehungen zwischen Nachhaltigkeit und Arbeit, die sich aus ökonomischer, sozialer und ökologischer Sicht ergeben. Hierbei wird es auf der Makroebene etwa um Fragen von Wirtschaftswachstum, Beschäftigungsentwicklung, sozialer Sicherheit und Ressourcenverbrauch gehen; auf der Mikroebene werden neue Arbeitsverhältnisse und Arbeitszeiten, das Verhältnis von formeller und informeller Arbeit sowie sozial-ökologische Innovationspotentiale untersucht. Die Analyseergebnisse sollen Grundlagen für die Beurteilung von Szenarien schaffen und der Formulierung von Strategien dienen.

Szenarioanalysen: Um dem Spektrum verschiedener Positionen in der Nachhaltigkeitsdiskussion gerecht zu werden, sollen zwei unterschiedliche Nachhaltigkeitsszenarien entwickelt und analysiert werden. Das sogenannte ökonomisch-soziale Szenario (DIW) geht von der ökonomischen Kritik an der vorherrschenden Wirtschaftspolitik aus, während das sogenannte ökologisch-soziale Szenario (WI) auf der ökologischen Kritik vorherrschender umweltrelevanter Politikmuster basiert. Als Hintergrundfolie für die Beurteilung dieser beiden Nachhaltigkeitsszenarien dient ein sogenanntes angebotsorientiertes Kontrastszenario (DIW), das auf einer Fortschreibung bisher dominierender wirtschaftspolitischer Konzepte beruht.

Erarbeitung von Strategieelementen: Die Bewertung der Szenarien nach (aus den Querschnittsanalysen gewonnenen) ökonomischen, ökologischen und sozialen Kriterien der Nachhaltigkeit soll Zielkonflikte und -synergien aufdecken und damit der Strategieformulierung dienen. Diese können – gemeinsam mit weiteren Strategien, die aus der Analyse von Konfliktpotentialen und aus den Querschnittsanalysen gewonnen wurden – einen Beitrag für die Entwicklung einer gewerkschaftlichen sozial-ökologischen Reformstrategie liefern.

Arbeitspolitisch-soziale Querschnittsanalysen

Der Versuch, soziale Interessenlagen und gesellschaftliche Entwicklungsdynamiken mit ökologischen Anforderungen in Verbindung zu bringen, stößt unmittelbar auf die tiefe Trennung der gesellschaftlichen Systemlogiken (Ökologie, Ökonomie, Soziales), die in den gültigen Regelungssystemen, den Strategien und Maßnahmen der gesellschaftlichen Akteursgruppen in den jeweiligen Politikfeldern und auch in den Köpfen der Wissenschaftler eingeschrieben ist. Obwohl immer wieder Initiativen zur Verknüpfung von Arbeit und Ökologie gestartet werden, sind diese bisher punktuell und widersprüchlich geblieben. Das Beispiel der Beschäftigungswirkungen von Umweltschutzmaßnahmen ist hier das prägnanteste. Eine systematische Analyse der Vielfalt und der Vielschichtigkeit der Zusammenhänge steht bisher aus.

Zur Überwindung dieser Segmentierung, und um die vielfältigen Wechselwirkungen zwischen Arbeit und Ökologie zu erfassen, führt das WZB für den arbeitspolitisch-sozialen Teil des Forschungsvorhabens eine breite Überblicksanalyse zu den Berührungspunkten zwischen Arbeit und Ökologie durch, die durch drei Politikfelder geprägt werden: den Entwicklungstrends der Erwerbsarbeit (Wettbewerbsmodelle), der Stellung der Arbeit in Nachhaltigkeitskonzepten bzw. ihre arbeitspolitischen Folgen und den Zukunftserwartungen an Arbeit, wie sie von der Arbeitsbevölkerung und ihren Interessenvertretungen gesehen werden (Wohlstandsmodelle).

Mit dieser Vorgehensweise soll (a) die ganze Breite arbeitspolitischer Gestaltungsfelder durchgeprüft werden, um sicherstellen, daß auch die eher indirekten ökologischen Voraussetzungen und Folgen arbeitspolitischer Strategien erfaßt werden, (b) die verschiedensten Wechselwirkungen analysiert werden, ohne sie aus den arbeitspolitischen Bewertungszusammenhängen zu lösen, sowie (c) durch die breite Überblicksanalyse alle für eine gewerkschaftliche Nachhaltigkeitsstrategie relevanten Felder und Strategien ausfindig gemacht werden, d. h. sowohl Bereiche hoher Synergie wie auch Bereiche absehbarer Konflikte.

Aufgrund der Wahl eines breiten, überblicksanalytischen Ansatzes ergab sich notwendigerweise das Problem der Strukturierung und Bündelung der zahlreichen Themenbereichsanalysen. Hierzu wurden fünf Themenfelder konstruiert, in denen Detailanalysen anzufertigen waren, die um Überblicksanalysen ergänzt werden. Die Themenfelder lauten:

- I. Arbeit im und durch Umweltschutz
- II. Risiken und Chancen in der Erwerbsarbeit, neue Arbeitsformen und Arbeitsverhältnisse
- III. Gesundheitsschutz – Arbeitsschutz – Umweltschutz
- IV. Neue Formen der Arbeit und der Versorgung
- V. Neue Regulierungsformen

Die arbeitspolitisch-soziale Querschnittsanalyse des WZB stellt mit ihrer Vielzahl von Bereichsanalysen durch die analytische Erschließung des Zusammenhangs von Entwicklungstrends der Erwerbsarbeit mit den Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung unter Einbeziehung der subjektiven Wertvorstellungen zu Arbeit einen eigenständigen Forschungsschritt dar. Mit der Veröffentlichung der einzelnen Studien werden die Resultate der arbeitspolitisch-sozialen Querschnittsanalysen einer breiten Diskussion zugänglich gemacht.

P01-506

**Teilzeit*plus* – Ein Instrument zur Förderung
von Betrieben und Beschäftigten
im europäischen Vergleich**

**Neue Handlungsspielräume für kleine und mittlere
Unternehmen und ihre Beschäftigten durch
präventive Arbeitsmarktpolitik**

Christel Degen*

* DGB Bundesvorstand Berlin

Zusammenfassung

Die anhaltend hohe Arbeitslosigkeit hat zu neuen Ansätzen in der Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik geführt. „Teilzeit*plus*“ ist ein Instrument zur Förderung von Unternehmen, Beschäftigten und Kommunen, welches auf KMU in Krisensituationen zielt. Dabei wurde eine komplexe Mehrfachstrategie entwickelt: Zum einen erfolgt eine Unternehmensberatung, die Wege aus der Krise aufzeigt. Gleichzeitig werden potentiell von Entlassung bedrohte bzw. bereits unmittelbar vor Entlassung stehende Mitarbeiter/innen durch *plus*Arbeit in andere Tätigkeitsfelder vermittelt. Dies erfolgt nach professioneller Beratung und in Absprache mit den Betroffenen. Durch die bei Einführung von Teilzeit*plus* erforderliche Kommunikation zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten wird ein Reorganisationsprozeß angestoßen, der die Flexibilität und Leistungsfähigkeit der Betriebe deutlich erhöht. Mittels der Vermittlung in *plus*Arbeit werden die Unternehmen für eine gewisse Phase der Umorientierung entlastet. Die bisherigen Erfahrungen des im Rahmen von ADAPT entwickelten Modellprojekts „combishare“ in Berlin zeigen, daß ein großer Teil der Arbeitsplätze infolge dieser Strategien erhalten werden konnte.

Die hier vorliegende Analyse ist der Versuch einer Einordnung des Instruments „Teilzeit*plus*“ in den europäischen Kontext. Zu diesem Zweck wurden Ansätze in europäischen Ländern untersucht, in denen – beispielsweise im Bereich der Weiterbildung oder der Arbeitszeit – bereits Erfahrungen mit ähnlichen präventiven arbeitsmarktpolitischen Instrumenten vorliegen. Es zeigt sich, daß die komplexe Strategie von „Teilzeit*plus*“ in dieser Form neu ist. Durch die Kombination verschiedener Ansätze wie Unternehmensberatung, reale Entlastung des Unternehmens von Lohnkosten in Krisensituationen (Pufferfunktion) sowie *plus*Arbeit ist Teilzeit*plus* nach den bisherigen Erfahrungen besonders geeignet für Regionen und Branchen, die sich in Umstrukturierungsprozessen befinden und in denen die Unternehmen nicht in der Lage sind, Beschäftigung auszubauen.

Abstract

High unemployment in Germany led to new approaches in labor market and structural policy. “Part-time *plus*” is an instrument to support small and medium-sized enterprises in crisis. The project was supported by the Berlin Ministry of Employment, Vocational Training and Women’s Affairs, the European Union and the Berlin Labor Exchange (Southern Office).

Many small and medium-sized firms find it increasingly difficult to cope with the pressure of conditions in an internationalized market. Growing costs, increasing quality standards and complex environmental regulations are the reasons for proneness to crises, especially in some regions with weak economic structures.

Part-time *plus* follows a multiple strategy designed to improve competitiveness, to secure the location, and to offer some employees the chance to switch from full to

part-time work. Employees can compensate for shorter work time and the corresponding drop in income through paid, state-subsidized *plus* work.

Part-time *plus* often leads to better communication between entrepreneur and employees that is not seldom an impulse for a reorganization process that improves the flexibility and the productive power of the company. *Plus* work allows a firm time to develop solutions to overcome the crisis. Past experiences with the model project “*combishare*” in Berlin have shown that most of the jobs could be saved by this strategy.

In this analysis we compare part-time *plus* with similar instruments in other European countries. As a result we can say that part-time *plus* is an innovative way to solve the problems of small and medium-sized firms, especially in regions and branches undergoing restructuring processes.

Inhalt

Kleines Begriffslexikon	1
1 Einleitung/Problemaufriß	2
1.1 Die Veränderung des Verhältnisses von Arbeits-, Lebens- und Lernzeit .	2
1.2 Berufliche Bildung und KMU	3
1.3 Arbeitslosigkeit und Arbeitsbeschaffungspotentiale im gemeinnützigen Bereich	4
1.4 Das Instrument „Teilzeit <i>plus</i> “	5
1.5 Weiterentwicklung des Instruments Teilzeit <i>plus</i> /Förderung von Teilzeit und <i>plus</i> Arbeit	7
1.6 Arbeits- und Lernfelder bei Teilzeitarbeit – Nutzungsformen der freien Zeit	7
2 Was geschieht mit der <i>plus</i>Zeit? Vier Verwendungsformen	9
2.1 Weiterqualifizierung durch betriebliche Weiterbildung/ Fachqualifizierung	10
2.2 Qualifizierung für neue Beschäftigung: Umschulung, Schlüssel- und Zweitqualifikationen	11
2.3 Gemeinschaftsarbeit, z.B. Switch (Schlüssel- und Zweitqualifikationen) ..	13
2.4 Personenbezogene Freistellungen von Erwerbsarbeit wie Elternzeit, Bildungsurlaub, Erwerb von Schlüsselqualifikationen für persönliche Zwecke	16
2.5 Freizeit/„work-life-balance“	18
3 Ländervergleich: Vergleichbare arbeitspolitische Maßnahmen in skandinavischen Ländern, den Niederlanden und Deutschland	20
3.1 Rotationsregelungen in Dänemark und das Arbeitsmarkt- Ausbildungssystem	21
3.2 Berufsbildung und Beschäftigungsbrücken durch Job-Rotation in Schweden	25
3.3 Das holländische Modell	27
3.4 Beschäftigungsbrücken, Weiterbildung und flexible Arbeitszeitmodelle in der Bundesrepublik	30
4 Resümee	34
Literatur	36

Kleines Begriffslexikon

Teilzeit*plus* – arbeitsmarktpolitisches Instrument zur Förderung von Betrieben und Beschäftigten, welches die individuelle Beratung von Unternehmen und Beschäftigten mit einer realen Entlastung von Lohnkosten in Krisenzeiten kombiniert.

combish*are* – im Rahmen von ADAPT entwickeltes Berliner Pilotprojekt, welches Teilzeit*plus* erstmals in Zusammenarbeit mit kleinen und mittleren Unternehmen ausprobiert hat.

*plus*Arbeit – Arbeit, die von Beschäftigten eines KMU im Rahmen der Maßnahme an einem anderen Arbeitsplatz (meist in einem regional sinnvollen und anspruchsvollen Projekt oder in einem anderen Betrieb) geleistet wird. Idealerweise soll dieser Einsatz der Qualifikation und den Wünschen der Teilnehmer entsprechen und Schlüsselqualifikationen wie Kooperationsfähigkeit, Teamfähigkeit und Flexibilität erweitern.

*plus*Zeit – Arbeitszeit, die Beschäftigte der KMU im Rahmen der Maßnahme nicht in ihrem angestammten Betrieb verbringen, sondern mit *plus*Arbeit. Dies kann eine fachliche oder betriebsbezogene Weiterqualifizierung, eine andere, den Besonderheiten des Betriebes oder der Lage des Arbeitsmarktes entsprechende Tätigkeit oder Qualifizierung sowie die Tätigkeit in einem anderen Betrieb sein. Die *plus*Zeit wird flexibel gehandhabt. Ausschlaggebend ist der Bedarf des Stammbetriebes, bei welchem die Arbeitnehmer/innen während der gesamten Maßnahme beschäftigt bleiben.

Job-Rotation – arbeitsmarktpolitisches Instrument, welches vor allem in den skandinavischen Ländern bereits erfolgreich erprobt wurde. Arbeitnehmer/innen werden von der Arbeit am Arbeitsplatz – beispielsweise in Form von Sabbaticals oder der Inanspruchnahme von Elternzeit – freigestellt. Für diesen Zeitraum werden Stellvertreter/innen eingestellt, die vorher arbeitslos waren.

Job-Transfer – ein mit Mitteln des Europäischen Strukturfonds (ESF) gefördertes Berliner Projekt zur Entwicklung von Instrumenten für ein frühzeitiges unternehmensnahes Management von Übergängen (in einen neuen Job, in ein neues Arbeitsfeld, in eine neue Arbeitsstätte etc.). Auf europäischer Ebene wurde JobTransfer Europe (JTE) ebenfalls durch die Gemeinschaftsinitiative ADAPT gefördert.

1 Einleitung/Problemaufriß¹

1.1 Die Veränderung des Verhältnisses von Arbeits-, Lebens- und Lernzeit

In den neunziger Jahren ist „lebenslanges“ oder „lebensbegleitendes Lernen“ zu einem wichtigen Leitbild der europäischen Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsstrategie geworden. 1996 wurde das „Europäische Jahr des lebensbegleitenden Lernens“ ausgerufen. Dabei wird einerseits der lernende Mensch, andererseits das lernende Unternehmen in den Mittelpunkt gestellt. Wichtige Voraussetzungen für diese gesellschaftlichen Lernprozesse müssen vom Staat – so eine entscheidende These in diesem Kontext – in Form von Anreizstrukturen und Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Die in den letzten Jahren anhaltende hohe Arbeitslosigkeit hat zu neuen Ansätzen in der Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik geführt. Obwohl die Un- und Angelernten in besonderem Maße von Langzeitarbeitslosigkeit betroffen sind, bietet auch eine solide berufliche Erstausbildung heute keine Gewähr mehr, sich vor Arbeitslosigkeit zu schützen. Eine Weiterentwicklung herkömmlicher arbeitsmarktpolitischer Instrumente wurde auch deshalb erforderlich, weil eine kontinuierliche Nachqualifizierung heute praktisch in allen Berufsgruppen erforderlich ist. Diese Situation macht offensive Weiterbildung bereits für Beschäftigte notwendig, denn die traditionellen Maßnahmen der Arbeitsämter kommen häufig zu spät.

Ein weiterer Ausgangspunkt dieses Beitrags ist die Überlegung, daß ein massiver Strukturwandel in der Erwerbsarbeit stattfindet, der die Erosion der – überwiegend von Männern ausgeübten – Normalarbeit vorantreibt. Neue betriebliche Herausforderungen verwischen die Grenze zwischen der Arbeits- und Lebenssphäre. Neben der Pluralisierung von Arbeitsformen geht die Dynamik dieser Entwicklung von einer „internen“ und einer „externen“ Flexibilisierung der Arbeit aus.

Die „interne Flexibilisierung“ bezieht sich auf die Veränderung der Arbeitszeit: Zeitkonten, Teilzeitbeschäftigung, Vertrauensarbeitszeit sind neuere Modelle, die traditionelle Formen der Flexibilisierung wie Gleitzeit, Schichtarbeit oder Kurzarbeit ergänzen. Der Begriff der „externen Flexibilisierung“ bezieht sich auf die Vielfalt (prekärer) Beschäftigungsverhältnisse im Sinne von projektbezogener Arbeit in Form von befristeten Arbeitsverträgen, (Schein-)Selbständigkeit, aber auch auf geringfügige Beschäftigungsverhältnisse, Leiharbeit, Teilzeitarbeit bis hin zu befristeten Freistellungen (Hildebrandt 2000a).

1 Für Strukturierungsvorschläge und Hinweise auf innovative Modellprojekte danke ich Eckart Hildebrandt, der die wissenschaftliche Begleitung des Projekts „combishare“ am Wissenschaftszentrum Berlin geleitet hat. Von Dietrich Englert erhielt ich Anregungen in den Themenbereichen „lebenslanges Lernen“ und „flexible Arbeitszeitgestaltung“ sowie zahlreiche Informationen über die neuesten europäischen Arbeitsmarktmaßnahmen.

