

Zeitsouveränität im Arbeitslebenslauf

Analyse der BMBF-Arbeits- und Dienstleistungsforschung

Stand: 10. März 2015

Dr. Gerhard Ernst, Raubach
Ilona Kopp, Hennef
Kirchstrasse36@gmail.com

Inhalt

Zusammenfassung	3
Ziel	4
Ergebnisse der Analysen	4
Der Forschungsstand	4
Folgerungen hinsichtlich Organisations- und Arbeitsgestaltung	6
Zeitsouveränität und Personalpolitik.....	6
Zeitsouveränität und Personalwirtschaft	7
Zeitsouveränität und Arbeitswirtschaft	7
Zeitsouveränität und Kundenorientierung.....	8
Zeitsouveränität und Produktivitätsüberlegungen.....	8
Die Rolle der Kleinen und Mittleren Unternehmen	8
Folgerungen nach Innen und Aussen	8
Zeitsouveränität und Selbstbild.....	8
Zeitsouveränität und neue Dienstleistungen	9
Zusammenfassung	9
Anhang 1: Zusammenstellung der Vorhaben, Ansprechpartner und Internetadressen	10

Zusammenfassung

Gemessen an den Anstrengungen um Arbeitsschutz, Arbeitsstrukturierung und Demografie sind die Anstrengungen in der BMBF Arbeits- und Dienstleistungsforschung zur Gestaltung der Arbeitszeit – sei es Tages-, Wochen- und Lebensarbeitszeit gering. Die Ergebnisse, die vorliegen, haben eine Arbeitsschutzausrichtung oder eine Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit zum Ziel. Ansätze die Zeitsouveränität der Beschäftigten als Ziel haben, liegen nicht vor. Hier besteht eine große Forschungslücke.

Wenn eine Zeitsouveränität der Beschäftigten erfolgreich sein soll, so muss sie in der Organisation (also nicht nur in der gewerblichen Wirtschaft) verwirklicht werden. Sie muss mit den Zielen der Unternehmens- und Personalpolitik übereinstimmen. Die Organisation muss die Fähigkeiten besitzen, die personal-und arbeitswirtschaftlichen Fragen zu lösen. Als letztes muss die Lösung des hohen Kunden/ Klienten/ Patientenbezug in den Dienstleistungen gelöst werden.

Neue Normalarbeitsverhältnisse werden neue Dienstleistungen bewirken und sie werden auf das Selbstbild der Arbeitenden Auswirkungen haben.

Ziel

Die Diskussion um die Gestaltung des „Neuen Normalarbeitsverhältnisses“ ist begonnen worden, nachdem man lange Zeit nur über den Rückgang des Normalarbeitsverhältnisses Klage geführt hatte¹. Schon vor ca. 15 Jahren machte Martin Baethge² mit der Forderung der Transformation des Industrialismus klar, dass ein anderes Normalarbeitsverhältnis geschaffen werden muss. Aber wie Jörg Hofmann³ richtig feststellt, wollen die Beschäftigten keine Auflösung des Normalarbeitsverhältnisses, sondern ein neues, das die Bedürfnislagen unterschiedlicher Lebensphasen berücksichtigt. Dabei spielt die Gestaltung der Arbeitszeit, insbesondere der Lebensarbeitszeit eine wichtige Rolle. In der folgenden Kurzanalyse von Vorhaben der BMBF-Arbeits- und Dienstleistungsforschung wird geprüft, welche Hinweise hinsichtlich der Lebensarbeitszeitkonzepte eines Neuen Normalarbeitsverhältnisses vorhanden sind (Analysemethode im Anhang).

Ergebnisse der Analysen

Die Frage der „Zeitsouveränität im Arbeitslebenslauf“ ist eine, die die gesamte Gesellschaft betrifft. Im Folgenden werden nur Schlussfolgerungen im Hinblick auf Fragen der Organisations- und Arbeitsgestaltung gezogen. Gesellschaftspolitische Fragen, allgemeine arbeitspolitische Fragen, Fragen der Regulation sind nicht Gegenstand. Dies entspricht der Anlage der BMBF Dienstleistungs- und Arbeitsforschung, muss aber in einer breiteren Debatte berücksichtigt werden. Des Weiteren beziehen sich die Folgerungen auf alle Organisationen des Produzierenden Gewerbes oder der Dienstleistungswirtschaft, der Gewerblichen Wirtschaft oder der Öffentlichen Dienste, der kleinen oder der größeren Unternehmen.

Die Ergebnisse sind dreifach.

