

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
Fakultät Wirtschaft und Soziales  
Department Soziale Arbeit

# **MitarbeiterInnenbindung durch Sabbatical und Downshifting in der Sozialarbeit**

Auf Grundlage der Organisationspsychologie und  
eingebunden in die Organisationsentwicklung

## **Diplomarbeit**

Tag der Abgabe: 20.02.2013

Vorgelegt von: Mohr, Ron

Betreuender Prüfer: Prof. Dr. Georg Schürgers

Zweiter Prüfer: Prof. Dr. Gunter Groen

## Vorwort

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Auslösende negative Faktoren</b> .....	<b>7</b>
	<b>2.1</b> Stress und Stressoren.....	<b>9</b>
	<b>2.2</b> Demografischer Wandel.....	<b>11</b>
	<b>2.3</b> Fachkräftemangel.....	<b>14</b>
	<b>2.4</b> Zusammenfassung.....	<b>16</b>
<b>3</b>	<b>Grundsätzliches zur MitarbeiterInnenbindung</b> .....	<b>18</b>
	<b>3.1</b> Arbeitszufriedenheit.....	<b>19</b>
	<b>3.2</b> Commitment und Organisationale Identifikation.....	<b>20</b>
	<b>3.3</b> Zusammenfassung.....	<b>22</b>
<b>4</b>	<b>MitarbeiterInnenbindung durch Organisationsentwicklung</b> .....	<b>23</b>
	<b>4.1</b> Organisationspsychologie als Grundlage der Organisationsentwicklung.....	<b>24</b>
	<b>4.1.1</b> Betriebliche Gesundheitsförderung.....	<b>25</b>
	<b>4.1.2</b> Effizienzsteigerung und Kosteneinsparung.....	<b>26</b>
	<b>4.1.3</b> Unternehmens- und Personalpolitik.....	<b>26</b>
	<b>4.1.4</b> Führung und Management.....	<b>28</b>
	<b>4.1.5</b> Ressourcen.....	<b>30</b>
	<b>4.1.6</b> Personalmanagement.....	<b>31</b>
	<b>4.1.7</b> Personalentwicklung.....	<b>32</b>
	<b>4.2</b> Organisationsentwicklung durch nachhaltige Personalentwicklung.....	<b>35</b>
	<b>4.2.1</b> Definition Nachhaltigkeit.....	<b>35</b>
	<b>4.2.2</b> Nachhaltige Personalentwicklung durch Qualifizierung.....	<b>36</b>
	<b>4.2.3</b> Nachhaltige Personalentwicklung in lernenden Organisation.....	<b>37</b>

4.3	Organisationsentwicklung durch moderne Arbeitsgestaltung.....	39
4.3.1	Jobrotation.....	39
4.3.2	Jobenlargement.....	40
4.3.3	Jobenrichment.....	40
4.3.4	Teilautonome Gruppe.....	41
4.4	Organisationsentwicklung durch moderne Arbeitszeitgestaltung.....	42
4.4.1	Arbeitszeitkonto.....	42
4.4.2	Lernzeitkonto.....	43
4.5	Zusammenfassung.....	44
<b>5</b>	<b>MitarbeiterInnenbindung durch Sabbatical und Downshifting.....</b>	<b>45</b>
5.1	Sabbatical.....	46
5.1.1	Geschichte des Sabbatical.....	48
5.1.2	Modernes Sabbatical.....	48
5.1.3	Nutzungstypen und Modellvarianten.....	49
5.1.4	Kurz Sabbatical.....	51
5.1.5	Umsetzung und Wiedereinstieg.....	52
5.1.6	Ansparmöglichkeiten.....	54
5.1.7	Probleme des Sabbatical.....	56
5.1.8	Zusammenfassung.....	58
5.2	Downshifting.....	61
5.2.1	Geschichte des Downshifting.....	62
5.2.2	Finanzielles Downshifting.....	63
5.2.3	Zeitliches Downshifting.....	66
5.2.4	Motivation zum Downshifting.....	67
5.2.5	Dogma Downshifting.....	68
5.2.6	Zusammenfassung.....	70
<b>6</b>	<b>Fazit und Ausblick.....</b>	<b>72</b>
<b>7</b>	<b>Literatur- und Quellenverzeichnis.....</b>	<b>75</b>

## Eidesstattliche Erklärung

## Vorwort

Es ist geschafft! Mit einer Verspätung von fast 12 Jahren, so lange ist inzwischen meine letzte bestandene Examensprüfung her, lege ich nun meine Diplomarbeit zur Erlangung des akademischen Grades „Diplom Sozialpädagoge“ vor.

Durch Zufall, Schicksal oder einfach nur Glück bekam ich die letztmalige Möglichkeit, meinen Abschluss im Diplomstudiengang Sozialpädagogik durch Erstellung einer Diplomarbeit zu erlangen und mir damit den Titel „Diplom Sozialpädagoge“ zu erarbeiten.

Letzte Chance daher, da mit Ablauf des Jahres 2012 die Möglichkeit endete mein Diplom nach der für mich geltenden Prüfungs- und Studienordnung vom 06. Juni 1996 anzumelden.

Zufall, Schicksal oder einfach nur Glück war es deshalb, da ich im Sommer 2012 nach 12 Jahren als Angestellter bei einem Träger der Gemeinde- und Sozialpsychiatrie kündigte, um bei einem anderen Träger in einem neuen Feld der psychiatrischen Arbeit anzufangen. Nachdem ich bereits den alten Job gekündigt und meine Unterlagen für die Neueinstellung eingereicht hatte, bekam ich die Rückmeldung, dass ich aufgrund des fehlenden Diploms, welches nach dem Sozialgesetzbuch (SGB) inzwischen zwingend als Qualifikation für diese Arbeit gefordert wird, nicht eingestellt werden kann. Und durch Nachfrage an richtiger Stelle in der HAW Hamburg bekam ich dann die Gewissheit, wie knapp ich gerade noch die Möglichkeit zur Erstellung meiner Diplomarbeit hatte.

Das Thema meiner Diplomarbeit hat mich aus folgenden Gründen interessiert: erstens habe ich selber im Jahr 2011 ein sechsmonatiges Sabbatical durchgeführt, welches mich nicht bei meiner/meinem langjährigen ArbeitgeberIn halten konnte. Und zweitens ist, aus meiner Sicht als Angestellter und Betriebsrat dort, die Personalführung und das Personalmanagement meiner/meines früheren ArbeitgeberIn nicht modern, nicht ausreichend und nicht nachhaltig. Letzteres führte dann endgültig zu meinem Kündigungsentschluss und zu diesem Diplomthema.

Für mich also Anstoß genug mich damit auseinanderzusetzen, welche Möglichkeiten ein Personalmanagement durch moderne Arbeitsgestaltung und Arbeitszeitmodelle wie z.B. Sabbaticals zur MitarbeiterInnenbindung hat, um langjährige, qualifizierte, gut eingearbeitete und engagierte ArbeitnehmerInnen im Unternehmen zu halten.

## 1 Einleitung

Wie lassen sich MitarbeiterInnen in Unternehmen der Sozialarbeit an Ihre Organisation binden? Muss es für ArbeitgeberInnen wirklich zu dem Verlust von ArbeitnehmerInnen, welche ja besonders nach langjähriger Anstellung für diesen Arbeitsplatz hoch qualifiziert, gut eingearbeitet und mit ihrem Aufgabenfeld vertraut sind, kommen?

Es "[...] lässt sich sogar fragen, inwieweit ein Unternehmen langfristig erfolgreich sein kann, wenn die Mitarbeiter unzufrieden sind und sich kaum mit dem Unternehmen identifizieren" (vgl. Felfe 2012, 26), wenn es zu hoher Fluktuation aufgrund vieler Kündigungen und wenn es zu einem Mangel an erfahrenen, eingearbeiteten, qualifizierten und motivierten Angestellten kommt.

Diese Fragen stellen sich insbesondere mit Blick auf verschärften Wettbewerb unter Trägern der sozialen Arbeit, die leeren Kassen der öffentlichen Hand, häufiger werdendem Stress, die steigende Gefahr von physischer und psychischer Erkrankung und die negativen Auswirkungen von demografischem Wandel verbunden mit Fachkräftemangel.

Der Blick auf diese negativen Auswirkungen löst leicht einen Impuls und Wunsch nach Ruhe, Auszeit, Erholung und „Runterfahren“ aus. Diese Wünsche sind im Sabbatical (von „shabbat: ruhen“, siehe Punkt 5.1.1) und Downshifting („Runterschalten“, siehe Abschnitt 5.2) bereits in den Begriffen dieser beiden Methoden enthalten und lohnen daher einer näheren Betrachtung als Instrument zur Abwendung der oben genannten negativen Auswirkungen.

Eng damit verbunden ist die gesetzliche Fürsorgepflicht von ArbeitgeberInnen nach den §§ 617 bis 619 des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB). ArbeitgeberInnen sind hiernach gehalten, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die Beschäftigte vor Gefahren für Leib, Leben und Gesundheit schützen. Daher ist das Thema MitarbeiterInnenbindung auch immer eng verknüpft mit dem Thema Fürsorgepflicht, weshalb MitarbeiterInnenbindung nicht funktionieren wird ohne die Umsetzung von Maßnahmen der Fürsorgepflicht. Methoden der Organisationspsychologie und Organisationsentwicklung haben daher ihren Platz in dieser Diplomarbeit, da sie u.a. Maßnahmen zur Fürsorge gegenüber den MitarbeiterInnen und zur MitarbeiterInnenbindung beinhalten.

Um negativen Auswirkungen entgegenzuwirken, gibt es vielerlei Möglichkeiten. Diese Diplomarbeit legt das Augenmerk auf Sabbatical und Downshifting.

Um sich dem Thema „MitarbeiterInnenbindung in der Sozialarbeit durch Sabbatical und Downshifting“ zu nähern, beginnt das Kapitel 2 mit den auslösenden negativen Faktoren, welche es in jüngerer Zeit überhaupt erst Notwendigkeit gemacht haben, sich ausführlicher und gezielter mit dem Thema MitarbeiterInnenbindung auseinanderzusetzen.

Im folgenden Kapitel 3 wird „Grundsätzliches zur MitarbeiterInnenbindung“ zusammengefasst. Beschrieben werden die nötigen grundsätzlichen Rahmenbedingungen, damit Bemühungen zur Bindung von MitarbeiterInnen überhaupt erfolgreich sein können.

Das Kapitel 4 beschäftigt sich mit der „MitarbeiterInnenbindung durch Organisationsentwicklung“. Als Grundlage dient die Organisationspsychologie, über welche im Abschnitt 4.1 erläutert wird, wie menschliches Erleben und Verhalten in Organisationen funktioniert und welchen Einfluss die Organisationspsychologie auf MitarbeiterInnen in Bezug auf ihren Verbleib in einem Unternehmen hat.

Damit Sabbaticals und Downshiftings zur Bindung von MitarbeiterInnen an ihre Organisation nachhaltig und erfolgreich sind, benötigt es allerdings weiterreichender Rahmenbedingungen aus der Organisationsentwicklung. Einen dauerhaften Effekt haben Sabbatical und Downshifting sicherlich nur, wenn sie in eine nachhaltige Personalentwicklung und eine moderne Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung eingebunden sind, weshalb in den Kapiteln 4.2 bis 4.4 die entsprechenden Methoden und Konzepte näher dargestellt werden.

Im Kapitel 5 „Sabbatical und Downshifting zur MitarbeiterInnenbindung“ liegt der Schwerpunkt auf Sabbatical und Downshifting incl. einer ausführlicheren Auseinandersetzung über deren Relevanz als Arbeitszeitmodell und deren Möglichkeiten als Instrument zur MitarbeiterInnenbindung.

So verläuft ein „roter Faden“ von Kapitel 2 mit den auslösenden negativen Faktoren über Kapitel 3 und 4 mit allgemeinen Lösungsansätzen aus Organisationspsychologie und Organisationsentwicklung bis hin zu Kapitel 5 mit den individuellen Lösungsmöglichkeiten Sabbatical und Downshifting, da sich die verschiedenen Inhalte der Kapitel 3, 4, und 5 gegenseitig bedingen, aufeinander aufbauen und nur als kombinierte Konzepte auch wirklich nachhaltig wirken können.

## **2 Auslösende negative Faktoren**

Stress, Demografischer Wandel und Fachkräftemangel sind die negativen Auswirkungen und Faktoren die dazu führen, dass MitarbeiterInnen kündigen, krank werden oder schlicht und einfach gar nicht zur Verfügung stehen und somit dem Unternehmen als Arbeitskraft verloren gehen, fehlen bzw. kostenaufwendig temporär ersetzt werden müssen.

Auf die hier genannten auslösenden negativen Faktoren wird etwas umfangreicher eingegangen, da sie doch alarmierende Zahlen aufweisen und leider, trotz zahlreicher Statistiken, Erhebungen und Forschungen zu diesen Faktoren, nicht ausreichend genug einfließen in und Beachtung finden für zukünftige Entwicklungen.

Die Statistiken von Kranken- und Rentenversicherungen zeigen auf, welche gravierenden Folgen es hat, wenn das Arbeitsleben das Privatleben der einzelnen ArbeitnehmerInnen immer mehr einschränkt. Krankschreibungen wegen psychischer Probleme wie Depressionen, Angststörungen, Erschöpfungszustände oder Burnout verursachen mittlerweile jeden achten Krankheitstag. Beinahe 71000 Frauen und Männer sind aus diesen Gründen im Jahr 2010 vorzeitig in den Ruhestand gegangen, 6500 mehr als im Vorjahr und 30000 mehr als im Jahr 1993 (Vgl. Nuber, 2012).

Dies passt zu Zahlen der DAK und der Techniker Krankenkasse, die einen neuerlichen Anstieg an psychischen Erkrankungen vermeldeten – was dem sonstigen Trend eines seit Jahren auf niedrigem Niveau stagnierenden Krankenstandes oder gar Rückgangs entgegenläuft. Allein im vorigen Jahr zählte die DAK 13,5 Prozent mehr Fehltage aufgrund von psychischen Erkrankungen. Damit spielen psychische Erkrankungen eine fast doppelt so große Rolle als noch 1998. Auch bei der Techniker Krankenkasse sind Fehlzeiten durch psychische Diagnosen binnen eines Jahres um fast 14 Prozent gestiegen. Die Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen stiegen hier in den letzten vier Jahren um 33 Prozent, die Verordnungsmenge von Antidepressiva sogar um 41 Prozent. (Vgl. Hinrichs 2011)

Deckungsgleich sind die statistischen Daten der AOK. Im Jahr 2010 ist fast „jeder zehnte Krankheitstag auf eine psychische Erkrankung zurückzuführen“ (WIdO 2011, 1). In der Zeit von 2004 bis 2010 haben sich die Krankheitstage wegen Burnout verneunfacht. Betroffen sind hier vor allem Frauen und Angestellte in therapeutischen und erzieherischen Berufen. Neben zunehmendem Stress und Zeitdruck scheint die Belastung von zwei Seiten, vom Beruf und von der Familie her, zu steigendem Burnout zu führen.

Obwohl der Krankenstand 2010 auf dem Vorjahresniveau von 4,8 % stagnierte, nehmen psychische Erkrankungen immer mehr Anteil ein: seit 1999 ein Anstieg von 80 %. Die damit verbundenen Ausfallzeiten sind mit 23,4 Tagen doppelt so hoch wie der Durchschnitt von 11,6 Tagen. Allein die Diagnose Burnout verneunfachte sich vom Jahr 2004 mit 8,1 Krankheitstagen pro 1.000 AOK Versicherte auf 72,3 Tage im Jahr 2010. Auf die 34 Millionen krankenversicherten Angestellten in Deutschland hochgerechnet bedeutet dies im Jahr 2010 ca. 100.000 krankgeschriebene Personen mit 1,8 Millionen Krankheitstagen allein wegen Burnout. Zudem sind Frauen, welche zu 80,2 % (vgl. IAB, 2011) den ArbeitnehmerInnenanteil in sozialen Berufen stellen, mit 101,9 Krankheitstagen pro 1.000 AOK Versicherten doppelt so viel wegen Burnout krankgemeldet als Männer mit 49,7 Tagen.

Helfende Berufe fallen hier besonders auf: Die Berufsgruppe der SozialpädagogInnen und HeimleiterInnen liegt mit 233,3 Krankheitstagen pro 1.000 AOK Versicherten, dies sind 23,8 Krankheitstage pro Fall, an der Spitze aller unterschiedlichen Berufsgruppen. Gefolgt werden sie von SozialarbeiterInnen (223,7 Tage), KrankenpflegerInnen (191,8 Tage), Krankenschwestern, -pflegern und Hebammen (177,6 Tage), KindergärtnerInnen und -pflegerInnen (148,8 Tage). Dann erst kommen Berufe wie SchneiderIn (148,8 Tage) oder HandelsvertreterInnen und Reisende (140,3 Tage). Allein die Berufsgruppe der TelefonistInnen als Nicht-Sozialberuf nimmt ebenfalls einen der vorderen Plätze mit 227,2 Tagen ein.

(Vgl. WIdO 2011)

„Die erhöhten lebensweltlichen Herausforderungen an spezifische Beschäftigtengruppen wie beispielsweise Frauen, ältere Beschäftigte oder helfende Berufe zeigt sich damit auch bei den Krankmeldungen in Folge eines Burnouts“ (WIdO 2010, 2).

Als eine wichtige Ursache kann die angestiegene psychosoziale Belastung am Arbeitsplatz genannt werden, vor deren Hintergrund eine Entlastung im Beruf wichtig erscheint, verbunden mit einer verbesserten Stressbewältigung und Ressourcennutzung der einzelnen Beschäftigten.

## **2.1 Stress und Stressoren**

Stress wird als anhaltende körperliche und seelische Belastung durch Überbeanspruchung oder schädliche Reize, also seelischer Druck verursacht durch nicht ausgetragene Konflikte, definiert, "wenn Ziele nicht erreicht werden können, die Zielerreichung erschwert oder behindert ist und die eigenen Leistungsreserven dauerhaft überfordert werden" (Leitner, 1993; zit. n. Felfe 2012, 97).

Es kommt zu Stress durch eine Diskrepanz zwischen Stressoren und Anforderungen, welche

"als ein subjektiv unangenehmer Spannungszustand, der aus der Befürchtung entsteht, dass eine stark aversive, zeitlich nahe (oder bereits eingetretene) und lang andauernde Situation sehr wahrscheinlich nicht vollständig kontrollierbar ist"

(Greif, 1991; zit. n. Felfe 2012, 97) wahrgenommen wird.

Stress führt zu psychischer Fehlbeanspruchung und äußert sich durch psychische Befindensbeeinträchtigungen und psychosomatische Beschwerden. Diese wirken sich auf das Erleben und das Verhalten betroffener Personen aus: es besteht die Gefahr von Fehlern und Unfällen durch Minderung z.B. der Konzentration, des Gedächtnis oder der Aufmerksamkeit. Letztendlich kann längerfristig bestehender Stress zu steigenden Fehlzeiten, Medikamenten- und/oder Drogenmissbrauch, Krankheit und erhöhter Fluktuation führen.

Wie MitarbeiterInnen ihren Arbeitsplatz erleben und sich an diesem Verhalten, wird durch die speziellen Eigenschaften ihrer eigenen Arbeitssituation beeinflusst und sind die Ursachen für positive sowie auch negative Einflüsse auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen. Im Mittelpunkt steht die Tätigkeit von ArbeitnehmerInnen mit ihren ganz speziellen Anforderungen und Belastungen aus den verschiedenen Arbeitsinhalten. Doch ebenso die Gestaltung des Arbeitsplatzes, wie z.B. technische

Hilfsmittel, haben Einfluss auf die MitarbeiterInnengesundheit. Dies wird, je nach individueller Wahrnehmung, als "Anforderungen bzw. Ressourcen auf der einen und Belastungen bzw. Stressoren auf der anderen Seite" (Felfe 2012, 97) empfunden.

Als Stressoren werden Risikofaktoren benannt, welche hypothetischer und allgemeiner Natur sind und welche eine erhöhte Gefahr von Fehlbeanspruchungen und damit Stresserleben nach sich ziehen. Verschiedene Personen kommen in sich ähnelnden Situationen zu gleichen Bewertungen der Kontexte, wobei der erlebte Stress aber überindividuell beeinflusst wird.

Stressoren sind besondere Merkmale einer Arbeitssituation, die den Arbeitsablauf negativ beeinflussen. Solche erschwerenden Arbeitsbedingungen, denen ArbeitnehmerInnen nicht effizient begegnen können, werden „Regulationsbehinderungen“ genannt (vgl. z.B. Leitner et al., 1987; zit. n. Felfe 2012, 103). Hierzu gehören z.B. unnötige Wartezeiten, unklare Arbeitsaufträge, gestörte Arbeitsabläufe oder mangelnde Rückmeldungen, aber auch Monotonie und Zeitdruck. Durch diese Regulationsbehinderungen müssen ArbeitnehmerInnen zusätzliche mentale, emotionale oder motivierende Aktivitäten durchführen wie z.B. umfangreichere Anstrengungen oder das Umgehen von Sicherheitsvorkehrungen, welche nicht vermieden werden können und die Arbeit aber auch nicht interessanter machen. Selbst wenn die eigentlichen Arbeitsanforderungen problemlos zu schaffen sind, können Regulationsbehinderungen schnell zu Überforderung und Stress führen.

Wie wichtig die Arbeitsbedingungen der ArbeitnehmerInnen für ihre Gesundheit sind, wurde in einer Vielzahl von Untersuchungen belegt. Der Grad von Variabilität und Autonomie von ArbeitnehmerInnen zeigt sich positiv durch hohe Arbeitszufriedenheit (vgl. Abschnitt 3.1) und negativ durch hohe Fehlzeiten. Ein hoher Handlungsspielraum kann somit als Ressource (vgl. Punkt 4.1.5) mit positiver Wirkung auf die Gesundheit angesehen werden und ein geringer Handlungsspielraum als Risikofaktor für die Gesundheit der ArbeitnehmerInnen.