Auf der individuellen Ebene stellt die (teilweise) Aufhebung der institutionalisierten Trennung von Arbeit und Leben einerseits wachsende Anforderungen, andererseits bedeutet sie potentiell die Chance, eigenen Vorstellungen über die Gestaltung von Arbeitszeiten einzubringen und die Organisation von Phasen der (Weiter-)Bildung, Erziehungsarbeit, Umschulung sowie der Verknüpfung von ehrenamtlicher Arbeit mit Erwerbsarbeit, aber auch Arbeitslosigkeit aktiv zu gestalten. Die Umsetzung des Konzepts des „lebensbegleitenden Lernens“ sowie die Notwendigkeit, individuelle Arbeitszeit- und (Weiter-)Bildungswünsche mit denen der Unternehmen abzustimmen, stellt aber sowohl die Betriebe als auch die Arbeitnehmer/innen vor Anforderungen, die mit traditionellen Rollenverständnissen nur noch schwer in Einklang gebracht werden können.

Die Folgen der Flexibilisierung in Gestalt des Zwangs für das Individuum, sein alltägliches Leben – je nach Erwerbssituation – immer wieder neu anzupassen, geht mit enormen Belastungen durch die Erwerbsarbeit auf der einen sowie ihrem Fehlen in Phasen von Erwerbslosigkeit auf der anderen Seite einher. Neuere Forschungen sprechen von einer gewissen „Unsicherheit bei der Lebensführung“ (Hildebrandt 2000a) und warnen vor den Überforderungen des einzelnen durch diese Entwicklung. Seit Jahren wird eine angemessene institutionelle Unterstützung und Begleitung dieser Prozesse gefordert (Schmid 1995).

Die Abwälzung von Aufgaben und Risiken, die einst das Unternehmen trug, auf das Individuum sowie das Anwachsen prekärer Beschäftigungsverhältnisse, verbunden mit den gestiegenen Anforderungen an den einzelnen, seine Arbeit selbst zu organisieren, führten zu dem Begriff des „Arbeitskraftunternehmers“². Die sozialen Auswirkungen dieser Entwicklung werden besonders in Haushalten mit Kindern spürbar (Degen 2000).

1.2 Berufliche Bildung und KMU

Wie bereits erwähnt, schenken arbeitsmarktpolitische Akteure wie Politiker, Ministerien, Arbeitgeber und Arbeitnehmer dem lebenslangen oder lebensbegleitenden Lernen immer größere Aufmerksamkeit. Die Entwicklung der Informations- oder Wissensgesellschaft sowie die Globalisierung der Wirtschaft ergeben ein neues Wettbewerbsumfeld, in welchem der Erfolg der europäischen Wirtschaft in immer größerem Maße von der Verbesserung und ständigen Veränderung der Qualifikation seiner Arbeitskräfte abhängt.

Berufliche Weiterbildung wird häufig als ein Schlüsselinstrument für die erfolgreiche Bewältigung dieser Herausforderungen betrachtet.³ Der Begriff der beruflichen Wei-

2 Die These vom verstärkten Auftreten eines „Unternehmers der eigenen Arbeitskraft“ wurde bereits 1985 im Kontext des Lebensführungsprojektes von Jurczyk u.a. aufgestellt. In letzter Zeit wird diese These häufig diskutiert. (z.B. Voß 1998 oder auch Hielscher/Hildebrandt 1998)

3 Vgl. Sechster Bericht des europäischen Beobachtungsnetzes für KMU (Kurzfassung) vom Juli 2000, Teil IV, Spezialthemen, S. 23. Der Bericht wurde der Generaldirektion Unternehmen der Europäischen Gemeinschaften überreicht durch KPMG Consulting und EIM Small Business

terbildung umfaßt hier jede Form der – über die allgemeine Ausbildung hinausgehenden – Weiterbildung und des lebenslangen Lernens erwerbstätiger Personen. Diese kann entweder auf Initiative des Arbeitnehmers oder des Unternehmens erfolgen.

Wie aus der Unternehmensforschung bekannt ist, steht die Bereitstellung von beruflicher Weiterbildung in direktem Zusammenhang mit der Größe eines Unternehmens. Der neueste Bericht des europäischen Beobachtungsnetzes für KMU bestätigt, daß der Anteil der Unternehmen, die ihren Mitarbeitern Weiterbildung anbieten, um so höher ist, je größer die Unternehmen sind (Europäisches Beobachtungsnetz für KMU 2000: 23). Ein bedeutender Anteil der in der Weiterbildung aktiven europäischen KMU verfügt offenbar über Weiterbildungspläne, andere Firmen initiieren die Weiterbildung entweder anlaßbezogen oder auf Initiative der Mitarbeiter.

Häufig sind jedoch kleine und mittlere Unternehmen aus verschiedenen Gründen nicht in der Lage, Weiterbildung im erforderlichen Umfang zu betreiben. Als Ursachen werden häufig schwankende und unberechenbare Auftragslagen genannt, in denen Mitarbeiter nicht für die Dauer der üblichen Weiterbildungsmaßnahmen entbehrt werden können. Anderen Unternehmen fällt es schwer, den Bedarf zu ermitteln. Fördermaßnahmen seitens der Europäischen Union sind häufig nicht bekannt oder wirken zu zeitaufwendig und bürokratisch. So gibt z.B. immer noch eines von fünf Unternehmen, denen europäische Förderprogramme bekannt sind, an, daß es zu kompliziert sei, an einem Gemeinschaftsprogramm teilzunehmen (ebd.: 17).

Viele kleine und mittlere Unternehmen haben zudem Schwierigkeiten, den wachsenden Anforderungen des Marktes im Zuge der Internationalisierung standzuhalten. Ein Wechsel in Regionen mit günstigeren Bedingungen kommt für sie – im Gegensatz zu großen Unternehmen – häufig nicht in Frage. In problematischen Situationen – wie bei Auftragsmangel oder in Zeiten, wo eine konzeptionelle und/oder organisatorische Weiterentwicklung des Unternehmens anstünde – greifen sie dann zum Mittel der Entlassung von Beschäftigten. Die damit verbundenen Konsequenzen führen nicht nur bewährte Mitarbeiter/innen in die Arbeitslosigkeit, sondern stellen auch das Unternehmen vor neue Probleme, die nicht selten in einer Abwärts Spirale münden.

1.3 Arbeitslosigkeit und Arbeitsbeschaffungspotentiale im gemeinnützigen Bereich

Einige europäische Staaten (Deutschland, Finnland, Frankreich, Belgien und Irland), die eine hohe Arbeitslosenrate aufweisen und in denen Sozialwirtschaft und soziale Integration eine große Rolle spielen, haben Beschäftigungshilfen entwickelt, die ausschließlich von gemeinnützigen Organisationen in Anspruch genommen werden können. Dabei handelt es sich um neue Dienstleistungen im kulturellen, sozialen

und ökologischen Bereich, die von kommerziellen Anbietern oder dem Staat selbst nicht ausreichend abgedeckt werden können.

Gleichzeitig gewinnen im Diskurs um die „Zukunft der Arbeit“ Tätigkeiten jenseits der Erwerbsarbeit eine große Rolle. Forderungen, „das Ganze der Arbeit“ (Bieseker 1999) in den Blick zu nehmen und Tätigkeiten wie Versorgungsarbeit, Eigenarbeit sowie Bürger/innenarbeit (gesellschaftlich und/oder finanziell) aufzuwerten, werden sowohl in der Wissenschaft als auch von politischen Parteien erhoben. Ein Ökonomiekonzept, welches haushälterische Handlungsprinzipien kennt, Arbeit als kooperative Vielfalt des Ganzen ermöglicht und vom Staat als entscheidenden Akteur gefördert wird (ebd.: 25), soll zum einen der Arbeitslosigkeit entgegenwirken, zum anderen ökologischen Anforderungen gerecht werden.

1.4 Das Instrument „Teilzeit*plus*“⁴

„Teilzeit*plus*“ als ein Instrument zur Förderung von Unternehmen, Beschäftigten und Kommunen setzt mit einer innovativen Mehrfachstrategie an verschiedenen Punkten gleichzeitig an, um den oben skizzierten, äußerst komplexen Herausforderungen besser gerecht zu werden. *combishare* berät kleine und mittlere Unternehmen, wenn sie sich in Krisensituationen befinden. Durch professionelle Unternehmensberatung, Arbeitszeitreduzierung bei von Entlassung bedrohten Beschäftigten sowie deren Vermittlung in „*plus*Zeit“ gewinnt das Unternehmen zunächst Zeit, die Ursachen der Krise zu bewältigen. Den Individuen wird der mögliche Übergang in eine andere Beschäftigung erleichtert. Die *plus*Arbeit kann zur Weiterbildung, beruflichen Orientierung und zum aktiven Umgang mit der eigenen Situation beitragen. Unproduktive Nicht-Erwerbszeiten sollen auf diese Weise vermieden sowie drohender (Langzeit-)Arbeitslosigkeit vorgebeugt werden.

Wie bereits angedeutet, wirkt sich gerade auch der Mangel an Innovationsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen – z.B. im Bereich der Weiterbildung – in Krisensituationen besonders folgeschwer aus. Fehlende Informationen über Beratungsangebote und unbürokratische Fördermöglichkeiten sowie ein ständiger Handlungs- und Entscheidungsdruck lassen kaum „Luft“, um neue Perspektiven zu entwickeln. Das Instrument *Teilzeitplus* versucht an diesem Punkt, mit den Unternehmen zusammen durch Beratung, Information und Ermutigung kreative Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln.

Erste Erfahrungen zeigen, daß sowohl die Sicherung von Arbeitsplätzen als auch die Stabilisierung von Betrieben aufgrund dieser Maßnahmen gelingen konnte. Seit Anfang 1999 hat *combishare* 20 Betriebe und 107 Teilnehmer/innen beraten. Dabei konnten 60 Arbeitsplätze gesichert werden. Das Instrument wurde vorwiegend von

4 Im folgenden wird immer dann, wenn das Instrument gemeint ist, der Begriff „Teilzeit*plus*“ gewählt, und wenn über das konkrete, in Berlin durchgeführte Projekt gesprochen wird, der Begriff „*combishare*“. Das Instrument soll in verschiedenen Bundesländern im Rahmen weiterer regionaler Projekte erprobt werden.

Handwerksbetrieben und kleineren Industriebetrieben genutzt und wurde überwiegend positiv beurteilt.

Ein wesentlicher Unterschied zu anderen arbeitsmarktpolitischen Instrumenten in der Bundesrepublik ist, daß *combishare* vor Eintritt der Arbeitslosigkeit einsetzt. Dies entspricht nicht nur den erklärten Zielen der Europäischen Union, in Zukunft stärker bei der Prävention anzusetzen, sondern wurde auch von den betroffenen Mitarbeiter/innen positiv aufgenommen. Weit weniger als viele arbeitslos gewordene Menschen erlebten sie sich angesichts der Krise nicht als weitgehend ohnmächtig, sondern sie konnten aktiv zur Sicherung ihrer Arbeitsplätze beitragen. Dies wirkte sich sowohl auf die Motivation als auch auf die Bereitschaft zu Veränderungen aus.

Eine weitere Besonderheit ist, daß *Teilzeitplus* für die Vermittlung von *plusArbeit* sowohl am beruflichen Werdegang und den persönlichen Interessen der Mitarbeiter/innen anknüpft, als auch die betrieblichen Erfordernisse berücksichtigt. Dies erfordert eine ungeheure Kommunikationsleistung von allen beteiligten Akteuren. Wie der Endbericht des Modellprojekts zeigt, verbesserte sich infolge der Abstimmungsprozesse für die Vermittlung in *plusArbeit* häufig die Kommunikation zwischen Beschäftigten und der Unternehmensleitung. Dies wiederum wirkte sich positiv auf die Veränderung der Unternehmensstrukturen und die Motivation der Mitarbeiter/innen aus (Lowtech 2000: 24).

Last – but not least – stand das Modellprojekt vor der Aufgabe, die Vernetzung der Unternehmen innerhalb der Region zu fördern und damit die Unternehmen zu stärken. Zum einen ist es für die Vermittlung der Beschäftigten in *plusArbeit* wichtig, Kontakt zu Projekten zu knüpfen, die in räumlicher Nähe zum bisherigen Arbeitsort bzw. zum Wohnort angesiedelt sind, um lange Anfahrtswege zu sparen und damit die Akzeptanz zu erhöhen. Damit trägt *Teilzeitplus* zur Vernetzung innerhalb der Region bei.

Zum anderen hilft der Einblick in die Arbeit von sozialen, ökologischen und kulturellen Projekten im näheren Umfeld den Teilnehmer/innen dabei, die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns zu erleben. Gespräche mit kooperierenden Trägern und Teilnehmer/innen zeigten, daß die Zusammenarbeit als Erweiterung des alltäglichen Lebenszusammenhangs erlebt wurde und bei den Beschäftigten die Bereitschaft förderte, über Alternativen zu ihrer ursprünglichen Tätigkeit nachzudenken. Damit werden Individuen in die Lage versetzt, mit beruflichen Veränderungen aktiv umzugehen, statt von dem Gefühl überwältigt zu werden, diesen eher hilflos ausgeliefert zu sein. Dieser bewußte und aktive Umgang mit dem Wandel in der Arbeitswelt ist für die Zukunft als Schlüsselqualifikation für Arbeitnehmer, aber auch für Betriebe zu sehen.

1.5 Weiterentwicklung des Instruments *Teilzeitplus*/Förderung von *Teilzeit* und *plusArbeit*

Generell bietet Teilzeit eine Reihe von Möglichkeiten für Arbeitnehmer/innen, Tätigkeitszeiten selbst zu gestalten. Hauptsächlich ist Teilzeitarbeit in Deutschland jedoch noch Frauensache. 1999 waren ca. 82% der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten Frauen. Teilzeit dient folglich hierzulande in sehr hohem Umfang der individuellen Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Unternehmen nutzen das Potential der Teilzeitarbeit immer noch in einem geringen Umfang als sinnvolles Instrument betrieblicher Flexibilisierung und Reorganisation. Die Teilzeitquote lag in Deutschland 1998 nur bei ca. 16,6% (OECD Employment Outlook 1999). Die Zahl der in Teilzeit gearbeiteten Stunden ist vergleichsweise gering. Teilzeit kann Betriebe entlasten und Räume für individuelle und betriebliche Lernprozesse öffnen.

Eine Ursache für den im europäischen Vergleich geringen Teilzeitanteil in Deutschland könnte in einem traditionellen Arbeitsbegriff liegen, der Arbeit und Freizeit getrennt betrachtet. In dieser Sicht zählt die in Arbeit verbrachte Zeit, nicht die tatsächliche Arbeitsleistung (Anwesenheitsorientierung). Im Gegensatz dazu gibt es eine Fülle von möglichen Verwendungsformen von *plusZeit*, die durch eine Reduzierung der Arbeitszeit gewonnen werden kann. Diese Tätigkeiten kommen nicht nur den Individuen zugute, sondern auch den Unternehmen, die in zunehmenden Maße auf „weiche Qualifikationen“ ihrer Belegschaft zurückgreifen können, um dem bestehenden Anpassungsdruck einer globalisierten Wirtschaft gerecht zu werden. Zudem sind Mitarbeiter/innen in Teilzeit in der Regel motivierter und arbeiten ergebnisorientierter.

1.6 Arbeits- und Lernfelder bei Teilzeitarbeit – Nutzungsformen der freien Zeit

Aufgrund der Erfahrungen mit Dauer- und Massenarbeitslosigkeit konzentrieren sich die arbeitsmarktpolitischen Strategien nicht mehr auf Arbeitszeitverkürzung mit dem Effekt von mehr Freizeit, sondern zunehmend auf die Erhaltung von Beschäftigungsverhältnissen auch in Krisenphasen und auf Beschäftigungsbrücken in andere Beschäftigung oder Weiterbildung. Aktive arbeitsmarktpolitische Maßnahmen, die präventiv einschreiten und sich auf die Ausgestaltung bzw. Nutzung der freien Zeit in anderen Tätigkeitsfeldern beziehen, werden wichtiger. Mit der zunehmenden Flexibilität und Mobilität von Beschäftigungsverhältnissen bzw. der Unsicherheit über die Anforderungen des nächsten Beschäftigungsverhältnisses wird die Erweiterung der Wahlmöglichkeiten relevanter und erfordert ein entsprechend erweitertes Qualifikationsverständnis. *Teilzeitplus* enthält potentiell Elemente eines erweiterten Qualifikationsbegriffs, da die sogenannte *plusArbeit* sowohl die fachlichen Weiterqualifizierung und Zweitqualifizierungen als auch den Erwerb von Schlüsselqualifikationen ermöglicht.

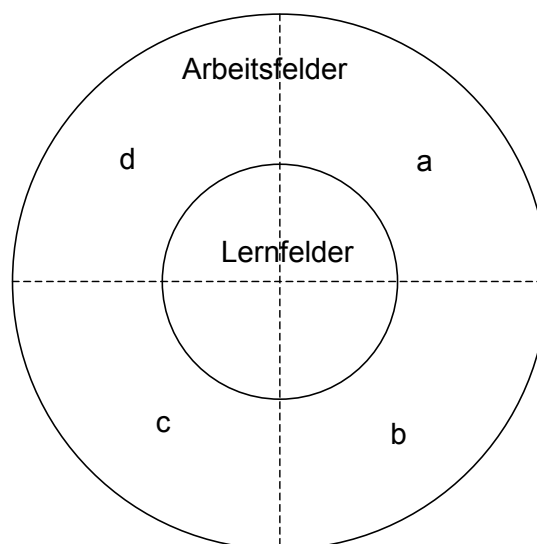
Ziel der nun folgenden Überlegung ist es, für den Vergleich von *combisbare* mit anderen, ähnlichen Arbeitsmarktprojekten ein inhaltliches Raster zu entwickeln. Gleichzeitig sollen auf Basis der oben skizzierten Problemstellungen sowie dem Vergleich mit den arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen anderer EU-Länder Überlegungen angestellt werden, die als Anregung dienen können, die Gestaltung von *plus*-Arbeit weiterzuentwickeln.