1. Einschätzung inwieweit im Rahmen der BMBF-Arbeitsforschung das Ziel abgedeckt wurde und damit eine Einschätzung der Notwendigkeit weiterer Forschung
2. Eine Übersicht über Folgerungen aus den Vorhaben hinsichtlich der notwendigen Ansätze
3. Eine Zusammenstellung von Experten zur Zielstellung.

Der Forschungsstand

Dauer und Lage der Arbeitszeit sind neben der Gestaltung der Arbeitsaufgabe wesentliche Gestaltungselemente im Rahmen der Arbeitsstrukturierung. Die BMBF geförderte Arbeitszeitforschung – insbesondere die Forschung zur Schichtarbeit und auch zur Lebensarbeitszeit – blieb gemessen an anderen Ansätzen der Arbeitsstrukturierung aber schwach ausgeprägt. Dies mag zum einen daran liegen, dass der 8-Stunden-Tag für die deutschen Gewerkschaften lange Jahre ein Tabu war, an dem nicht gerüttelt werden sollte. Auf der anderen Seite ver-

¹ Ein Beispiel der neueren Ansätze: Fahimi, Yasmin; Nahles, Andrea; Smolenski, Tanja: Ein neues Normalarbeitsverhältnis - Einführung: Politik für ein neues Normalarbeitsverhältnis, denkwerk demokratie, Berlin (2014)

² Baethge, Martin: Abschied vom Industrialismus: Konturen einer neuen gesellschaftlichen Ordnung der Arbeit, in: Baethge, M.; Wilkens, I. (Hg.): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert ?, Leske+Budrich, Opladen, S. 9-20 (2001)

³ Hofmann, Jörg: Qualitative Tarifpolitik als Zukunftsaufgabe, in: Schröder, L. und Urban, H.-J.: Gute Arbeit Ausgabe 2015, Zitat auf S. 46, Bund-Verlag, Frankfurt/M (2015)

suchten die Arbeitgeber jede Forschungsdiskussion um die Wochenarbeitszeit zu umgehen. Das von Teriet 1975⁴ vorgestellte Konzept der Zeitsouveränität der Beschäftigten fand keine Beachtung. Erst als die Arbeitgeberseite in der Dienstleistungswirtschaft ihre „Zeitsouveränität“ nutzte, kam unter dem Schlagwort der flexiblen Arbeitszeiten im Handel⁵, etwas Bewegung in die Forschungsszene. Dies setzte sich mit der Arbeitszeitgestaltung in der Logistik fort⁶, aber immer aus Sicht der Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit. Eine klare Linie war in der BMBF-Arbeitsforschung dazu nicht zu erkennen. Die Entwicklung sollte aber lehren, dass Zeitsouveränität ambivalent ist!

Bei der Analyse zu Fragen der Lebensarbeitszeit und der Erwerbsbiografien hat die Zahl der Projekte der BMBF-Dienstleistungs- und Arbeitsforschung in den letzten Jahren zugenommen. 1999 taucht das Thema im Rahmen der Dienstleistungsforschung zum ersten Mal auf. Der Entstehungszusammenhang kann in mehrere große Gruppen geteilt werden:

- Zum einen die Gruppe, wo organisatorische Veränderungen wie Soloselbständigkeit oder die Virtualisierung der Unternehmensstrukturen Veränderungen erzwingt,
- die nächste, wo es darum geht, die betriebliche Prävention an diskontinuierliche Erwerbsverläufe anzupassen
- die dritte Gruppe, in der es um den Zusammenhang zwischen demografischen Wandel und Erhalt der Innovationsfähigkeit geht
- die letzte Gruppe ist aus der Bekanntmachung „Flexibilität und Stabilität“ entstanden. Neben Fragen der Arbeitszeit und Beschäftigungsformen waren es besonders Vorhaben zur Work-Life-Balance, die Ansätze zum Thema enthielten.

Die Herangehensweise der Arbeits- und Dienstleistungsforschung des BMBF an Fragen der Lebenslaufgestaltung ist entweder

- eine aus betrieblicher Personalpolitik getriebene Sicht, wie kann sie auf die Erwerbsbiografie eingehen, um die Wettbewerbsfähigkeit (auch im Sinne der Personalrekrutierung) zu erhalten
- oder eine „Schutzsicht“, die das Vorhaben ARBWOL⁷ so beschreibt: „In den vergangenen Jahren wurden in Dienstleistungsbetrieben mit direktem Kundenkontakt vielfach neue Arbeitszeitmodelle mit dem Ziel eingeführt, den Personalbestand flexibel an den vom Kundenaufkommen vorgegebenen Personalbedarf anzupassen. Diese Veränderungen haben nicht nur erheblichen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen und die Belastungen des Personals, sondern sie können auch für die außerberufliche Lebenswelt eines Beschäftigten negative Auswirkungen haben.“