Je stärker die Arbeitszufriedenheit ausgeprägt ist, umso weniger gibt es Hinweise auf Stress oder andere Beschwerden. Die Arbeitszufriedenheit hat auch Einfluss auf das Renteneintrittsalter: Frühverrentung kommt unter Personen mit hoher Arbeitsunzufriedenheit doppelt so häufig vor wie unter Arbeitszufriedenen. Ein negatives Zusammenhängen kann auch zwischen Arbeitszufriedenheit und Depressionen, Gereiztheit und psychosomatischen Problemen festgestellt werden (Vgl. Studien von: Fried & Ferris 1987; Lee & Ashforth 1996; Holmann & Wall 2002; Six & Felfe 2006; Mein, Martikainen, Stansfeld, Brunner, Fuhrer & Marmot 2000; zit. n. Felfe 2012, 111-113). Ebenso wird das Risiko für psychische Probleme verringert durch eine als positiv empfundene Leitung und eine soziale Unterstützung durch KollegInnen und Vorgesetzte. Eine negativ empfundene Leitung (vgl. Punkt 4.1.4) stellt dagegen ein nicht unerhebliches Gesundheitsrisiko dar.

In interaktiven und besonders personenbezogenen Berufen wie der Sozialarbeit kommt es häufig zu emotionalen Belastungen. Diese resultieren z.B. daraus, dass nicht vorhandene Gefühle gezeigt oder vorhandene Gefühle wie Ärger verdrängt werden müssen. Diese emotionalen Dissonanzen gehen dann häufig einher mit emotionaler Erschöpfung, Depersonalisierung und psychosomatischen Beschwerden.

## **2.2 Demografischer Wandel**

Der Demografische Wandel erläutert über die Veränderungen in der Altersstruktur, der Geburten- und Sterbefallentwicklung, dem quantitativen Verhältnis von Männern und Frauen, den Anteilen von InländerInnen, AusländerInnen und Eingebürgerten und den Zuzügen und Fortzügen in der Bevölkerung, welche Tendenzen die Bevölkerungsentwicklung nehmen wird.

Kaum eine Entwicklung wird Deutschland in den kommenden Jahren so prägen wie der demografische Wandel. Jüngere Menschen müssen sich auf eine veränderte und längere Lebensarbeitszeit einstellen, während ältere Menschen wohl wieder eine verantwortlichere Rolle in Familie und Gesellschaft spielen werden müssen.

Die zwei Haupttendenzen des demografischen Wandels stehen fest: Bevölkerungsrückgang und Alterung der Gesellschaft. Während im Juni 2012 die Einwohnerzahl in Deutschland noch 81,9 Millionen betrug, wird, ausgehend von verschiedenen Studien (Statistisches Bundesamt 2006, DIW 1999, Institut für Bevölkerungsforschung und Sozialpolitik 1998), im Jahr 2050 die Bevölkerungszahl in Deutschland zwischen 60,1 und 73,0 Millionen Einwohnern liegen.

Bis zum Jahr 2050 wird sich die Bevölkerung in Deutschland also um 230.000 bis zu 570.000 Einwohner pro Jahr verringern. Diese Auswirkungen kann man ganz eindrucksvoll darstellen: Man nimmt sich eine Deutschlandkarte und radiert jedes Jahr einen Ort mit einer Einwohnerzahl von 230.000, wie z.B. Kassel, Erfurt oder Lübeck, bis 570.000, wie z.B. Nürnberg, Hannover oder Leipzig, aus. Im Jahr 2050 weist die Deutschlandkarte dann 38 große weiße Flecken auf (Vgl. Niejahr, 2003).

Interessant ist vor allem die Bevölkerung im Erwerbs- und Auszubildendenalter von 16 bis 65 Jahre, welche mit der Gesamtbevölkerung schrumpft und altert. Während im Jahr 2010 noch ca. 53,6 Millionen Erwerbsfähige dem Arbeitsmarkt zur Verfügung standen, werden es im Jahr 2030 zwischen 47,6 und 49,4 Millionen und im Jahr 2050 zwischen 39,8 und 43,6 Millionen Menschen sein. (Vgl. Priebe, 2007)

Neben den positiven Auswirkungen auf die Umwelt durch weniger Verbrauch von z.B. Wasser und fossilen Brennstoffen und der Verringerung von Emissionen und bebauten Flächen durch Städterückbau, wird der demografische Wandel wohl hauptsächlich negative Auswirkungen haben. Zu letzteren gehören ein schrumpfendes Wirtschaftswachstum und steigende Kosten für das soziale Sicherungssystem der Renten-, Kranken- und Pflegeversicherungen.

Da die Rentenversicherung in Deutschland ein Umlageverfahren ist, d.h. die derzeitig beitragszahlenden Erwerbstätigen zahlen die Rente für die derzeitigen RentnerInnen, kommen in den nächsten Jahren und Jahrzehnten auf immer weniger BeitragszahlerInnen immer mehr beitragsempfangende RentnerInnen. Als Ergebnis muss dann entweder der Beitragssatz z.B. bis 2030 von heute ca. 20 % auf ca. 40 % erhöht, das Rentenniveau entsprechend gesenkt, das Rentensystem durch Staatszuschüsse aus Steuereinnahmen gestützt oder das Renteneintrittsalter bis 2074 auf 73 Jahre erhöht werden.

Die Ausgaben der Krankenversicherung sind für Menschen im höheren Alter ca. achtmal höher als für Menschen im Alter von 20 Jahren. Durch den Bevölkerungsrückgang sinken die Krankenkasseneinnahmen bis 2040 um ca. 30 % und steigen die Ausgaben um ca. 20 %, was eine umfangreiche Steigerung der Krankenkassenbeiträge nach sich ziehen wird.

Die Pflegeversicherung benötigt einen Beitragsanstieg von heute ca. 2 % auf 6 % im Jahr 2040, um die alternde und damit pflegebedürftigere Bevölkerung ausreichend mit Pflegeangeboten bedienen zu können. (Vgl. Priebe, 2007)

Der Bevölkerungsrückgang wird umfangreichen negativen Einfluss auf die Infrastruktur der Kommunen haben. Neben Wohnungsleerstand, der zu Preisverfall auf dem Miet- und Immobilienmarkt mit steigendem Druck auf Immobilienfonds führt, und Straßenrückbau wird sich der Bevölkerungsrückgang auf Krankenhäuser, Schulen, Schwimmbäder, Straßen und den öffentlichen Nahverkehr auswirken. Schwindende Kaufkraft, schwächelndes Wirtschaftswachstum und schrumpfende Steuereinnahmen lassen die Finanzmittel zum Erhalt der öffentlichen Einrichtungen sinken und zudem werden viele Angebote mangels Rückgang der NutzerInnen einfach nicht mehr benötigt.

Konkurrenzkampf wird dann auf bisher unbekannter Ebene entstehen: Städte werden um junge Familien, Wohlhabende und qualifizierte Arbeitskräfte mit Prämien oder Steuervergünstigungen konkurrieren.

Die Alterung und die Abnahme der Bevölkerung lassen sich kurzfristig nur wenig beeinflussen, direkt spürbar werden die Folgen des demografischen Wandels wohl erst im Jahr 2020 werden. Um auf diese Veränderungen reagieren zu können, ist es wichtig über die Entwicklung von Alternativen schon heute nachzudenken und ein Umdenken im praktischen Alltag zu initiieren, da ein größerer Anteil älterer Menschen an der Bevölkerung auch neue Herausforderungen für die sozialen Sicherungssysteme bedeuten.

(Vgl. Priebe, 2007)

Die schwerwiegendste und in der Sozialarbeit bereits eingesetzte Folge des demografischen Wandels wird allerdings der Fachkräftemangel sein.

## 2.3 Fachkräftemangel

Der Fachkräftemangel wird wohl nicht mehr abzuwenden sein. Daher sind der Staat und auch die Unternehmen gefragt, um noch rechtzeitig, bevor es zu spät ist, dieses Problem einigermaßen in den Griff zu bekommen. Wichtig hierfür ist, dass Staat, Gesellschaft und Unternehmen nachhaltig die Auswirkungen des demografischen Wandels zur Kenntnis nehmen und sich fortwährend bewusst machen.

Für Unternehmen ist es daher wichtig, sich im Bereich der Personalgewinnung und MitarbeiterInnenbindung zu engagieren, um für die zukünftigen Aufgaben mit entsprechendem fachlichen Personal gut aufgestellt zu sein.

Im Wesentlichen bieten sich folgende Reaktionsmöglichkeiten zur Milderung des drohenden Fachkräftemangels an (vgl. Reinberg/Hummel 2003):

- Verbesserung der Beschäftigungsperspektiven älterer ArbeitnehmerInnen, z.B. durch Erhalt und Weiterentwicklung deren beruflicher Kompetenzen, altersgerechte Gestaltung der Arbeitsorganisation und Arbeitsplätze.
- Gesteuerte Zuwanderung von qualifizierten Fachkräften aus dem Ausland, dies ist aber problematisch aufgrund von abweichenden Qualifikationen, Sprach- und Integrationsproblemen.
- Nachqualifizierung von Erwerbspersonen ohne abgeschlossene Berufsausbildung durch Qualifizierung der „Bildungsreserve“, d.h. Menschen mit Schulabschluss aber ohne Berufsausbildung, mit bestehender Bildungsfähigkeit und in relativ jungem Alter (unter 45 Jahre) auszubilden.
- Verstärkte Bildungsanstrengungen, denn wenn weniger Fachkräfte vorhanden sind, müssen diese fachlich höher qualifiziert werden, um das Bildungsniveau insgesamt beizubehalten, z.B. durch in Sabbaticals eingebettete umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen.
- Bessere Erwerbsmöglichkeiten und -bedingungen für Frauen, z.B. durch gleichberechtigte Entlohnung, gleiche Aufstiegschancen oder familiengerechte Arbeitsplätze, um Arbeit und Familie besser in Einklang zu bringen.

- Erhöhung des Anteils männlicher Arbeitnehmer, da Sozialarbeit traditionell ein Frauenberuf ist (Frauenanteil in der Sozialarbeit: 80,2 % (vgl. IAB, 2011)), z.B. durch Werbung um Männer für den Bereich Kindererziehung (vgl. aktuelle Werbung im Hamburger Nahverkehr).

Die Bevölkerung in Deutschland schrumpft und altert, dadurch stehen immer weniger junge Menschen immer mehr älteren Menschen im Rentenalter gegenüber (vgl. 2.2 Demografischer Wandel). Als Folge gibt es einen immer kleineren Pool an Arbeitskräften, insbesondere hochqualifizierte und qualifizierte, aus dem ArbeitgeberInnen ihre Angestellten beziehen können (vgl. Priebe, 2007, 36). Gerade die Sozialarbeit bezieht aber den größten Teil ihrer Arbeitskräfte aus dem Bereich der Hochqualifizierten und Qualifizierten mit Universitäts-, Fachhochschul- und Berufsausbildung.

Die o.g. Maßnahmen, wie Steigerung der Einwanderungszahlen, verbesserte Beschäftigungsmöglichkeiten für ältere Angestellte oder verstärkte Bildungsanstrengungen, können den steigenden Fachkräftemangel verlangsamen aber nicht gänzlich aufhalten. Hier sind die einzelnen Unternehmen gefordert, um die benötigten Fachkräfte auszubilden und durch weitere Maßnahmen an sich zu binden, denn der Arbeitsmarkt bietet immer weniger Fachpersonal.

Eine Auswirkung, nämlich dass die Unternehmen Fachkräfte teuer rekrutieren müssen, hat bereits eingesetzt: immer öfter werden z.B. im Bereich Alten- und Krankenpflege Prämien von mehreren hundert Euro in Stellenangeboten ausgeschrieben, um entsprechendes Fachpersonal zu werben oder von anderen Unternehmen abzuwerben (vgl. aktuelle Stellenausschreibungen in der Presse).

Daher müssen entwicklungsfähige MitarbeiterInnen erkannt werden und dann entsprechend den betrieblichen Bedürfnissen qualifiziert werden. Für die Umsetzung verschiedenster Qualifizierungsmaßnahmen bietet sich eine Einbettung in ein Sabbatical an, da sich so umfangreichere und auf die persönlichen Fähigkeiten der MitarbeiterInnen passende Fortbildungen umsetzen lassen.

Der Fachkräftemangel wird zusehends zu einem Problem für Unternehmen und Organisationen der Sozialarbeit, was größtenteils direkt auf den demografischen Wandel zurückzuführen ist und erhebliche Einschränkungen in der Entwicklungsfähigkeit der Unternehmen mit sich bringen wird.

Die Auswirkungen des demografischen Wandels sind ein schnelleres Absinken der erwerbsfähigen Bevölkerung im Vergleich zum Absinken der Gesamtbevölkerung und ein Altern der Gesamtbevölkerung incl. der Erwerbsbevölkerung, mit dem Ergebnis von weniger zur Verfügung stehendem Fachpersonal und älter werdenden Angestellten.

Hinzu kommt, dass durch ständige Kürzungen in den Sozialhaushalten soziale Arbeit keine finanziellen Anreize, geringe Möglichkeiten der Einkommenssteigerung und nur begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten für die MitarbeiterInnen bieten kann. Ebenso lässt die hohe psychische Belastung und die geringe öffentliche Wertschätzung die Attraktivität der Sozialarbeit schwinden und verschärft den Fachkräftemangel nur noch zusätzlich.

## **2.4 Zusammenfassung**

Gefordert werden nun immer häufiger z.B. entsprechende Stressabbaumöglichkeiten für die Angestellten, damit diese besser mit den gegebenen Belastungen klarkommen. Nur leider zielen meistens die Instrumente zur Entlastung auf eine Anpassung der ArbeitnehmerInnen an die Verhältnisse und nicht auf eine Veränderung der Verhältnisse. Und die einzelnen Angestellten haben ja oberflächlich betrachtet auch nur geringe Möglichkeiten zur Veränderung der krankmachenden Arbeitsbedingungen, da verschiedene feststehende Rahmenbedingungen wie das Verdienen des Einkommens für den Lebensunterhalt und zur Ernährung der Familie, das Sparen für die Altersvorsorge und das Eingebundensein in feststehende Arbeitsabläufe anscheinend keine anderen Möglichkeiten bieten.

Doch eine Veränderung der Rahmenbedingungen ist machbar, eine stärkere Eigenkontrolle über sein Leben zu bekommen ist realisierbar. Wenn man es dann will, hat jeder die Möglichkeit sich dem gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und

betrieblichen Glaubenssatz des „höher-schneller-weiter“, welcher auch immer stärker in den Bereich der Sozialarbeit durch Kostendruck, normierte Arbeitsschritte, usw. hineinwirkt, zu entziehen. Ein persönliches Mehr durch weniger Arbeit, einen Gang runter schalten, also die alte Weisheit „Weniger ist mehr“ z.B. durch Sabbatical und Downshifting gilt es zu entdecken und umzusetzen durch ein Überdenken der eigenen Prioritäten und alten Lebensgewohnheiten.

Schon im Jahr 1993 prangerte der Ökonom Ernst Friedrich Schumacher in seinem Buch „Small is beautiful“ die Kehrseiten von Fortschritt und Wachstum an „und forderte von der Wirtschaft eine Rückkehr zum menschlichen Maß“ (Schumacher, 1993; zit. n. Nuber, 2012). Nur für wenige ist ein „Weniger“ bisher eine wirkliche Option. „Weniger“ ist nur dann wichtig, wenn es darum geht ein Produkt möglichst billig zu bekommen. Ansonsten assoziieren die meisten Menschen „Weniger“ mit Einschränkungen, Verzicht und Mangel.

Man kann „Weniger“ aber auch ganz anders und aus einer differenzierteren Sichtweise betrachten unter einer veränderten Bedeutung: weniger Stress, weniger Abhängigkeit, weniger Frust, weniger Belastungen. Dies erzeugt dann mehr Entspannung, mehr Freiheit, mehr Einfachheit, mehr Unabhängigkeit.

Daher ist Erholung durch geplante Auszeiten innerhalb entsprechender Arbeitszeitmodelle aufgrund der oben genannten negativen Einflüsse ein wichtiger Faktor zur Gesunderhaltung, Motivation und Bindung von MitarbeiterInnen.

### **3 Grundsätzliches zur MitarbeiterInnenbindung**

Die MitarbeiterInnenbindung zeigt auf, inwieweit MitarbeiterInnen Verbundenheit und Verpflichtung Ihrem Unternehmen gegenüber empfinden und kann aus Sicht des "Commitment-Ansatzes" (Franke & Felfe, 2008; zit. n. Felfe 2012, 153) oder der "Organisationalen Identifikation" (Van Dick, 2004; zit. n. Felfe 2012, 153) betrachtet werden. Diese beiden Konzepte werden im Abschnitt 3.2 kurz dargestellt.

Beide Konzepte haben die Annahme gemeinsam, dass MitarbeiterInnen von größerem Nutzen sind, je höher das Commitment und je stärker die Identifikation ist. Angestellte mit starker Identifikation und hohem Commitment neigen weniger zu Fluktuationen und zeigen höhere Leistungs- und Einsatzbereitschaft. Dies wird bei zunehmenden Veränderungen von starker Bedeutung: Umstrukturierungen, neue Organisationsmodelle, flexiblere Beschäftigungsformen, Personalabbau und steigender Kostendruck können sich ohne weiteres negativ auf die Einstellung der MitarbeiterInnen auswirken und so schnell zu deren Kündigung führen.

Und trotzdem müssen die MitarbeiterInnen in den veränderten Strukturen sowie auch bei der Umsetzung der Veränderungen selber möglichst reibungslos und effizient funktionieren. Dies erfordert von den MitarbeiterInnen aber mehr als nur das Erfüllen ihrer expliziten Arbeit inklusive des Einhaltens entsprechender Vorschriften und Regeln. Hierfür benötigt es MitarbeiterInnen, die sich über ihre normalen Arbeitsanforderungen hinaus engagieren und sogar Unannehmlichkeiten ertragen. Angestellte mit hoher emotionaler Bindung an die Organisation werden sicherlich eher hierzu bereit sein. Vor dem Hintergrund der oben genannten Veränderungen wird Zufriedenheit der MitarbeiterInnen wohl "eine immer schwieriger zu erreichende Zielgröße" (Felfe 2012, 155). Da Commitment und soziale Identität als positive emotionale Einstellungen zum Unternehmen über die Zufriedenheit hinaus wirken, sollte ein Schwerpunkt der Personalentwicklung auf Commitment und Identifikation gesetzt werden.

Grundsätzlich ist MitarbeiterInnenbindung aber zuerst einmal eng verknüpft mit der Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen.

### 3.1 Arbeitszufriedenheit

Die Arbeitszufriedenheit erfasst die Einstellung von MitarbeiterInnen gegenüber ihrer gesamten Arbeit oder einzelnen Facetten der Arbeit, wie Arbeitsaufgaben, Kollegen, Vorgesetzte, Bezahlung oder Arbeitsbedingungen. Arbeitszufriedenheit kann daher auch als angenehmer, positiver und emotionaler Zustand definiert werden, resultierend aus einer Bewertung der eigenen Arbeit mit ihren spezifischen Merkmalen.

Die Möglichkeit sich einzubringen und zu partizipieren bewirkt eine hohe Arbeitszufriedenheit, ebenso wie gute Arbeitsbedingungen (Vgl. Mathieu & Zajac 1990; Wagner, Leana, Locke & Schweiger 1997; zit. n. Felfe 2012, 162).

Durch regelmäßige repräsentative Umfragen des statistischen Bundesamtes wird die allgemeine Arbeitszufriedenheit überprüft, diese liegt in Deutschland auf einem hohen und stabilen Niveau (vgl. Datenreport, 2008). Die Wertigkeit solch hoher positiver Ergebnisse sollte aber auf Grund von Krankenständen, Fluktuationsraten und Frühverrentungen (vgl. Kapitel 2) kritisch gesehen werden. Ein weiterer Grund für Kritik wäre,

"dass nur 24% der Arbeiter und 43% der Angestellten ihren Beruf noch einmal ergreifen würden. Im Gegensatz hierzu liegen die Anteile bei freien Berufen und Akademikern (Professoren: 93%, Juristen: 83%, Journalisten: 82%) deutlich höher"

(Kahn, 1972; zit. n. Felfe 2012, 147).

Da Fehlzeiten von ArbeitnehmerInnen umfangreiche direkte Kosten für ArbeitgeberInnen produzieren, sollte ein großes Interesse daran bestehen, die Ursachen für die Fehlzeiten herauszufinden und mögliche Gegenmaßnahmen umzusetzen.

Die positiven Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und psychischer sowie physischer Gesundheit wurden bereits in diversen Erhebungen untersucht. Durch z.B. eine umfangreich angelegte Längsschnittstudie mit über 2500 Angestellten des öffentlichen Dienstes konnte aufgezeigt werden, dass unter Personen mit allgemeiner Arbeitsunzufriedenheit der Prozentsatz der Frühverrentung doppelt so hoch lag wie bei Personen mit allgemeiner Arbeitszufriedenheit (Vgl. mit Mein, Martikainen, Stansfeld, Brunner, Fuhrer & Marmot, 2000; zit. n. Felfe 2012, 160).

### **3.2 Commitment und Organisationale Identifikation**

Das Konzept des Commitment (übersetzt soviel wie: Bindung, Einsatz, Engagement, Verbindlichkeit, Verpflichtung, Bekenntnis) hat verpflichtende und stabilisierende Wirkung, wodurch das Verhalten der MitarbeiterInnen beeinflusst wird, sie an bestimmte Handlungsweisen gebunden werden und eine aktive Beziehung und Bindung zum Unternehmen hergestellt wird. Commitment ist somit "eine generelle affektive Reaktion" (Felfe 2012, 150) auf das Unternehmen als Ganzes und daher wesentlich stabiler als die Arbeitszufriedenheit.