2 Was geschieht mit der *plusZeit*? Vier Verwendungsformen⁵

Ausgangsthese ist, daß bei Entstehen von freier Zeit aus Vollzeitbeschäftigung (bei Beibehaltung der 38,5-Stunden-Woche) unterschiedliche und segmentierte Verwendungsformen existieren, zu deren Unterstützung verschiedene arbeitsmarktpolitische Maßnahmen erforderlich sind. Eine weitere These ist, daß diese verschiedenartigen Nutzungsformen der *plusZeit* mit dem Erwerb unterschiedlicher individueller Qualifikationen verbunden sind.

Solche Nutzungsformen sind:

- a) Weiterqualifizierung wesentlich im Interesse des Beschäftigungsbetriebes, z.B. in Form von betrieblicher Weiterbildung oder „Job-Rotation“ (Fachqualifikationen);
- b) neue, andere Beschäftigung, teilweise mit Perspektive eines zweiten Berufes oder des Erwerbs von Zweitqualifikationen (z.B. bei „Job-Transfer“ oder „Teilzeit*plus*“, ferner: Kurzarbeit);
- c) Gemeinschaftsarbeit mit der Möglichkeit des Erwerbs von Schlüssel- und Zweitqualifikationen (z.B. „Switch“ oder „Teilzeit*plus*“);
- d) personenbezogene Freizeit z.B. in Form von Freistellungen für Bildungsurlaub (Erwerb von Schlüsselqualifikationen für persönliche Zwecke) und Elternzeit, Sabbaticals.



5 Das Modell „Arbeits- und Lernfelder – 4 Verwendungsformen von ‚PlusZeit‘“ wurde von Eckart Hildebrandt entwickelt.

2.1 Weiterqualifizierung durch betriebliche Weiterbildung/ Fachqualifizierung

Die berufliche Weiterqualifizierung wird verstanden als eine Form organisierten Lernens nach Abschluß einer Ausbildungsphase (Deutscher Bildungsrat). In den Berichtssystemen wird dabei unterschieden zwischen der beruflichen und allgemeinen Weiterbildung sowie der wieder aufgenommenen Ausbildung. Der Bereich informeller Weiterbildung wird statistisch nicht erfaßt.

In Deutschland zeigt sich angesichts der herausragenden Bedeutung lebensbegleitenden Lernens im politischen Diskurs ein überraschendes Ergebnis. Die Ausgaben für Weiterbildung sind seit Beginn der neunziger Jahre nahezu konstant. Nach einem vereinigungsbedingten Anstieg von 1990 bis 1992 von 3 auf 3,9 Mrd. DM bewegen sich die Ausgaben in den folgenden Jahren bei ca. 4,1 Mrd. DM. Einem Höchststand von 4,4 Mrd. DM im Jahr 1997 folgt 1998 ein Rückgang auf 4,2 Mrd. DM (BMBF Zahlenbarometer 1999/2000). Man muß davon ausgehen, daß Deutschland im Bereich der Weiterbildung ein erhebliches Defizit aufweist, was als Bestandteil der strukturellen Arbeitsmarktprobleme betrachtet werden muß (Friedrich Ebert Stiftung 1998). Die Investitionen in Humankapital bleiben weit hinter den Investitionen in Sachkapital zurück.

Die betriebliche Weiterbildung konzentriert sich auf die Anpassung der Qualifikationen von Beschäftigten an neue Aufgaben in einem Unternehmen. Viele KMU sind jedoch aufgrund mangelnder Ressourcen oder kurzfristiger Orientierungen nicht in der Lage, sinnvolle Weiterbildungsstrategien für ihre Beschäftigten zu erarbeiten. Strategische Weiterbildungsplanungen erfordern die kontinuierliche Beobachtung der Entwicklung auf bestehenden und möglichen Absatzmärkten, die ein einzelnes Unternehmen nur bedingt selbst leisten kann. Es scheint daher sinnvoll, in diesem Bereich stärker die Bildung von regionalen und sektoralen Unternehmensnetzwerken anzustreben, in die auch Akteure der Arbeitsmarktpolitik eingebunden werden könnten.

Vor diesem Hintergrund ist es hilfreich, traditionelle Weiterbildung für eine Tätigkeit im Betrieb mit informelleren Formen der Weiterbildung zu kombinieren. Eine solche Strategie richtet sich auf die Förderung der Handlungsfähigkeit von Individuen und die Weiterentwicklung vorhandener Kompetenzen, um auf diese Weise Beschäftigte in einem umfassenden Sinn auf die Herausforderungen der veränderten Arbeitswelt vorzubereiten. Inzwischen werden Forderungen einer stärkeren Verbindung von strikten Arbeitszeiten im Betrieb mit Zeiten für Bildung von vielen Seiten erhoben. (z.B. von BDA, DGB, Bundesjugendkuratorium).

Um den wachsenden Anforderungen der Arbeitswelt und ihrem raschen Wandel gerecht zu werden, sind in den letzten Jahren zunehmend modulare Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten worden. Module haben gegenüber traditionellen Weiterbildungscurricula den Vorteil, daß mit ihnen in relativ kurzer Zeit und mit geringerem Aufwand auf neue Anforderungen reagiert werden kann. In einzelnen Branchen (z.B. IT) gehen Experten bereits jetzt davon aus, daß zukünftige Mitarbeiter zwar noch über eine grundlegende Ausbildung in einem Feld verfügen werden;

die Dynamik in dieser Branche erfordert aber schnelle Anpassungen beruflicher Fähigkeiten, die nur in Form von modularen Weiterbildungsangeboten realisiert werden können (Bericht der Arbeitsgruppe Benchmarking 2001).

In diesem Kontext müssen die Instrumente *Teilzeitplus* und Job-Rotation betrachtet werden. Der wesentliche Unterschied zwischen beiden Maßnahmen liegt darin, daß Job-Rotation durch die Weiterbildung Beschäftigter in Verbindung mit der (befristeten) Einstellung Arbeitsloser versucht, letztere wieder in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren. Die Maßnahme zielt damit zum einen auf eine *Ausweitung* von Beschäftigung durch die Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitslosen, zum anderen auf den *Erhalt* von Beschäftigung durch die Weiterqualifizierung von Beschäftigten.

Dennoch scheint diese Strategie angesichts der strukturellen Veränderungen auf den Arbeitsmärkten und dem Anpassungsdruck in den Betrieben nicht ausreichend. *Teilzeitplus* könnte daher eine sinnvolle Ergänzung darstellen, weil die Maßnahme auf KMU in Krisensituationen zielt und dabei eine komplexe Mehrfachstrategie verfolgt, die in dieser Kombination bisher noch nicht dagewesen ist. Zum einen erfolgt eine Unternehmensberatung, die Wege aus der Krise aufzeigt. Gleichzeitig werden potentiell von Entlassung bedrohte bzw. bereits unmittelbar vor der Entlassung stehende Mitarbeiter/innen durch *plusArbeit* in andere Tätigkeitsfelder vermittelt. Dies erfolgt nach professioneller Beratung und in Absprache mit den Betroffenen. Durch die bei Einführung von *Teilzeitplus* erforderliche Kommunikation zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten wird ein Reorganisationsprozeß angestoßen, der die Flexibilität und Leistungsfähigkeit der Betriebe deutlich erhöht. Durch die Vermittlung in *plusArbeit* werden die Unternehmen für einen gewisse Phase der Umorientierung entlastet. Die bisherigen Erfahrungen des Modellprojekts in Berlin zeigen, daß ein großer Teil der Arbeitsplätze erhalten wird.

Das Erfolgsrezept von *Teilzeitplus* liegt in der Kombination von intensiver Beratung der KMU und der Mitarbeiter, die rechtzeitig vor unwiderruflichen Entscheidungen erfolgt, sowie der realen Entlastung von Lohnkosten in Krisensituationen (Pufferfunktion). Den Arbeitnehmer/innen erhalten durch die *plusArbeit* die Möglichkeit, sich mit ihren eigenen Fähigkeiten auseinanderzusetzen, ihre Qualifikationen zu erweitern sowie aktiv mit beruflichen Veränderungen umzugehen.

2.2 Qualifizierung für neue Beschäftigung: Umschulung, Schlüssel- und Zweitqualifikationen

Mit der Veränderung der Arbeitswelt und der damit verbundenen Auflösung klar abgrenzbarer betrieblicher Tätigkeitsfelder, für die sich die Individuen einmal entscheiden und dann ein ganzes Erwerbsleben beibehalten, wird auch die Grenze zwischen Weiterbildung einerseits und Umschulung und Zweitqualifikationen andererseits brüchig. Die Bedeutung von Grund- bzw. Schlüsselqualifikationen, die einen großen Bereich betrieblicher Tätigkeiten umfassen, wird deshalb in Zukunft weiter zunehmen.

Im Vergleich zur beruflichen Fortbildung nimmt Umschulung einen geringeren Stellenwert ein. Die Förderung der beruflichen Weiterbildung durch die Bundesanstalt für Arbeit konzentriert sich sehr stark auf die berufliche Fortbildung von Arbeitslosen. Nur in ca. 19% der Fälle treten Arbeitslose in Umschulungsmaßnahmen ein (MISEP Basisinformationsbericht Deutschland 1997), und die Tendenz ist in den letzten Jahren rückläufig. Neben rein fachlichen Umschulungsmaßnahmen gewinnen zunehmend Schlüsselqualifikationen zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit an Bedeutung.

Schlüsselqualifikationen sind Fähigkeiten einer Person, wie soziales Verhalten, Kooperations- und Lernfähigkeit oder Belastbarkeit und Selbständigkeit, die berufsübergreifend sind. Erst die Verbindung fachlicher Qualifikationen mit diesen Schlüsselqualifikationen führt zu persönlichem Erfolg im Beruf. In der Lernliteratur werden soziale und individuelle Fähigkeiten unterschieden. Es wird allgemein davon ausgegangen, daß selbständiges Lernen eine wichtige Voraussetzung für den Erwerb von Schlüsselqualifikationen darstellt (BMBF 1996).

Job-Transfer, ein Projekt der Berliner Servicegesellschaft SPI, arbeitet seit 1996 daran, von Kündigung bedrohten Mitarbeiter/innen bereits vor Eintritt der Arbeitslosigkeit solche Qualifikationen zu vermitteln. Die mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds, der Unternehmen sowie der Bundesanstalt für Arbeit finanzierten Maßnahmen beinhalten u.a. Berufsorientierungsmodule sowie Module, in denen nötiges Know-how für Existenzgründungen vermittelt wird. Darüber hinaus werden Gruppen zur beruflichen Neuorientierung angeboten.

Flexible Arbeit, wie z.B. Telearbeit, stellt neue Anforderungen an die Individuen. Erweiterte Handlungsspielräume erfordern in zunehmenden Maße selbstorganisiertes Arbeiten. Dadurch werden Schlüsselqualifikationen wie Projektmanagement und Kooperation sowie dialogische Kommunikationsformen immer wichtiger. Diese Qualifikationen werden aber in bisherigen Umschulungsmaßnahmen nur in sehr begrenztem Umfang erworben.

Für die weitere Zukunft ist zu prüfen, inwieweit sich das Instrument *Teilzeitplus* auch zur Weiterentwicklung der beruflichen Kenntnisse von Mitarbeiter/innen eignet, deren aktuelle berufliche Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt kaum noch nachgefragt werden. Im Kontext von zunehmenden modularen Bildungs- und Weiterbildungsangeboten sollte genau geprüft werden, ob zeitlich überschaubare Bildungsangebote eher geeignet sind, die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern und Arbeitslosen zu erhöhen, als die bisher üblichen, langen Umschulungsmaßnahmen. Unabhängig von der spezifischen Maßnahme sollte berufliche Weiterbildung die bestehenden Kompetenzen der Teilnehmer/innen entwickeln und den Übergang in Beschäftigung frühzeitig mit Beratungs- und Vermittlungsangeboten vorbereiten (ABWF 2000).

2.3 Gemeinschaftsarbeit, z.B. Switch (Schlüssel- und Zweitqualifikationen)

Im Zuge der Veränderung der Arbeitsgesellschaft nehmen Tätigkeiten in sozialen und kommunikativen Lernfeldern außerhalb des Betriebes zu. Diese Bereiche werden in der wissenschaftlichen Literatur mit unterschiedlichen Begriffen bezeichnet und mit unterschiedlichen Akzenten diskutiert. So stehen beispielsweise bei Beck (Bürgerarbeit) oder Biesecker (Gemeinwesenarbeit oder Bürger/innenarbeit) Überlegungen im Vordergrund, vormals ehrenamtliche Tätigkeiten gesellschaftlich aufzuwerten und mit einem „Bürgergeld“ bzw. „Grundeinkommen“ zu „belohnen“ (Beck 1997; Biesecker 1999). Während es der Ökonomin Biesecker in erster Linie darum geht, den herkömmlichen Arbeits- und Ökonomiebegriff zu erweitern und „das Ganze der Arbeit“ in den Blick zu nehmen und dabei „sorgende“ – meist von Frauen geleistete – Tätigkeiten der Erwerbstätigkeit gleichzustellen, plädiert der Soziologe Beck als Mitglied der „Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen“ dafür, „Bürgerarbeit statt Arbeitslosigkeit“ zu finanzieren und damit den Arbeitsmarkt zu entlasten.

Andere Ansätze gehen von einem Fortbestehen der Zentralität der Erwerbsarbeit aus (z.B. Hildebrandt 1999; Mutz 1999) und entwickeln Konzepte, die Erwerbsarbeit und bürgerschaftliches Engagement miteinander verknüpfen. Die Gemeinsamkeit der hier vorgestellten Überlegungen besteht in der Suche nach Strukturen einer neuen Arbeitsgesellschaft in der Überzeugung, daß das Vollzeitverhältnis alten Typs ein Auslaufmodell ist. Im Zusammenhang mit unserer Vergleichsanalyse im Zuge der Weiterentwicklung eines neuen arbeitsmarktpolitischen Instruments interessieren jedoch stärker diejenigen Überlegungen, die von *der Erwerbsarbeit als zentraler Grundlage zur gesellschaftlichen und politischen Partizipation und Integration* ausgehen.

So steht bei Hildebrandts Konzept der „Mischarbeit“ das *Recht auf Erwerbsarbeit* weiterhin im Mittelpunkt von Arbeitspolitik. Allerdings sollen andere Tätigkeitsbereiche mit der Erwerbsarbeit verknüpft werden. Dabei handelt es sich um „Eigenarbeit“, „Gemeinschafts- oder Bürger/innenarbeit“ sowie „Versorgungsarbeit“. Eigenarbeit steht bei Hildebrandt für Selbstverwirklichung und Autonomie. Das Ergebnis von Eigenarbeit können sowohl handwerkliche als auch kulturelle und soziale Produkte sein. Gemeinschaftsarbeit meint solche Tätigkeiten, in denen für die Gesellschaft wichtige und nützliche Dinge hergestellt werden. Versorgungsarbeit umfaßt alleversorgungswirtschaftlichen Bereiche im Rahmen von Haus- und Gartenarbeit sowie Kinder-, Alten- und Krankenversorgung.

Die Idee der Mischarbeit geht davon aus, daß eine Vollbeschäftigung alten Typs nicht mehr herstellbar ist. Als eine Möglichkeit, mit dieser Situation konstruktiv umzugehen, schlägt Hildebrandt vor, die Kombination von anderen Arbeitsformen wie Eigenarbeit sowie Gemeinschafts- und Versorgungsarbeit mit Erwerbsarbeit zu fördern. Der Begriff der *horizontalen* Mischarbeit erschließt das Zusammenwirken der verschiedenen Arbeitsformen in der alltäglichen Lebensführung; *vertikale* Mischar-

beit meint hier die Aufeinanderfolge verschiedenen Arbeitskombinationen und Schwerpunkte in der persönlichen Arbeitsbiographie (Hildebrandt 1999).

Ein Ziel der Weiterentwicklung von Mischarbeit ist die Wiederherstellung der Beziehung zwischen Mensch und Umwelt. Gleichzeitig soll jedoch der/die einzelne darin unterstützt werden, mit den verschiedenen Anforderungen der neuen Arbeitswelt zurechtzukommen. Hildebrandt schließt sich der Forderung von Schmid an, arbeitsmarktpolitische Übergänge zu stärken und institutionell abzusichern. Sowohl bei dem Konzept der „Übergangsmärkte“ (Schmid 1995) als auch dem der Mischarbeit finden sich Anknüpfungspunkte für das Instrument *Teilzeitplus*.