⁴ Teriet, Bernhard: Jahresarbeitszeit und Urlaub. WSI-Mitteilungen. Monatszeitschrift des wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Instituts Düsseldorf. 28 (1975)

⁵ Bielenski, Harald; Pohlmann, G.: Formen der arbeitsanfallorientierten Teilzeitbeschäftigung im Dienstleistungssektor, in: Infratest, Wissenschaftszentrum Berlin (Hg.): Flexible Arbeitszeiten, Campus, Frankfurt, S.179-286 (1985)

⁶ Ernst, Gerhard; Kopp, Ilona: Arbeit in Lager und Umschlag logistischer Systeme-Teil 3:Arbeitszeitgestaltung, ErgoMed, Bd. 17, S.83-87 (1993)

⁷ Alle genannten Vorhaben befinden sich mit Titel, Projektleiter, Partner und Internetadresse im Anhang.

Kurz kann resümiert werden, dass in der BMBF-Forschung keine Ansätze vorliegen, die Zeitsouveränität der Beschäftigten als Ziel haben. Hier besteht eine große Forschungslücke.

Folgerungen hinsichtlich Organisations- und Arbeitsgestaltung

Es gibt kein einheitliches Schema der Ergebnisauswertung der Vorhaben. Als Modell wurde ein „Viereck der Aufgaben“ entwickelt. Wenn eine Zeitsouveränität der Beschäftigten möglich sein soll, so muss sie mit der Organisation (also nicht nur in der gewerblichen Wirtschaft) in Einklang stehen:

- mit den Zielen der Unternehmens- und Personalpolitik
- mit den Fähigkeiten der Organisation die personal-und arbeitswirtschaftlichen Fragen zu lösen
- mit der Lösung des hohen Kunden/ Klienten/ Patientenbezug in den Dienstleistungen.

Die Abbildung mit dem “Viereck der Aufgaben” veranschaulicht diese Felder und gibt erste Hinweise, auf die Forschungsergebnisse der Vorhaben.

Zeitsouveränität im Arbeitslebenslauf – Aufgaben in der Organisation



Zeitsouveränität und Personalpolitik

In den Vorhaben (z.B. INNOGESO, LANCEO) wird diese Orientierung in einem Unternehmen auch als „Kultur des Unternehmens“ oder „Werteorientierung“ bezeichnet. Regulierungen sind wichtige Schritte bei der Durchsetzung der Zeitsouveränität, aber die Realisierung geschieht immer in der Organisation. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Personalpolitik in den Organisationen in den letzten Jahrzehnten an Bedeutung verloren hat zugunsten der Finanzpolitik. Es mag sein, dass unter dem Druck des demografischen Wandels und des damit verbundenen Mangels an Arbeitskräften eine Änderung eintritt. Das Vorhaben INNOFAKTOR sieht den „attraktiven Arbeitgeber“ und bietet eine Reihe von Massnahmen an, ein nach innen und aussen attraktiver Arbeitgeber zu sein. Wenig berücksichtigt wird in den Vorhaben der Öffentliche Dienst. Nachdem durch die Zeitvertragsarbeitspolitik und den Personalabbau auch im Öffentlichen Dienst Attraktivität verlorengegangen ist, ist viel Nacharbeit

zu leisten. Dies betrifft nicht nur die Verwaltungen sondern auch die Bildungs- und Sicherheitsorganisationen des Öffentlichen Dienstes.

Zeitsouveränität und Personalwirtschaft

Die Aufgaben der Personalwirtschaft unter dem Gesichtspunkt der Zeitsouveränität sind vielfältig. Sie muss beim „Ausstieg“ dafür Sorge tragen, dass die Funktionsfähigkeit der Organisation erhalten bleibt, eventuell während der Ausstiegszeit Kontakt halten und den Wiedereinstieg ermöglichen. Beim Wiedereinstieg muss die Organisation angepasst sein und die Qualifikation des Rückkehrenden muss angepasst werden.