Commitment beinhaltet eine hohe Identifikation mit den Zielen und Werten des Unternehmens, Bereitschaft zu besonderem Einsatz und wenig Absicht zum Wechsel des Betriebes. Dazu gehört auch von ArbeitgeberInnen-Seite ein abwägen der bisher getätigten Investitionen und der zukünftigen Kosten unter Einbeziehung der verfügbaren Alternativen.

Um die Bindung der ArbeitnehmerInnen an das Unternehmen zu erhalten und zu stärken, muss beim Commitment auch Augenmerk auf moralische Werte und soziale Verpflichtungen gelegt werden. Das Modell Commitment kann als Motivationsmodell nicht nur bezogen auf die Organisation und das Unternehmen eingesetzt werden, sondern auch in Zielbereichen wie z.B. der einzelnen Tätigkeit der ArbeitnehmerInnen oder auch einem Team.

Als Beleg sei eine Studie unter 2100 Mitarbeitern aus 111 Veranlagungsstellen einer Finanzbehörden genannt, welche ergeben hat, dass die Durchlaufzeiten und die Anfechtungsquoten der entsprechenden Steuererklärungen umso niedriger waren, je höher das Commitment in den Veranlagungsstellen war (vgl. Schmidt, 2006; zit. n. Felfe 2012, 160-161).

MitarbeiterInnen, die das Unternehmen verlassen würden, wenn sich ihnen die Chance auf den Wechsel in ein anderes Unternehmen mit besseren Arbeitsbedingungen bietet, sollten durch aktives Commitment-Management wie z.B. Veränderungen durch Organisationsentwicklung (vgl. Kapitel 4) versucht werden zu halten.

Commitment sieht also MitarbeiterInnenbindung "als individuelle Einstellung gegenüber dem Objekt Organisation" (Felfe 2012, 153). Denn der Inhalt der Arbeit ist ein bedeutendes Merkmal für die Arbeitszufriedenheit der Angestellten. Ein starkes Commitment hängt mit abwechslungsreichen und interessanten Arbeitsinhalten zusammen und einem weit gesteckten Rahmen für selbstständige Entscheidungen.

Hohen Einfluss auf Commitment nehmen, neben dem Führungsverhalten und den Arbeitsbedingungen für die ArbeitnehmerInnen, auch spezifische Merkmale der Organisation wie Gerechtigkeit oder organisationale Unterstützung (Vgl. Meyer et al. 2002; zit. n. Felfe 2012, 162).

Eine organisationale Unterstützung führt zu einer gesteigerten organisationalen Identifikation, welche schwerpunktmäßig auf der Gruppenperspektive gründet. Dieser Identitäts-Ansatz ähnelt stark dem Commitment-Ansatz.

"Organisationen und Organisationsbereiche werden als soziale Gruppen betrachtet, die interagieren, kooperieren sowie konkurrieren. Die Zugehörigkeit zu Gruppen erklärt die Entwicklung sozialer und insbesondere organisationaler Identität"

(Felfe 2012, 153).

Denn eine positive soziale Identität ist ein wichtiger Teil des Selbstkonzeptes von MitarbeiterInnen und wichtig für deren Selbstwert. Dies kann dadurch intensiv gefördert werden, dass man sich einer Gruppe zuordnet, welche über hohes Ansehen und Prestige verfügt.

Zu erwähnen bleibt noch, dass das Bildungsniveau der MitarbeiterInnen scheinbar in einem negativen Zusammenhang mit Commitment steht. Angestellte mit höherem Bildungsniveau, was ja auf MitarbeiterInnen der Sozialarbeit zutrifft, haben größere Chancen auf einen Arbeitsplatzwechsel und müssen oder brauchen sich daher nicht so stark mit dem Unternehmen verbunden fühlen. Ebenso im negativen Zusammenhang mit Commitment steht die wirtschaftliche Abhängigkeit der ArbeitnehmerInnen (Vgl. Meyer et al. 2002; zit. n. Felfe 2012, 163).

### **3.3 Zusammenfassung**

MitarbeiterInnenbindung fußt also zuallererst einmal auf der Arbeitszufriedenheit und dem Commitment der MitarbeiterInnen mit ihrer Organisation. Zugleich sind Arbeitszufriedenheit und Commitment wichtige Indikatoren für ArbeitgeberInnen. Wenig Arbeitszufriedenheit und schwaches Commitment der Beschäftigten sollte/müsste von ArbeitgeberInnen als Warnsignal erkannt und durch entsprechende Methoden und Konzepte wieder verbessert werden.

Arbeitsinhalte, Persönlichkeitsmerkmale und die Qualität der Führung (vgl. Punkt 4.1.4) bedingen sich positiv mit Arbeitszufriedenheit und Commitment, denn ein "Gefühl der Verbundenheit, Identifikation und Verpflichtung ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für die individuelle Leistungsbereitschaft und vor allem für die Bereitschaft, Unternehmen treu zu bleiben" (Six & Felfe, 2006; Felfe, 2008; zit. n. Felfe 2012, 145).

Und genau um dieses „Treu bleiben“, um die Bindung von MitarbeiterInnen an Ihr Unternehmen und die dafür nötigen Methoden, Konzepte und Einflussfaktoren geht es in den Kapiteln 4 und 5.

#### **4 MitarbeiterInnenbindung durch Organisationsentwicklung**

Organisationsentwicklung kann als Interventionsstrategie des geplanten und systematischen sozialen Wandels in Organisationen beschrieben werden. Unter größtmöglicher Beteiligung der betroffenen ArbeitnehmerInnen sollen, durch Beeinflussung der Organisationsstruktur, der Unternehmenskultur, von Gruppendynamischen Prozessen und von individuellem Verhalten, geplante Verhaltens- und Einstellungsveränderungen herbeigeführt werden. Ziel ist eine Verbesserung der organisatorischen Leistungsfähigkeit zur Erreichung der strategischen Ziele des Unternehmens und die Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens für die in ihr beschäftigten MitarbeiterInnen. Die Organisationsentwicklung beachtet dabei besonders die Wechselwirkungen zwischen Individuen, Gruppen, Organisationen, Technologie, Umwelt und Zeit sowie die Kommunikationsmuster, Wertestrukturen, Machtkonstellationen, etc. innerhalb der Organisation. (Vgl. Maier & Schewe, o.J.)

Der Begriff der Organisationsentwicklung wird also einerseits so verstanden, dass die Bedürfnisse der ArbeitnehmerInnen vom Unternehmen umfassend beachtet werden sollten, sprich die ArbeitnehmerInnen sollten Spaß und Freude an ihrer Arbeit haben und sich individuell entfalten können. Gute Stimmung in der Organisation hat langfristige Wirkung, Gehaltserhöhungen steigern dagegen die Motivation der Angestellten nur beschränkt.

Andererseits sind von der Organisation solche Strukturen zu installieren, welche eine Grundlage für einen optimalen Einsatz der ArbeitnehmerInnen und somit eine hohe Leistungsfähigkeit der Organisation schaffen.

Im Kapitel 4 werden verschiedene Methoden, Konzepte und Indikatoren der Organisationsentwicklung erläutert, um deren Wirkung auf die MitarbeiterInnenbindung darzulegen. Nach den grundlegenden Punkten der Organisationspsychologie (Abschnitt 4.1) wird näher auf die Möglichkeiten von nachhaltiger Personalentwicklung (Abschnitt 4.2), moderner Arbeitsgestaltung (Abschnitt 4.3) und moderner Arbeitszeitgestaltung (Abschnitt 4.4) eingegangen.

## **4.1 Organisationspsychologie als Grundlage der Organisationsentwicklung**

Organisationspsychologie ist die Wissenschaft vom menschlichen Erleben und Verhalten in Organisationen (vgl. von Rosenstiel 2003).

Organisationspsychologisch geht es nicht hauptsächlich darum die objektiven Arbeitsbedingungen wie z.B. den Arbeitsplatz oder die Arbeitsmaterialien zu verändern, sondern um einen sozialen Prozess innerhalb der Organisation. Ein schlechtes und gereiztes Arbeitsklima, eventuell noch durch Geringschätzung und Misstrauen belastet, lässt sich durch die Befriedigung von sozialen Bedürfnissen wesentlich verbessern.

Zu diesen sozialen Bedürfnissen gehört, die ArbeitnehmerInnen und ihre Probleme ernst zu nehmen, ebenso wie Anerkennung, Wertschätzung und Aufmerksamkeit. Zudem hat ein partnerschaftlicher Führungsstil positiven Einfluss auf Motivation, Produktivität, Engagement und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen. Das Eingehen auf diese sozialen Bedürfnisse bewirkt eine positive Veränderung hin zu einer stärkeren Identifikation mit einer Aufgabe und mehr Leistung bei den MitarbeiterInnen, wenn ihnen die Möglichkeit gegeben wird darüber zu diskutieren und wenn eine Aufgabe nicht von oben herab vorgegeben "sondern Beteiligung bzw. Partizipation ermöglicht wird" (Felfe 2012, 57).

Die Punkte 4.1.1 bis 4.1.7 geben einen kurzen Überblick über grundsätzliche Einflussfaktoren der Organisationspsychologie auf eine nötige Organisationsentwicklung von Unternehmen, um eine Bindung von ArbeitnehmerInnen an ihre Organisation zu erzielen.

#### 4.1.1 Betriebliche Gesundheitsförderung

Die WHO (World Health Organization) definierte Gesundheit 1986 so:

Gesundheit ist ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht bloß die Abwesenheit von Krankheit. Hieraus lässt sich ableiten, dass betriebliche Gesundheitsförderung positive Merkmale der Arbeit, das Wohlbefinden und die Handlungsfähigkeit der ArbeitnehmerInnen erhöhen soll durch entsprechende Diagnosen und gestalterische Konzepte. Hierbei geht es auch um individuelle Kompetenzerweiterungen durch qualifikatorische Maßnahmen und Verhaltensänderungen zur gesundheitlichen Risikominimierung. Ziel ist es, die Anforderungen an und Ressourcen von ArbeitnehmerInnen zu steigern und deren Belastungen zu minimieren.

"Auf diese Weise können das Risiko negativer Konsequenzen für das Erleben und Verhalten der Mitarbeiter (Stress, Unzufriedenheit, Fernbleiben, Fehler) verringert und umgekehrt die Chance positiver Konsequenzen wie z.B. Engagement und Wohlbefinden erhöht werden".

(Felfe 2012, 94)

In Deutschland ist dies im BGB in den §§ 617 bis 619 explizit festgehalten. Sie besagen, dass ArbeitgeberInnen Arbeitsbedingungen zu schaffen haben, die Beschäftigte vor Gefahren für Leib, Leben und Gesundheit schützen.

Aus mehreren verschiedenen Ressourcen (vgl. Punkt 4.1.5) zur betrieblichen Gesundheitsförderung und zum Abbauen bzw. Kompensieren negativer Beanspruchungsfolgen lässt sich die Erholung hervorheben. Erholung am Feierabend, Wochenende und im Urlaub stellt eine wichtige Ressource dar, insbesondere in Verbindung mit einer entsprechenden „Work-Life-Balance“ (das Verhältnis von Arbeit und Zeit, die für Erholung und privates verwendet wird, ist ausgeglichen). Beides kann im Gesamtlebenskontext eine Balance zwischen Arbeit und Freizeit herstellen, denn "Ressourcen und persönlichkeitsförderliche Anforderungen führen zu Zufriedenheit, Engagement und Kompetenzentwicklung."

(Felfe 2012, 107)

#### **4.1.2 Effizienzsteigerung und Kosteneinsparung**

In der Sozialarbeit nimmt die Bedeutung von Effizienzsteigerung und Kosteneinsparung immer mehr zu. Durch den Einsatz von modernen Managementsystemen (z.B. Zielvereinbarungen und Budgetierungen) und Deregulierung wird von Seiten der KostenträgerInnen wie z.B. Städte, Gemeinden, Kreise und Rentenversicherungen versucht, die Leistungsfähigkeit und Flexibilität der LeistungserbringerInnen zu erhöhen und gleichzeitig Kosten zu sparen. Dieser Wandel stellt hohe Anforderungen an die Personal- und Organisationsentwicklung und ist ein starker negativer Einflussfaktor.

Die Anbieter von Dienstleistungen der Sozialen Arbeit können nur begrenzt Kosten sparen z.B. bei der Verwaltung, am Maschinenpark oder durch Fusionen, da Sozialarbeit sehr Personalintensiv ist, zum größten Teil durch Menschen mit den entsprechenden fachlichen Kenntnissen erbracht wird und durch gesetzliche Vorschriften wie das Sozialgesetzbuch (SGB) auch bestimmte fachliche Mindeststandards gefordert werden.

Zudem ist soziale Arbeit durch leere Haushaltskassen der KostenträgerInnen starken finanziellen Beschränkungen unterlegen. Soziale Arbeit wird durch Betreuungsgelder, Pflegestufen, Leistungsvereinbarungen, etc. stark reglementiert und es gibt keinen Raum zur Erwirtschaftung von Überschüssen für die LeistungserbringerInnen.

Keine großen Überschüsse bedeutet aber auch, dass die Organisationen der sozialen Arbeit keine finanziellen Anreize bieten können, um MitarbeiterInnen zu motivieren und ans Unternehmen zu binden. Soziale Einrichtungen arbeiten weitestgehend nur kostendeckend.

Es gibt keinen freien Markt, der Angebot und Nachfrage reguliert. Die LeistungsträgerInnen geben die Leistungsentgelte vor und die LeistungserbringerInnen haben mit dem entsprechenden finanziellen Rahmen klar zu kommen.

Da die zu erfüllenden Aufgaben und Standards gleich bleiben oder sogar steigen und die Entgelte durch Kosteneinsparungen eher stagnieren als steigen, wird die Arbeit am Menschen immer mehr in noch engere Zeitfenster gepresst. SozialarbeiterInnen

müssen immer effektiver und rationeller arbeiten, sollen aber weiterhin pädagogisch, betreuend, pflegend und/oder erzieherisch am Menschen tätig sein.

### **4.1.3 Unternehmens- und Personalpolitik**

Die Unternehmenspolitik, und damit auch die Personalpolitik, findet zwischen zwei gegensätzlichen Kennzeichen eines Unternehmens statt.

Das erste Kennzeichen ist die kurzfristige und vergangenheitsorientierte Perspektive der Bestands- und Überlebenssicherung eines Unternehmens. Dieses Kennzeichen ist für statische Unternehmen typisch, welche "unter maximaler Ausnutzung der vorhandenen Ressourcen Erfolge der Vergangenheit" (Priebe 2007, 39) wiederholen wollen durch Erhalt oder Ausbau der ehemaligen und vorhandenen Geschäftsfelder.

Das zweite Kennzeichen ist die langfristige und zukunftsorientierte Entwicklung eines Unternehmens, welches typisch für dynamische Unternehmen ist. Bei dieser Unternehmenspolitik liegt der Schwerpunkt auf der "Suche und Schaffung neuer Erfolgspotenziale" (Priebe, 2007, 39).

Diese beiden grundlegenden und in jedem Unternehmen unterschiedlich stark ausgeprägten Orientierungen wirken unmittelbar auf dessen Personalpolitik und -management.

In Unternehmen, in denen das erste Kennzeichen vorherrschend ist, gelten menschliche Arbeitsleistungen als ein Einsatzgut unter vielen und vorwiegend als Kostenfaktor. Die Förderung und Entwicklung der MitarbeiterInnen und eine Berücksichtigung deren individueller Interessen sind für das Personalmanagement solcher Unternehmen nur mit Blick auf die Erreichung betrieblicher Ziele interessant und findet nur im Rahmen des unbedingt für das Unternehmen nötige Maß statt. Typisch ist Letzteres für kleine und mittelständische Unternehmen mit konservativer Leitung.

In Unternehmen, in denen das zweite Kennzeichen vorherrschend ist, ist die Suche nach neuen Erfolgszielen vordergründig, wofür MitarbeiterInnen mit besonderen Qualifikationen wie Zukunftsoffenheit, Sensibilität und Kreativität benötigt werden. Hierzu müssen auf der Grundlage einer entsprechenden Personalplanung und

-entwicklung entfaltungswillige, verantwortungsbewusste und lernbereite Angestellte gefunden, qualifiziert und gebunden werden.

Die Personalpolitik beinhaltet eine allgemeine Umschreibung der "generellen Zielrichtungen und die prinzipiellen Verhaltensnormen der menschlichen Arbeit und des Personalmanagements in Betrieben" (Priebe, 2007, 39). Die Personalentwicklung (Punkt 4.1.7) und das Personalmanagement (Punkt 4.1.6) sind der Personalpolitik untergeordnet und über letztere auch ein Bestandteil der Unternehmenspolitik eines Betriebes.

#### **4.1.4 Führung und Management**

Um zu erreichen, dass die sozialen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen durch soziale Prozesse befriedigt werden, ist auch ein entsprechendes Verhalten von Führungskräften und Management erforderlich. Die Forschung liefert verschiedene Konzepte, die einen Umgang auf partnerschaftlicher Ebene mit den MitarbeiterInnen präferieren. Hervorzuheben sind hier die Ohio-Studien der Ohio State University, welche Führungsverhalten in zwei Verhaltensorientierungen unterscheidet: die Aufgabenorientierung und die MitarbeiterInnenorientierung. Die MitarbeiterInnenorientierung ist gekennzeichnet durch Wertschätzung, Rücksichtnahme, Beteiligung und das Eingehen auf individuelle Bedürfnisse der MitarbeiterInnen. Die Aufgabenorientierung konzentriert sich auf die Klärung von Zielen, Aktivierung der MitarbeiterInnen und Kontrolle der Zielerreichung.

Somit ist es stark vom Management abhängig, wie sich MitarbeiterInnen verhalten. Wird diesen grundsätzlich unterstellt, sie wären antriebsarm, passiv und nicht aus sich selbst heraus motiviert, hält ihnen deshalb Informationen vor und gibt ihnen keine Verantwortung, dann ist es nicht verwunderlich, wenn MitarbeiterInnen ihre Möglichkeiten nicht entwickeln bzw. verkümmern lassen, sich schlussendlich tatsächlich passiv verhalten und dann irgendwann kündigen.

Stellt man diesem Bild von MitarbeiterInnen ein alternatives entgegen, in dem Beschäftigte sozial motiviert sind, nach Sinn in ihrer Arbeit suchen und sich engagieren wollen, ist es nur logisch "die MitarbeiterInnen einzubinden, ihnen

Verantwortung zu übertragen und sich selber kontrollieren zu lassen" (Felfe 2012, 61).

Durch diese Kompetenzentwicklung der MitarbeiterInnen wird parallel auch die Effizienz erhöht. Eine Führungskraft steht den MitarbeiterInnen dann hauptsächlich bei Problemen und Fragen als BeraterIn und ExpertIn zur Seite. Letzteres kann als Plädoyer dafür gesehen werden, dass sich das Management von Vorurteilen gegenüber den MitarbeiterInnen distanziert und erkennt, "dass sich die MitarbeiterInnen im Sinne einer selbst erfüllenden Prophezeiung entwickeln und Verhalten" (Felfe 2012, 61). Solche partizipativen Führungssysteme haben ihre Basis auf Vertrauen, einer positiven Einstellung zu den MitarbeiterInnen, fördern die Kommunikation, gewähren Einfluss und setzen auf Loyalität, wodurch Fehlzeiten und Fluktuation sinken aber die Produktivität steigt.

So erweisen sich Maßnahmen, durch die die Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten von MitarbeiterInnen auf unteren Hierarchieebenen erhöht werden (z.B. Partizipation und Gruppenarbeit, vgl. Punkte 4.3.1 bis 4.3.4) als Leistung steigernd. Gleichzeitig werden hierdurch zentrale Humanziele verfolgt.

Nicht nur für die soziale Arbeit formulierte wichtige Ziele der Arbeitsgestaltung sind u.a.:

"Zumutbarkeit bzw. Beeinträchtigungsfreiheit. Eine Arbeit ist nicht nur ohne gesundheitliche Risiken längerfristig ausführbar (Ausführbarkeit und Erträglichkeit), sondern wird subjektiv auch als zumutbar oder akzeptabel empfunden. Zufriedenheit bzw. Persönlichkeitsförderlichkeit stellt den höchsten Anspruch an eine Arbeitsaufgabe bzw. Tätigkeit. Zumutbarkeit bzw. Beeinträchtigungsfreiheit vorausgesetzt, führt eine Arbeit zu Zufriedenheit bzw. gilt als persönlichkeitsförderlich, wenn sie dazu beiträgt, dass Mitarbeiter ihre Kenntnisse und Fertigkeiten umfassend nutzen und weiterentwickeln können, und es ihnen weitgehend gelingt, ihre individuellen Bedürfnisse und Interessen in ihrer Arbeit zu verwirklichen"

(Felfe 2012, 27).

Letztendlich ist fraglich, inwieweit ein Unternehmen langfristig erfolgreich sein kann, wenn die MitarbeiterInnen unzufrieden sind und sich kaum mit dem Unternehmen, dem Management und dessen Führungsvorgaben identifizieren.

#### 4.1.5 Ressourcen

Ressourcen können grundsätzlich als Hilfsmittel bezeichnet werden, die es trotz vorliegender Schwierigkeiten ermöglichen "mit Belastungen besser umzugehen und unangenehme Einflüsse zu verringern" (Felfe 2012, 105).