Während sich das Konzept der Übergangsmärkte auf die zunehmenden Diskontinuitäten der Erwerbsverläufe konzentriert und sich intensiv mit der Entwicklung *institutioneller Absicherungen* von Individuen in Phasen des Übergangs (z.B. in oder aus Bildungs- und Erziehungsphasen) befaßt, läßt sich das Konzept der Mischarbeit stärker als Folge der Auseinandersetzung mit *der inhaltlichen Qualität der gewachsenen Anforderungen* von *Beschäftigten* in Betrieben im Zuge von Arbeitszeitverkürzung und -flexibilisierung interpretieren. Die Arbeitenden wechseln in unterschiedlichen Phasen ihrer Erwerbsbiographie nicht nur zwischen Arbeitsmärkten, sondern kombinieren *zeitgleich* Tätigkeiten in verschiedenen Bereichen und verändern dieses Mischverhältnis im Verlauf ihrer Arbeitsbiographie. Beide Konzepte gehen davon aus, daß eine Vollzeitwerbstätigkeit alten Typs weder möglich noch wünschenswert ist.

Hildebrandt fordert, der unterschiedlichen Bewertung und Verteilung von Tätigkeitsbereichen entgegenzusteuern, sowie die institutionelle Beförderung von Mischarbeit durch eine generelle und flexibel induzierte Arbeitszeitverkürzung. Gleichzeitig sollen informelle Tätigkeiten aufgewertet und die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit mit anderen Tätigkeitsfeldern befördert werden, um die soziale Gerechtigkeit und die Lebensqualität zu steigern. *Teilzeitplus* setzt bei der aktiven Gestaltung verschiedener Tätigkeitsbereiche an. Im Sinne des Konzepts der Mischarbeit könnte das Instrument weiter ausgebaut werden.

Den Stellenwert der Vollzeitwerbsarbeit alten Typs stellt auch Gerd Mutz in Frage, der davon ausgeht, daß die modernen, westlichen Arbeitsgesellschaften in der Gegenwart und der Zukunft erodieren werden, weil ihre Basis – die Erwerbsarbeit – immer schmaler wird. Die „Strukturen einer neuen Arbeitsgesellschaft“, die Mutz als „Zwang zur Gestaltung der Zeit“ interpretiert, werden als „Triade“ von Erwerbsarbeit (gesellschaftlich nützliche, bezahlte Tätigkeiten im privaten, öffentlichen und Non-Profit-Sektor), Eigenarbeit (individuell nützliche, personenbezogene Arbeit) und bürgerschaftlichem Engagement (nützliche, gemeinschaftsbezogene Arbeit wie etwa Ehrenamt und öffentlich-gemeinnützige Arbeit) beschrieben. Mutz weist darauf hin, daß sich „das Gefüge innerhalb der Triade der Arbeit qualitativ verändert“ (Mutz 1999: 7): Die unterschiedlichen Arbeitsformen würden von einem Teil der Menschen nicht länger in einem Spannungsverhältnis, sondern als Ergänzung zueinander gesehen.

Mutz' zentrale These ist, daß im Grunde nicht Arbeit die knappe Ressource in unserem Leben ist, sondern Zeit, da es genug Arbeit gebe, die Erwerbsgesellschaft jedoch nicht in der Lage sei, diese in bezahlte Erwerbsarbeit zu transformieren. „In dieser Hinsicht ist die neue Arbeitsgesellschaft eine Zeitgesellschaft, weil es um die Problematik geht, wie wir Lebenszeit verwenden. Menschen werden sich in unterschiedlichen Zeitzonen bewegen, die sie gestalten können – und müssen.“ (ebd.)

Aufgrund dieser Überlegungen geht Mutz davon aus, daß die neue Arbeitsgesellschaft die flexible Gestaltung unterschiedlicher Zeitsegmente erfordert. Im „Münchener Modell“ wird der Versuch unternommen, auf Basis dieser Überlegungen den Wechsel zwischen unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern und Zeitsegmenten attraktiv zu machen und Menschen zu ermöglichen, diese ihren Bedürfnissen entsprechend zu gestalten. Den vier Varianten des Modellvorhabens liegen Überlegungen zugrunde, die denen des Pilotprojekts *combishare* teilweise nicht unähnlich sind.

So wird bürgerschaftliches Engagement als Möglichkeit gesehen, Lernfelder für Unternehmen zu öffnen, in denen die sozialen und kommunikativen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter gefördert werden können. Da entsprechende Qualifikationen im betrieblichen Ablauf häufig nur in geringem Maße erworben werden können, soll am Modellvorhaben beteiligten Mitarbeiter/innen und Unternehmen angeboten werden, zur Weiterbildung oder als Bildungsurlaub (bis zu einem Monat) praktische Erfahrungen in neuen Arbeitsfeldern zu sammeln. Ähnlich wie bei dem Projekt *combishare* wird diese Bildungsphase professionell vorbereitet, begleitet und nachbereitet.

Zweitens wird die Notwendigkeit gesehen, daß Unternehmen das soziale, ökologische und kulturelle Umfeld außerhalb ihres Betriebes mit gestalten (Variante „Stabiles bürgerschaftliches Engagement“). Als Vorbild werden hier die USA genannt, allerdings gibt es in den letzten Jahren auch in der Bundesrepublik Beispiele für Unternehmen, die eine ähnliche Sichtweise vertreten.⁶ Im Rahmen des Münchener Modells können Mitarbeiter ihre Erwerbsarbeitszeit um bis zu 20 Stunden im Monat reduzieren, um diese Zeit für bürgerschaftliches Engagement zu nutzen. Ähnlich wie bei dem Projekt *combishare* bleiben Beschäftigte, die sich an diesen Varianten beteiligen, während dieser Zeit in den Betrieben beschäftigt. Sie sollen bis zu 70% ihres Nettolohns erhalten und sozialversichert bleiben – den Ausgleich zum vorigen Lohn erhalten sie aus einer Stiftung.

6 z.B. BASF, MacDonalds Deutschland, Siemens

2.4 Personenbezogene Freistellungen von Erwerbsarbeit wie Elternzeit, Bildungsurlaub, Erwerb von Schlüsselqualifikationen für persönliche Zwecke

Elternzeit

In der Bundesrepublik gibt es seit 1986 die Möglichkeit, Elternzeit nach dem Bundeserziehungsgeldgesetz zu nehmen. Bislang waren es hierzulande fast nur Frauen (98,5%), die sich dazu bereit fanden, während sich die Väter derzeit nur mit einem verschwindend geringen Anteil von 1,5% am sogenannten Erziehungs„urlaub“ beteiligten.⁷ Wie der Münchner Familienforscher Fthenakis unlängst nach der Untersuchung von Zeitbudgets zu bedenken gab, nimmt die Rede von der Beteiligung der Väter in den letzten Jahren kontinuierlich zu, während die Beteiligung der Väter an der Erziehungsarbeit real abnimmt. Ab dem 1. Januar 2001 tritt nun eine Gesetzesreform in Kraft, die zumindest einige Änderungen bezüglich der Regelung der – fälschlicherweise immer noch als „Urlaub“ bezeichneten – betrieblichen Freistellungen zur Erziehung und Betreuung von Kindern beinhaltet.

Zu den wichtigsten Änderungen gehört die Einführung *eines Rechts auf Teilzeitarbeit* bis zu 30 Wochenstunden sowie die Möglichkeit, daß beide Eltern zur gleichen Zeit „Elternzeit“ nehmen dürfen. Der Rechtsanspruch auf Teilzeitbeschäftigung gilt für Betriebe, die mehr als fünfzehn Personen beschäftigen (Auszubildende werden nicht mitgezählt). Des weiteren besteht die Möglichkeit, das Erziehungsgeld zu budgetieren sowie das dritte Jahr (die Zustimmung des Arbeitgebers vorausgesetzt) bis ins achte Lebensjahr zu übertragen.

Diese Neuerungen bieten meines Erachtens nicht nur die Chance, eine höhere Beteiligung von Vätern an der Erziehung ihrer Kinder zu erreichen, sondern eröffnen die Möglichkeit, mit Freistellungen für Erziehungsphasen wesentlich flexibler umzugehen als bisher, was gerade für kleinere und mittlere Unternehmen wichtig ist. Verbunden mit dem Ziel der europäischen Beschäftigungsinitiative 2000-2006, Diskriminierungen von Frauen entgegenzuwirken, ergibt sich die Frage, inwieweit hier die Möglichkeit besteht, ein arbeitsmarktpolitisches Instrument wie Teilzeitplus dahingehend weiterzuentwickeln, daß es in der Lage wäre, sowohl kleinere und mittlere Betriebe als auch ihre Beschäftigten bei der Planung von „Elternzeit“ zu unterstützen.

Potentielle Aufgaben wären die Beratung von KMU bei der Einführung flexibler Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodelle auch im Zusammenhang mit Erziehungszeiten. Erfahrungen aus der bisherigen Arbeit könnten somit für die erweiterte Aufgabenstellung genutzt werden. So spielt etwa auch im Zusammenhang mit der „Elternzeit“ die Ermittlung des individuellen sowie des betrieblichen Qualifizierungs-

7 Die aktuellen statistischen Angaben habe ich der Internetseite des BMFSFJ zum Thema „Reform des Erziehungsurlaubsgesetzes“ entnommen. Das Statistische Bundesamt teilte auf Anfrage mit, daß geschlechtsspezifische Daten über die Inanspruchnahme des Erziehungsurlaubs dort nicht erhoben werden.

bedarfs eine wichtige Rolle sowie die Frage, inwieweit diese Phase mit Weiterbildung verknüpft werden kann. Hier besteht meines Erachtens ein ungeheures Potential, welches bisher aufgrund der starren Erziehungsurlaubsregelungen noch nicht genutzt werden kann.

Mögliche (Projekt-)Partner sind sowohl auf europäischer Ebene als auch in der Bundesrepublik zu finden. Ein sogenanntes „Erziehungsurlaubsprojekt“, welches als Mitglied der Gemeinschaftsinitiative ADAPT durch den Europäischen Sozialfonds und die Länder gefördert wird, ist bei der Gesellschaft für Informationstechnologie und Pädagogik (GIP) am IMBSE (Institut für Maßnahmen zur Förderung der beruflichen und sozialen Eingliederung), einem freien Bildungsträger in Moers, Nordrhein-Westfalen, angesiedelt. Das Projekt „Situationsgerechte berufliche Weiterbildung im Erziehungsurlaub“ richtet sich an Beschäftigte im Erziehungsurlaub und Betriebe in der Region Niederrhein. Das IMBSE betreibt ein zweites von ADAPT gefördertes Projekt in Schwerin/Mecklenburg-Vorpommern und arbeitet bereits mit Projekten in ähnlichen oder vergleichbaren Projektfeldern zusammen, um wechselseitig voneinander profitieren zu können.

Während in dem oben genannten Projekt Qualifizierung und Beschäftigungssicherung während der gesetzlichen Erziehungszeit im Vordergrund stehen, sammelt im Kontext des Schwerpunktes „Arbeitszeit“ des ADAPT-Programms ein anderes Modellprojekt bereits Erfahrungen, wie – insbesondere für Frauen in Fach- und Führungspositionen – mit flexiblen Arbeitszeitmodellen die effektive Einbindung qualifizierter Fachkräfte sowie die Ertragskraft von KMU auch dann gesichert werden kann, wenn die private Lebensplanung ein Höchstmaß an Abstimmung erfordert. Im Rahmen von „Kombizeit“ werden in drei Pilotunternehmen aus verschiedenen Branchen verschiedene Maßnahmen für Frauen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie entwickelt. Hier spielen der Erhalt von Qualifikationen bei Teilzeitarbeit sowie die Schaffung eines offenen Gesprächsklimas im Unternehmen eine große Rolle. Projektträger ist das Institut für Unternehmenskybernetik e.V.

Zusammenfassend bleibt festzustellen, daß die Reform des Erziehungsurlaubsgesetzes neue Potentiale birgt, die aller Voraussicht nach jedoch ohne weitere Unterstützung sowohl der Betriebe als auch der Arbeitnehmer/innen wohl kaum ausgeschöpft werden. Individuen und einzelne Betriebe – gerade im Bereich von KMU – sind nach den bisherigen Erfahrungen vermutlich mit der Umsetzung überfordert. Der Bedarf nach einer Unterstützung wird – wie die beiden Erziehungsurlaubsprojekte zeigen – bereits heute seitens der Länder und auch der EU anerkannt. Der Bedarf an Beratungs- und Unterstützungsleistungen wird nach Inkrafttreten der Reform wegen der Neuregelung der Teilzeitanprüche während der Elternzeit steigen.

Umgekehrt zeigt die Erfahrung, daß Gesetzesänderungen allein – insbesondere bei KMU – noch nicht notwendigerweise Veränderungen auf betrieblicher Ebene nach sich ziehen (Büchtemann 1990). Gerade von kleineren Unternehmen wird bisher die Möglichkeit, daß ein/e Mitarbeiter/in aufgrund von Erziehungszeiten für zwei Jahre komplett ausfällt, als ein empfindliches Risiko betrachtet und stellt damit ein Einstellungshemmnis für Frauen dar.

Das neue Gesetz fördert erstmals die Möglichkeit, daß Männer und Frauen sich Erziehungsarbeit zum gleichen Zeitpunkt teilen können. Zusammen mit dem Recht auf Teilzeit besteht damit in der – mit Kinderbetreuungsplätzen für unter Dreijährige völlig unzureichend versorgten – Bundesrepublik die realistische Möglichkeit für Frauen, dem Unternehmen auch in den ersten Jahren nach der Geburt eines Kindes nicht mehr fernbleiben zu müssen.

Nimmt man das Ziel der Europäischen Beschäftigungsinitiative ernst, die Diskriminierung von Frauen bis zum Jahr 2005 erheblich zu mindern, bietet die Unterstützung sowohl von Individuen als auch von Betrieben bei der Umsetzung der Reform in der oben vorgeschlagenen Weise einen konkreten Ansatzpunkt für die Weiterentwicklung des Instruments *Teilzeitplus*.

Eine Förderung könnte im Rahmen der Gleichstellungsziele von EQUAL sowie der Förderung von Teilzeit im Kontext des ESF-Politikbereich D „Förderung der Anpassungsfähigkeit und des Unternehmergeistes“ erfolgen.⁸

Bildungsurlaub

Die Regelung von Bildungsurlaub ist Sache der Bundesländer und daher tendenziell unterschiedlich handhabbar. Die Inanspruchnahme ist allerdings in allen Bundesländern sehr gering. Bundesweit nimmt nur etwa 1% der Berechtigten (!) diesen Anspruch wahr. Eine Regelung – wie etwa in Dänemark –, nach welcher der Unterhalt während des Bildungsurlaubs von der Arbeitslosenversicherung bestritten wird, existiert in der Bundesrepublik nicht. Während in Dänemark der Berufsbildungsurlaub (*Orlov til uddannelse*) per Gesetz bis zu einem Jahr gewährt werden kann, ist der mögliche zeitliche Umfang in der Bundesrepublik sowieso erheblich geringer. Des weiteren beschränkt das Arbeitsförderungsrecht das Unterhaltsgeld generell auf Arbeitslose.

2.5 Freizeit/„work-life-balance“

Im Zuge der Arbeitszeitflexibilisierung kam es zu einer Relativierung der Regelungskompetenzen von Ordnungsrecht sowie von kollektiven Vereinbarungen über Arbeitszeiten. Gleichzeitig existiert aufgrund der mit neuen Zeitmodellen normierten Rechte die Notwendigkeit, individuelle Interessen direkt in betriebliche Zeitvereinbarungen einzubringen und die jeweiligen Interessen aufeinander abzustimmen. Die dadurch erforderlich werdenden Regulierungen werden auch als „work-life-balance“ bezeichnet. Die Balance zwischen Arbeit und Leben wird immer weniger von gesellschaftskulturellen Normen, Gesetzen und kollektiven Vereinbarungen bestimmt. Vielmehr gewinnen einzelne Betriebsvereinbarungen sowie individuelle Aushandlungsprozesse an Bedeutung.

8 Neuordnung der EU-Strukturfonds für den Förderungszeitraum 2000-2006

Diese werden nicht länger nur von außen bestimmt, sondern ermöglichen die Einbeziehung individueller Ansprüche und Optionen sowie die Abstimmung mit externen Zwängen. Das qualitativ Neue besteht darin, daß private Gründe prinzipiell legitim in die betriebliche Arbeitszeitgestaltung eingebracht werden können (Hildebrandt 2000b). Diese – sowohl für die Betriebe als auch für die Beschäftigten neue – Situation erfordert eine Veränderung der Kommunikation sowie der Organisation auf beiden Seiten. Beschäftigte und Betriebe müssen neue zeitliche Arrangements treffen, die den individuellen Arbeitszeitbedürfnissen einerseits sowie betrieblichen Anforderungen andererseits entsprechen. Damit besteht jedoch die Gefahr der Überforderung des einzelnen. Durch den Rückbau kollektiver Standards bezüglich Dauer und Lage der Arbeitszeit werden Fragen der Arbeitszeitorganisation zunehmend auf die Beschäftigten verlagert. Sie müssen nun mit Kollegen und Vorgesetzten ihre Anwesenheit absprechen und Interessenkonflikte austragen, die sich aus widersprechenden Bedürfnissen ergeben. Indem sich Beschäftigte dabei nur noch in begrenztem Umfang auf Betriebsvereinbarungen und tarifvertragliche Regelungen beziehen können, wird die Problematik individualisiert. Darüber hinaus müssen die Beschäftigten ihre Arbeitszeit mit den Öffnungszeiten von Kindergärten und Schulen, mit öffentlichen Verkehrsmitteln und anderen Bedürfnissen abstimmen.