Zum Gesamtprozess liegt bei den betrachteten Vorhaben natürlich nichts vor. Es gibt aber eine Reihe von Einzelhinweisen. So wurde in dem Vorhaben BOPS eine interne Personalvermittlung eingerichtet, um die „Ausfälle“ aufzufangen. Verbunden damit waren eine Karriere- und Aufstiegsplanung sowie das Modell einer unternehmensübergreifenden Qualifizierung. Bei der Personalentwicklung dürfen die unmittelbaren Vorgesetzten nicht vergessen werden; denn sie sind es letztendlich, die die Massnahmen so umsetzen müssen, dass sie für den „Auscheidenden“ als auch für die „Verbleibenden“ von Vorteil sind. Im Vorhaben DEBBI wurde für das Coaching ein begehbarer Werkzeugkasten entwickelt.

Sehr häufig mangelt es der Personalentwicklung an einer Übersicht über Fachpositionen und Tätigkeitsspezialisierungen. Das Vorhaben KOLAGE hat eine solche Übersicht beispielhaft für den Pflegebereich entwickelt. Mit einer solchen Übersicht ist es leichter möglich, beim „Ausstieg“ für Ersatz zu sorgen, aber auch den Wiedereinstieg zu erleichtern

Zeitsouveränität und Arbeitswirtschaft

Die Bewährungsprobe der Zeitsouveränität wird in der Realisierung am Arbeitsplatz, in der realen Arbeit mit Kollegen und Kolleginnen, mit Vorgesetzten und Kunden, Klienten oder Patienten geschehen. Und hier gibt es die wenigsten Erfahrungen. Natürlich weist z.B. IN-NOGESO auf das Team hin, aber wie wird die Arbeit aufgeteilt, sobald eine Kollege/ Kollegin möglicherweise nur wenige Wochenstunden aussteigt. Gerade in der Wissensarbeit und der Interaktionsarbeit der Dienstleistungswirtschaft gibt es keine klaren Definitionen einer „Normalleistung“⁸, dementsprechend müssen die Kollegen/ Kolleginnen dann „eben die Arbeit mitmachen“. Ebenso stellen sich – insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen – die Probleme des Verlustes von Erfahrungswissen dar, wenn ein/e Mitarbeiter/in ein Team verlässt. Die Probleme der Teamstabilität und der Zeitsouveränität sind wenig geklärt, auch die vorliegenden Projekte sagen hierzu sehr wenig.

Ein Betrieb ist eine kollektive Organisation mit bestimmten Regeln, dazu gehört auch die Mitbestimmung der Betriebsverfassungsorgane. Es war ein großer Fehler zu Beginn des HdA-Programms, dass das Konzept der „autonomen Arbeitsgruppen“ nicht ausreichend mit den Betriebsräten im Vorfeld diskutiert wurde, so dass die Umsetzung der Ergebnisse unmöglich wurde.

⁸ S. beispielhaft: Bsirske, Frank: Politik für Gute Arbeit –die nächste Etappe, Zitat auf S.36 und Hofmann, Jörg: Qualitative Tarifpolitik als Zukunftsaufgabe, Zitat auf S. 52; beide in: Schröder, L. und Urban, H.-J.: Gute Arbeit Ausgabe 2015, Bund-Verlag, Frankfurt/M (2015)

Zeitsouveränität und Kundenorientierung

Wenn hier über „Kundenorientierung“ gesprochen wird, sind ebenso Klienten und Patienten gemeint, mit allen Unterschieden in der konkreten Interaktion. Dies ist besonders für die personenbezogenen Dienstleistungen wichtig. Welche Bindung hat ein Kunde an einen Beschäftigten. Natürlich machen sich Finanzdienstleister Gedanken, was geschieht, wenn ein/e Berater/in ausfällt, hässlich gesprochen, um je mehr Geld der Kunde verfügt, um so mehr Gedanken. Dies ist hoffentlich auch im Erziehungs- und Bildungswesen der Fall. Es liegen naturgemäss zu dieser Frage keine Ergebnisse aus den Vorhaben vor.

Zeitsouveränität und Produktivitätsüberlegungen

Man kann in einem kapitalistischen System nicht von (betrieblichen) Produktivitätsüberlegungen absehen. Alle die notwendigen betrieblichen Massnahmen stellen aus betrieblicher Sicht Kostenfaktoren dar, die kompensiert werden müssen. Ähnlich wie im HdA-Programm in den 80er Jahren müssen hier erweiterte Wirtschaftlichkeitsrechnungen und angepasste Produktivitätsbetrachtungen⁹ zeigen, welcher Aufwand welchem Nutzen gegenübersteht. Bisher sind keine solchen Überlegungen bekannt.