Ressourcen zeichnen sich dadurch aus, dass sie MitarbeiterInnen selbständige Entscheidungen und flexibles Agieren ermöglichen, also Möglichkeiten und Chancen zur eigenen Regulation bieten. Je größer der Handlungsspielraum für eine selbständige Entscheidung für das Arbeitsverfahren, die Vorgehensweise, die Arbeitsmittel und die zeitliche Einteilung von MitarbeiterInnen ist, umso besser lässt sich die Arbeit einteilen, aktuellen Erfordernissen anpassen und auf Störungen reagieren. Ein variables Arbeitsfeld, das z.B. geprägt ist von verschiedenen Aufgaben, unterschiedlichen Arbeitsmitteln, Ortswechsel und variierenden Kontaktpersonen, wird sicherlich eher als interessant, abwechslungsreich und unbelastend angesehen als monotone und einseitige Tätigkeiten bzw. Belastungen, bei denen die Wahrscheinlichkeit steigt physische oder psychische Fehlbeanspruchungen wie z.B. Ermüdung, Sättigung, Burnout, Gereiztheit oder Monotonie zu erlangen. "Im Gegensatz zu einer reaktiven Strategie wird bei der Aufgabenbewältigung bei hohem Handlungsspielraum eine planende Strategie möglich" (Hacker, 1998; zit. n. Felfe 2012, 105).

Der Handlungsspielraum der Beschäftigten ist daher eine zentrale Ressource. Durch die hohe Flexibilität können etwaige Stressoren (vgl. Abschnitt 2.1) vermieden oder abgemindert und die Persönlichkeitsentwicklung der MitarbeiterInnen durch die Möglichkeit zum Lernen und Entwickeln gefördert werden.

Gesundheitsfördernd wirken kognitive Anforderungen von komplexen Aufgaben, da sie geistige Fähigkeiten der MitarbeiterInnen fordern und fördern und hiermit auch die individuellen Ressourcen und Handlungskompetenzen voranbringen. Solch vergrößerte Handlungs- und Entscheidungsspielräume steigern als Nebeneffekt das Selbstwertgefühl der Beschäftigten, gleichfalls deren persönliches Wohlbefinden in der Arbeit und zur ArbeitgeberInnenseite.

Kurz gefasst kann man Ressourcen und persönlichkeitsförderliche Anforderungen zur Grundlage für MitarbeiterInnenzufriedenheit, Engagement und Kompetenzentwicklung machen. Und damit hilft ein Ausschöpfen der Ressourcen bei der Bindung von MitarbeiterInnen an das Unternehmen.

#### **4.1.6 Personalmanagement**

Ob Personalführung, Personalwesen, Personalarbeit, Personalwirtschaft oder Personalmanagement, welcher Begriff auch immer Anwendung findet, es lässt sich eine deutliche Gemeinsamkeit feststellen: nämlich dass sie auf die Gestaltung oder Veränderung personeller Wirkungszusammenhänge abzielen und zwar durch die Gestaltung der MitarbeiterInnenbestände. Dies beinhaltet die systematische Analyse, Bewertung und Gestaltung aller Personalaspekte eines Unternehmens wie Personalbestände und -bedarfe, Qualifikationen, Kostenkalkulationen, rechtliche Bedingungen des Personaleinsatzes, die Beurteilung und Führung von MitarbeiterInnen oder anderen gesellschaftlichen Gesichtspunkten. Formaler Zweck dieser Maßnahmen ist es, Menschen nach Art, Anzahl, zeitlicher und räumlicher Verteilung im Unternehmen so einzusetzen, dass bestimmte Wirkungen aus ihrem Handeln resultieren. Darüber hinaus bewirkt das Personalmanagement „die Umsetzung der übergeordneten Unternehmens- und Personalpolitik (vgl. Punkt 4.1.3) in die betriebliche Praxis“ (Priebe 2007, 40).

Während früher Personalwirtschaft und -führung primär das operative Verwalten von MitarbeiterInnen bedeutete und sich die Praxis wenig über eher psychologische Aspekte im Umgang mit MitarbeiterInnen gekümmert hat, ist es zwischenzeitlich zu einer grundlegenden Änderung gekommen. Man hat festgestellt, dass ohne zwischenmenschliche Anreizsysteme keine Innovationen möglich sind. So versteht man unter Personalmanagement heute den Umgang mit den wertvollsten Ressourcen im Unternehmen, da sich die Erkenntnis durchsetzte, dass das Personal nicht nur ein Kostenfaktor sondern durchaus auch ein Wettbewerbsfaktor ist.

Zudem handelt das Personalmanagement im Spannungsfeld von Unternehmen, Gesellschaft, Staat und Beschäftigten. Sich häufig verändernde Anforderungen fordern Lösungen vom Personalmanagement von Seiten des Unternehmens: z.B. Sicherung der fachlichen Qualität der MitarbeiterInnen, Internationalisierung durch Migrationsarbeit oder Veränderungen in den Unternehmenszielen durch geänderte Leistungsvereinbarungen. Von Seiten des Staates und der Gesellschaft her hat das Personalmanagement auf Veränderungen in der Gesellschaft, in der aktuellen Tarifpolitik, in Konkurrenzbeziehungen und auf dem Arbeitsmarkt zu reagieren. Und von Seiten der Beschäftigten wird das Personalmanagement vor die Aufgabe gestellt, auf Veränderungen der Werte, Einstellungen und Ziele sowie Qualifizierungen und Anforderungen an Arbeitsplatz und -umfeld der MitarbeiterInnen zu reagieren.

Allerdings dürfte die betriebliche Praxis, insbesondere in sozialen Einrichtungen mit ihren schmalen finanziellen Budgets, oftmals anders und längst nicht so fortschrittlich aussehen.

#### **4.1.7 Personalentwicklung**

Die Personalentwicklung ist ein sehr wichtiger Aufgabenkomplex innerhalb des Personalmanagements und hat als Hauptinhalt, die vorhandenen Fähigkeiten und Neigungen der MitarbeiterInnen zu erkennen, zu entwickeln und sie mit den jeweiligen Erfordernissen der Arbeitsplätze in Übereinstimmung zu bringen (vgl. Mentzel 1989, 15). Zudem ist Personalentwicklung als Summe von Maßnahmen aufzufassen, „die systematisch, positions- und laufbahnorientiert eine Verbesserung der Qualifikationen der Mitarbeiter zum Gegenstand haben, mit der Zwecksetzung, die Zielverwirklichung der Mitarbeiter und des Unternehmens zu fördern“ (Conradi 1983, 3).

In der Personalentwicklung geht es zudem nicht nur um zielgerichtete fachliche Qualifikation der einzelnen ArbeitnehmerInnen durch Fortbildungsmaßnahmen, sondern auch um Karriereplanung und Arbeitsstrukturierung, um bisher nicht genutzte Qualifikationen von Angestellten zu aktivieren und um Prozesse zur

Selbstqualifizierung unter den ArbeitnehmerInnen anzustoßen und zu ermöglichen. Personalentwicklung kann definiert werden als Inbegriff aller Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der MitarbeiterInnen dienen und ihnen, unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen, die zur optimalen Wahrnehmung ihrer jetzigen und künftigen Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermitteln.

Aus dieser Definition lassen sich mehrere, aufeinander aufbauende Teilfunktionen ableiten:

- Die Personalentwicklung hat für eine bestmögliche Übereinstimmung zwischen den vorhandenen Anlagen und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen und den Anforderungen des Unternehmens Sorge zu tragen.
- Die Personalentwicklung hat unter Berücksichtigung der individuellen Erwartungen zu prüfen, welche MitarbeiterInnen im Hinblick auf aktuelle und künftige Veränderungen der Arbeitsplätze und Tätigkeitsinhalte der Unternehmung zu fördern sind.
- Die Personalentwicklung hat in Abstimmung mit den betreffenden MitarbeiterInnen festzulegen, welche Förderungs- und Bildungsmaßnahmen in Frage kommen.
- die Personalentwicklung ist zuständig für die Planung, Durchführung und Kontrolle der beschlossenen Förderungs- und Bildungsmaßnahmen.

Dieser Aufgabenkatalog verdeutlicht, dass Personalentwicklung mehr beinhaltet, als im Allgemeinen unter Aus- und Weiterbildung verstanden wird (vgl. Mentzel 1989, 16).

Idealerweise berücksichtigt die Personalentwicklung die Ziele der ArbeitnehmerInnen, wie z.B. Sicherung des Einkommens, persönlicher Aufstieg, Chance auf Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz, Übernahme von Verantwortung, etc., und des Unternehmens, wie z.B. Leistungsverhalten der Beschäftigten verbessern, Sicherung des Bedarfs an ausreichend qualifizierten MitarbeiterInnen,

Fehlbesetzungen beheben, Steigerung der sozialen Fähigkeiten der Beschäftigten, etc.

Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass durch ArbeitgeberInnen nicht ausreichend berücksichtigte Ziele und Interessen von den einzelnen MitarbeiterInnen zu deren unmotivierter Teilnahme an Personalentwicklungsmaßnahmen führt mit einem dann wohl eher fraglichen Erfolg. Unternehmen tun sich und dem Erfolg der Organisation also Gutes, indem sie die Interessen der Beschäftigten erfassen und adäquat berücksichtigen.

In der betrieblichen Praxis von insbesondere kleinen und mittleren sozialen Einrichtungen werden Personalentwicklungsmaßnahmen, wenn überhaupt, nur in geringem Umfang angeboten und umgesetzt. Es besteht hier aber mit Blick auf den drohenden Fachkräftemangel und die steigenden Belastungen der MitarbeiterInnen ein dringender Handlungsbedarf.

Da soziale Einrichtungen meistens gemeinnützige Einrichtungen (z.B.: e.V., gGmbH) sind, daher keine Gewinne erwirtschaften dürfen und dadurch nur in geringem Umfang Rücklagen, um z.B. wirtschaftliche Krisenzeiten zu überstehen, bilden können, wird bei ihnen tendenziell eine kurzfristige Perspektive hinsichtlich der Personalarbeit vorherrschen. Und diese könnte ebenfalls für die Entwicklung einer umfassenden Personalentwicklung hinderlich sein.

Die Personalentwicklung stellt, neben moderner Arbeitszeitgestaltung (vgl. Abschnitt 4.4) und Arbeitsgestaltung (vgl. Abschnitt 4.3), den wichtigsten Faktor in der Organisationsentwicklung dar und wird deshalb, über das grundsätzliche Konzept innerhalb der Organisationspsychologie hinaus, unter Abschnitt 4.2 ausführlicher behandelt mit dem Fokus auf deren nachhaltige Wirkungsfaktoren.

## **4.2 Organisationsentwicklung durch nachhaltige Personalentwicklung**

Eine zukunftsorientierte und nachhaltige Personalentwicklung fußt auf der Qualifizierung von ArbeitnehmerInnen und moderner Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung.

Um eine nachhaltige Personalentwicklung umsetzen zu können, bedarf es eines professionellen, qualitativen und umfangreichen Personalmanagements in den Organisationen der Sozialarbeit. Für die Unternehmensleitung dürfen die Angestellten und die dazugehörige Personalarbeit nicht nur als reiner Kostenfaktor gesehen und nur mit einem relativ niedrigen Stellenwert versehen werden.

### **4.2.1 Definition Nachhaltigkeit**

Der Begriff Nachhaltigkeit wurde im heutigen Sinne 1987 durch die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung definiert: „Dauerhafte Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (Hauff 1987, 46).

Die Enquete – Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ hat im Jahr 1998 zum ersten Mal Vorschläge zur Realisierung und Durchführung nachhaltiger Entwicklung in Deutschland gemacht (vgl. Enquete-Kommission 1998). Im Abschlussbericht „Konzept Nachhaltigkeit – vom Leitbild zur Umsetzung“ sind daher die im Mittelpunkt stehenden Faktoren eine Sicherstellung und Verbesserung der ökologischen, ökonomischen und sozialen Leistungsfähigkeit. In diesem sog. „Dreisäulenmodell der Nachhaltigkeit“ (vgl. Priebe 2007, 54) geht es also um die Gleichbehandlung von Ökologie, Ökonomie und Gesellschaft.

Und so ist der Begriff „nachhaltige Entwicklung“ inzwischen weit verbreitet und aus der politischen, wissenschaftlichen, ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Diskussion nicht mehr wegzudenken. Auch die Arbeitswelt, insbesondere die Personalpolitik der Unternehmen mit Schwerpunkt auf der Personalentwicklung, orientiert sich zunehmend, aber leider vornehmlich theoretisch, an den Kriterien der Nachhaltigkeit.

#### **4.2.2 Nachhaltige Personalentwicklung durch Qualifizierung**

Diese führt dazu, dass MitarbeiterInnen in die Lage versetzt werden die von ihnen geforderten Aufgaben zu erledigen. Über die Qualifikation im fachlichen Bereich wie z.B. pädagogische Handlungstechniken oder Sozialgesetzgebung hinaus sollten die Angestellten durch überfachliche Qualifikationen dazu befähigt werden, ihre Arbeit sachgerecht, reflektiert und (eigen-) verantwortlich zu erledigen.

Darüber hinaus gewinnen die überfachlichen Qualifikationen immer mehr an Bedeutung. Hierzu gehören Problemlösungsfähigkeit, Teamfähigkeit, Kreativität, abstraktes logisches Denken, Kommunikationsfähigkeit, Sorgfalt, planerisches Denken, Genauigkeit und Konzentrationsfähigkeit. Angestellte werden dadurch in die Lage versetzt, in der Organisation ihre Aufgaben sachgerecht, reflektiert und verantwortungsvoll möglichst selbst zu lösen.

Überfachliche Qualifikationen sind zum Einen Methodenkompetenzen, durch die „die Fähigkeit und Bereitschaft der Beschäftigten zu einem zielgerichteten und planmäßigen Vorgehen bei der Bewältigung beruflicher Aufgaben und Probleme“ (Pribe 2007, 57) gefördert werden wie z.B. ein betriebsinterne Schulung durch Angestellte.

Überfachliche Qualifikationen sind zum Anderen Sozialkompetenzen, die die Fähigkeit und Bereitschaft der MitarbeiterInnen fördern besser miteinander und z.B. mit Vorgesetzten, mit AmtsärztInnen oder mit SachbearbeiterInnen zu kommunizieren. Die Fähigkeit evtl. Differenzen, wie z.B. Klärung eines Kommunikationsproblems zwischen Angestellten und AbteilungsleiterIn durch KollegInnen, zu lösen ist ebenfalls eine Sozialkompetenz.

Überfachliche Qualifikation findet im Gegensatz zur fachlichen Qualifikation durch berufliche Weiterbildung aber eher weniger und vornehmlich für Führungskräfte statt.

In der Sozialarbeit scheint hier aber eher ein Rückschritt stattzufinden: Durch immer stärkere Reglementierung durch die Sozialgesetzbücher, Vorschriften der Sozialämter, Vorgaben für Kosten und Arbeitszeittaktungen, Dokumentations- und Belegpflichten wird soziale Arbeit immer kleinteiliger und werden die Arbeitsschritte immer mehr vorgegeben, was ein einsetzen von überfachlichen Qualifikationen nicht gerade bedingt.

Unter dem Leitbild des „lebenslangen Lernens“ besteht nachhaltige Personalentwicklung also aus ganzheitlicher, fortlaufender und systematischer Qualifizierung aller Angestellten über deren gesamtes Berufsleben hinweg.

#### **4.2.3 Nachhaltige Personalentwicklung in lernenden Organisationen**

Hier geht es um die Gestaltung des betrieblichen Umfeldes durch Organisationsentwicklung und um die möglichst dichte Annäherung an eine lernende Organisation. Eine lernende Organisation

„ist das Idealbild eines Unternehmens, in der sich die systematisch initiierte Personalentwicklung aufgelöst hat: In ihr ist das Lernen derart institutionalisiert, dass die erforderlichen Qualifikationen von den Organisationsmitgliedern in einem kontinuierlichen Prozess erworben werden. Ziel der lernenden Organisation ist eine fortlaufende Organisationsentwicklung, in der die Organisation ihre Fähigkeiten erweitert, die eigene Zukunft schöpferisch zu gestalten und sich veränderten Marktbedingungen anzupassen. Dabei soll die Organisation von einzelnen Individuen möglichst unabhängig sein“

(Becker 2002, „lernende Organisation“).

Durch eine lernende Organisation können Fehler wie z.B. nicht beachtete Zusammenhänge aufgrund von steigender Dynamik und Komplexität, begleitet von fortlaufenden Anpassungs- und Entwicklungsprozessen des Arbeitsumfeldes durch einzelne, oftmals überforderte, Personen vermieden werden.

Ziel ist durch eine entsprechende Arbeitszeitgestaltung (vgl. Abschnitt 4.4) Strukturen zu erreichen, die „lebenslanges Lernen“ und das Erlangen von fachlichen und überfachlichen Qualifikationen ermöglichen. Hierzu werden lernfreundliche Strukturen benötigt, da Qualifikationen ganz unterschiedlich erlangt werden können: z.B. am Arbeitsplatz, durch interne Schulungen oder in externen Fortbildungen.

Da Weiterbildungsmaßnahmen Zeit und Geld kosten, sind mehrere Punkte zu beachten:

- zeitliche Belastungen (z.B. Probleme bei der Umsetzung von Schichtarbeit während einer in die Arbeitszeit integrierten Weiterbildung)
- finanzielle Belastungen (z.B. Sicherung des Lebensunterhalt von sich Fortbildenden durch ArbeitgeberInnen bei fehlender externer Finanzierung der Weiterbildung)
- organisatorische Belastungen (z.B. Freistellung von ArbeitnehmerInnen)

Gerade Sabbaticals sind gut dazu geeignet, durch die flexible Arbeitszeitgestaltung den Beschäftigten zeitliche Spielräume zu verschaffen, um das bereits beschriebene Idealbild der „lernenden Organisation“ auch, soweit wie individuell möglich, umsetzen zu können.

(Vgl. Anonym o.J.)

### **4.3 Organisationsentwicklung durch moderne Arbeitsgestaltung**

Arbeitsgestaltung beinhaltet Maßnahmen zur Entlastung von Angestellten sowie zur positiven Beeinflussung von deren Arbeitszufriedenheit (vgl. Abschnitt 3.1) und Leistung durch „Anpassung der Arbeit an den Menschen“ (Maier & Bartscher; o.J.). Es wird durch Arbeitsgestaltung Einfluss genommen auf die Arbeitsplatzbedingungen wie Lärm, Beleuchtung, Bestuhlung, etc. und/oder auf die inhaltlichen Aspekte der Arbeit wie z.B. Arbeitsplatzgestaltung und Ergonomie. Die Umsetzung von Konzepten wie z.B. Jobenrichment oder Teilautonome Gruppe sollen eine Vergrößerung des Handlungsspielraums der Beschäftigten und deren Motivation nach sich ziehen. Arbeitsgestaltung zielt auf einen optimalen Einsatz der MitarbeiterInnen im Rahmen der zulässigen Arbeitsbelastungen, wie z.B. Ausführbarkeit und Zumutbarkeit, und auf Zufriedenheit und positive Einstellung gegenüber der Arbeit.

In der modernen Arbeitsgestaltung wird nach Entscheidungsspielraum und Variabilität unterschieden, man kann es auch Unterscheidung zwischen Autonomie und Kontrolle nennen.

Die zentralen Konzepte Jobrotation (Punkt 4.3.1), Jobenlargement (Punkt 4.3.2), Jobenrichment (Punkt 4.3.3) und Teilautonome Gruppe (Punkt 4.3.4) der modernen Arbeitsgestaltung werden im Folgenden kurz erläutert.

#### **4.3.1 Jobrotation**

Dies bedeutet den Wechsel des Arbeitsplatzes verbunden mit einem Wechsel der Tätigkeit. Die Arbeit gewinnt an Abwechslung, die Variabilität steigt und Gesundheitsrisiken, die durch einseitige Belastungen entstehen können, werden reduziert. Der Entscheidungsspielraum der ArbeitnehmerInnen verändert sich hierbei nicht.

Hier können unterschiedliche Gestaltungsformen unterschieden werden, "die als neue Formen der Arbeitsgestaltung bezeichnet werden" (Ulich, 1972, 2001; zit. n. Felfe 2012, 71).

Beispielsweise können temporär durch Sabbatical freiwerdende Stellen durch andere MitarbeiterInnen aus anderen Abteilungen des Betriebes besetzt werden.

### **4.3.2 Jobenlargement**

Hier werden Aufgaben zusammengelegt, die der eigentlichen Arbeit vor- und nachgelagert sind, wodurch die Variabilität steigt. Die Aufgabe wird ganzheitlicher, der Sinnzusammenhang deutlicher und in der Bearbeitungsreihenfolge entstehen kleine Arbeitsspielräume. Der Handlungsspielraum der ArbeitnehmerInnen wird hierdurch aber nur gering erweitert, da es nur zu einer geringen Veränderung im Entscheidungsspielraum kommt.

### **4.3.3 Jobenrichment**

Durch Jobenrichment wird der Entscheidungsspielraum von ArbeitnehmerInnen umfassend erhöht, was zu einer Erweiterung deren Handlungsspielraums führt. Für die Angestellten ist es möglich, "weitgehend selber zu entscheiden, auf welche Art und Weise, mit welchen Mitteln und in welcher Reihenfolge Arbeitsaufgaben erledigt werden" (Felfe 2012, 71). Die Beschäftigten können Ziele selber formulieren, flexibel an die aktuellen Erfordernisse anpassen, eigenständig planen und die Zielerreichung selber kontrollieren. Das Arbeitshandeln von ArbeitnehmerInnen kann weitreichend selbstverantwortlich und eigenständig umgesetzt werden ohne großartige Steuerung von oben. Dies bietet ebenfalls die Chance verschiedene Vorgehensweisen zu testen, Erfahrungen zu sammeln, daraus zu lernen und die Arbeitshandlungen zu verbessern.