Nicht nur für kleine und mittlere Betriebe stellt die Flexibilisierung von Arbeitszeiten eine Herausforderung dar. Gerade kleine und mittlere Unternehmen sind jedoch darauf angewiesen, auf den Betrieb und die Mitarbeiter/innen individuell abgestimmte Lösungen zur Zufriedenheit aller zu finden. Arbeitszeitpolitische Modellprojekte können hier neue Wege ausprobieren. *combishare* gehört zu den Projekten zum Thema „Arbeitszeit“, die mit Mitteln aus dem ADAPT-Programm gefördert wurden.

3 **Ländervergleich: Vergleichbare arbeitspolitische Maßnahmen in skandinavischen Ländern, den Niederlanden und Deutschland**

Die in den letzten Jahren anhaltende, hohe Arbeitslosigkeit hat zu neuen Ansätzen in der Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik geführt. Obwohl die Un- und Angelernten in besonderem Maße von Langzeitarbeitslosigkeit betroffen sind, bietet eine solide berufliche Erstausbildung heute keine Gewähr mehr, sich vor Arbeitslosigkeit zu schützen. Eine Weiterentwicklung herkömmlicher arbeitsmarktpolitischer Instrumente wurde auch deshalb notwendig, weil eine kontinuierliche Nachqualifizierung heute praktisch in allen Berufsgruppen erforderlich ist. Diese Situation macht offensive Weiterbildung bereits für Beschäftigte notwendig, denn die traditionellen Maßnahmen der Arbeitsämter kommen häufig zu spät.

Das Instrument *Teilzeitplus* verfolgt die Idee der Entlastung des Arbeitsmarktes durch die Verbesserung der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auf der einen sowie die Weiterbildung von Beschäftigten auf der anderen Seite. Es wird deshalb häufig mit Job-Rotation-Modellen verglichen. Uns interessiert an dieser Stelle, welche Instrumente in anderen Ländern entwickelt wurden. Wird die Idee, unterschiedliche Lern- und Tätigkeitsfelder bei Teilzeit zu befördern, in der EU verfolgt? Gibt es inzwischen arbeitsmarktpolitische Maßnahmen, die ähnliche Ziele verfolgen wie *Teilzeitplus*? Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede gibt es zu dem Instrument, und liegen Anknüpfungspunkte zu ähnlich gelagerten Projekten vor?

In den letzten Jahren haben skandinavische⁹ Urlaubs- und Stellvertretermodelle auch außerhalb dieser Länder starke Beachtung gefunden. In der Bundesrepublik gibt es Bestrebungen, günstigere institutionelle Bedingungen für die sogenannten Job-Rotation-Modelle zu schaffen und diese auszuweiten. „Die mit den ‚Job-Rotation-Modellen‘ verbundene Dreifach-Strategie, die auf die Entlastung des Arbeitsmarktes durch die Beurlaubung von Arbeitnehmern, auf die Verbesserung der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit durch die Weiterbildung von Beschäftigten und auf die Reintegration von Arbeitslosen durch befristete Beschäftigung auf den Arbeitsplätzen der beurlaubte Arbeitnehmer setzt, wird offenbar als geradezu bestehend empfunden.“ (Reissert 1995: 3)

9 Aufgrund der etwas längeren Erfahrungen mit Job-Rotation-Modellen in Dänemark und Schweden sowie der guten Forschungslage werde ich mich in diesem Beitrag auf Dänemark und Schweden beschränken. Finnland hat 1996 mit dem Projekt „Job-Rotation – Sabbaticals mit Arbeitskräfteeinsatz“ gestartet. Während das Beschäftigungsverhältnis des Arbeitnehmers ruht, erhält dieser Lohnersatzleistungen in Form von Arbeitsplatzrotationsgeld. Für die Dauer des Urlaubs muß der Arbeitgeber einen Arbeitssuchenden einstellen. Das Projekt soll bis zum Jahr 2001 laufen (MISEP Basisinformationsbericht Finnland 1998: 65 sowie inforMISEP Maßnahmen Nr. 61, 1998).

Auch auf europäischer Ebene hat die Idee der skandinavischen Urlaubs- und Stellvertretermodelle großen Anklang gefunden. Rotationssysteme und Bildungsurlaub werden mit der Idee des „lebenslangen Lernens“ in Verbindung gebracht. Insbesondere die Verknüpfung von Arbeit und Lernen wird als wichtig erachtet.

In der nun folgenden Vergleichsanalyse werden Instrumente vorgestellt, die zum Teil ähnliche Ideen verfolgen wie *Teilzeitplus* und die an einigen Stellen Anknüpfungspunkte oder Anregungen für die Weiterentwicklung des Instruments bieten. Ein Modellprojekt, welches die zentralen Maßnahmen und Ziele (Beratung von Unternehmen und Mitarbeitern sowie Vermittlung und Weiterbildung der Mitarbeiter an einem anderen Arbeitsplatz in einem anderen Tätigkeitsfeld bei Aufrechterhaltung des Arbeitsvertrags mit dem Ursprungsbetrieb) in ähnlicher Weise miteinander verknüpft, existiert offenbar innerhalb der Europäischen Union bisher nicht.¹⁰

Immer noch setzt der überwiegende Teil der arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen erst ein, wenn die Arbeitslosigkeit bereits eingetreten ist. Im Sinne des von uns entwickelten Rasters werden daher für die Vergleichsanalyse arbeitsmarktpolitische Maßnahmen beschrieben, die bereits vor Eintritt der Arbeitslosigkeit einsetzen. Im Rahmen dieser Expertise kann auf die institutionellen Voraussetzungen der jeweiligen Länder nur cursorisch eingegangen werden. Ebenso muß auf eine Wirkungsanalyse der jeweiligen arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen weitgehend verzichtet werden.¹¹

3.1 Rotationsregelungen in Dänemark und das Arbeitsmarkt-Ausbildungssystem

Das dänische System der Arbeitsmarktpolitik ist geprägt von einer sehr langen Tradition für lebenslange Weiterbildung. Das öffentliche Fort- und Weiterbildungssystem in Dänemark wird jedoch den technologischen und organisatorischen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt ständig angepaßt.

Dänemark und Schweden haben seit einigen Jahren offensive Weiterbildungsprogramme entwickelt, die bereits vor dem Eintritt der Arbeitslosigkeit ansetzen. Diese Freistellungen für Beschäftigte werden kombiniert mit Maßnahmen, die Arbeitslosen den Wiedereintritt in das Berufsleben erleichtern sollen (Stellvertretermodelle). Bevor wir auf die Programme näher eingehen, seien an dieser Stelle noch einige allgemeine Bemerkungen zu spezifischen Merkmalen der Arbeitsmärkte in Schweden und Dänemark vorangestellt.

10 Quellen: Recherche in der MISEP-Datenbank nach folgenden Stichworten: „betriebliche Restrukturierung“, „interne und externe Flexibilisierung“, „Weiterbildung“. Analyse der ADAPT-Veröffentlichungen über die Modellprojekte nach den Themenfeldern: „Arbeitszeit“, „Die Zukunft der Regionen“, „Lernen am Arbeitsplatz“, „Arbeit und Umwelt“. Expertengespräche mit Bernd Reissert, Dietrich Englert, Thomas Kruppe und Klaus Schömann, denen ich an dieser Stelle herzlich danken möchte.

11 Es wurden jedoch Länder ausgewählt, für die wir bereits über deutsch- und englischsprachige Studien verfügen. Hinweise zum Weiterlesen erfolgen im Text.

Zwar kann im Rahmen dieser Expertise auf die unterschiedliche Beschaffenheit der Arbeitsmärkte in Schweden und Dänemark nicht ausführlich eingegangen werden, dennoch sei erwähnt, daß sich die Arbeitsmärkte beider Länder durch ihre traditionell hohen Erwerbsquoten von dem der Bundesrepublik insbesondere dadurch unterscheiden, daß die Frauenerwerbstätigkeit weitaus höher ist und dies – neben einer weitaus besseren Infrastruktur für die Betreuung von Kindern – als Folge einer wesentlich stärkeren Verbreitung von Teilzeitarbeit gewertet werden kann (Höcker 1995: 44). Eine weitere Gemeinsamkeit der beiden Länder ist, daß sie im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt deutlich mehr Mittel für aktive Arbeitsmarktpolitik bereitstellen als die meisten anderen Länder in Europa.¹²

In Dänemark wurde 1994 eine Urlaubsoffensive begonnen, deren Programme auf den gleichen Prinzipien aufbauen wie die schwedischen: Die herkömmliche Weiterbildungsförderung von Beschäftigten wird von der Arbeitsverwaltung dahingehend ergänzt, daß die befristete Einstellung von zuvor Arbeitslosen während des Bildungsurlaubs von Beschäftigten zusätzlich staatlich gefördert wird. Während in Dänemark die Freistellung von Erwerbstätigen zu Qualifizierungszwecken (Berufsbildungsurlaub) sowie für Elternzeit und Sabbaticals (Langzeiturlaub) mit Arbeitsplatzrotation kombiniert wird, wird der Elternurlaub in Schweden als sozialpolitische Maßnahme verstanden: Eine erklärte Koppelung mit dem Stellvertreterprogrammen besteht daher nicht, ist aber dennoch nicht ausgeschlossen.

Auch auf den Aufbau der arbeitsmarktpolitischen Institutionen in verschiedenen Ländern kann im Rahmen dieser Vergleichsanalyse nur insoweit eingegangen werden, als es unmittelbar für unsere Fragestellung relevant ist. Es soll daher nicht unerwähnt bleiben, daß in Dänemark – im Zuge der grundlegenden Reorganisation der Arbeitsmarktpolitik in einigen EU-Ländern Mitte der neunziger Jahre¹³ – den regionalen Arbeitsvermittlungen (AF) „beträchtliche Kompetenzen“ eingeräumt wurden (Höcker 1995: 47). Diese sind lediglich für die aktive Arbeitsmarktpolitik zuständig und nutzen die regionalen Kontakte für regelmäßige Betriebsbesuche und –befragungen. Damit haben die AF eine relativ genaue Vorstellung über den Qualifizierungsbedarf der Betriebe. Seit der Arbeitsmarktreform im Jahr 1994 dürfen sie sogar eine über die üblichen Vermittlungsdienste hinausgehende und auf kommerzieller Basis beruhende Personalplanung und -beratung in den Betrieben anbieten.

Ähnlich wie bei *Teilzeitplus* besteht hier also die Idee, die traditionellen Aufgaben von Arbeitsmarktpolitik dahingehend zu erweitern, daß Personalplanung und Personalberatung einbezogen werden: Arbeitsmarktpolitik setzt also auch bei Stellvertreterprogrammen nicht erst ein, wenn die Arbeitslosigkeit bereits eingetreten ist.

12 Vergleiche Höcker (1995: 45). Auch Ende des Jahres 1999 betragen die Ausgaben für aktive Arbeitsmarktpolitik in Dänemark 1,8% des BIP; in Deutschland betragen sie 1994 1,4% des BIP und lagen Ende 1999 nur noch bei 1,3% (Schmid/Schömann 1999: 37).

13 Siehe dazu auch das Vorwort von Günther Schmid in: Hugh Mosley and Christel Degen, 1999: *Reorganization of Labor Market Policy. Further Training for the Unemployed in the United Kingdom* sowie die Länderfallstudien (Dänemark, Deutschland, Niederlande und Großbritannien) des vergleichenden EU-Projektes „Reorganisation der Arbeitsmarktpolitik. Weiterbildung für Arbeitslose“.

Eine weitere Gemeinsamkeit besteht in der zentralen Wichtigkeit persönlicher Kontakte für das Gelingen der arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen. Während bei *Teilzeitplus* die Vermittlung des von Arbeitslosigkeit bedrohten Mitarbeiters in andere Tätigkeitsfelder nur dann gelingen kann, wenn Netzwerke in der Region geknüpft werden, hängt die Umsetzung der Stellenrotation ebenfalls von der Funktionstüchtigkeit regionaler Bezüge ab.

Bei den Arbeitsmarktausbildungen (AMU) in Dänemark handelt es sich um modular aufgebaute Weiterbildungen, die zunächst für un- und angelernte Beschäftigte eingeführt wurden. Später wurden auch Facharbeiter/Techniker usw. einbezogen; Kurse für Arbeitslose kamen hinzu. Un- und Angelernte können in einigen Branchen auf diesem Wege sogar einen Facharbeiterbrief erwerben. Dieses System wird finanziert, indem alle Betriebe und Beschäftigten Beiträge leisten müssen, um die Grundfinanzierung sowie die Teilnehmerunterstützung zu gewährleisten. Bei Inanspruchnahme von Kursen müssen Teilnehmer/innen und Betriebe daher nichts mehr bezahlen. Teilnehmer erhalten eine Arbeitsmarktausbildungsleistung in Höhe der Arbeitslosenunterstützung (90% des Bruttolohns) (Höcker 1995: 49).

Die „allgemeine Erwachsenenbildung“ untersteht dagegen dem Unterrichtsministerium. Dabei handelt es sich um ein System, welches in erster Linie auf den nachträglichen Erwerb von schulischen Abschlüssen zielt. Diese Kurse werden sowohl tagsüber als auch abends angeboten, können also berufsbegleitend in Anspruch genommen werden. Hier wird allerdings ein geringer Teilnehmerbetrag fällig. Arbeitslose können an diesen Kursen teilnehmen, ohne daß ihnen die Arbeitslosenunterstützung gekürzt oder vorenthalten wird.

Die bereits weiter oben beschriebenen Arbeitsmarktausbildungen richten sich eng nach den Bedürfnissen der Betriebe. Seit 1989 wurden dann Programme aufgebaut, die mit Hilfe großzügiger öffentlicher Förderungen gute Voraussetzungen für selbstgewählte Bildungsmaßnahmen schafften (ebd.). Das erste Programm dieser Art wurde im Oktober 1989 im Gesetz zur Erwachsenenförderung (VUS) verabschiedet. Gefördert werden heute sowohl allgemeinbildende Weiterbildungen als auch solche mit berufsbildenden Inhalten. Zielgruppe sind gering qualifizierte Arbeitnehmer und Selbständige (!) zwischen 25 und 60 Jahren. VUS ist sowohl als Vollzeitmaßnahme wie auch als Teilzeitmaßnahme möglich. Bei Inanspruchnahme der Teilzeitmaßnahme wird die Weiterbildung (maximal 2 Jahre) entsprechend verlängert.

1992 wurde das erweiterte VUS-Programm implementiert, welches den allgemeinen Bildungsurlaub sowie Elternurlaub für Arbeitnehmer mit Kindern unter neun Jahren möglich machte. Im konsolidierten „Gesetz über Urlaub“ von 1995 wurde der Langzeiturlaub (Sabbatoriov) geregelt, der bis zu einem Jahr gewährt wird (MISEP 1997a: 40). „Das Gesetz über Urlaub ist im Kontext der Gesetze über aktive Arbeitsmarktpolitik zu sehen. Es soll sicherstellen, daß die Arbeitsverwaltung, indem sie Arbeitnehmer über Beurlaubungs- sowie Berufsbildungs- und Fortbildungsmöglichkeiten berät, dazu beiträgt, daß die Urlaubsprogramme durch Vereinbarungen über Arbeitsplatzrotation zu einem Anstieg von Beschäftigung führen.“ (ebd.)

Um diese Bildungs- und Job-Rotation-Maßnahmen zu unterstützen, wurden seitens der regionalen Arbeitsmarkträte auch Mittel aus regionalen Sonderfonds eingesetzt, die zur Bekämpfung von Strukturproblemen eingerichtet wurden. Empirische Ergebnisse über die Erwachsenenbildungsförderung sowie die Stellenrotationsprogramme kamen Anfang der 90iger Jahre zu einem überwiegend positiven Ergebnis. Bemängelt wurde das niedrige Informationsniveau insbesondere bei kleineren Betrieben. Die Stellvertreterpflicht bedeutet, daß die Betriebe die Urlaubsprogramme – abgesehen von der Erwachsenenbildungsförderung – eben nicht als „Puffer“ in auftragsarmen Zeiten einsetzen können (Höcker 1995: 55). Als weitere ökonomische Barrieren wurden u.a. die mangelnden Zuschußmöglichkeiten für die Projektkoordination beschrieben, die als sehr aufwendig gelten. Insbesondere der Anspruch, Weiterbildung sowohl an die Bedürfnisse des Betriebes als auch an die der Teilnehmer/innen anzupassen, wurden als arbeitsintensiv beschrieben.

Auf die Inanspruchnahme der Programme durch die beschäftigten Teilnehmer/innen soll im Rahmen dieser Expertise kurz eingegangen werden, weil bezüglich der zu überwindenden Probleme und der Organisation des Projektes Parallelen zu dem Projekt *combishare* bestehen. Auf die Darstellung der Erfahrungen mit den arbeitslosen Teilnehmern wird an dieser Stelle verzichtet. Im öffentlichen Sektor wurden in erster Linie weibliche Mitarbeiter/innen mit kurzer Schul- und Berufsausbildung gefördert. Sie besuchten allgemeinbildende und schulische Maßnahmen. 90% der Stellenrotationsprojekte wurden über das VUS-Programm gefördert. Im privaten Sektor wurden die Mitarbeiter nur zu 40% durch VUS gefördert. Die Mitarbeiter waren kürzer in den Bildungsmaßnahmen, und 45% der Job-Rotationsprojekte waren als „job offer“ für Langzeitarbeitslose organisiert (ebd.: 56). Bei mangelnder betrieblicher Weiterbildungskultur mußten vielen Mitarbeitern – insbesondere den un- und angelernten – die Ängste vor den neuen Anforderungen genommen werden. Wichtig war dabei, die Mitarbeiter/innen vorab gut zu informieren und von der Gültigkeit der vertraglich zugesicherten Garantie auf Erhalt der Stelle zu überzeugen, da dieser Regelung häufig mißtraut wurde.