Die Rolle der Kleinen und Mittleren Unternehmen

Zeitsouveränität muss auch für die Beschäftigten in Klein- und Mittelbetrieben gelten. Unabhängig davon, dass auch auf Arbeitgeberseite Verständnis besteht, muss die Funktionsfähigkeit der Organisation sichergestellt sein. Das Vorhaben INDIGHO im Gaststättengewerbe zeigt die Problematik auf, ohne für die Zeitsouveränität Lösungen bieten zu können. Einen sehr interessanten Ansatz geht das Vorhaben INNONSENSE, ein Vorhaben, das sich in einem „Sensorik Cluster“ abspielt und einen stark regionalen Charakter hat. Hier wird im Cluster ein Personalpool erprobt, um entsprechende Fachkräfte zu haben. Dazu treten vom Cluster aus Beratungen zur Personalentwicklung und zum Nachwuchs. Das Vorhaben erinnert an ein „regionales Crowd Working“. Es müsste geprüft werden, ob hier Chancen für andere Organisationen bestehen, die evtl. von Kammern o.ä. unterstützt werden könnten.

Folgerungen nach Innen und Aussen

Neben den innerorganisatorischen Aufgaben machen die Vorhaben Hinweise auf andere Effekte neuer Normalarbeitsverhältnisse. Neue Normalarbeitsverhältnisse werden neue Dienstleistungen bewirken und sie werden auf das Selbstbild der Arbeitenden Auswirkungen haben. Die Hinweise bedürfen aber der weiteren Konkretisierung.

Zeitsouveränität und Selbstbild

Zeitsouveränität bedingt in letzter Konsequenz auch die Souveränität über die Art des Erwerbs. Auf ein interessantes Problem machen in diesem Zusammenhang die Vorhaben DEBBI¹⁰ und NERVUM aufmerksam. Beruflichkeit, Professionalität bestimmen das Selbstbild einer Person. DEBBI stellt die Frage, ob eine „Patchwork-Erwerbsbiografie“ wirklich einen Identitätsanker darstellen kann. Am Beispiel eines Menschen, der z.Zt. als Journalist arbeitet

⁹ Ernst, Gerhard; Zühlke-Robinet, Klaus: Produktivität in der Dienstleistungsökonomie, in: Schröder, L. und Urban, H.-J.: Gute Arbeit Ausgabe 2013, S. 271-284 (2013)

¹⁰ Ciesinger, K.-G. (2015). Identifikation von Innovationspotenzialen in Erwerbsbiografien. Bemerkungen aus der Praxis der Personalentwicklung. In: H. Dill & H. Keupp (Hrsg.), Der Alterskraftunternehmer. Ambivalenzen und Potenziale eines neuen Altersbildes in der flexiblen Arbeitswelt, S.183-199. Bielefeld: transcript Verlag

wird klargemacht, dass die neuen Erwerbsbiographien keine Grundlage für ein klassisches Selbstbild und damit auch keinen klassischen Berufsstolz mehr ergeben (nicht diskutiert wird im Vorhaben die Frage, zu welcher Berufsorganisation man sich eigentlich zugehörig fühlt). Auch für die Diskussion am Arbeitsmarkt wird es schwierig, wenn die Erwerbsbiografie über den Sägewerksarbeiter, den Autoverkäufertrainer, dem Ford-Werbechef, dem Twen Chefredakteur, dem Autotester, dem Werbeagentur-Geschäftsführer und dem Marketingberater geht. Das Beispiel mag übertrieben sein, aber zumindest in der IT-Wirtschaft sind sehr kreative Erwerbsverläufe – insbesondere der Wechsel zwischen selbstständiger und unselbstständiger Arbeit - häufig. Interessant in diesem Zusammenhang ist übrigens, „dass die Selbsteinschätzung der Personengruppe mit diskontinuierlichem Verlauf (vier oder mehr Erwerbsstationen) bei fast allen Schlüsselqualifikationen höher liegt als die in der Vergleichsgruppe“¹¹

Zeitsouveränität und neue Dienstleistungen

Einige Vorhaben (z.B. das Vorhaben FLEXIBALANCE) haben die Zeitarbeit besonders ins Auge gefasst und haben die Zeitarbeit zu einem Full-Service-Agenturmodell für familienfreundliche, flexible Arbeit entwickelt. Durch Kombination von Qualifizierungsmassnahmen und individueller Kinderbetreuung, will man hier die Verbindung Beruf und Arbeitsplatz sichern. Das Dienstleistungsangebot wird getragen von der Firma manpower und ElternService AWO.