#### **4.3.4 Teilautonome Gruppe**

Gruppenarbeit liegt vor bei einer organisatorischen Zusammenfassung von einzelnen ArbeitnehmerInnen, die zur Arbeitszielerreichung miteinander wechselseitig handeln und kooperieren. Die Art der Zusammenarbeit kann von außen, z.B. durch Vorschriften oder Vorgesetzte verbunden mit wenig Handlungsspielraum der Gruppe, gesteuert werden. Oder die Gruppe ordnet sich selbst mit einem eigenen umfangreichen Handlungsspielraum. In letzterer wird z.B. Einsatz- und Dienstplanung, Abstimmung und Koordinierung der Arbeitsbereiche, Einarbeitung neuer KollegInnen, Arbeitsorganisation, Planung von Weiterbildungen, Budgetplanung, usw. selbstständig vorgenommen. Da die Gruppe aber in die gesamte Organisation eingebunden ist und sich an den Bedingungen von vor- und nachgelagerten Aufgaben orientieren muss, ist sie teilautonom und nicht autonom. Teilautonome Gruppen bieten Entwicklungsmöglichkeiten nicht nur für die Gruppe, sondern auch für einzelne ArbeitnehmerInnen. Die Fähigkeit zur Teamarbeit, aber auch individuelle Fähigkeiten, werden durch dieses kollektive Handeln verbessert.

Menschen wollen soziale Bedürfnisse und den Wunsch nach Zugehörigkeit und Anerkennung auch in der Arbeit befriedigen, wobei eine Gruppe einen intensiven Einfluss auf das Verhalten von Einzelnen hat. Zudem können Gruppen zielorientierter und flexibler handeln, wenn sie neben der Außensteuerung auch die Möglichkeit auf Eigensteuerung haben. Auch kann in einer Gruppe besser auf die sich verändernden Aufgaben und die individuellen Bedürfnisse der einzelnen GruppenmitarbeiterInnen reagiert werden.

## **4.4 Organisationsentwicklung durch moderne Arbeitszeitgestaltung**

Weiterbildung ist, neben dem Nutzen für das Unternehmen, immer auch mit umfangreichen Kosten verbunden, da die Weiterbildungen klassischer Weise während der Arbeitszeit stattfinden und finanziell komplett vom Unternehmen übernommen werden. Zur Kostenersparnis geht es daher um eine Verknüpfung von Arbeitszeitgestaltung und Weiterbildung, in der Arbeitszeit und Freizeit so kombiniert werden, dass aus beiden Bereichen Zeit für Weiterbildung reserviert wird, um „lebenslanges Lernen“ durch moderne und flexible Arbeitszeitgestaltung zu etablieren.

Arbeitszeitgestaltung kann durch flexible Arbeitszeiten unter dem Aspekt der „Work-Life-Balance“ dazu dienen, dass Angestellte, z.B. allein erziehende Frauen mit Kindern, ihren Beruf besser mit ihrer Familie in Einklang bringen und so weiterhin in Arbeit bleiben können.

Rechtlich sind flexible Arbeitszeitmodelle im Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) vom 1. Januar 2001 geregelt. ArbeitnehmerInnen in Betrieben mit mehr als 15 MitarbeiterInnen und einer Mindestbeschäftigungszeit von sechs Monaten haben das Recht, ihre Arbeitszeit flexibel zu gestalten. ArbeitgeberInnen können einen entsprechenden Antrag jedoch aus betrieblichen Gründen immer noch ablehnen.

Nachfolgend werden zwei Modelle der modernen Arbeitszeitgestaltung kurz beschrieben. Diese Modelle sind durch ihre Flexibilität gute Grundlagen für die Umsetzung von Sabbaticals und Downshiftings.

### **4.4.1 Arbeitszeitkonto**

Hierbei wird schriftlich oder elektronisch die tatsächlich geleistete Arbeit incl. Urlaub, Krankheit, Überstunden, usw. von den MitarbeiterInnen festgehalten und mit der arbeitsvertraglich oder, wenn bestehend, tarifvertraglich zu leistenden Arbeitszeit verrechnet.

Haben Beschäftigte mehr gearbeitet als vertraglich festgelegt, weist das Arbeitszeitkonto ein Guthaben auf, ansonsten ein Defizit. Über z.B.

Betriebsvereinbarungen werden Höchstgrenzen bei den Plus - und Minus - Stunden individuell für einzelne Unternehmen, bei Bedarf für einzelne Abteilungen, bestimmt.

Arbeitszeitkonten werden insbesondere dort geführt, wo die tatsächlichen Arbeitszeiten unregelmäßig sind, z.B. Schichtarbeit in Wohnheimen, oder schwankenden Anforderungen angepasst werden müssen, z.B. Gleitzeit in der ambulanten sozialpsychiatrischen Betreuung. ArbeitnehmerInnen haben darauf zu achten, ihr Arbeitszeitkonto über einen gewissen Zeitraum, in der Regel monats- oder jahresweise, auf Null zu halten. In Deutschland hat in etwa jeder zweite Beschäftigte ein Arbeitszeitkonto.

Längerfristige Modelle hiervon sind das Langzeitkonto und das Lebensarbeitszeitkonto (vgl. IW Köln 2003). Langzeitkonten können z.B. Betrieben und Angestellten durch Krisenzeiten hindurch helfen, indem Arbeitszeitguthaben zur Verhinderung von Kurzarbeit und Kündigungen abgebaut werden.

#### **4.4.2 Lernzeitkonto**

Lernzeitkonten werden gezielt und fortlaufend zur Verteilung von Qualifikations- und Lernzeiten auf die Arbeits- und Freizeit der MitarbeiterInnen geführt, um primär die betrieblichen und beruflichen Weiterbildungsaktivitäten zu organisieren und um fachliche Qualifikationen zu erwerben.

Über ein Lernzeitkonto wird angespartes Zeitguthaben der ArbeitnehmerInnen dahingehend genutzt Zeitausfall, der durch die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen entsteht, durch die angesparte und nun für Weiterbildung genutzte Arbeitszeit mitzufinanzieren. Ebenfalls sind Modelle möglich, bei denen die Beschäftigten Freizeit in das Lernzeitkonto einbringen.

Betriebliche Lernzeitkonten sind also Arbeitszeitkonten, in denen angespartes Zeitguthaben für betriebliche Weiterbildungszwecke verwendet wird. ArbeitnehmerInnen können sich also durch das Einbringen von Zeit, z.B. durch zusätzlich geleistete Arbeitszeit, betriebs- oder tarifvertraglich vereinbarte Zeitblöcke oder Freizeit, die ihrem Konto gut geschrieben wird, an der Finanzierung von Weiterbildungsmaßnahmen beteiligen.

Die Anreize für Weiterbildung werden so durch das zeitliche Engagement der Beschäftigten auch für ArbeitgeberInnen interessanter. Lernzeitkonten werden jedoch in kleinen und mittleren Unternehmen der sozialen Arbeit so gut wie nicht angeboten. (Vgl. IW Köln 2003)

#### **4.5 Zusammenfassung**

Die Interventionsstrategie „Organisationsentwicklung“ kann also mit seinen verschiedenen, in den vorangegangenen Abschnitten 4.1 bis 4.4 näher erläuterten, Methoden, Konzepten und Wirkfaktoren ein wirkungsvolles Instrument der MitarbeiterInnenbindung in Organisationen der Sozialarbeit sein.

Methoden wie z.B. lebenslanges Lernen, lernende Organisation, Jobrotation oder Lernzeitkonten sollten daher als nachhaltige Personalentwicklung sowie als moderne und flexible Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung immer mehr in den Fokus der Unternehmensleitungen von Einrichtungen der sozialen Arbeit gelangen. Auch sollten sie möglichst schnell in den Fokus gelangen, da Zeit und negative Faktoren (vgl. Kapitel 2) drängen.

Durch Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Erhöhung der Arbeitszufriedenheit (vgl. Abschnitt 3.1) durch Organisationsentwicklung steigt im Grunde von selbst die Bindung der Angestellten an ihr Unternehmen, deren Produktivität und Engagement, und gleichzeitig sinkt die Fluktuation durch Kündigungen.

Die nötigen Methoden und Konzepte liegen also vor. Die Unternehmen der Sozialarbeit, insbesondere kleine und mittlere Betriebe, brauchen daher eigentlich nur noch den Schritt hin zu mehr Personalmanagement und Personalentwicklung wagen.

Und damit würden sie dann ebenfalls den Schritt hin zu den Methoden Sabbatical und Downshifting machen, welche als Methoden der Personalentwicklung, speziell der Arbeitszeitgestaltung, zur MitarbeiterInnenbindung zum Einsatz kommen könnten.

## **5 MitarbeiterInnenbindung durch Sabbatical und Downshifting**

Flexible Arbeitszeitmodelle liegen im Trend, denn die dadurch entstehenden Erholungspausen können sehr individuell und unterschiedlich gestaltet werden, jedoch sollten diese Zeiten der Entschleunigung bewusst umgesetzt werden. Hinter den innovativen Arbeitszeitkonzepten steht bei ArbeitgeberInnen häufig das Bestreben, MitarbeiterInnen zu motivieren und an das Unternehmen zu binden.

Ob nun Weltreise, soziales Engagement oder umfangreiche Weiterqualifizierung: In der Regel werden die Arbeitszeitreduzierungen Sabbatical und Downshifting dazu genutzt, außergewöhnliche Erfahrungen zu sammeln, die nicht ohne Auswirkung auf die Persönlichkeit und die individuelle Arbeitskraft bleiben. Aus diesem Grund sind einige Unternehmen bereit, den Wunsch nach einer gut begründeten Auszeit oder Arbeitszeitverkürzung zu erfüllen. Je nachdem, welche Pläne man für sein Sabbatical oder Downshifting hat, profitieren ArbeitgeberInnen nicht nur von der frischen Motivation von SabbaticalanerInnen und DownshifterInnen.

Also gehören Sabbatical und Downshifting unmittelbar in Maßnahmen der Organisationsentwicklung (vgl. Kapitel 4) eingebunden, da erst in der Gesamtheit mit nachhaltiger Personalentwicklung (vgl. Abschnitt 4.2), moderner Arbeitszeitgestaltung (vgl. Abschnitt 4.4) und moderner Arbeitsgestaltung (vgl. Abschnitt 4.3) auf Grundlage der Organisationspsychologie (vgl. Abschnitt 4.1) ein allgemeingültiges, schlüssiges und langfristig wirksames Instrument zur MitarbeiterInnenbindung entsteht.

## 5.1 Sabbatical

Viele Menschen malträtieren der stetig steigende Zeitdruck, wodurch es immer häufiger zu Stress, Zeitnot und Überforderung kommt (vgl. Kapitel 1 & 2).

Sabbatical ist ein neues und Abhilfe schaffendes (Arbeits-) Zeitmodell, welches als zeitlich befristeter Arbeitsausstieg eine, zumindest für eine umgrenzte Zeit, „unbegrenzte zeitliche Freiheit“ (Siemers 2005, zit. n. Priebe 2007) bietet.

Es handelt sich beim Sabbatical um ein in Deutschland recht neues und unbekanntes, kaum verbreitetes Arbeitszeitmodell. Auf einem Arbeitszeitkonto sammeln Angestellte Arbeitszeitguthaben an, wodurch sie sich nach der Ansparphase für individuell unterschiedliche Zeit von der Arbeit freistellen lassen können und dabei finanziell und sozialversicherungsrechtlich abgesichert sind. Die Sabbatical-Zeit können sie flexibel und individuell z.B. für längerfristige Weiterbildungen oder private Aktivitäten nutzen. Zu letzterem gehört z.B. Urlaub, eine temporäre Betreuung von Kindern oder Angehörigen oder auch ein Hausbau (vgl. Punkt 5.1.3). Diese Freiheit der Nutzung von Sabbatical-Zeit ist der Unterschied zu Lernzeitkonten (vgl. Punkt 4.4.2), bei denen eine Zweckgebundenheit für die angesparte Freistellungszeit besteht. Weitergehend als Lernzeitkonten können Sabbaticals sehr gut zum Erwerb von überfachlichen Qualifikationen (vgl. Punkt 4.2.2) genutzt werden. Diese überfachlichen Qualifikationen sind zwar nicht immer unmittelbar im Unternehmen einsetzbar, wirken sich aber sicherlich mittelbar auf die Arbeitsqualität aus.

Da Sabbaticals zum größten Teil nicht für Urlaub oder exotische Aktivitäten sondern für Weiterbildungsmaßnahmen genutzt werden, sind sie für eine Umsetzung einer ganzheitlichen und umfassenden Qualifizierung der MitarbeiterInnen, eine nachhaltige Personalentwicklung in einer Organisation und damit zur MitarbeiterInnenbindung prädestiniert. Hinzu kommt die Umsetzungsmöglichkeit einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben unter dem Gesichtspunkt der „Work-Life-Balance“ (vgl. Siemers 2005).

Im Bezug auf „Work-Life-Balance“ bietet ein Sabbatical den Vorteil längerer zusammenhängender Freizeitblöcke, wodurch z.B. im Alltag zu kurz kommende

familiäre Aktivitäten erheblich mehr Raum und Zeit bekommen. Hinzu kommt ein „Emanzipationspotenzial im Geschlechterverhältnis, da sich Männer während ihrer Freizeitphasen mehr als üblich an Hausarbeit und Kindererziehung beteiligen würden“ (Klenner u.a. 2002, zit. n. Priebe 2007, 81). Probleme können hierbei jedoch während der Ansparphase entstehen, da die Freistellungsphasen vorgearbeitet werden müssen und so eine höhere Arbeitsbelastung während der Arbeitsphase, mit evtl. negativen Auswirkungen auf das Familienleben aufgrund von Zeitmangel, anfällt.

Obwohl das Thema Arbeitszeitflexibilisierung in Forschung und betrieblicher Praxis sehr umfangreich und ausführlich behandelt und umgesetzt wird, gibt es bisher nur wenige Studien, insbesondere aus Sicht der ArbeitgeberInnen, über das Arbeitszeitmodell Sabbatical. Gänzlich fehlen explizite Studien über Sabbaticals im Arbeitsfeld der Sozialarbeit.

Ratgeber über Planung und Umsetzung von Sabbaticals gibt es hingegen viele, ebenso wie Erlebnis- und Erfahrungsberichte von Menschen, die bereits ein Sabbatical umgesetzt haben. Bei einer Nutzung eines Sabbatical als reine Freizeit raten diverse Ratgeber folgende Dinge zu beachten:

- die Auszeit für eine innere Einkehr nutzen, eine Besinnung auf sich selbst
- die Auszeit nicht in gewohnter Umgebung umsetzen, z.B. durch einen Sprachkurs in fremden Ländern oder einen Klostersaufenthalt
- die Auszeit nicht minutiös durchplanen, nur Rahmenbedingungen stecken und verschiedene Tätigkeiten umsetzen, z.B. bestimmte Museen besuchen, längere Aufenthalte bei Verwandten oder eine intensive Bergwanderung
- die Auszeit in einem Tagebuch festhalten, um den Gedanken und Gefühlen aus dieser nicht so schnell wiederkehrenden und berührenden Zeit nachspüren zu können

Vor allem spielt es eine große Rolle, ob überhaupt ein Bedarf bzw. eine Nachfrage, sowohl auf ArbeitgeberInnen- wie auch ArbeitnehmerInnen-Seite, vorhanden ist nach solchen längeren Freistellungsphasen wie Sabbatical, sei es nun für eine umfangreiche und längere Freizeitgestaltung gedacht oder eine Weiterbildung.

### **5.1.1 Geschichte des Sabbatical**

Der Begriff „Sabbatical“ kommt vom Sabbat und stammt vom hebräischen Wort „shabbat: ruhen“ ab. Der Sabbat ist der jüdische Ruhe- und Feiertag zur Erinnerung an das Ruhen Gottes am siebten Tag der Schöpfungswoche. An diesem Tag hatte die Erwerbsarbeit zu ruhen (vgl. 2. Mose 20, 8-11). Das Ruhen der Erwerbsarbeit am siebten Tag umfasste im Laufe der Zeit so viele Einschränkungen und Verbote wie Reisen, Holzsammeln, Kochen, normale medizinische Behandlungen, etc. (vgl. 4. Mose 15, 32-35), dass damals aus einer Wohltat eine Last wurde. Mit persönlicher Freiheit, die ja mit Sabbatical verbunden wird, hatte das Sabbat nichts mehr zu tun.

Zum Sabbatical passt daher besser das geschichtliche Sabbatjahr, nach dem in jedem siebten Jahr keine Landarbeit stattfinden durfte, ein Schuldenerlass erfolgen musste und Sklaven in die Freiheit zu entlassen waren (vgl. 3. Mose 25, 2-5).

Die parallele Erkenntnis war, dass ohne umfangreiche regelmäßige Wiederherstellung eine intensive Nutzung von Land nicht ohne Schaden durchzuführen ist. Und „diese Erkenntnis lässt sich auch auf die modernen Menschen in unserer extrem leistungsorientierten Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung übertragen“ (Priebe 2007, 67).

### **5.1.2 Modernes Sabbatical**

Modernes Sabbatical wurde in den 1960er Jahren an amerikanischen Universitäten eingeführt, damit Professoren zum regenerieren und neue Ideen entwickeln, nach mehrjähriger Lehr- und Forschungsarbeit, ein Freisemester bekommen. In den Jahren danach kam Sabbatical als Modell eines „Forschungsfreisemesters“ an europäische und deutsche Universitäten.

Kurz darauf wurde Sabbatical zum ersten mal in amerikanischen Unternehmen eingeführt, wo es als Belohnung für besonders verdienstvolle und leistungsstarke Angestellte diente. (Vgl. Klenner u.a. 2002, 175; Hess 2002, 17; zit. n. Priebe 2007).

In Deutschland führte 1987 das Land Berlin aufgrund leerer Kassen und einem Überangebot an LehrerInnen das Sabbatical ein, wodurch sich gewillte LehrerInnen für bis zu mehrere Monate vom Schuldienst freistellen lassen konnten. Diese Möglichkeit des Sabbatical wurde später von den BeamtInnen des Schuldienstes auf Angestellte, ArbeiterInnen und andere Bereiche des öffentlichen Dienstes des Landes Berlin ausgeweitet. Heutzutage gibt es in fast allen Bundesländern für den Großteil der öffentlich Beschäftigten verschiedenste Sabbatical-Regelungen. Nicht bekannt ist, wann ein privatwirtschaftliches Unternehmen in Deutschland zum ersten Mal das Angebot eines Sabbatical gemacht hat.

Die lange Freistellungszeit ist ein Unterschied zwischen Sabbatical und dem normal gängigen Jahresurlaub, welcher nach § 3 Bundesurlaubsgesetz (BUrlG) jährlich mindestens 24 Werktage und tarifvertraglich sogar 30 Werktage bei einer 5 Tage Woche beträgt (vgl. Boll, 2012). Ein weiterer Unterschied ist der fehlende gesetzliche Anspruch auf ein vom Beschäftigten selbst angespartes und finanziertes Sabbatical. Dies muss immer individuell zwischen ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn ausgehandelt und individualrechtlich festgehalten werden. Auf einen bezahlten Erholungsurlaub von mindestens 4 Wochen besteht ein gesetzlicher Anspruch (vgl. §§ 1, 11 BUrlG). Auch unterscheidet sich das Verbot einer Erwerbstätigkeit während eines Erholungsurlaubs (vgl. § 8 BUrlG) von der Möglichkeit einer Erwerbstätigkeit während eines Sabbatical, da letzterer hier keine gesetzlichen Vorschriften entgegen stehen.

### **5.1.3 Nutzungstypen und Modellvarianten**

Jeder zweite Deutsche träumt laut Umfragen von dieser innovativen Form der flexiblen Arbeitszeitgestaltung, vom sich neu orientieren, weiterbilden, mal ausgiebig Zeit für den Partner oder die Kinder haben oder eigene Projekte verwirklichen – also von klassischen Gründen des Aussteigens.

Bei ArbeitnehmerInnen ist der Gedanke an ein Sabbatical also sehr beliebt. Jedoch nur 35 Prozent der befragten Angestellten verbinden es mit einer Reise oder einem längeren Urlaub. 64 Prozent der Befragten wollen die Zeit z.B. für berufliche

Weiterbildungsmaßnahmen, das Schreiben eines Buches oder für den Hausbau nutzen.

Sabbaticals lassen sich in folgende Nutzungstypen unterteilen:

- zur Regeneration
- zur persönlichen Neuorientierung
- zur beruflichen Weiterbildung
- für Familienaufgaben
- zur Realisierung eigener Projekte

Dabei wünschen sich 19 % eine Auszeit von bis zu drei Monaten, 36 % eine Auszeit von bis zu sechs Monaten und gar 39 % eine Auszeit von bis zu zwölf Monaten Dauer.

So haben die verschiedenen Modellvarianten des Sabbatical in der Regel Zyklen zwischen zwei und sieben Jahren mit einer Länge der Freistellungsphase von einem Jahr, z.B. folgt auf eine Arbeitsphase von sechs Jahren eine Freistellungsphase von einem Jahr. Die verschiedenen Freistellungsphasen können nach ihrer Dauer wie folgt unterteilt werden:

- unter einem Monat – Blockfreizeit
- ein bis drei Monate – Kurzsabbatical
- alles darüber – Sabbatical

(Vgl. Siemers 2005, zit. n. Priebe 2007)

Anders als bei den ArbeitnehmerInnen genießt das Teilzeitmodell Sabbatical bei ArbeitgeberInnen eine geringere Attraktivität. Nur jeder fünfte Personalverantwortliche glaubt, dass die ArbeitnehmerInnen nach der Auszeit vom Job motivierter ans Werk gehen. Sogar 56 % der befragten Personalchefs befürchten

Integrationsprobleme bei der Wiedereingliederung in den Beruf. Möglicherweise liegt dies auch daran, dass nur sechs Prozent der Unternehmen ihre ArbeitnehmerInnen umfassend auf den Aus- sowie Wiedereinstieg vorbereiten. Dies hat zur Folge, dass bei 40 % der ArbeitnehmerInnen die Befürchtung vorherrscht, dass ihre Position bei ihrer Rückkehr von KollegInnen besetzt sein könnte.