Inzwischen wurde die Pflicht zur Einstellung eines Stellvertreters gestrichen, so daß die Urlaubsprogramme auch als Puffer bei schlechter Auftragslage eingesetzt werden können. Dennoch ist insbesondere für kleinere Betriebe die Freistellung eines Mitarbeiters zu dringend erforderlichen Weiterbildungsmaßnahmen nicht immer einfach, wenn die Maßnahme selbst bezahlt werden muß oder kein geeigneter Stellvertreter gefunden wird. Die Kontaktaufnahme mit diesen Betrieben durch die Arbeitsverwaltung oder aber die Träger ist daher zur Ausnutzung der Programme dringend erforderlich. Diesbezüglich wurden jedoch in Dänemark bereits 1994 Verbesserungen erzielt (ebd.: 59).

Die zentrale Rolle funktionierender Netzwerke (Betriebe, Arbeitsvermittlungen, Träger) wurde an mehreren Stellen deutlich: So war ein Drittel der Projekte im öffentlichen Sektor in Zusammenarbeit mit mehreren Kommunen entstanden, und der überwiegende Anteil der Stellvertreter hatte – trotz der Neuheit der Programme – schon eine Vorabqualifizierung erhalten. Zur Koordination und Leitung eines

Stellvertreterprojektes wird eine Leitungsgruppe als notwendig erachtet, in der alle beteiligten Interessen vertreten sind.

Gleichzeitig führt eine formalisierte Zusammenarbeit innerhalb einer Region zum Erfahrungsaustausch und einer Professionalisierung bei der Beratung der Unternehmen. Daß es keine Mittel für die sehr aufwendige Projektorganisation gibt, wurde als großes Problem empfunden. Die Betriebe sind häufig entweder schlecht oder überhaupt nicht über den gesetzlichen Rahmen der Bildungsmöglichkeiten sowie Finanzierungsmöglichkeiten informiert.

Unter dem Motto „Von Dänemark lernen“ ziehen Schmid/Schömann aus der Analyse der dänischen Erfahrungen mit Stellvertreterprogrammen u.a. folgende Schlußfolgerung: Wichtig für den Erfolg von Job-Rotation-Programmen sind langfristig angelegte, gesetzlich geregelte oder tarifvertraglich vereinbarte Regelungen für die Weiterbildung sowohl von Beschäftigten als auch von Arbeitslosen sowie „Arbeitswilligen“ aus der inaktiven Bevölkerung (Schmid/Schömann 1999). Des weiteren muß die Abwesenheit aus den Unternehmen durch verlässliche Kündigungsschutzregeln flankiert werden. Die Implementation der Stellvertreterprogramme wird durch funktionsfähige Netzwerke begünstigt.

3.2 Berufsbildung und Beschäftigungsbrücken durch Job-Rotation in Schweden

Eine arbeitsmarktpolitische Maßnahme, die mit dem Instrument Teilzeitplus direkt vergleichbar wäre, existiert auch in Schweden nicht. Allerdings gibt es Bestrebungen, durch Berufsbildung am Arbeitsplatz sowie Stellvertreterprogramme bereits angestelltem Personal die Möglichkeit zur Weiterbildung und Kompetenzerweiterung zu geben.

„Berufsbildung am Arbeitsplatz“ (Företagsutbildning) kann in Schweden zu verschiedenen Zwecken eingesetzt werden: erstens zur sektoriellen Berufsbildung, d.h. zur Ausbildung für berufliche Tätigkeiten, bei denen ein Mangel an Facharbeitskräften besteht, zweitens zur Einführung neuer Technologien und (damit verbundenen) Veränderungen der Arbeitsorganisation. Darüber hinaus können auch Mitarbeiter, denen potentiell – und ohne diese Berufsbildung – die Entlassung droht, diese Maßnahme in Anspruch nehmen.

Rechtsgrundlage ist die Verordnung über die innerbetrieblichen Bildungszuschüsse (MISEP Basisinformationsbericht, Schweden 2000). Danach können Arbeitgeber unter bestimmten Bedingungen im Zusammenhang mit Berufsbildung für Beschäftigte und Neueinstellungen staatliche Zuschüsse gewährt werden. Die Maßnahme „Berufsbildung am Arbeitsplatz“ wird ausschließlich aus Staatsgeldern – mit Mitteln der Arbeitsmarktbehörde – finanziert. Während der Ausbilder vom Arbeitgeber ausgesucht wird, verwalten die Arbeitsämter die Zuschüsse.

Das Ausbildungsvikariat (Utbildningsvikariat)

Wie in Dänemark wurde auch in Schweden die „Weiterbildungsstellvertretung“ als arbeitsmarktpolitische Maßnahme eingeführt. Bereits seit 1984 waren sogenannte „Arbeitsmarktausbildungen“ (AMU) in einem einheitlichen Regelsystem zusammengefaßt. Aus den umfangreichen Regelungen zur Qualifizierung von Beschäftigten wurden im Sommer 1987 mit diesem Instrument erste Erfahrungen gemacht, indem man die Ausbildungsförderung in Betrieben von einer Gegenleistung abhängig machte – der befristeten Einstellung eines arbeitslosen Stellvertreters für den beurlaubten Stelleninhaber. 1991 wurde das „Ausbildungsvikariat“ als allgemeine arbeitsmarktpolitische Maßnahme eingeführt (Lindberg 1995: 25).

Sowohl privaten Unternehmen als auch Betrieben im öffentlichen Sektor soll damit die Möglichkeit eröffnet werden, ihr Personal für Weiterbildung freizustellen. Anders als bei dem Instrument *Teilzeitplus* werden hier jedoch – wie bereits erwähnt – Arbeitslose auf dem freiwerdenden Arbeitsplatz eingestellt, womit das Ziel verfolgt wird, daß diese ihre eigene Qualifikation erhalten und ausbauen können und sich damit ihre Chancen auf dem ersten Arbeitsmarkt erhöhen.

In unserem Zusammenhang interessant ist, daß der Schwerpunkt der Förderung bis 1986/87 noch auf Maßnahmen lag, die den strukturellen Wandel unterstützten (Höcker 1995: 73). Erst später wurden dann auch Maßnahmen gefördert, die speziell schlecht ausgebildeten Beschäftigten und Arbeitslosen zugute kamen. Dazu gehörten auch Maßnahmen, die dazu dienten, drohende Entlassungen zu verhindern. Des weiteren richteten offenbar rund *zwei Drittel der regionalen Arbeitsverwaltungen ihre Vergabepaxis gezielt auf kleine und mittelgroße Betriebe* aus, da diese – wie bereits in Kapitel 1.2 ausgeführt – häufig Schwierigkeiten haben, ihre Mitarbeiter freizustellen und eine Weiterbildung zu finanzieren. Über 60% der Fördermaßnahmen wurden demzufolge in Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten durchgeführt (ebd.: 75).

Angesichts eines zu hohen Anteils an Mitnahme- und Creaming-Effekten wurde das Stellvertreterprogramm 1991 neu konzipiert. Danach war das Programm nur als Zusatz zu Bildungsmaßnahmen für Beschäftigte möglich. Eine Kombination mit dem Elternurlaub oder einem Sabbatical ist in Schweden nicht möglich. Die Förderung des Arbeitgebers besteht in einer Reduktion der Sozialabgaben für befristet eingestellte Stellvertreter; die Anstellungsbedingungen für den Teilnehmer der Weiterbildung dürfen – ähnlich wie bei dem Projekt *combishare* – während der Maßnahmen nicht verschlechtert werden. Damit die Unternehmen dennoch das Stellvertreter-Programm der normalen Förderung von Weiterbildung vorziehen, fällt der Weiterbildungszuschuß für die Stellvertreter höher aus als der gewöhnliche Zuschuß.

Eine Kombination des – in Schweden von der Krankenversicherung finanzierten – Elternurlaubs mit Lohnzuschüssen kann ebenfalls zu Stellvertretungsregelungen führen. So können Arbeitgeber Einstellungszuschüsse für eine Stellvertretung erhalten, wenn einer der Beschäftigten in „Elternzeit“ geht, falls es sich bei dem/der Stellvertreter/in um einen schwervermittelbaren Arbeitslosen handelt. Eine direkte

Koppelung des Elternurlaubs mit dem o.g. Stellvertreterprogramm existiert in Schweden im Unterschied zu Dänemark nicht.

Eine detaillierte Beurteilung des Ausbildungsvikariats in Schweden kann an dieser Stelle nicht vorgenommen werden. Allerdings kommt eine Wirkungsanalyse arbeitsmarktpolitischer Programme in Schweden zu dem Ergebnis, daß Teilnehmer an der Weiterbildungsstellvertretung bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben als Teilnehmer aus anderen arbeitsmarktpolitischen Programmen. Die Angestellten, welche Bildungsurlaub in Anspruch nahmen, waren überwiegend gering qualifiziert und bereits lange in dem entsprechenden Unternehmen angestellt. Bei dem überwiegenden Teil der Stellvertreter/innen handelt es sich um Frauen. Wie in Dänemark wird die Weiterbildungsstellvertretung vom Dienstleistungssektor dominiert. Während sich die Stellvertreterregelung im öffentlichen Sektor großer Beliebtheit erfreute, konnte sie sich im privaten Sektor nicht den Erwartungen entsprechend durchsetzen (ebd.: 78).

Im Frühjahr 1999 kündigte der neue „Generaldirektor der schwedischen Arbeitsmärkte“ einen Politikwechsel an. Zu den drei von ihm genannten Hauptaufgaben der Arbeitsmarktpolitik für das nächste Jahrhundert zählen bessere Qualifizierungsmaßnahmen für Arbeitskräfte durch Bildungsmaßnahmen sowie die Einführung von sogenannten „Übergangsmärkten“. Es sieht allerdings zur Zeit so aus, als ob letztere lediglich als „Schleuse zwischen Arbeitslosigkeit und regulärem Arbeitsmarkt“ betrachtet werden (inforMISEP Maßnahmen Nr. 67/68 1999: 14).

3.3 Das holländische Modell

In den Niederlanden reagierten die Arbeitsmarktakteure nach den Krisenperioden 1974 und 1981 zunehmend mit Lohnmäßigung und Flexibilisierung (Teilzeitarbeit und Zeitarbeit) auf die wirtschafts- und beschäftigungspolitischen Herausforderungen. Zunächst wurde eine Umverteilung der Arbeit durch die Ausweitung von Teilzeitbeschäftigung und Frühverrentung angestrebt (Schmid 1996). Diese Politik hatte jedoch nicht den gewünschten Erfolg. Bis zu 1 Mio. Niederländer im erwerbsfähigen Alter waren zeitweise aus dem Arbeitsleben ausgeschieden.

Vorrangiges Ziel einer neuen Beschäftigungsstrategie der Sozialpartner sind die Erhöhung der Erwerbsquote und die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmer/innen. Bislang inaktive Personen im erwerbsfähigen Alter werden stärker an den ersten Arbeitsmarkt herangeführt. Wichtige Instrumente sind Teilzeitarbeit – die seit dem 1. November 1999 rechtlich der Vollzeitarbeit vollkommen gleichgestellt ist – und Zeitarbeit sowie Arbeitserfahrung und Bildungsmaßnahmen vor allem für Langzeitarbeitslose. Im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern wird in den Niederlanden zwischen Sicherheit der Arbeitnehmer und Flexibilität der Unternehmen kein grundsätzlicher Widerspruch gesehen. Das „Wet Flexibiliteit en Zekerheid“ (Gesetz zur Flexibilität und Sicherheit) soll größere Sicherheit für Beschäftigte bei gleichzeitig höherer Flexibilität der Unternehmen gewährleisten.

Aufeinanderfolgende befristete Arbeitsverträge sind nun möglich. Überschreitet die gesamte Arbeitszeit die Dauer von drei Jahren, wird der befristete Vertrag in einen unbefristeten umgewandelt. Nach sechs Monaten müssen die Arbeitnehmer auch dann entlohnt werden, wenn keine Arbeit vorhanden ist. Die Probezeit ist beschränkt, und der Vertrag von Arbeitnehmer/innen mit Zeitarbeitsfirmen wird als Arbeitsvertrag behandelt.

Möglichkeiten für Job-Rotation und Unterbrechung der Berufstätigkeit für Bildung oder Pflege eröffnet das Gesetz über finanzielle Unterstützung bei Berufsunterbrechung (Wet financiering loopbaanonderbreking, 1998). Finanzielle Unterstützung in Höhe von 960 NLG wird für die Dauer von zwei bis höchsten 18 Monaten gewährt, wenn der freiwerdende Arbeitsplatz durch einen Leistungsempfänger, eine/n Berufsrückkehrer/in oder eine behinderte Person ersetzt wird. Das Gesetz kann von Vollzeit- wie auch von Teilzeitarbeitnehmer/innen in Anspruch genommen werden. „Elternurlaub“ kann von mehreren Personen für ein Kind gleichzeitig genommen werden, ist jedoch unbezahlt.

In den Niederlanden setzt man infolge der Umorientierung in der Arbeitsmarktpolitik zudem auf private Vermittlungsdienste bei der Aktivierung von Arbeitslosen und einem stärkeren Wettbewerb privater Weiterbildungseinrichtungen. Die Ergebnisse dieser Strategie können sich sehen lassen. Die Teilzeitquote in den Niederlanden liegt bei 30% (OECD Microzensus 1999). Es gibt nicht nur eine Zunahme der Beschäftigung, sondern seit Mitte der neunziger Jahre auch einen Anstieg des Arbeitsvolumens (Quelle: Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung). Die Erwerbsquote liegt momentan bei 63%.

Der Kern des niederländischen Weges liegt in der Kombination und Kooperation verschiedener Politikbereiche (Finanz-, Steuer-, Beschäftigungs- und Wirtschaftspolitik). Dabei werden Lösungen entwickelt, die sich scheinbar ausschließende Instrumente (z.B. Flexibilisierung und Deregulierung mit aktiver Arbeitsmarktpolitik) zusammenführen. Die Auseinandersetzungen der arbeitsmarktpolitischen Akteure sind gekennzeichnet durch Verhandlungen gleichberechtigter Partner. Interessendurchsetzungsstrategien, wie in Deutschland üblich, sind sehr selten anzutreffen.

Das System der Umschulung und Weiterbildung für Arbeitslose und von Arbeitslosigkeit bedrohte Arbeitnehmer hat sich in den letzten Jahren grundlegend geändert. Die Zuweisung von Berufsbildungsmaßnahmen erfolgt mittlerweile nicht mehr automatisch an die drei Institutionen Berufsbildungszentren CV, Zentren zur beruflichen Orientierung und Vorbereitung CBB und Berufsschule für Frauen VVS. Die Einrichtungen stehen mit anderen Instituten in einem Wettbewerb. Die staatliche Arbeitsverwaltung kann andere Dienstleister in Anspruch nehmen. Die drei Institute wiederum können ihrerseits anderen ihre Dienste anbieten (Kommunen, Unternehmen usw.).

Die Anstrengungen der zurückliegenden Jahre richteten sich vor allem auf die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit inaktiver, arbeitsloser oder von Arbeitslosigkeit bedrohter Personen. Das Wirtschaftswachstum seit Mitte der neunziger Jahre

hat dazu beigetragen, daß präventive Maßnahmen zum Erhalt von Arbeitsplätzen keine herausragende Rolle in der Arbeitsmarktpolitik spielen.

Es gibt einen Maßnahmentyp, der *Teilzeitplus* in einigen Punkten ähnlich ist: die Beschäftigungspools. Pools bestehen aus Beschäftigten, die an andere Arbeitgeber verliehen werden. Im Gegensatz zu Leiharbeitsfirmen haben die Arbeitnehmer unbefristete Arbeitsverträge. „Freisetzungspools“ kommen *combishare* am nächsten. Das Unternehmen hält die Arbeitsverträge mit freigesetzten Arbeitskräften aufrecht und leiht diese an andere Unternehmen aus. Die Sozialversicherungsagenturen übernehmen einen Teil der Kosten. Ziel ist es, die Arbeitsverträge mit den freigesetzten Arbeitnehmer/innen aufrechtzuerhalten.

Die Situation in den Niederlanden unterscheidet sich in vielen Punkten von den deutschen Verhältnissen. Der strategische Ansatz zielt dort auf eine Ausweitung der Beschäftigung. Dazu werden inaktive Personen durch individuelle Entwicklungspläne (re-) aktiviert. In Deutschland ist eine solche Trendwende nicht in Sicht. Eine andauernd hohe Arbeitslosenquote läßt kaum an eine Ausweitung der Beschäftigung denken. *Teilzeitplus* zielt im Kern auf den Erhalt von Beschäftigung, nicht auf die Schaffung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten

Gemeinsamkeiten zwischen dem Polder-Modell und *Teilzeitplus* lassen sich am ehesten auf der konzeptionellen Ebene finden. In beiden Fällen werden die individuellen Besonderheiten sehr stark berücksichtigt. Zudem werden traditionell getrennte Handlungsbereiche zusammengeführt. *Teilzeitplus* bringt auf der Mikroebene Unternehmensberatung und Arbeitsmarktpolitik zusammen und betrachtet ihre Wechselwirkungen auf die Situation der Beschäftigten und der Unternehmen.