Einen anderen Ansatz verfolgt das Vorhaben SCHICHT. Hier haben sich Kommune und Unternehmen zusammengetan, um in einem Servicebüro den Beschäftigten Angebote zur Vereinbarkeit von Lebens- und Arbeitswelt zu unterbreiten.

Zusammenfassung

Es gibt bisher wenig Forschung zur Zeitsouveränität soweit es die konkrete Umsetzung in den Organisationen angeht. Es liegen eine Reihe von Einzelergebnissen aus anderen Forschungsfeldern vor, die aber auch deutlich machen, dass bei einer unüberlegten betrieblichen Realisierung Probleme auf allen Ebenen auftauchen können, die die Umsetzung des Konzeptes letztendlich in Frage stellen könnten. Ebenso ist nicht die Frage gestellt worden, inwieweit Zeitsouveränität auch neue (öffentliche) Dienstleistungen erfordert, wie in einigen Projekten angedeutet.

¹¹ Kurt-Georg Ciesinger, Rüdiger Klatt Kompetenzprofile und Personalentwicklung in neuen Erwerbsbiographien –Ergebnisse des Projektes NERVUM (ohne Jahrgang)

Anhang 1: Zusammenstellung der Vorhaben, Ansprechpartner und Internetadressen

Die Arbeits- und Dienstleistungsforschung des BMBF hat sich nicht mit Lebensarbeitszeitkonzepten an und für sich beschäftigt. Erst unter dem Eindruck neuer Formen der Beschäftigung und der Arbeitsorganisation wurden Erwerbsbiografien betrachtet, um das Arbeitsverhalten besser erklären zu können. Dementsprechend kann nicht auf Forschungsschwerpunkte zurückgegriffen werden, sondern die Projekte müssen einzeln betrachtet werden. Diese Analyse ist nur schematisch und mit elektronischer Unterstützung möglich. Im Mittelpunkt der Projektanalyse stehen die Projekte selbst. Inwieweit befassen sie sich mit einer Arbeitslebenslauforientierung. Als Kriterium der Arbeitslebenslauforientierung werden zunächst bestimmte Bestandteile des Titels angesehen. Betrachtet werden die Titel **aller** Vorhaben seit Mitte der 80er Jahre bis in das Jahr 2011. Des weiteren wurden die Vorhaben der beiden Förderschwerpunkte „Flexibilität und Stabilität“¹² sowie „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“¹³ untersucht.

Die Vorhaben, die den o.a. Kriterien entsprachen, sind in der Tabelle vorgestellt:

¹² Möslein, K.M. et al.: Working Knowledge: Arbeit gestalten in der Innovationsgesellschaft, FAU University Press, Erlangen (o.J.); <http://opus4.kobv.de/opus4-fau/frontdoor/index/index/docId/3307>. Dort sind auch alle Kontaktdaten der Projektleitungen gelistet.

¹³ Jeschke, S. et al.: Arbeit im demographischen Wandel, Aachen (o.J.); <http://demoscreen.de/metaprojekt-demoscreen/service/downloads>

Zeitsouveränität im Arbeitslebenslauf

FKZ	Verbundtitel	Kürzel	Federführung	Beteiligte	Beginn/ Ende	Bemerkungen
01HG993 3/2	Mikrounternehmen - Potentiale neuer Unternehmens- und Beschäftigungsformen von telekooperativ organisierten Dienstleistungen, Teilvorhaben Beschäftigungsverhältnisse, Berufsbiographien und Arbeitsorganisation		Soziologisches Forschungsinstitut e.V. an der Georg-August-Universität Göttingen (SOFI)	Nur in diesem Teilvorhaben ist das Thema enthalten	Beginn: 01.08.1999 Ende: 28.02.2003	Sehr stark auf Mikrounternehmen konzentriert
01HU013 4	Neue Erwerbsbiographien in virtuellen Unternehmen der Medienindustrie - Chancen für menschenrechte und beschäftigungswirksame Karrieren	NErVUM	Universität Dortmund - Lehrstuhl für Soziologie Ansprechpartner heute: Dr. Klatt FIAP e.V./ Kurt-Georg Ciesinger, GAUS, Dortmund	kölnermedienfabrik kmf AG, The e-Spirit Company GmbH, Laupenmühlen Druck GmbH & Co. KG	Beginn: 01.06.2003 Ende: 31.05.2006	Regionale Besonderheiten: Netzwerk eBusiness Ruhrgebiet Branchen: Medienwirtschaft Netz: ----- Kurze Ergebnisdarstellung auf Anfrage bei Ernst/ Kopp
01FM070 03	Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz in diskontinuierlichen Erwerbsabläufen,	PRAGDIS	Universität Dortmund - Lehrstuhl für Soziologie Ansprechpartner heute: Dr. Rüdiger Klatt FIAP Gelsenkirchen	Team Gesundheit Gesellschaft für Gesundheitsmanagement mbH, : Ludwig-Maximilians-Universität München - Fakultät für Psychologie und Pädagogik; GAUS GmbH, IPP, München	Beginn: 01.11.2007 Ende: 31.10.2010	Netz: http://www.pragdis.de/xd/public/content/index.html?_DeD9pNW oakRGEQ7w-y nnUFtwR2k&pid=2
01FA0702	Lebenslang gesund arbeiten - demografieorientierte Präventionskonzepte	LEGESA	Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (ISO)	Nur in diesem Teilvorhaben ist das Thema enthalten	Beginn: 01.05.2007 Ende: 30.04.2010	Branche: Investitionsgüterindustrie Netz: www.demowerkzeuge.de