(Vgl. BMAS 2006)

Die Ein- und Durchführung des Arbeitszeitmodell Sabbatical erfordert daher eine gründliche Vorbereitung, denn mit einer guten und rechtzeitigen Planung birgt ein Sabbatical unterschiedliche Vorteile für Unternehmen und Angestellte.

#### **5.1.4 Kurz Sabbatical**

Vor dem Hintergrund der Bedenken vieler ArbeitgeberInnen, dass es Probleme bei der Vertretung und mit einer „Entqualifizierung der Mitarbeiter“ (Priebe 2007, 198) geben kann und dem Wunsch vieler Angestellten eine längerfristige Freistellung umsetzen zu können, ist das Arbeitszeitmodell des Kurz Sabbatical mit einer ein- bis dreimonatigen Freistellung ein adäquater Kompromiss für ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen (vgl. Hoff 1994). Diese Vertretungsphasen sind recht unkompliziert umzusetzen, da solche Ausfallzeitenumfänge ebenfalls durch Krankheit oder Kuren vorkommen und ein Verlust von Qualifizierung sollte in so kurzer Zeit nicht ins Gewicht fallen.

Durch Kurz Sabbaticals als Modell der Regelarbeitszeit bekämen ArbeitnehmerInnen kontinuierliche Freistellungszeiträume zur individuellen Nutzung. Zusammen mit Jahresurlaub und Überstunden könnte das Kurz Sabbatical erweitert werden um z.B. zeitintensive Weiterbildungen umzusetzen. Für die Unternehmen wertvolle Weiterbildungen könnten durch Prämien oder anderweitige Optionen gefördert werden.

Im Sinne der Jobrotation (vgl. Punkt 4.3.1) könnten Modelle zur Vertretung einer längeren Arbeitsfreistellung folgendermaßen aussehen:

- Temporär durch Sabbatical freiwerdende Stellen werden durch andere MitarbeiterInnen aus anderen Abteilungen des Betriebes besetzt.
- Das Unternehmen bildet einen Pool aus z.B. MitarbeiterInnen in Elternzeit oder ehemaligen Angestellten im Ruhestand.

Viele ElternzeitlerInnen hätten sicherlich Interesse daran, geringfügig während ihrer Abwesenheit zu arbeiten. Der Kontakt zum Unternehmen würde bestehen bleiben, sie blieben in die Arbeitsstrukturen teilweise eingebunden und hätten eine erheblich vereinfachte Rückkehr ohne großartige Wiedereinarbeitung.

Bei alledem sollte sichergestellt werden, dass die Teilnahme an einem Kurzsabbatical-Programm für alle Beteiligten freiwillig ist.

### **5.1.5 Umsetzung und Wiedereinstieg**

Grundsätzlich finden ArbeitnehmerInnen ein Sabbatical attraktiv, nur die Entscheidung für ein Sabbatical und dessen Umsetzung fällt häufig schwer.

Die Umsetzung kann schwer fallen, da Widerstände von Vorgesetzten und KollegInnen überwunden werden müssen. Da für ein Sabbatical auf Gehalt verzichtet oder es angespart werden muss, kommen auf SabbaticalanerInnen oft temporäre Einbußen bei ihrem Gehalt zu. Und im privaten Bereich müssen so einige Dinge, z.B. mit der Familie, wegen der Wohnung, des Haustiers und usw., koordiniert werden.

Sabbaticals werden vornehmlich von Leistungsträgern mit vergleichsweise hohen Qualifikationen umgesetzt (vgl. Siemers 2005, 278) und durchweg als Investition in die eigene Zukunft, gleich wozu es individuell genutzt wird, angesehen.

Wer nach einem Sabbatical seiner/seinem ArbeitgeberIn treu bleiben will, muss rechtzeitig das Gespräch mit der/dem ArbeitgeberIn suchen, denn die Aussicht auf eine positive Rückmeldung ist umso höher, umso länger der Vorlauf ist. Auch ist es von Vorteil, Argumente über positive Auswirkungen eines Sabbaticals für das Unternehmen zu haben, besonders wenn Sabbaticals als Arbeitszeitmodell nicht gängig sind.

Ist ein Sabbatical genehmigt, sollten Dauer der Auszeit, Fortführung des Arbeitsvertrags, Rückkehroptionen an den bisherigen oder einen adäquaten Arbeitsplatz und Insolvenzversicherung des Arbeitszeitguthabens unbedingt schriftlich festgehalten werden.

Zur guten Vorbereitung und Umsetzung gehören der geschickt gewählte Zeitpunkt, eine klare Absprache mit ArbeitgeberInnen und vor allem die individuelle Planung der Rückkehr ins Unternehmen. Dass das Vorhaben Sabbatical evtl. doch noch platzt, liegt häufig an finanziellen Gründen oder an ArbeitgeberInnen.

Die einfachste Methode, sich selbst für die Rückkehr in den Beruf zu motivieren, ist während der Auszeit nicht vollständig den Kontakt zum "normalen" Leben durch das Beibehalten von Gewohnheiten, die schon während des Berufsalltags liebgewonnene Rituale waren, wie z.B. die abendliche Laufrunde, der wöchentliche Chat mit dem Freund in Übersee oder das Kochen mit Freunden, zu verlieren. „Auch ein gelegentliches Telefonat mit den Kollegen erhält die innere Nähe zum Alltag und erleichtert die Rückkehr“ (Anonym, o.J.).

Nach Wochen, Monaten oder Jahren heißt es dann schließlich: zurück in den Alltag. Nun ist es wichtig, sich Zeit zu nehmen für die Reintegration, da die Hektik des Alltags RückkehrerInnen schnell wieder einholt und damit der berufliche Alltag nicht zum Kulturschock wird. Bücher, eine individuelle Beratung, Internetforen, der persönliche Bekanntenkreis oder Treffen mit anderen "Teilzeit-Aussteigern" (Anonym o.J.) sind brauchbare Hilfestellungen. Ein fester Ankerpunkt minimiert die mehrere Monate anhaltende Fluchtgefahr, denn die einmal kennengelernte Freiheit eines Sabbatical ist schwer wieder herzugeben.

Für die Zeit nach der Rückkehr in den Job empfiehlt es sich, bewusst kleine Auszeiten einzuplanen, wie z.B. Theaterbesuche, Wochenendausflüge oder Kurzreisen. Und der Wiedereinstieg sollte langsam erfolgen, z.B. durch eine am Anfang verringerte Wochenarbeitszeit von 32 statt 38 Stunden oder durch freimachen des Nachmittags an einem Tag in der Woche. Zudem ist auch aufgrund eines hohen Neidfaktors eher Zurückhaltung angesagt, und Anteilnahme sollte auch nicht in hohem Masse erwartet werden. Daher lieber nicht gestellte Fragen auch nicht beantworten. (Vgl. Jommersbach 2008; Anonym o.J.)

Die ArbeitgeberInnen erwarten von RückkehrerInnen, dass sie die während der Auszeit erworbenen Qualifikationen in den Dienst Ihrer beruflichen Aufgaben stellen. Daher steigen RückkehrerInnen, denen es gelingt Kreativität und neugewonnene mentale Stärke für das Unternehmen zu nutzen, nicht selten schneller die Karriereleiter empor.

Da bei fast allen Sabbatical-RückkehrerInnen eine signifikante Anhebung der Motivation und Leistungsbereitschaft zu erkennen ist, liegen die positiven Auswirkungen eines Sabbatical auf das Potenzial der Arbeitskraft auf der Hand. Ohne Angst vor Arbeitsplatzverlust haben zu müssen, kann ein Sabbatical helfen verlorene Motivation und Energien aufzufüllen.

Als Stress- und Überforderungsprophylaxe eignen sich Sabbaticals alleine allerdings eher nicht, da sie durch lange Ansparzeiten etwas unflexibel sind. (Vgl. Miethe 2000: zit. n. Priebe 2007, 78-80)

#### **5.1.6 Ansparmöglichkeiten**

Um überhaupt ein Sabbatical umsetzen zu können, bedarf es z.B. eines Ansparens von Arbeitszeit oder einen Verzicht auf Lohn über einen bestimmten Zeitraum. Erst nachdem ArbeitnehmerInnen so in Vorleistung gegangen sind, kann die angesammelte Zeit für ein Sabbatical genutzt werden.

Über ein Arbeitszeitkonto sammeln Angestellte Arbeitszeitguthaben, durch welches sie sich die Arbeitsfreistellung für mehrere Monate erarbeiten können. Während eines solchen Sabbatical sind die Angestellten finanziell und sozialversicherungstechnisch abgesichert, da sie dem Unternehmen zugehörig bleiben und der Arbeitsvertrag incl. der Kranken-, Renten-, Pflege- und Arbeitslosenversicherung während der Auszeit fortgeführt wird.

Im Folgenden sind zwei Ansparmöglichkeiten für Sabbatical-Zeit aufgeführt.

- *Überstundenansparmodell:* auf einem Arbeitszeitkonto werden Überstunden, Urlaubstage und/oder Sonderzahlungen wie Weihnachts- und Urlaubsgeld gesammelt und während des Sabbatical wieder "ausgezahlt". Dass das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) eine maximale Arbeitszeit von acht Stunden pro Tag vorschreibt und dass nach dem BUrlG nur die Tage auf dem Arbeitszeitkonto landen, die den Jahresmindesturlaub von 24 Tagen übersteigen, sind zu berücksichtigende und zu klärende Rahmenbedingungen.
- *Teilzeitansparmodell:* Verminderung von Arbeitszeit und -gehalt bei unverminderter tatsächlicher Arbeitszeit, Gutschrift der vorgearbeiteten Stunden auf einem Arbeitszeitkonto und Abbau dieser Stunden während des Sabbatical, z.B.: 30Std./Woche sind vereinbart, tatsächlich werden aber 40Std./Woche gearbeitet mit einem Jahr Auszeit nach bereits 3 Jahren. Oder Verzicht auf ein Zwölftel des Jahreseinkommens über 6 Jahre für eine Freistellungszeit von einem halben Jahr.

Da bei beiden Varianten ArbeitnehmerInnen Arbeitszeitguthaben im Laufe der dem Sabbatical vorangehenden Arbeitsphase auf einem Arbeitszeitkonto (vgl. Punkt 4.4.1) ansparen und während des Sabbatical wieder abbauen, gibt es im Grunde keine Eigentümlichkeiten zu normalen und inzwischen weit verbreiteten Arbeitszeitkonten. Über Arbeitszeitkonten angesparte Arbeitszeitguthaben unterliegen den "gleichen steuer- und insolvenzrechtlichen Bestimmungen wie normale Arbeitszeitguthaben" (Priebe 2007, 69).

Beide Varianten können auch kombiniert werden, wobei das Teilzeitansparmodell mit ca. 70 % am häufigsten umgesetzt wird (vgl. Priebe 2007, 69).

### 5.1.7 Probleme des Sabbatical

Zwei gewichtige mögliche Probleme bei der Umsetzung von Sabbaticals stellen sich: wie werden die abwesenden MitarbeiterInnen vertreten und wie gut funktioniert die Reintegration nach Beendigung des Sabbatical in das Unternehmen. Dies sind auch die häufigsten Begründungen von ArbeitgeberInnen für ein fehlendes grundsätzliches Sabbatical-Angebot.

Was die Vertretung während eines Sabbatical angeht, sollte es aufgrund der langfristig planbaren Abwesenheit kaum Probleme geben, da die Unternehmen z.B. kurzfristig auftretende Abwesenheitszeiten wie Elternzeit oder Erkrankungen ja auch organisiert bekommen. Aber bei Sabbaticals sind die Unternehmen nicht gesetzlich zu einer Freistellung, im Gegensatz zu längerfristigen Freistellungen wie Elternzeit und Krankheit, verpflichtet .

Reintegrationsprobleme in den alten Arbeitsplatz sollten in der Sozialarbeit ebenfalls nicht entstehen. In diesem Arbeitsfeld stellen Auswirkungen wie z.B. verpasster technischer Fortschritt von freigestellten ArbeitnehmerInnen kein großes Problem dar. SabbaticalnehmerInnen werden im Bereich der sozialen Arbeit nicht völlig neu eingearbeitet werden müssen, da hier Innovationen, Weiterentwicklungen und die Umsetzung von neuen Konzepten und Methoden eher langsam und langwierig vonstatten gehen.

Eine Frage ist, ob das geringe Angebot von der ArbeitgeberInnen-Seite ebenso wie die geringe Nachfrage von der ArbeitnehmerInnen-Seite an Sabbaticals nicht auch einen kulturellen bzw. ideologischen Hintergrund hat. Die gesellschaftliche und betriebliche "Leistungskultur" sowie die gewachsene und vorherrschende "Arbeitszeitkultur" könnten eine Erklärung für den eher ablehnenden Umgang von ArbeitgeberInnen, aber auch von ArbeitnehmerInnen, mit dem Sabbatical sein.

Leistung ist ein wichtiges Ordnungsprinzip in Leistungsgesellschaften, in denen Anerkennung, Bewertung, Materielles und soziale Position mit der persönlich erbrachten Leistung korrelieren und als positiv gewertet werden. Doch SabbaticalnehmerInnen werden nicht unbedingt als LeistungsträgerInnen angesehen, da z.B. Weiterbildungsaktivitäten während eines Sabbatical

unbeobachtbar und unkontrollierbar außerhalb des normalen Arbeitsumfeldes stattfinden.

Und die Arbeitszeitkultur in Deutschland orientiert sich am "Normalarbeitsverhältnis":

"Ein auf Dauer angelegter Arbeitsvertrag mit fester Vollzeit, ein tariflich normiertes und existenzsicherndes Entgelt mit Sozialversicherungspflicht sowie die persönliche Abhängigkeit und Weisungsgebundenheit des Arbeitnehmers vom Arbeitgeber".

(Vgl. Pfarr 2000, 279)

Durch ein Sabbatical ergibt sich im Querschnitt von Arbeits- und Freistellungsphase ein Arbeitsumfang unterhalb einer Vollzeitbeschäftigung. Zudem sind Sabbaticals in Tarifverträgen nicht verankert.

Ein weiteres Argument von ArbeitgeberInnen gegen Sabbaticals könnte sein, dass die Angestellten zum Arbeiten und nicht zur Verwirklichung ihrer individuellen Interessen angestellt sind. Hierbei wird aber übersehen, "dass es zwischen den Interessen des Unternehmens und denen der Beschäftigten nicht unbedingt einen Widerspruch geben muss" (Priebe, 2007, 160).

Hinzu kommen Bedenken von ArbeitgeberInnen-Seite, dass für die Umsetzung von Sabbaticals als Arbeitszeitmodell strukturelle Änderungen und organisatorische wie verwaltungstechnische Mehraufwendungen von Nöten sind. Letzteres könnte aber auch ein Hinweis auf Unflexibilität sein.

Des Weiteren können für Unternehmen, die Sabbaticals anbieten und den ArbeitnehmerInnen genehmigen, Probleme entstehen, wenn durch sehr geringe Arbeitslosenzahlen Ersatzkräfte für die SabbaticalnehmerInnen fehlen (vgl. Priebe 2007, 73). Das gleiche Problem wird sich ergeben, wenn durch den demografischen Wandel ein Defizit an Fachkräften entsteht: Gewähren ArbeitgeberInnen trotz Fachkräftemangel Sabbaticals, dann fehlen Ersatzkräfte und die anfallende Arbeit kann nicht mehr ausreichend ausgeführt werden. Und so kämen ArbeitgeberInnen in die Zwickmühle: bieten sie zur MitarbeiterInnenbindung Sabbaticals an, würde es durch einen Fachkräftemangel zu nicht besetzten Stellen kommen. Würden Sabbaticals nun gestrichen werden, so fallen sie als Mittel zur MitarbeiterInnenbindung weg.

Wirklich umgesetzte Sabbaticals sind in der Realität meist sowieso weit entfernt von einem vorher gerne idealisierten Sabbatical. Trotz der umfangreichen Freizeitkapazitäten, die ein Sabbatical mit sich bringen kann, birgt es auch viele äußere Zwänge, auf die reagiert werden muss: Umsetzung einer wichtigen Weiterbildung, Nutzung der Zeit für einen Hausbau, usw.

### **5.1.8 Zusammenfassung**

Sabbaticals sind häufig Thema z.B. unter Angestellten, in der Presse, im Bekanntenkreis, haben einen Geschmack nach Abenteuer und eine berufliche Auszeit erfreut sich bei vielen ArbeitnehmerInnen, zumindest in Gedanken, großer Beliebtheit. „In der betrieblichen Praxis sind Sabbatical-Modelle jedoch kaum verbreitet.“ (Priebe 2007, 89). Lediglich drei Prozent der Unternehmen in Deutschland bieten aktiv ein Sabbatical an und die tatsächliche Inanspruchnahme von Sabbaticals durch Angestellte dürfte sich im Promille-Bereich bewegen. Da die vorangehenden Zahlen aus Erhebungen in Wirtschaft und öffentlichem Dienst stammen ist fraglich, ob sie aufgrund fehlender entsprechender Erhebungen auf die Sozialarbeit übertragbar sind. Jedoch kann davon ausgegangen werden, dass hier nicht allzu große Differenzen bestehen.

Zudem müssen an einem Sabbatical interessierte ArbeitnehmerInnen dieses individuell von sich aus einfordern. Für eine gezielte Personalentwicklung, und damit zur MitarbeiterInnenbindung, setzen Unternehmen Sabbaticals nur verschwindend gering ein. Werden Sabbaticals individuell in einzelnen Betrieben doch angeboten oder von Beschäftigten genutzt, wird diese Freistellungszeit meistens nicht fürs Aussteigen, für Abenteuer oder exotische Urlaube genutzt, sondern für ganz ordinäre Aktivitäten wie Weiterbildungen.

Auch scheint ein Sabbatical mit einer Freistellungszeit zwischen 3 bis 12 Monaten nicht erste Wahl bei den Angestellten zu sein, da nur selten Bedarf an so langen Auszeiten zur Umsetzung von beispielsweise einer umfangreichen Weltreise besteht. Da längere Freistellungszeiten am ehesten für Fortbildungen genutzt werden, besteht ein viel größerer Bedarf an ein- bis dreimonatigen Kurzsabbaticals.

Personalarbeit zieht Kosten nach sich, jedoch sind viele der aufgeführten Maßnahmen kostengünstig wenn nicht sogar kostenneutral umsetzbar. Demgegenüber stehen verbesserte Motivation der Beschäftigten, verbesserte Qualität der MitarbeiterInnen, deren höhere Einsatzflexibilität, geringere Kosten der Personalentwicklung durch zumindest teilweise Nutzung ihrer Freizeit zur Weiterbildung und ein verbessertes Image der ArbeitgeberInnen.

Sabbaticals können in Unternehmen dazu führen, dass es im Personalmanagement zu mehr Flexibilität, welche ja von den Angestellten oftmals verlangt wird, kommt. Denn Sabbaticals verlangen aufgrund fehlender kollektiver Vereinbarungen durch Flächentarifverträge, mit ihren weitgehend vergleichbaren und konkurrenzbedingenden Arbeitsbedingungen, eine individualisierte Arbeitszeitgestaltung in den Unternehmen. So müssten sich die ArbeitgeberInnen noch intensiver mit der Personalplanung auseinandersetzen und sich z.B. folgende Fragen stellen:

- Wird Sabbatical evtl. so attraktiv, dass sich immer mehr MitarbeiterInnen dafür interessieren?
- Wie wirkt sich ein größeres Interesse an Sabbaticals auf die betriebliche Planung von Arbeitskapazitäten und -zeiten aus?

Dies könnte wiederum ArbeitgeberInnen vor Probleme stellen, zu Unsicherheiten bezüglich der Auswirkungen und zu einem größeren Arbeitsumfang in der Personalabteilung führen, wodurch die Attraktivität des Sabbatical bei ArbeitgeberInnen sicherlich nicht steigt. Aufgrund des geringen Auftretens von Sabbaticals würden diese Fragen aber wohl eher ein Luxusproblem einer Personalabteilung darstellen.

Wichtig zur Umsetzung von Sabbaticals ist ein Team, dass die Arbeit gut unter sich aufteilt. Sozialarbeit ist zu einem großen Teil Beziehungsarbeit, d.h. SozialarbeiterInnen haben häufig eine persönliche Beziehung zu ihren Klienten, Kunden oder Betreuten, welche wichtig für deren vorwärtskommen ist und eine unterstützende Arbeit erst wirklich möglich macht. Um die für ein Sabbatical nötige

Vertretung von SozialarbeiterInnen umsetzen zu können wird also ein Team benötigt, welches sich nicht nur fachlich gegenseitig gut vertreten kann, sondern in dem auch auf der Beziehungsebene KlientInnen adäquat vertreten werden können.

Daher geht es auch darum, durch moderne Arbeitszeitgestaltung, nachhaltige Personalentwicklung, Personalmanagement und -entwicklung nicht nur die RückkehrerInnen aus einem Sabbatical weiterhin im Unternehmen zu halten.

Aber ebenso wichtig ist der Wunsch und Wille von ArbeitnehmerInnen, auf eine Personalplanung mit integriertem Sabbatical einzugehen. Ein von ArbeitgeberInnen aufgezwungenes Sabbatical wird seine Wirkung verfehlen.

## 5.2 Downshifting

Downshifting bedeutet übersetzt soviel wie "Runterschalten", es gibt für diesen Begriff kein deutsches Pendant.