In den Niederlanden ist es zu einer weitreichenden Umorientierung der Arbeitsmarktpolitik gekommen. Ein Teil der beruflich inaktiven Bevölkerung wurde und wird in den Arbeitsmarkt (wieder) integriert. Voraussetzung dafür war die Zusammenführung traditionell getrennter Politikbereiche (wie Arbeitsmarkt-, Wirtschafts- und Finanzpolitik auf der politischen Ebene) und die Reorganisation klassischer Arbeitsmarktinstitutionen und -organisationen. Der Erfolg wurde nicht zuletzt durch offene Verhandlungen der Sozialpartner und eine entstehende positive Resonanz in der Öffentlichkeit hervorgerufen.

Das Projekt *combishare* „überträgt“ Elemente dieses Modells auf die arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitische Mikroebene. Voraussetzung für die Umsetzung einer Maßnahme ist der offene Umgang mit betrieblichen und persönlichen Problemen der beteiligten Akteure. Ausgehend von der in Gesprächen ermittelten Problemdefinition wird eine konkrete Handlungsstrategie entwickelt. Starre Reaktionsmuster werden so überwunden. Dem Betrieb und den betroffenen Arbeitnehmer/innen werden neue Möglichkeiten eröffnet. Insofern kann man davon sprechen, das *combishare* in Deutschland mit Elementen experimentiert, die in den Niederlanden bereits auf der Makroebene erfolgreich angewandt werden.

3.4 Beschäftigungsbrücken, Weiterbildung und flexible Arbeitszeitmodelle in der Bundesrepublik

Wie bereits erwähnt, erfährt die Methode „Job-Rotation“ als beschäftigungspolitisches Instrument auch in der Bundesrepublik zunehmende Aufmerksamkeit. Zwar wird der Begriff je nach Kontext sehr unterschiedlich gebraucht, jedoch verbinden die meisten mit dem Begriff Job-Rotation den Arbeitsplatzwechsel zwischen verschiedenen Mitarbeiter/innen eines Unternehmens auf Zeit. An dieser Stelle beziehen wir uns jedoch auf die bereits vorgestellte Variante von Job-Rotation, die in den skandinavischen Ländern bereits als vielfältig erprobtes und akzeptiertes arbeitsmarktpolitisches Instrument gilt. Obwohl in Deutschland Job-Rotation noch relativ neu ist, arbeiten bereits ca. 30 Organisationen mit dieser Methode, die sich in dem Verein „Job-Rotation – Verein zur Förderung lebenslangen Lernens e.V.“ zusammengeschlossen haben. Sie werden durch die Nationale Unterstützungsstelle ADAPT der Bundesanstalt für Arbeit unterstützt.

Kennzeichnend für das ADAPT-Programm ist, daß hier gezielt der Gedanke einer präventiv orientierten Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik umgesetzt wird. Das Programm will Beschäftigte, deren Arbeitsplätze durch strukturellen Wandel gefährdet sind, im Hinblick auf die anstehenden Veränderungen qualifizieren. Gleichzeitig sollen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) dabei unterstützt werden, ihre Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern. Die in der Gemeinschaftsinitiative ADAPT geförderten Programme wiederum arbeiten mit Projekten zusammen, die über andere Formen der ESF-Förderung (Ziel 1), Landesprogramme oder – in Deutschland – nach § 10 SGB III finanziert werden, und werden teilweise selbst durch Mischfinanzierungen getragen.

Wie bereits deutlich geworden ist, sind die Ziele von Job-Rotation-Modellen nur zum Teil mit denen des Projekts *combishare* vergleichbar: Zwar geht es in beiden Modellen darum, kleinen und mittleren Unternehmen die Weiterbildung von Mitarbeiter/innen zu ermöglichen und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Während jedoch Job-Rotation die Freistellung von Beschäftigten für Weiterbildung einer anderen – in der Regel bisher arbeitslosen – Person ermöglicht, für einen befristeten Zeitraum als Stellvertreter/in in ein Unternehmen zu kommen, stehen bei *Teilzeit-plus* der Erhalt von Beschäftigung sowie die Vermittlung von Beschäftigten in andere Tätigkeitsfelder im Vordergrund. Die praktische Erfahrung am neuen Arbeitsplatz wird hier also von ein und derselben Person zur Qualifizierung genutzt.

Da gerade kleine und mittlere Unternehmen es sich häufig nicht leisten können, eine/n eingearbeitete/n Mitarbeiter/in über mehrere Wochen zu entbehren, kann bei den deutschen Job-Rotation-Modellen – wie in Dänemark – eine Qualifizierung auch auf Teilzeitbasis erfolgen. Die Höhe der Weiterbildungsmaßnahmen in Teilzeit lag 1999 bei 48% (ADAPT-Publikation o. J., S. 32). Dabei sind mehrere Varianten erprobt worden: Manche Beschäftigte gehen – im Wechsel mit den Stellvertreter/innen – morgens in die Weiterbildung und nachmittags wieder in den Betrieb zurück. Andere gehen drei Tage in der Woche zur Weiterbildung und zwei Tage in

den Betrieb; auch der Besuch von stunden- oder tageweise durchgeführten Weiterbildungen ist möglich.

Ähnlich wie bei dem Projekt *combishare* sind auch bei Job-Rotation intensive Abstimmungs-, Beratungs- und Kommunikationsprozesse nötig. Eine weitere Gemeinsamkeit besteht in der Wichtigkeit regionaler und transnationaler Kooperationen für das Gelingen des Modellprojekts. Auf regionaler Ebene ist die Kooperation mit allen für die Durchführung der Maßnahme wichtigen Akteuren ein unverzichtbarer Bestandteil für den Erfolg bei der Umsetzung. Dazu gehören Bildungsträger, Arbeitsämter, Unternehmensverbände, Initiativen, Handwerksorganisationen und Wirtschaftsförderungsgesellschaften.

Im Rahmen des ADAPT-Programms wurden 660 weitere Modellprojekte allein in Deutschland gefördert. Die Publikation der systematischen Auswertung erfolgt nach bestimmten Themenschwerpunkten.¹⁴ Unter dem Stichwort „Arbeitszeit“ finden sich weitere Modellprojekte, die zum Teil ähnliche Ziele wie das Projekt *combishare* verfolgen. So gibt es mehrere Modellvorhaben, die flexible Arbeitszeitsysteme einführen, um Beschäftigung zu sichern und Kurzarbeit und Entlassungen zu vermeiden. Auch die Steigerung der Arbeitnehmermotivation durch bessere Vereinbarkeit von Arbeitszeit und persönlichen Belangen und mit neuen Formen der Beteiligung weisen Parallelen zu dem Projekt *combishare* auf. So unterstützt das Projekt „flexi Plus“ Klein- und Mittelbetriebe bei der Entwicklung und Umsetzung beschäftigungsorientierter Teilzeitmodelle. Das Projekt „TEMPI“ verfolgt den Ansatz, Arbeitszeit so zu gestalten, daß Entscheidungsprozesse unter Beteiligung aller im Betrieb ihre Bedingungen offenlegen und auf dieser Basis Kompromisse formulieren. Gleichzeitig werden Qualifizierungskonzepte und Instrumente entwickelt sowie Beschäftigte und Betriebsratsmitglieder qualifiziert. Ähnliche Ziele verfolgt auch das sächsische Projekt „SAREM“.

Die Veränderung der Arbeitsorganisation steht bei dem Modellprojekt „Netzwerk Gesundheit – zukunftsichere Arbeitsplatzgestaltung in der Region Ostwestfalen-Lippe“ im Mittelpunkt. Durch die Stiftung von Kooperationen zwischen Betrieben im Gesundheitsbereich soll hier die Schaffung von Dienstleistungspools ermöglicht sowie die zwischenbetriebliche (!) Job-Rotation erprobt werden. Beide Instrumente konnten jedoch aufgrund von Barrieren noch nicht in die Praxis umgesetzt werden. So wurden Befürchtungen geäußert, daß Interna der Kliniken an die Wettbewerber weitergetragen würden oder die Mitarbeiter/innen sich über Arbeitsbedingungen austauschen können.

Auch in Italien und Frankreich gibt es ADAPT-Modellprojekte, die sowohl Betriebe als auch Mitarbeiter/innen bei der Erprobung neuer Arbeitszeitmodelle begleiten und beraten. So hat das Projekt TEMPI ein Pendant in Frankreich, während das italienischen Modellprojekt zur Arbeitszeitflexibilisierung die Organisation der Humanressourcen als entscheidenden Faktor ansieht. In Irland wird mit ADAPT-

14 Für diese Expertise sind die Stichworte: Arbeitszeit, Lernen am Arbeitsplatz, Arbeit und Umwelt, Zukunft der Regionen, Hilfe für kleine und mittlere Unternehmen von besonderem Interesse.

Mitteln eine Studie erstellt, die hauptsächlich „die Hindernisse und Mythen“ im Bereich der flexiblen Arbeit untersucht und analysiert, wie Unternehmen diesbezügliche Vereinbarungen umsetzen.

Das Instrument *Teilzeitplus* enthält jedoch auch Elemente eines Modellprojekts, welches als Weiterbildungsangebot des Sozialreferates der Stadt München für Führungskräfte von Firmen entwickelt wurde. Die Idee dazu entstand 1998, als im Rahmen des Fachtages „Bürgerschaftliches Engagement – was es leistet, was es braucht“ ein Schweizer Projekt mit dem Namen „Seitenwechsel“ seine Arbeit vorstellte. Gemeinsam mit der Firma Siemens entwickelte das Sozialreferat München ein Pilotprojekt, welches unter der wissenschaftlichen Begleitung von Gerd Mutz erprobt wurde.

Der Name des Projekts „Switch – die andere Seite“ steht für die Idee, daß in Zeiten, in denen lebenslanges Lernen und das Erweitern der Qualifikationen notwendig sind, auch die sogenannten „weichen Qualifikationen“ gestärkt werden müssen. Zwar entwickeln sich soziale Kompetenzen bekanntlich in langen Sozialisationsprozessen, aber im Modellprojekt geht man von der Überzeugung aus, daß soziale Verantwortung und die Sensibilisierung für soziale Probleme zwischenzeitlich immer wieder geübt werden müssen.

Das Konzept verfolgt die Zielsetzung, bürgerschaftliches Engagement zu stärken, Ehrenamtliche für dauerhaftes Engagement zu gewinnen und die Zusammenarbeit zwischen der Wirtschaft und sozialen Einrichtungen zu fördern, indem bei den Managern die Wahrnehmung für soziale Fragestellungen geschärft wird. Darüber hinaus werden Managern Kompetenzen im Umgang mit „menschlichen Problemen“ vermittelt. Angestrebt wird ein gegenseitiger Austausch von Kompetenzen, um ein Bewußtsein für die „andere Seite“ zu erhalten.

Die Pilotphase des Projekts fand im Oktober 1999 in Form einer „Aktionswoche“ statt und wurde wissenschaftlich begleitet. Während dieser Zeit, arbeiteten – unter der Begleitung und Beratung durch das Sozialreferat – Manager in sozialen Einrichtungen der Stadt München. Nach Abschluß erhielten die Manager eine Teilnahmebestätigung des Sozialreferats; gleichzeitig bekam die Einrichtung eine finanzielle Anerkennung in Form einer Spende der Firma Siemens.

Die Teilnehmer gaben die Rückmeldung, daß sie die Arbeit in sozialen Einrichtungen als sinnvoll und auch sinnstiftend erfahren haben. Gleichzeitig konnten sie einen Einblick in soziale Problemstellungen der Stadtgesellschaft gewinnen. Auch in diesem Projekt wurde die Erfahrung gemacht, daß für das Gelingen der Aktionswoche ein hoher Planungs- und Koordinierungsaufwand erforderlich war. Sowohl die sozialen Einrichtungen als auch die Führungskräfte aus der Wirtschaft benötigten eine gute Vorbereitung, und die Bedürfnisse aller Beteiligten mußten aufeinander abgestimmt werden.

Die Gewinnung von freiwillig Engagierten scheint in dem Projekt gelungen zu sein. So gaben die Führungskräfte an, mit „ihren“ Einrichtungen in Kontakt zu bleiben und sie auch künftig zu unterstützen. Gleichzeitig schlugen sie vor, daß auch die Ansprechpartner/innen in den sozialen Einrichtungen im Gegenzug einen Tag vor

Beginn der Aktionswoche in der Firma Siemens verbringen sollten, um den Berufsalltag der Führungskräfte aus der Wirtschaft kennenzulernen („Gegenswitchen“). An der Weiterentwicklung des Modells wird noch gearbeitet, jedoch hat sich die Firma Siemens, Bereich Information and Communication Network (ICN) entschieden, aufgrund der positiven Erfahrungen das Weiterbildungsangebot für ihre Führungskräfte kontinuierlich anzubieten.

4 Resümee

Insgesamt ist festzustellen, daß Arbeitsmarktpolitik in Deutschland im Vergleich zu skandinavischen Ländern immer noch viel zu häufig erst dann ansetzt, wenn Menschen bereits arbeitslos geworden sind. Dies zeigt sich beispielhaft beim Vergleich der Handhabung des Bildungsurlaubs in Deutschland und Dänemark. Zwar haben wir gesehen, daß es in der Bundesrepublik prinzipiell durchaus Regelungen zum Bildungs- und Elternurlaub gibt, die den skandinavischen vergleichbar sind; die meisten von ihnen werden jedoch in weitaus geringerem Maße genutzt als beispielsweise in Dänemark oder Schweden (Reissert 1995: 4).

Insofern ist *Teilzeitplus* im Vergleich zu den meisten arbeitsmarktpolitischen Instrumenten in Deutschland sehr innovativ: Es setzt bereits vor Eintritt der Arbeitslosigkeit ein, und zwar dann, wenn ein Unternehmen sich in einer – strukturell oder konjunkturell bedingten – Krise befindet und die Arbeitnehmer von Entlassung bedroht sind. *combishare* zielt auf kleine und mittlere Unternehmen. Auf diese Weise wird – ähnlich wie in Schweden, wo zwei Drittel der Mittel für Job-Rotation an kleine und mittlere Unternehmen vergeben werden – die Unternehmensentwicklung von KMU und Beschäftigungssicherung verknüpft. Dabei handelt es sich nur vordergründig um Strukturhaltung.

Der Erfolg des Instruments hängt wesentlich davon ab, daß sich die festgefahrenen Unternehmensstrukturen ändern. Nicht zuletzt die verbesserte Kommunikation zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft trägt zum Erfolg des Betriebes bei. Das Projekt *combishare* leistet bei diesen Prozessen professionelle Unterstützung. Die von Arbeitslosigkeit bedrohten Arbeitnehmer/innen werden, wenn die Unternehmenslage es erfordert, während der *plus*Zeit in andere Tätigkeitsfelder vermittelt. Stellvertreter werden hier nicht eingesetzt, im Gegenteil: Die Maßnahme zielt auf Unternehmen, die ihre Mitarbeiter/innen ohne diese arbeitsmarktpolitische Maßnahme entlassen müßten.

Insofern scheint das Instrument *Teilzeitplus* vor allem in Branchen oder Regionen sinnvoll, die sich in Umstrukturierungsprozessen befinden und wo die Unternehmen deshalb nicht in der Lage sind, Beschäftigung auszubauen. Im Gegensatz zu Kurzarbeit bleiben bei *Teilzeitplus* die Arbeitnehmer/innen in den neuen Tätigkeitsfeldern weiterhin aktiv. Dadurch werden Möglichkeiten geschaffen, neue Qualifikationen zu erwerben und Handlungskompetenzen zu erweitern. Zudem wird Schwarzarbeit verhindert. Eine umfassende Beratung trägt zu einem reflexiven und aktiven Umgang mit der kritischen Situation eines möglichen Arbeitsplatzverlustes bei.

Die Stabilisierung bedrohter Betriebe sichert in schwachen Regionen eine Entwicklungsbasis. Gerade dort würde ein Verlust von Betrieben die wirtschaftliche Strukturentwicklung ernsthaft untergraben. Folglich scheint es dort sinnvoll, die Reorganisation betrieblicher Strukturen deren Auflösung und anschließendem Neuaufbau

vorzuziehen. Nicht zuletzt die Erfahrung der Vereinigung der beiden deutschen Staaten hat die Grenzen einer wirtschaftlichen Radikalkur deutlich aufgezeigt. Die komplette Zerstörung von gewachsenen betrieblichen Organisationsformen führt zu einem immensen Verlust an Know-how, der nur sehr mühsam wieder kompensiert werden kann. Mit Hilfe des Instrumentes *Teilzeitplus* wird einem solchen Verlust nicht nur entgegengewirkt; die betriebliche Einheit bleibt in der Regel erhalten. Die Unternehmen gewinnen durch ihre freigestellten Mitarbeiter und durch die Stärkung innerbetrieblicher Kommunikationsprozesse zudem zusätzliches Wissen, das ihre Erfolgchancen am Markt verbessert.

Eine gezielte Anwendung des Instruments in schwachen Regionen kann, so eine vorsichtige Annahme, zu deren Stabilisierung und nachhaltigen Entwicklung beitragen. Wichtig ist dabei die begleitende Beratung der Unternehmen und Arbeitnehmer/innen. Nur durch eine intensive Betreuung wird gewährleistet, daß die beteiligten Akteure nicht nur passiv abwarten, sondern sich aktiv mit der Situation auseinandersetzen, um neue Handlungskompetenzen zu erwerben. Es sollte darüber nachgedacht werden, wie das Instrument in Richtung einer Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur weiterentwickelt werden könnte. Eine Einbindung in regionale Netzwerke aus Akteuren der Arbeitsmarktpolitik, Kommunen und Großunternehmen könnte die Basis für den weiteren Erfolg des Instruments schaffen. *Teilzeitplus* kann die regionale Entwicklung nur an einer Stelle voran bringen. Die Beteiligung möglichst vieler Akteure in einer Region ist eine wichtige Voraussetzung für wirtschaftliche und soziale Entwicklung (Heidenreich 2000).