Zeitsouveränität im Arbeitslebenslauf

					10	
	Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel			Kompetenzentwicklung und Qualifizierung für den demografischen Wandel		
01HH110 63	Innovation und demografischer Wandel im Gaststätten- und Hotelgewerbe	INDIGHO	Dr. Anne Goedicke Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen -	Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe; Forschungsinstitut für Rationalisierung, Technische Universität Dortmund – Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)		Neben DeHoGa und NGG eine Reihe kleinerer Betriebe des Gastgewerbes Netz: http://www.indigho.de/projekt/
01HH110 59	Steigerung von Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel durch die Integration sozialer Medien und IT-gestützter Geschäftsprozesse	WE CHANGE	Prof. Dr. Dr. Björn Niehaves Westfälische Wilhelms-Universität Münster, European Research Center for Information Systems (ERCIS) - Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und Informationsmanagement	CAS Software AG, Universität Mannheim – Fakultät für Betriebswirtschaftslehre – Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik IV (ERIS, Enterprise Information Systems)		Netz: Http://www.projectwechange.de
				Altersheterogene Innovationsteams als Erfolgsfaktor		
	Innovationsstrategien mittelständischer Weltmarkt-, Markt- und Innovationsführer im demographischen Wandel – Nutzung neuer Ansätze der Work-Learn-Life-Balance	InnoFaktor	Dipl.-Kfm. Arne Brand PROSPEKTIV Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltung	Initiative Marktführer e. V	01.01.2012 bis 30.04.2015	Netz: http://www.innofaktor.de

Zeitsouveränität im Arbeitslebenslauf

			mbH			
	Ältere Beschäftigte als Innovations- experten bei der Bewältigung des Unplanbaren	IBU	Dr. Eckard Heid- ling Institut für Sozial- wissenschaftliche Forschung e.V. (ISF München)	Fahrion Engineering GmbH & Co. KG, Universität Augsburg – Sozio- ökonomie der Arbeits- und Berufs- welt, Philosophisch- Sozialwissenschaftliche Fakultät	01.06.20 12 – 31.05.20 15	Netz: Http://www.ibu-verbund.de
				Demografiemanagement und Vernetzung		
	Kompetenzbasierte Laufbahngestal- tung in der Pflege	KoLaGe	Prof. Dr. Frerich Frerichs Universität Vechta, Institut für Geron- tologie	Bremer Heimpflege gGmbH, AWO Wohnen & Pflegen GmbH	01.01.20 12 – 30.04.20 15	Branche: Pflege Netz: http://www.projekt-kolage.de
01HH110 97	Innovations- und Demografie- management in Gesundheits- und Sozialberufen Teilvorhaben Berufs- biografische Einflussfaktoren und Interventionen für eine altersge- rechte Beschäftigung im Sozial- und Gesundheitswesen	InnoGESO	Prof. Dr. Cornelia Kricheldorf Katholische Hoch- schule Freiburg gGmbH		Beginn: 01.01.20 12 Ende: 30.04.20 15	Nur Teilvorhaben! Netz http://miph.umm.uni- heidelberg.de/innogeso/gesamtprojekt.htm
				Messung von Innovationspotenzi- alen		
01HH110 15	Reflexivität und Kreativität als Kompetenz - Innovationsfähigkeit im Kontext alternder Gesellschaften	InnoRix	Prof. Dr.Moldaschl; jetzt Zeppelin Universität, Fried-	Technische Universität Dresden, Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (iso)	Beginn: 01.01.20 12 Ende: 30.04.20	Netz: http://www.reflexivitaet.de/forschung/innorix/