Unzufriedenheit mit den persönlichen Arbeitsbedingungen und der dafür zu zahlende gesundheitliche Preis, physische und/oder psychische Erkrankungen, sind meistens der Anstoß über Downshifting nachzudenken. Daraus folgernd gehen die häufigsten Formen des Downshifting mit einer Arbeitszeitreduzierung und einem Verzicht auf weitere Karriere einher. Mit bereits "kleinen Schaltbewegungen" (Nuber, 2012) können schon einschneidende Effekte erzielt werden. Eine um fünf Stunden verringerte Wochenarbeitszeit, keine Überstunden mehr leisten, täglich eine ausgiebige Pause machen, die nächste Beförderung sausen lassen, eine sinnvollere aber schlechter bezahlte Arbeit annehmen oder ganz oder teilweise auf Heimarbeit umsteigen sind entsprechende "Schaltbewegungen", um ein Downshifting umzusetzen. Grundlage ist bei diesem "Runterfahren" im Bereich Arbeit und Karriere der Verzicht "auf Materielles zugunsten von ideellen Werten wie Freizeit, Familienleben und persönlichen Freiheiten" (Nuber, 2012).

Downshifting beinhaltet ein persönliches aussortieren von unnützen materiellen wie auch mentalen Dingen aus dem eigenen Leben. Man stelle sich hierzu folgende Fragen: wie sieht wohl die eigene Wohnung aus, wenn nur halb so viele Dinge wie bisher in ihr stünden? Wie fühlt es sich an, wenn man nur halb so viele Rechnungen wie gewöhnlich begleichen müsste? Die Antwort ist einfach und lautet wie die bereits weiter oben zitierte Weisheit: „Weniger ist mehr“. DownshifterInnen wollen sich von einem ungezügelter Kapitalismus und dessen sozialen wie psychischen Kosten ablösen.

„DownshifterInnen ziehen die Notbremse“, schreibt der Psychologe Werner Gross. „Sie versuchen sich wieder auf das Wesentliche im Leben zu konzentrieren. Sie wollen sich aus den Tretmühlen der Überflussgesellschaft befreien: ja, all den überflüssigen Plunder, der sich in Beruf, Wohnung, Körper, Geist und Seele angesammelt hat, endlich loswerden und herausfinden, was sie wirklich brauchen, was sie wirklich wollen, wie und womit sie ihre Zeit verbringen.“ Tracy Smith, eine Ikone der Downshifting-Bewegung in den USA und Großbritannien, fasst den Sinn und Zweck von Downshifting in einem Satz zusammen: „Denken Sie daran: Je mehr Geld Sie ausgeben, desto mehr Zeit müssen Sie aufbringen, um es zu verdienen, und desto weniger Zeit steht Ihnen zur Verfügung für die Menschen, die Sie lieben.““

(Nuber, 2012, 23).

Downshifting bedeutet, dass umfangreiche Veränderungen umgesetzt werden, die wesentlich weiter greifen als nur Aktionen wie z.B. ein Ausräumen des Kleiderschranks oder das umsetzen von Plänen zur Zeitersparnis auf der Arbeit und im Privatleben. Aus freiwilligem und bewusstem Antrieb werden tiefgehende Verhaltensänderungen und Wandlungen im Lebensstil, besonders mit dem Fokus auf Geld, Konsum, Arbeit und Karriere, umgesetzt.

### **5.2.1 Geschichte des Downshifting**

Dieser gesellschaftliche Trend wurde von dem Wirtschaftswissenschaftler und Gesellschaftskritiker Charles B. Handy in den 1990er Jahren in den USA angestoßen.

Als Vorgänger des Downshifting kann man die bereits in der Mitte des 19. Jahrhunderts aufkommende Bewegung des "einfachen Lebens" ansehen. Downshifting hat im Vergleich zu dieser radikalen Idee, welche ein komplettes Abwenden vom Materialismus beinhaltete, die Machbarkeit des Verringerns für den einzelnen in einer kapitalistischen Gesellschaft im Auge. Während die Philosophen Henry David Thoreau und Ralph Waldo Emerson mit dem "einfachen Leben" den bedingungslosen Ausstieg aus der Arbeit und das Leben in einer einsamen Waldhütte propagierten (vgl. Thoreau, 2012), lebt das Downshifting von den kleinen Schritten hin zu einer neuen, zufriedeneren Lebensweise.

Da es keine Statistiken, Studien und Forschungen über Downshifting gibt, kann man lediglich Untersuchungen zu innerer Kündigung und Jobzufriedenheit zu Rate ziehen. 88 Prozent der Angestellten in Deutschland fühlen sich einer Umfrage zufolge ihrer Arbeit gegenüber nicht mehr verpflichtet, so unzufrieden sind sie (Vgl. Gallup-Umfrage, 2009; zit. n. Utler, 2012). Im Jahr 2010 waren gerade einmal 15 Prozent der Beschäftigten mit ihrem Job zufrieden (Vgl. Index Gute Arbeit des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB) 2010).

Ratgeber über Planung und Umsetzung ebenso wie Erlebnis- und Erfahrungsberichte vom Downshifting gibt es allerdings inzwischen einige. Und es gibt bereits BeraterInnen, die Menschen bei der Umsetzung des Downshifting begleiten und unterstützen.

### **5.2.2 Finanzielles Downshifting**

Finanzielles Downshifting bedeutet einen möglichst großen Teil seines Einkommens ganz bewusst für Erlebnisse auszugeben.

Wichtig für das Umsetzen des Downshifting ist eine Veränderung des persönlichen Kaufverhaltens hin zu einem bewussten Konsumverhalten, denn Arbeit und Konsum bestimmen unser Leben. Nicht selten geht man nach einem harten Arbeitstag zur Belohnung erst einmal einkaufen. Besonders überarbeitete MitarbeiterInnen neigen zu überflüssigen Impulseinkäufen: "Wer erschöpft ist, geht shoppen!" (Nuber, 2012, 23) Überspitzt kann man auch sagen, dass Menschen, die gerade nicht arbeiten, konsumieren. "Sobald wir unseren Arbeitsplatz verlassen, pumpen wir unseren Lohn durch unseren Einkauf im Supermarkt wieder ins System zurück" (Hodgkinson, 2009; zit. n. Nuber, 2012, 23).

Viele Menschen geben Geld aus einem Impuls heraus aus, sie kaufen zur Entspannung und „als Flucht vor dem unerfreulichen Alltag“ (Maag; zit. n. Nuber, 2012, 23). Dies gipfelt bei fünf bis acht Prozent der erwachsenen Bevölkerung der westlichen Industrienationen bis in eine Kaufsucht. Doch diese Flucht in den Konsum wirkt nicht lange nach, diese kurzfristige Freude über den Kauf materieller Ersatzstoffe klingt schnell wieder ab, da die physische und/oder psychische Erschöpfung und tiefsitzende Unzufriedenheit der Menschen durch Konsum nicht

beseitigt werden kann.

Downshifting bedeutet nun als Konsequenz, dass man sich dem Konsum weitestgehend entzieht und auf das nötige Minimum beschränkt. Als Handlungsweise, um seinen eigenen Konsum einzuschränken, bietet sich ein bewusster Umgang mit bevorstehenden Käufen an, indem man sich beispielsweise folgende Fragen vor jedem einzelnen Kauf stellt:

- Besteht echter Bedarf an dem Konsumgut oder ist es nur ein temporärer Wunsch?
- Ist das Gut in einem Jahr noch ebenso wertvoll für mich wie heute?
- Liegt das Gut überhaupt innerhalb meines persönlichen Budgets?
- Für das Neue benötige ich Platz, was wird dafür entsorgt, verschenkt oder verkauft?
- Wofür benötige ich überhaupt derzeit und in Zukunft das Gut?
- Habe ich bereits zwei Tage und Nächte über den Kauf und das Gut nachgedacht (48 Stunden Regel)?
- Ist Barzahlung möglich, da Kauf auf Kredit oder mit EC-Karte nur ausnahmsweise in Frage kommt?

„Downshifting im Konsumbereich bedeutet also, Impuls- und Belohnungskäufe zu vermeiden“ (Nuber, 2012). Geld ist daher immer bewusst und zielgerichtet auszugeben. Hinzu kommt, dass ein Gewinn für die einzelne Person ganz besonders dann im Konsum liegt, wenn in andere Menschen und/oder persönliche Erlebnisse investiert wird.

Durch eine Studie mit 20.000 Personen durch Professor T. DeLeire & A. Kalil an der University of Washington in Madison sollte heraus gefunden werden,

„wofür sie ihr Geld ausgaben und wie glücklich sie mit den getätigten Käufen waren. Die Befragten sollten ihre Ausgaben acht Kategorien zuordnen: Freizeit (Theaterkarten, Kino, Ausstellungen, Hobbys), dauerhafte Güter (Kühlschränke, Fernseher, Computer), Geschenke, Spenden, Haushaltsbedarf (Küchengeräte,

Garten), Ernährung, Wohnung und Fortbewegungsmittel (Auto, Fahrrad, Motorrad). Zusätzlich wollte der Forscher wissen, wie seelisch belastet und einsam sich die Befragten fühlten und wie intensiv ihr soziales Leben war.“

(De Leire & Kalil, 2010; zit. n. Nuber 2012)

Als Ergebnis zeigte sich, dass die meisten Ausgaben für materielle Güter keine Steigerung der persönlichen Zufriedenheit nach sich zog. Einzig in der Kategorie Freizeit kam deutlich zu Tage, dass ein starker Zusammenhang besteht zwischen dem Kauf von Gütern für die Kategorie Freizeit und dem persönlichen Wohlbefinden. Depressive Verstimmungen und Einsamkeitsgefühle sanken und die Zufriedenheit stieg an, umso mehr die Probanden der Studie in der Kategorie Freizeit investierten.

Begründet wird dieser Effekt damit, dass soziale Kontakte durch Ausgaben in die Freizeitaktivitäten ermöglicht, erweitert und intensiviert werden können. Freizeitaktivitäten wie Sport, Theater- und Konzertbesuche, aber auch persönliche Weiterbildungen wie z.B. Sprachkurse fördern den Kontakt zu Menschen außerhalb des Arbeitsalltages und schaffen ein gesundes Gegengewicht. Auch bleiben Erlebnisse wie z.B. der letzte Outdoor-Urlaub mit FreundInnen in glücklicherer Erinnerung als welche an Konsumgegenstände wie ein neuer Wintermantel. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, sich mit anderen Personen über das Erlebte auszutauschen und es mit ihnen zu teilen. Ein Gegenstand wird einfach nur benutzt.

Sein Geld für soziale Zwecke auszugeben ist ein weiterer Aspekt für mehr Zufriedenheit. Geld zu verschenken oder zu spenden macht ein höheres Wohlbefinden, da durch diese soziale Komponente das Selbstwertgefühl gesteigert wird alleine durch das Wissen, dass man als gebender Mensch ein höheres Ansehen bei Anderen hat. Positiver Nebeneffekt solch großzügigen Verhaltens ist die Möglichkeit, dadurch soziale Kontakte zu knüpfen.

Die Ergebnisse der Sozialwissenschaft zeigen auf, dass „Erlebnisse, soziale Kontakte und altruistisches Verhalten einen Menschen sehr viel zufriedener machen als materieller Wohlstand“ (Nuber, 2012, 25).

Allen ist gemeinsam, dass es darum geht, durch Verringerung der materiellen Bedürfnisse ein Mehr an Zeit für sich selber zu erlangen, um dadurch eine friedliche Gemeinschaft der Gesellschaft zu erlangen.

### 5.2.3 Zeitliches Downshifting

Es geht darum, mehr Lebensqualität und Lust statt Stress für sich persönlich als MitarbeiterIn zu gewinnen. Und es kann als Ausstiegsbewegung zu mehr natürlicher Lebensqualität angesehen werden.

Beim Downshifting geht es also um weniger Verpflichtungen und um mehr Zeit für eigene Belange. Eine graduelle Veränderung im Berufsleben, die zu mehr selbstbestimmter Zeit führt. Die Devise lautet: weniger arbeiten, mehr leben, weniger Verpflichtungen und mehr Zeit für die eigenen Wünsche. Es geht also darum, sich beruflich so zu verändern, dass man ein erfüllteres Leben führen kann. Trotz der Möglichkeit der ArbeitnehmerInnen mehrmals und/oder wesentlich länger aus dem Arbeitsalltag zu entfliehen, bleibt die Sicherheit einer Festanstellung und der Sozialversicherung durch die/den ArbeitgeberIn.

Downshifting kann ein Komplettausstieg aus der bisherigen Arbeit sein, eine Stundenreduzierung oder ein, wie bereits weiter oben beschriebenes, Sabbatical. Die Gründe für ein Downshifting können sehr unterschiedlich sein: der Wunsch nach mehr persönlichem Kontakt zu Menschen; öfter draußen in der Natur sein wollen; sich mehr körperlich betätigen wollen; mehr Zeit für sich, seine Familie oder Freunde haben wollen; selbstbestimmter leben wollen; etc.

Aber ebenso spielen veränderte Rahmenbedingungen in der Sozialarbeit eine immer größer werdende Rolle. Zunehmender Zeit- und Leistungsdruck, der durch Ausgabenkürzungen von Seiten der Kostenträger wie Städte, Kreise und Bund entsteht, bringt immer mehr Angestellte in der Sozialen Arbeit an den Rand der Überforderung oder auch darüber hinaus (vgl. Abschnitt 2.1).

Der hauptsächliche Grund für Downshifting ist Abstand zu bekommen vom gewöhnlichen Arbeitsalltag: arbeiten wo andere Urlaub machen und dabei Zeit haben um z.B. das Meer oder die Berge zu genießen, sich sportlich zu betätigen, Menschen kennenzulernen und Urlaub und Freizeit einfach anders zu nutzen als nur zur reinen Erholung und Entspannung. Stattdessen Zeit haben für andere, persönlich erfüllende, Aufgaben: Fortbildungen, Weiterbildungen, Sprachreisen, ehrenamtliche Tätigkeiten, Nebenjobs in arbeitsfachfremden Tätigkeiten, etc.

Und selbst durch Downshifting kommt man zu Wohlstand, denn „echter Wohlstand ist immer auch Zeitwohlstand“ (Sponagel, 2011; zit. n. Nuber, 2012, 25), was bedeutet frei verfügbare, ineffiziente Zeit zu haben, ohne auf irgendeinen Nutzen achten zu müssen. Dieser Zeitwohlstand incl. der dazugehörigen Erholung kann u.a. schon durch den abnormalen und ungewöhnlichen Tages-, Wochen-, Monats- und Jahresablauf eines Downshiftings einsetzen.

#### **5.2.4 Motivation zum Downshifting**

Entscheidungen von ArbeitnehmerInnen zum Downshifting sind im Grunde ein Produkt unserer modernen Zeit. Stetige Steigerung der Anforderungen, höherer Arbeitsdruck und Stress, dieses ständige "höher, schneller, weiter" führt Angestellte irgendwann zum Umdenken, zum "an sich selber denken" und als Folge zum „Runterschalten“. Dies sind Angestellte, die das hohe (Arbeits-) Tempo, steigende Fremdbestimmung und die ständige Verfügbarkeit nicht mögen, nicht leisten wollen oder können, und zum Selbstschutz vor z.B. Burnout, Erschöpfung oder psychischen Erkrankungen sich zum Downshifting entscheiden.

"Die Zahl der Menschen, die unter chronischer Erschöpfung leiden, ist in den vergangenen Jahren massiv angestiegen. Zwischen 2004 und 2010 hat sich die Zahl der Burn-out-bedingten Arbeitsunfähigkeitstage über alle Dax-Konzerne hinweg von rund acht auf mehr als 72 pro 1000 Beschäftigte nahezu verdreifacht. Dies ergab eine von Experten der Asklepios-Kliniken durchgeführte Untersuchung, die das manager magazin im Mai in Form eines Burn-out-Rankings veröffentlichte."

(Utler, 2012), (Vgl. Kapitel 2)

Es gibt neben der Überlastung eine zweite Motivation zum Downshifting, nämlich den Wunsch „etwas Sinnvolles zu tun“. Dies fällt jedoch im Bereich der Sozialarbeit wahrscheinlich nicht so sehr ins Gewicht.

Menschen in sozialen Berufen machen nach der philosophischen Definition sowieso eine „nützliche und sinnvolle Tätigkeit“, sie helfen auf irgendeine Art und Weise anderen, hilfsbedürftigen Menschen. Daher kann, wenn „nützlich sein“ schon der Inhalt der Arbeit von SozialarbeiterInnen ist, „nützlich sein“ nicht unbedingt der Antrieb zu einem Downshifting durch SozialarbeiterInnen sein.

Ob die eigene Arbeit „nützlich ist“ kann nur jede/jeder SozialarbeiterIn für sich selber ganz individuell einschätzen, dies hängt von der ganz eigenen subjektiven Beurteilung ab. Denn „soziale Arbeit machen“ bedeutet nicht, auch gleich als soziales Wesen in einer Gemeinschaft zu agieren. Sozialarbeit kann auch eine Arbeit sein, die einfach nur fachlich und sachlich geleistet wird. Hierauf gründend kann „etwas sinnvolles tun“ allerdings schon ein Grund für Downshifting von SozialarbeiterInnen sein, insbesondere da das Empfinden des eigenen „ich bin ein soziales Wesen“ nicht selbstredend in der sozialen Arbeit eintritt.

Downshifting bedeutet auch auf evtl. Aufstiegschancen zu verzichten, Einschnitte beim Gehalt oder einen Ausstieg aus dem bisherigen (Arbeits-) Leben. DownshifterInnen ist eine hohe Lebensqualität um einiges wichtiger als Karriere und Einkommen. Gleichzeitig nimmt auch die Akzeptanz dieser AussteigerInnen zu. Vor wenigen Jahren hätten DownshifterInnen noch den Stempel „LoserIn“ oder „Hippie“ aufgedrückt bekommen. Heute wird anerkannt, dass hier eine Person ganz bewusst etwas aus ihrem Leben macht.

Eine große Chance des Downshifting ist, dass durch die Ausübung von persönlich befriedigenden Tätigkeiten neben der Arbeit es zu einer Kombination von beiden kommen kann, dass also die entsprechende Person eine Arbeit findet, in der sie Arbeit und Nebentätigkeit verbinden und so motiviert und engagiert in diese neue Arbeit gehen kann.

### **5.2.5 Dogma Downshifting**

Aber Vorsicht ist geboten. Downshifting einfach auf die zwei Begriffe: „Arbeit schlecht – Freizeit gut“ (Levy, 2005; zit. n. Nuber, 2012, 24) aufzuteilen wäre eine Reduktion, die dem Downshifting nicht gerecht wird. Downshifting kann nur gelingen, wenn man sich darüber bewusst wird, dass ein übergeordneter Sinn in seinem eigenen Tun wichtig und zu finden ist. Einfach nur weniger zu arbeiten ist nicht genug, es geht darum für sich ganz persönlich die richtige Arbeit zu finden. Im Grunde ist nach dem Philosophen Levy ein sinnvolles Leben nur durch Arbeit in ganz bestimmter und individueller Struktur möglich. Wobei Arbeit dabei im weitesten Sinne interpretiert werden sollte und darunter nicht nur Erwerbsarbeit sondern auch z.B.

Arbeit im Ehrenamt oder auch Arbeit im eigenen Garten fallen.

Schon geringe „Downshifting-Schritte“ können individuelle Freiräume erschaffen, in denen es möglich ist, positive persönliche und gemeinschaftliche Erlebnisse stattfinden zu lassen. Ein „Runterschalten“ kann dann gut funktionieren, wenn man seiner menschlichen Bestimmung als soziales Wesen nachkommt. Hierdurch schaffen DownshifterInnen persönliche Freiräume, kleine buddhistische Tempel, zum Ausruhen innerhalb unserer kapitalistischen „höher-schneller-weiter“ Gesellschaft. Es bilden sich lebbar Gegenentwürfe, zu denen sich jeder bewusst und nach eigenem Willen ebenfalls entscheiden kann.

Unter Punkt 5.2.1 „Geschichte des Downshifting“ wurde der Bezug von Downshifting zum Vorläufer „Einfaches Leben“ genannt. Im Grunde ist die Downshifting-Bewegung eine Wiederholung der offensichtlich immer wieder kehrenden Glaubensrichtung: „Weniger ist mehr“. Auch lässt sich ein Bezug vom Downshifting zu anderen Dogmen mit der Kernaussage: „Weniger ist mehr“ herstellen. Der Buddhismus lebt nach dieser Maxime, ebenso der Franziskaner Orden nach Franz von Assisi und selbst die großen Weltreligionen haben den materiellen Verzicht in ihren verschiedenen Büchern verankert.

Also nur alter Wein in neuen Schläuchen? Es wird im Grunde der Glaubenssatz „Weniger ist mehr“ den entsprechenden und vorherrschenden zeitlichen, epochalen, kulturellen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen angepasst.

Es scheint, als sei der grundsätzliche Inhalt des Downshifting ein schon sehr lange bestehender innerer Wunsch des Menschen, welcher immer wieder unter anderen Rahmenbedingungen und Bezeichnungen bewusst gemacht wird. Daher wird der grundsätzliche Inhalt des Downshifting in Zukunft sicherlich immer wieder neu verbreitet und umgesetzt werden.

Erfüllend wird eine Arbeit dann, wenn sie sinnstiftend und befriedigend ist. Das Sinnvolle an Arbeit, und damit auch am Leben, zeigt sich dann, wenn als Orientierung Ziele gelten, die die Grenzen vom Einzelnen überschreiten. Dies sind Ziele, „die wichtiger sind als die subjektiven Sorgen und Bedürfnisse des Einzelnen“ (Levy, 2005; zit. n. Nuber, 2012, 24).