Teilzeitplus ist ein Instrument zur Beschäftigungssicherung und betrieblichen Reorganisation von KMU. Sein besonderes Plus liegt in der Kombination sehr verschiedener Ansätze wie Unternehmensberatung und Arbeitsplatzerhalt. Dadurch werden traditionelle Handlungsmuster aufgebrochen, und es wird Raum geschaffen, für (alte) Probleme neue Lösungen zu entwickeln. Im konkreten Fall ist jedoch zu prüfen, ob das Instrument sinnvoll angewandt werden kann. Besonders in schwachen Regionen sowie Regionen und Branchen in Umstrukturierung scheint es besonders geeignet. Darüber hinaus bleibt zu wünschen, daß einzelne innovativen Elemente wie der präventive Ansatz, die Betonung der begleitenden Beratung oder die Bedeutung gleichberechtigter Kommunikation auch in andere arbeitsmarktpolitische Maßnahmen integriert werden.

Literatur

- ABWF – Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung, 2000: Lernen im sozialen Umfeld. Gefördertes Projekt vom BMBF, BMA und ESF
- ADAPT – Nationale Unterstützungsstelle der Bundesanstalt für Arbeit, 2000a: Job-Rotation in Deutschland. Eine bundesweite Auswertung
- ADAPT – Nationale Unterstützungsstelle der Bundesanstalt für Arbeit, 2000b: Erfahrungen aus den Modellprojekten: „Arbeitszeit“
- ADAPT – Nationale Unterstützungsstelle der Bundesanstalt für Arbeit, 2000c: Erfahrungen aus den Modellprojekten: „Die Zukunft der Regionen“
- ADAPT – Nationale Unterstützungsstelle der Bundesanstalt für Arbeit, 2000d: Erfahrungen aus den Modellprojekten: „Lernen am Arbeitsplatz“
- ADAPT – Nationale Unterstützungsstelle der Bundesanstalt für Arbeit, 2000e: Erfahrungen aus den Modellprojekten: „Arbeit und Umwelt“
- ADAPT-Publikation, o. J., Job-Rotation in Deutschland. Eine bundesweite Auswertung
- Beck, Ulrich, 1997: Bürgerarbeit, in: Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen: Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland. Entwicklungen, Ursachen und Maßnahmen. Teil III – Maßnahmen zur Verbesserung der Beschäftigungslage, Bonn
- Bericht der Arbeitsgruppe Benchmarking und der Bertelsmann Stiftung, 2001, Benchmarking Deutschland: Arbeitsmarkt und Beschäftigung, Gütersloh
- Biesecker, Adelheid, 1999: Kooperative Vielfalt und das „Ganze der Arbeit“. Überlegungen zu einem erweiterten Arbeitsbegriff. Veröffentlichungsreihe der Querschnittsgruppe „Arbeit und Ökologie“, WZB-Discussion Paper P00-504
- Büchtemann, Christoph F., 1990: Kündigungsschutz als Beschäftigungshemmnis? Empirische Evidenz für die Bundesrepublik Deutschland. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, H. 3, S. 394-409
- BMBF, 1996: Lernen in der betrieblichen Praxis. Ein Modellvorhaben der Siemens AG, Bonn
- BMBF Zahlenbarometer 1999/2000
- Degen, Christel, 2000: Human Resources oder: beim ersten Kind wird alles anders. Zur Situation junger Frauen mit Familie in der Bundesrepublik, in: Michael Wiedemeyer/Jan Engelmann (Hg.), Kursbuch Arbeit. Ausflüge in unsere Zeit- und Tätigkeitskultur, Stuttgart, S. 143-153
- Europäisches Beobachtungsnetz für KMU, 2000: Sechster Bericht (Kurzfassung) Juli 2000, Teil IV, Spezialthemen, S. 23. Der Bericht wurde der Generaldirektion Unternehmen der Europäischen Gemeinschaften überreicht durch KPMG Consulting und EIM Small Business Research and Consultancy in Zusammenarbeit mit ENSR – European Network for SME Research
- Friedrich Ebert Stiftung, 1998: Thesen zur Bildungspolitik; erarbeitet von Dieter Bock, unter Federführung von Wilfried Haesen. Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung. Electronic ed.: Bonn: FES-Library
- Heidenreich, Martin, 2000: Erfolgsfaktoren und Unterstützungskonzepte regionaler Netzwerke und Kooperationen für den Mittelstand, Vortrag für die Enquetekommission „Mittelstand“ des Baden-Württembergischen Landtags
- Hildebrandt, Eckart/Hielscher, Volker, 1998: Weniger Erwerbsarbeit – mehr Wohlstand?, in: Politische Ökologie. Wege aus der Wachstumsfalle – Perspektiven für eine zukunftsfähige Wirtschafts- und Lebensweise, 16. Jahrgang, Sonderheft 11, Januar/Februar 1998, S. 48-52
- Hildebrandt, Eckart, 1999: Arbeit und Nachhaltigkeit. Veröffentlichungsreihe der Querschnittsgruppe „Arbeit und Ökologie“, WZB-Discussion-Paper P 99-502

- Hildebrandt, Eckart, 2000a: Auf der Suche nach neuer Lebensqualität. Flexible Arbeitszeiten heben die Grenze zwischen Arbeit auf. „Gutes Leben“ ist mehr als Arbeit, in: Der Tagesspiegel vom 30.4.2000, Nr. 17038, S. 26
- Hildebrandt, Eckart, 2000b: Arbeit, Zeit und Lebensführung, in: Gewerkschaftliche Monatshefte: „Neue Zeitkultur“, 4/2000, 51. Jahrgang, S. 226-230
- Höcker, Herrad, 1995: Beschäftigungsbrücken durch Urlaubsförderung. Dänische und schwedische Erfahrungen mit Stellvertreterregelungen, in: Stiftung Bildung und Beschäftigung, Berlin, 1995, S. 41-81
- inforMISEP Maßnahmen Nr. 61, 1998: Beschäftigungsobservatorium der Europäischen Kommission für Beschäftigung und soziale Angelegenheiten
- inforMISEP Maßnahmen Nr. 67/68, 1999: Beschäftigungsobservatorium der Europäischen Kommission für Beschäftigung und soziale Angelegenheiten
- Lindberg, Leif, 1995: Ausbildungsvikariat – das Programm der Stellvertreterregelung in Schweden, in: Stiftung Bildung und Beschäftigung, Berlin, 1995, S. 25-28
- LOWTEC gGmbH, 2000: Pilot-Projekt *combishare*. Endbericht, Manuskript, Berlin
- MISEP, 1997a, Basisinformationsbericht, Dänemark: Beschäftigungsobservatorium der Europäischen Kommission für Beschäftigung und soziale Angelegenheiten
- MISEP, 1997b, Basisinformationsbericht, Deutschland: Beschäftigungsobservatorium der Europäischen Kommission für Beschäftigung und soziale Angelegenheiten
- MISEP Basisinformationsbericht, Finnland, 1998: Beschäftigungsobservatorium der Europäischen Kommission für Beschäftigung und soziale Angelegenheiten
- MISEP Basisinformationsbericht, Niederlande, 1999: Beschäftigungsobservatorium der Europäischen Kommission für Beschäftigung und soziale Angelegenheiten
- MISEP Basisinformationsbericht, Schweden, 2000: Beschäftigungsobservatorium der Europäischen Kommission für Beschäftigung und soziale Angelegenheiten
- Mosley, Hugh/Degen, Christel, 1994: Reorganization of Labor Market Policy. Further Training for the Unemployed in the United Kingdom, WZB-Discussion-Paper FS I 94-205
- Mutz, Gerd, 1999: Strukturen einer neuen Arbeitsgesellschaft. Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“, B 9/99, 26. Februar 1999, S. 3-11
- OECD Employment Outlook, 1999
- Reissert, Bernd, 1995, Perspektiven und Probleme der Umsetzung skandinavischer Urlaubs- und Stellvertreter-Modelle in Deutschland, in: Stiftung Bildung und Beschäftigung, Berlin, 1995, S. 3-14
- Schmid, Günther, 1995: Übergänge in die Vollbeschäftigung. Perspektiven einer zukunftsgerechten Arbeitsmarktpolitik, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“, B 12-13, S. 9-23
- Schmid, Günther, 1996: Beschäftigungswunder Niederlande? Ein Vergleich der Beschäftigungssysteme in den Niederlanden und in Deutschland, WZB-Discussion-Paper FS I 96-206
- Schmid, Günther/Schömann, Klaus (eds.), 1999: Von Dänemark lernen – Learning from Denmark, WZB-Discussion-Paper FS I 99-201
- SPI-Servicegesellschaft, 2000: JobTransfer – Sozialverträgliche Lösungen bei betrieblichen Umstrukturierungen. Stand: 2/2000
- Stiftung Bildung und Beschäftigung, Berlin, 1995, Beschäftigungsbrücken durch Stellvertreterregelung in Dänemark und Schweden. Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen, Bd. 9. Berlin
- Voß, Günther, 1998: Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit, in: Sonderausdruck aus Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31. Jahrgang, MittAB 3/98, S. 473-488

Papers der Querschnittsgruppe „Arbeit & Ökologie“

- P98-501** Jürgen Blazejczak, Eckart Hildebrandt, Joachim H. Spangenberg, Helmut Weidner: Arbeit und Ökologie – Ein neues Forschungsprogramm, 85 S.
- P99-501** IG Metall/WZB: Gewerkschaften und Ökologie. Forschungs- und Betriebsprojekte zu nachhaltiger Entwicklung (Dokumentation). Redaktion: Joachim Beerhorst/Anneli Rüling, 58 S.
- P99-502** Eckart Hildebrandt: Arbeit und Nachhaltigkeit, 39 S.
- P99-503** Felix Beutler, Jörg Brackmann: Neue Mobilitätskonzepte in Deutschland – Ökologische, soziale und wirtschaftliche Perspektiven, 80 S.
- P99-504** Volker Hielscher: Gewerkschaftsarbeit im Wohngebiet: Eine Antwort auf neue Herausforderungen der Gewerkschaften?, 29 S.
- P99-505** Sebastian Brandl, Ulli Lawatsch: Vernetzung von betrieblichen Interessenvertretungen entlang der Stoffströme – Alternativen zu dezentralisierten, den einzelnen Betrieb betreffenden Formen der Interessenvertretung, 46 S.
- P99-506** Carroll Haak, Günther Schmid: Arbeitsmärkte für Künstler und Publizisten – Modelle einer zukünftigen Arbeitswelt?, 44 S.
- P99-507** Eckart Hildebrandt: Flexible Arbeit und nachhaltige Lebensführung, 38 S.
- P99-508** Weert Canzler, Andreas Knie: Neue Mobilitätskonzepte: Rahmenbedingungen, Chancen und Grenzen, 33 S.
- P99-509** Elisabeth Redler: Eigenarbeits- und Reparaturzentren – ökologische Qualität der Eigenarbeit, 36 S.
- P99-510** Ulrike Schumacher: Zwischen Ausgrenzung und neuen Potentialen – Die Modernisierung ehrenamtlicher Arbeit und der individuelle Mix von Tätigkeiten am Beispiel des Engagements in Berliner Umweltschutzorganisationen, 59 S.
- P99-511** Thomas Ritt: Die Beschäftigungsfelder im Umweltschutz und deren Veränderung, 41 S.
- P99-512** Frank Kleemann, Ingo Matuschek, G. Günter Voß: Zur Subjektivierung von Arbeit, 50 S.
- P00-501** Frank H. Witt, Christoph Zydorek: Informations- und Kommunikationstechnologien – Beschäftigung, Arbeitsformen und Umweltschutz, 59 S.
- P00-502** Jürgen P. Rinderspacher: Zeitwohlstand in der Moderne, 76 S.
- P00-503** Klaus Fichter: Beteiligung im betrieblichen Umweltmanagement, 38 S.

- P00-504** Adelheid Biesecker: Kooperative Vielfalt und das „Ganze der Arbeit“ – Überlegungen zu einem erweiterten Arbeitsbegriff, 23 S.
- P00-505** Heinz-Herbert Noll: Konzepte der Wohlfahrtsentwicklung: Lebensqualität und „neue“ Wohlfahrtskonzepte, 29 S.
- P00-506** Carsten Schneider: Veränderungen von Arbeits- und Umwelteinstellungen im internationalen Vergleich, 40 S.
- P00-507** Wolfgang Hien: Betrieblicher Gesundheitsschutz und betrieblicher Umweltschutz unter Mitarbeiterbeteiligung: Konflikt- und Synergiepotentiale, 39 S.
- P00-508** Hermann Schäfer: Ökologische Betriebsinitiativen und Beteiligung von Arbeitnehmern an Umweltmanagementsystemen, 31 S.
- P00-509** Josef Hilbert: Vom Kostenfaktor zur Beschäftigungslokomotive – Zur Zukunft der Arbeit in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft, 43 S.
- P00-510** Max Geray: Verbindung der Ökologisierung von Produktionsstrukturen und Produktionsverfahren mit aktiver Gesundheitspolitik im Betrieb, 39 S.
- P00-511** Karin Schulze Buschoff: Über den Wandel der Normalität im Erwerbs- und Familienleben: Vom Normalarbeitsverhältnis und der Normalfamilie zur Flexibilisierung und zu neuen Lebensformen?, 31 S.
- P00-512** Sabine Krüger: Arbeit und Umwelt verbinden – Probleme der Interaktion zwischen Gewerkschaften und Nicht-Regierungsorganisationen, 57 S.
- P00-513** Uta Cupok: Lokales Handwerk: Dienstleistungen und Unternehmensnetzwerke, 50 S.
- P00-514** Martin Prange, Günter Warsewa: Arbeit und nachhaltige Stadtentwicklung – das Handlungsfeld lokale Ökonomie, 37 S.
- P00-515** Eckhard Priller, Jana Rückert-John: Nonprofit-Organisationen im Umweltbereich – Strukturen, Tätigkeitsfelder und Beschäftigungspotentiale, 43 S.
- P00-516** Peter Bleses: Auf zu neuen Ufern? Arbeit und Einkommen in der gewerkschaftlichen Zukunftsdebatte, 43 S.
- P00-517** Antje Vetterlein: Verhandelbarkeit von Arbeitszeitverkürzung. Zum Versuch neokorporatistischer Beschäftigungssteuerung im „Bündnis für Arbeit“, 93 S.
- P00-518** Karin Schulze Buschoff unter Mitarbeit von Jana Rückert-John: Vom Normalarbeitsverhältnis zur Flexibilisierung – über den Wandel der Arbeitszeitmuster: Ausmaß, Bewertung und Präferenzen, 29 S.
- P00-519** Katrin Gillwald: Konzepte sozialer Innovation, 50 S.

- P00-520** Manfred Moldaschl: Neue Arbeitsformen und ökologisches Handeln, 43 S.
- P00-521** Willy Bierter: Dematerialisierung und Beschäftigung im Rahmen einer pluralen Ökonomie, 25 S.
- P00-522** Gerd U. Scholl: Beschäftigungsimplicationen und ökologische Wirkungen einer Verlängerung und Intensivierung der Produktnutzung, 45 S.
- P00-523** Jana Rückert-John: Soziale Dimensionen der Nachhaltigkeit – Der „Runde Tisch zur nachhaltigen Entwicklung in Berlin und Brandenburg“, 44 S.
- P00-524** Volker Teichert: Die informelle Ökonomie als notwendiger Bestandteil der formellen Erwerbswirtschaft. Zu den ökonomischen, sozialen und ökologischen Wirkungen informellen Arbeitens, 138 S.
- P00-525** Peter Bleses und Georg Vobruba: Entwicklungslinien und Zukunftsperspektiven der Sozialpolitik in der Bundesrepublik Deutschland, 53 S.
- P01-501** Sven Ripsas: Unternehmensgründung im Umweltschutz, 33 S.
- P01-502** Welf Schröter: Fallstudie AIFU „Regionales Anwender- und Innovations-Forum Umwelttechnologie“ Heilbronn/Neckarsulm. Ein bewertender Erfahrungsbericht aus der Perspektive der AIFU-Moderation, 39 S.
- P01-503** Gitta Barufke: Neue Armut und ökologische Verhaltensmöglichkeiten, 42 S.
- P01-504** Wolfgang Röhr: Voraussetzungen, Chancen und Anknüpfungspunkte für eine ökologische Betriebspolitik, 60 S.
- P01-505** Anneli Rüling: Arbeitszeit und Reproduktionsarbeit – Zusammenhänge und Wechselwirkungen am Beispiel der Teilzeitarbeit, 75 S.

Bei Ihren Bestellungen von WZB-Papers schicken Sie bitte unbedingt einen an Sie adressierten **Aufkleber** mit, sowie **je Paper** eine **Briefmarke im Wert von DM 1,00** oder einen "**Coupon Réponse International**" (für Besteller aus dem Ausland).

Please send a **self-addressed label** and **postage stamps in the amount of 1 DM** or a "**Coupon-Réponse International**" (if you are ordering from outside Germany) for **each WZB-Paper** requested.

Bestellschein

Order Form

Absender • Return Address:

An das
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung
PRESSE- UND INFORMATIONSREFERAT
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin

*Hiermit bestelle ich folgende(s)
Discussion Paper(s):*

*Please send me the following
Discussion Paper(s):*

Autor(en) / Kurztitel • Author(s) / Title(s) in brief	Bestellnummer • Order no.