Zeitsouveränität im Arbeitslebenslauf

			richshafen		15	
				Erwerbsbiografien als Innovations-treiber		
01HH110 29	Generationenbalance - Ausgewogene betriebliche Altersstrukturen als Innovationsressource	GenBa	PD Dr. Holle Grü-nert Zentrum für Sozial-forschung Halle e.v.	Eichenbaum - Gesellschaft für Organisationsberatung Marketing PR und Bildung mbH, Qualifizierungs-förderwerk Chemie gmbH, Mibrag GmbH	Beginn: 01.01.2012 Ende: 30.04.2015	Netz: http://qfc.de/qfc.de/projekte/aktuelle-projekte/genba/
01HH110 52	Diskontinuierliche Erwerbsbiografien als betriebliche Innovationschance	DEBBI	Dr. Rüdiger Klatt Forschungsinstitut für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention e. V. (FIAP e.V.)	adesso AG, Institut für Praxisforschung und Projektberatung (IPP); Gaus GmbH	Beginn: 01.11.2011 Ende: 30.04.2015	Branche: IT-Wirtschaft Netz. http://projekt-debbi.de/xd/public/content/index.html
	Arbeitslebensphasensensibles Personalmanagement als Innovations-treiber im demografischen Wandel	PINOWA	Dr. Anja Gerlmaier Universität Duis-burg-Essen, Institut Arbeit und Qualifi-kation (IAQ	Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. ISF München, Institut Arbeit und Personal (iap) der Hochschule für Ökonomie und Management (FOM) gGmbH,	01.06.2012 bis 31.05.2015	Netz: http://www.pinowa.de
	„Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“			„Veränderungsprozesse gestalten – Vertrauen fördern“		
01FH	Beruflichkeit, Organisations- und Personalentwicklung im S	BOPS	Dr. habil. Thomas Haipeter Universität	Otto-Friedrich-Universität Bamberg - Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften - Professur für Arbeitswissen,	«Gesamt laufzeit»	Im Netz nicht vorhanden

Zeitsouveränität im Arbeitslebenslauf

			Duisburg-Essen - Fachbereich Gesellschaftswissen- schaften			
				„Zukunftsorientierte Arbeitszeit- formen“		
01FH09 046	Arbeitszeitgestaltung unter Berücksichtigung der <u>Work-Life</u> -Balance mit Hilfe der rechnerunterstützten Simulation	ArbWol	Prof. Dr. Zülch Karlsruher Institut für Technologie – Institut für Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation			Netz: http://www.arbwol.de
	Schichtarbeit zwischen Anforderungen von Arbeitswelt und Lebenswelt	Schicht	Bettina Wiener Zentrum für Sozialforschung e.V., Halle	Bitterfeld-Wolfen; Qualifizierungsförderwerk Chemie, InfraLeuna		Netz: http://balanceonline.org/projekte/schicht
				„Arbeits- und Beschäftigungs- formen im Wandel“		
	Work-Life-Balance in flexiblen Arbeits- und Beschäftigungsformen	FlexiBalance	Dr. Rüdiger Klatt FIAP e.V.	Technische Universität Dortmund, ElternService AWO, Manpower		Netz: http://balanceonline.org/projekte/flexibalance
				„Work-Life-Balance“		
01FH0904	Gestaltung der Balance von Flexibi-	GemiNa	Prof. Dr. Thomas	NanoFocus AG, LIMO Lissot-	01.07.20	Netz:

Zeitsouveränität im Arbeitslebenslauf

3	lität und Stabilität durch implizite Vereinbarungen in der Mikro- und Nanotechnologie-Industrie		Langhoff PROSPEKTIV Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH	schenko Mikrooptik GmbH, Bartels Mikrotechnik GmbH	09 - 30.04.2013	http://www.gemina.org
	Arbeiten – Lernen – Leben in der Wissensarbeit	AllWis	Prof. Dr. Conny Antoni Universität Trier – Fachbereich I – Abteilung für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie	Inmit – Institut für Mittelstandsökonomie an der Universität Trier e.V., Hochschule RheinMain University of Applied Sciences – Fachbereich Wirtschaft IT-Haus GmbH – EDV Kommunikation und Information, Human Solutions GmbH – Abt. Key Projects & Research	01.08.2009 - 30.04.2013	Netz: http://www.allwis.de
	Balanceorientierte Leistungspolitik	LANCEO	Dr. Nick Kratzer ISF München	Cogito, Universität Oldenburg, Universität Freiburg, Endress&Hauser		Netz: http://balanceonline.org/projekte/lanceo