Schon Sigmund Freud hielt einen Menschen, der zu Liebe und Arbeit fähig ist, für seelisch gesund. Die Fähigkeit zu lieben und zu arbeiten bedeutet nach dieser Definition in der Lage zu sein, in andere Menschen oder sinnvolle Tätigkeiten zu investieren und nicht nur in sich selbst. Sinnvoll ist eine Tätigkeit demnach dann, wenn sie ein Individuum dabei unterstützt aus der eigenen Ich-Bezogenheit herauszukommen, eine Verbindung von verschiedenen Personen über eine gemeinsame Aufgabe herzustellen und dadurch die für ein menschenwürdiges Dasein erforderlichen Dienstleistungen und Güter hervorzubringen. Der Philosoph Schumacher nennt dies Grundbedürfnisse mit den Inhalten „dem Guten nachzustreben, dem Nächsten zu dienen und sich selbst zu entwickeln“ (zit. n. Nuber, 2012, 25).

### **5.2.6 Zusammenfassung**

Für SozialarbeiterInnen lässt sich Downshifting auf viele verschiedene Weisen nutzen: um Abstand von der Arbeit zu gewinnen, um für die soziale Arbeit Kraft zu sammeln, als Weg hin zu mehr Freude auf der Arbeit oder um wieder mehr persönliches Engagement in die Arbeit einzubringen.

Wenn Downshifting zum Ergebnis hat, dass DownshifterInnen nach Verringerung oder sogar Wechsel der von Stress gekennzeichneten Arbeit als Auswirkung trotz halbiertem Einkommen eine Verdopplung der Lebensqualität erreichen, oder dass nach dem Downshifting trotz weniger Einkommens die Menschen glücklicher sind, viel mehr lachen und mehr aus ihrem Leben machen, dann ist es ein Beleg für die Wirksamkeit des Downshifting. Zufriedenere MitarbeiterInnen leisten bessere, effektivere und engagiertere Arbeit. Diese sind also unterm Strich ein Gewinn für die Organisation und dadurch auch leichter an sie zu binden.

Diesen Menschen ist die Einstellung „Wir leben nicht um zu arbeiten, sondern arbeiten um zu leben“ gemeinsam, wofür sie liebend gern auf Teile ihres Einkommens verzichten und der Gefahr entgehen, dass ihre Arbeit Freizeit und Privatleben auffrisst. Der Haken hieran ist die moderne Industriegesellschaft: die letztgenannten Grundbedürfnisse von Einzelnen sind wohl kaum mit ihr erfüllbar, sondern im Grunde nur gegen sie. Die Kunst liegt nun für willige Einzelne darin, den

passenden Freiraum für individuelles Downshifting zu finden. Leider erfüllen viele Tätigkeiten in den westlichen Industrienationen nicht die Voraussetzungen der Schuhmacher'schen Grundbedürfnisse (vgl. 5.2.2). Nicht wenige Angestellte fühlen sich wohl eher wie Sisyphus und sehen keinen übergeordneten Sinn in ihren Tätigkeiten (vgl. Schumacher 1993).

Das Downshifting ist allerdings eine Methode, welche ausschließlich von Seiten der ArbeitnehmerInnen gewollt wird und umgesetzt werden kann. ArbeitgeberInnen haben so gut wie keine Einflussmöglichkeit auf das Umsetzen eines Downshifting, einzig durch das Zulassen oder Verweigern einer Arbeitszeitreduzierung. Aber durch letzteres werden zum Downshifting willige MitarbeiterInnen mittelfristig kaum an das Unternehmen zu binden sein.

Downshifting ist eine sehr individuelle und persönliche Methode im Gegensatz zum Sabbatical, welches auch ganz sachlich und fachlich als Arbeitszeitmodell eingesetzt werden kann. Downshifting ist nur sehr bedingt als Arbeitszeitmodell einsetzbar. Und wie bereits unter Punkt 5.2.5 „Dogma des Downshifting“ erläutert, ist Downshifting im Vergleich zum Sabbatical als Methode zur MitarbeiterInnenbindung eher etwas dogmatisches als etwas pragmatisches.

DownshifterInnen werden wohl immer von dem Wunsch angetrieben, etwas Nützliches tun zu wollen und etwas aufzubauen, das nicht nur dem Selbstzweck oder nur der persönlichen Befriedigung dient. Es geht nicht einfach nur darum weniger zu arbeiten. Es ist insbesondere wichtig eine Tätigkeit auszuüben, die die eigenen Grundbedürfnisse befriedigt. Positiver Nebeneffekt: DownshifterInnen hören auf sich über Kleinigkeiten zu ärgern und werden entspannter. Es stellt sich mehr Lebensfreude ein und die ArbeitnehmerInnen sind dadurch effizienter und produktiver in ihrer Arbeit und haben weniger Fehlzeiten. Es ist also für beide Seiten, ArbeitnehmerInnen und ArbeitgeberInnen, ein Gewinn. Und dennoch kommen DownshifterInnen mit dieser Entscheidung für sich selbst von einer Fremdbestimmung zur Selbstbestimmung.

Downshifting wird eine kleine Randbewegung bleiben, wie es alle bisherigen "Weniger ist Mehr" Bewegungen waren. Die Konkurrenz des Downshiftings ist zu groß, überall wird Materialismus in der Werbung und durch die Gesellschaft angepriesen und als Mittelpunkt des Lebens deklariert. Sich davon frei zu machen ist schwer und ein ganz privater und individueller Weg.

## 6 Fazit und Ausblick

MitarbeiterInnenbindung wird mit Blick auf die negativen auslösenden Faktoren (vgl. Kapitel 2 und Punkt 4.1.2) immer wichtiger für Organisationen der Sozialarbeit. Durch den bereits eingesetzten Fachkräftemangel können es sich Unternehmen der sozialen Arbeit immer weniger leisten Angestellte zu verlieren. Prekär wird eine scheiternde MitarbeiterInnenbindung dann, wenn die sich verabschiedenden Personen hoch qualifizierte, gut eingearbeitete und mit ihrem Arbeitsfeld vertraute Angestellte oder sogar Leistungsträger und Führungspersonen sind. Denn ein Nachrücken von entsprechendem Personal durch Neueinstellungen wird immer weniger und schwieriger möglich.

Aber wie könnte evtl. anderweitig Abhilfe geschaffen werden? Z.B. durch eine bessere Entlohnung der Beschäftigten der Sozialen Arbeit und damit auch eine gesteigerte Wertschätzung deren Arbeit durch Politik und Gesellschaft. Leider lässt sich, im Gegensatz zu Unternehmen der freien Wirtschaft, MitarbeiterInnenbindung durch finanzielle oder materielle Anreize in Unternehmen der sozialen Arbeit nur wenig bis gar nicht bewerkstelligen (vgl. Punkt 4.1.2). Zudem ist die Wirkung von finanziellen Anreizen sowieso fragwürdig (vgl. Kapitel 4, Seite 23).

MitarbeiterInnenbindung durch Methoden und Konzepte der Organisationspsychologie und Organisationsentwicklung im Allgemeinen, und Sabbatical und Downshifting im Speziellen, ist die aktuell wohl einzig verbleibende und umsetzbare Möglichkeit, um weiterhin qualitative Sozialarbeit anbieten zu können bei gleichzeitiger Gesunderhaltung der MitarbeiterInnen. Dabei können bereits Organisationsentwicklung und Organisationspsychologie allein durch ihre strukturgebenden Methoden und Konzepte positive Auswirkungen auf die Arbeit, die Angestellten, die Organisationen der Sozialarbeit und auf die Bindung von deren MitarbeiterInnen haben.

Es sind nicht nur einzelne und individuelle Maßnahmen, durch die MitarbeiterInnen an Ihr Unternehmen gebunden werden, sondern ein gesamtes Rahmenpaket bestehend aus u.a. moderner Arbeitsgestaltung, nachhaltiger Personalentwicklung, Personalmanagement, Personalentwicklung und eben auch manchmal Sabbatical und Downshifting. Letztere sind, isoliert angewandt, für eine funktionierende

MitarbeiterInnenbindung, ohne zusätzliche organisationspsychologische und organisationsentwickelnde Maßnahmen von Seiten der Organisation und des Management sowie dem Willen zur Umsetzung dieser Methoden durch die ArbeitgeberInnen, nicht ausreichend effektiv.

Die Grundlagen aus der Organisationsentwicklung sind somit auch Grundlagen für eine erfolgreiche Umsetzung von Sabbaticals und Downshiftings. Ohne bereits eine nachhaltige Personalentwicklung mit moderner Arbeitsgestaltung, Arbeitszeitgestaltung und nachhaltiger Personalentwicklung vorzuhalten und ohne eine Umsetzung der Grundlagen zur MitarbeiterInnenbindung aus Kapitel 3 und 4 zumindest teilweise durchzuführen, wird es eher nicht zum Angebot von Sabbaticals und das Akzeptieren von Downshiftings als selbstverständliche Instrumente zur MitarbeiterInnenbindung von Seiten sozialer Einrichtungen kommen.

Sabbatical und Downshifting sind und bleiben ganz individuelle Methoden auf einem sehr persönlichen Weg von „weniger ist mehr“. Zudem sind nur wenige Angestellte an diesen Arbeitszeitmodellen interessiert und daher fallen sie nur gering ins Gewicht.

Diese beiden Konzepte werden sicherlich nie eine große Rolle spielen für die MitarbeiterInnenbindung. Jedoch sollten sie als alternative Möglichkeiten vorgehalten werden. Denn wenn es durch den Fachkräftemangel eng wird auf dem Arbeitsmarkt der Sozialen Arbeit, dann wird es nötig sein auch individuelle Lösungen von Seiten der ArbeitgeberInnen anbieten zu können, um selbst den geringen Teil der an Sabbatical und Downshifting interessierten MitarbeiterInnen im Unternehmen zu halten.

Nicht nur für an Sabbaticals und Downshiftings interessierte Beschäftigte gilt es mit den genannten Maßnahmen aus Organisationspsychologie und Organisationsentwicklung einen entsprechenden Rahmen zu schaffen, um qualifizierte ArbeitnehmerInnen zu binden und sie ihre Fähigkeiten und ihr Wissen weiterhin in die Organisation einbringen zu lassen. Dies dann zwar teilweise mit einem geringeren Arbeitszeitumfang der entsprechenden MitarbeiterInnen, aber trotzdem mit hohem Nutzen für die Organisation. Aber auf jeden Fall wird damit die im Abschnitt 2.4 geforderte Anpassung der Verhältnisse an die ArbeitnehmerInnen erreicht.

Sabbatical und Downshifting werden wohl immer Randerscheinungen, und damit im Grunde fast vernachlässigbare Methoden zur MitarbeiterInnenbindung, bleiben. Wollen ArbeitgeberInnen MitarbeiterInnenbindung ernst nehmen, dann sind die Inhalte von Organisationspsychologie und Organisationsentwicklung die geeigneteren Methoden, Konzepte und Handlungsweisen. Die positiven Folgen hieraus, gute Organisations- und Arbeitsstrukturen, Arbeitszufriedenheit, Engagement, etc. sind dann doch ein besseres Mittel zur Bindung von MitarbeiterInnen und für deren Zufriedenheit.

Über den Verfasser dieser Diplomarbeit bleibt zu berichten, dass er nach Umsetzung eines Sabbatical inzwischen auch, mit sehr positiven Auswirkungen, aktiv Downshifting umsetzt.

## 7 Literatur- und Quellenverzeichnis

**Anonym** (o.J.): Sabbatical: Ein Jahr Auszeit vom Beruf. mba-studium.net, Online unter: <http://www.mba-studium.net/content/view/1308/476/> (Zugriff: 18.01.2013).

**Becker, F. G.** (2002): Lexikon des Personalmanagements. Über 1000 Begriffe zu Instrumenten, Methoden und rechtlichen Grundlagen betrieblicher Personalarbeit. 2. Aufl., München: DTV

**Birg, H.** (2003): Die demographische Zeitenwende. Der Bevölkerungsrückgang in Deutschland und Europa. 3. Aufl., München: C.H. Beck.

**BMAS - Bundesministerium für Arbeit und Soziales** (2006): Sabbatical. Eine Sonderform des Teilzeit Invest. Online unter: <http://www.bmas.de> (Zugriff: 18.01.2013).

**Boll, K.** (2012): Bund und Länder Informationen, Urlaubsansprüche 2013. Berlin: Verdi

**Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK)** (2001): Zukunft von Bildung und Arbeit. Perspektiven von Arbeitskräftebedarf und -angebot bis 2015. Bericht der BLK an die Regierungschefs von Bund und Ländern.

**Conradi, W.** (1983): Personalentwicklung. Stuttgart: Hansen.

**DeLeire, T. & Kalil, A.** (2010): Does consumption buy happiness? In: International Review of Economics, 57/2, S. 163-176.

**Enquête-Kommission** (1998): Abschlussbericht der Enquête-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt. Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltigen zukunftsverträglichen Entwicklung“. TA-Datenbank-Nachrichten, Nr. 3/4, 7. Jahrgang- November 1998, S. 46-50. Online unter: <http://www.itas.fzk.de/deu/tadn/tadn398/enqu98a.htm> (Zugriff: 08.03.2013).

**Felfe, J.** (2008): Mitarbeiterbindung. Göttingen: Hogrefe.

**Felfe, J.** (2012): Arbeits- und Organisationspsychologie 1. Arbeitsgestaltung, Motivation und Gesundheit, Stuttgart: W. Kohlhammer (Grundriss der Psychologie; Band 23).

- Franke, F. & Felfe, J.** (2008): Commitment und Identifikation in Organisationen. Ein empirischer Vergleich beider Konzepte, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 52(3), S. 135-146.
- Fried, Y. & Ferris, G. R.** (1987): The validity of the job characteristics model. A review and metaanalysis. Personnel Psychology, 40, S. 287-322.
- Greif, S.** (1991): Psychischer Stress am Arbeitsplatz. Göttingen: Hogrefe.
- Gross, W.** (2010): ...aber nicht um jeden Preis. Karriere und Lebensglück, Freiburg: Kreuz.
- Hacker, W.** (1998): Arbeitspsychologie – Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. Bern: Huber.
- Hallier, H.** (2002): Mach langsam, wenn es schnell gehen soll. Zeit gewinnen für das Wesentliche, Freiburg: Herder.
- Hauff, V.** (Hg.) (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Greven: Eggenkamp-Verlag.
- Hess, B.** (2002): Sabbaticals. Auszeit vom Job – wie Sie erfolgreich gehen und motiviert zurückkommen. Frankfurt a. M.: FAZ-Institut.
- Hinrichs, A.** (2011): Über – und unterfordert. Fehltage wegen psychischer Diagnosen gehen weiter nach oben, in: Eppendorfer, Zeitung für Psychiatrie, Jahrgang 26 C 42725, Ausgabe 03/ 2011, S. 2.
- Hodgkinson, T.** (2009): Die Kunst, frei zu sein. Handbuch für ein schönes Leben, München: Heyne.
- Hoff, A.** (1994): Kurzsabbaticals. Möglichkeiten der Arbeitsumverteilung auf der betrieblichen Ebene. Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen des Landes Berlin
- Holmann, D. & Wall, T.** (2002): Work characteristics, learning outcomes and strain: A test of competing direct effects, mediated and moderated models. Journal of Occupational Health Psychology, 7, S. 283-301.
- IAB - Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung** (2011): Berufe im Spiegel der Statistik, online unter: <http://bisds.infosys.iab.de/bisds/result?region=19&beruf=BO861&qualifikation=2> (Zugriff: 02.01.2013).

**IW Köln – Institut der deutschen Wirtschaft Köln** (2003): Best-Zeit. Flexible Arbeitszeiten – stabile Unternehmensentwicklung, online unter: <http://www.flexible-arbeitszeiten.de> (Zugriff: 08.01.2013).

**Jommersbach, S.** (2008): Sabbatical: Raus aus der Tretmühle, online unter: [http://m.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/worklife/tid-8879/sabbatical-raus-aus-der-tretmuehle\\_aid\\_237345.html](http://m.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/worklife/tid-8879/sabbatical-raus-aus-der-tretmuehle_aid_237345.html) (Zugriff: 16.01.2013).

**Kirbach, R.** (2001): Land ohne Leute. In: DIE ZEIT, Nr. 20/2001.

**Klenner, C; Pfahl, S.; Reuyß, S.** (2002): Arbeitszeiten–Kinderzeiten–Familienzeiten. Bessere Vereinbarkeit durch Sabbaticals und Blockfreizeiten? Forschungsauftrag im Auftrag des Ministeriums für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie (MASQT) des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf: Wirtschaft- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI).

**Lee, R. T. & Ashforth, B. E.** (1996): A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, S. 123-133.

**Leitner, K.** (1993): Auswirkungen von Arbeitsbedingungen auf die psychosoziale Gesundheit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 47, S. 98-107.

**Leitner, K., Volpert, W., Greiner, B., Weber, W.G., Hennef, K., Österreich, R., Resch, M. & Krogoll, T.** (1987): Analyse psychischer Belastung in der Arbeit. Das RHIA Verfahren, Köln: TÜV Rheinland.

**Levy, N.** (2005): Downshifting and meaning in life. *Ratio*, 28/6.

**Maag, V.** (2010): Kaufsucht in der Schweiz. Zürich/Chur: Rüegger.

**Maier, G.W.; Schewe, G.** (o.J): Organisationsentwicklung. In: Gabler Wirtschaftslexikon, online unter: [http://wirtschaftslexikon.gabler.de/ Definition/organisationsentwicklung.html](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/organisationsentwicklung.html) (Zugriff: 05.02.2013)

**Maier, G.W.; Bartscher, T.** (o.J): Arbeitsgestaltung. In: Gabler Wirtschaftslexikon, online unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Autor-Ergebnisseite.jsp?searchmode=keyword&query=54410> (Zugriff: 05.02.2013)

**Mein, G., Martikainen, P., Stansfeld, S. A., Brunner, E. J., Fuhrer, R. & Marmot, M. G.** (2000): Predictors of early retirement in British civil servants. *Age and Ageing*, 29, S. 529-536.

**Mentzel, W.** (1989): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung. Freiburg i. Br.: Münch.

**Miethe, H.** (2000): Ergebnisse und Erfahrungen der befristeten Arbeitszeitverkürzung durch Einführung von Sabbatical-Modellen. Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung. Cottbus (unveröffentlichte Studie)

**Neuberger, O.** (1991): Personalentwicklung. Stuttgart: Trebesch.

**Niejahr, E.** (2004): Alt sind nur die anderen. So werden wir leben, lieben und arbeiten, Frankfurt/M: Büchergilde Gutenberg.

**Niejahr, E.** (2003): Die vergreiste Republik. In: DIE ZEIT, Nr. 02/2003.

**Noll, H.-H. / Weick, S.** (2003): Informationsdienst Soziale Indikatoren, Nr. 30, S. 6-10.

**Nuber, U.** (2012): Sinnvoller Leben. Die Kunst des Runterschaltens. In: Psychologie heute, Januar 2012, S. 20-25, online unter: <http://www.psychologie-heute.de/> (Zugriff: 02.01.2013).

**Pfarr, H.** (2000): Soziale Sicherheit und Flexibilität: Brauchen wird ein „Neues Normalarbeitsverhältnis?“ In: WSI-Mitteilungen 5/2000, S. 279 ff. Online unter: [http://www.boeckler.de/pdf/wsimit\\_2000\\_05\\_pfarr.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/wsimit_2000_05_pfarr.pdf) (Zugriff: 16.1.2013)

**Priebe, A.** (2007): Nachhaltige Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen. Versuch einer Annäherung vor dem Hintergrund des demographischen Wandels. In: Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Philosophie an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld.

**Schumacher, E. F.** (1993): Small is beautiful. Die Rückkehr zum menschlichen Maß, Reinbek: RoRoRo (vergriffen)

**Siemers, B.** (2005): Sabbaticals – Optionen der Lebensgestaltung jenseits des Berufsalltags. Erfahrungen mit neuen betrieblichen Freistellungsmodellen, Frankfurt a. M.: Peter Lang.

**Six, B. & Felfe, J.** (2006): Arbeitszufriedenheit im interkulturellen Vergleich. In: Fischer, L. (Hg.): Arbeitszufriedenheit, Göttingen: Hogrefe, S. 243-272.

**Sponagel, W.** (2011): Runterschalten! Selbstbestimmt arbeiten – gelassener leben, Freiburg/München/Berlin: Haufe.

**Statistisches Bundesamt** (Hrsg.) (2006): Bevölkerung Deutschlands bis 2050 – 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung (Presseexemplar). Wiesbaden: Online unter: [www.statistik.de](http://www.statistik.de) (Zugriff: 02.01.2013).

**Thoreau, H. D.** (2012): Walden. Leben in den Wäldern, Altenmünster: Jazzybee Verlag Jürgen Beck

**Ulich, E.** (1972): Arbeitswechsel und Aufgabenerweiterung, in: Refa Nachrichten, 2, S. 265-275.

**Ulich, E.** (2001): Arbeitspsychologie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

**Utlar, S.** (2012): Downshifting. Weniger Arbeit, mehr Leben. Online unter: <http://www.spiegel.de/panorama/gesellschaft/downshifting-steuerfachwirtin-schaltet-runter-und-wird-skilehrerin-a-857989.html> (Zugriff: 20.11.2012).

**Van Dick, R.** (2004): My job is my castle. Identification in organizational contexts, in: International Review of Industrial and Organizational Psychology, 19, S. 171-203.

**WidO – Wissenschaftliches Institut der AOK** (2011): Burnout auf dem Vormarsch. Online unter: [http://www.wido.de/fileadmin/wido/downloads/pdf\\_pressemitteilungen/wido\\_pra\\_pm\\_krstd\\_0411.pdf](http://www.wido.de/fileadmin/wido/downloads/pdf_pressemitteilungen/wido_pra_pm_krstd_0411.pdf) (Zugriff: 21.01.2013)

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind in allen Fällen unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Elmshorn, 20.02.2013

---

Ort, Datum

---

Unterschrift