

Sozialverträglichkeit flexibler Arbeitszeiten in der Hotellerie

Jekaterina RUDOLPH

1 Einführung

In der aktuellen Debatte um flexible Arbeitszeiten wird vielfach der Aspekt der „Sozialverträglichkeit“ diskutiert. Sozialverträglichkeit beschreibt in diesem Zusammenhang unter anderem, wie die Erwerbsarbeit gestaltet werden kann, damit den Beschäftigten genügend Zeit für persönliche und familiäre Belange bleibt. Anders formuliert bedeutet „Sozialverträglichkeit“ die Herstellung einer zeitlichen Vereinbarkeit zwischen dem Erwerbs-, Privat- und Familienleben der Beschäftigten.

Diese Vereinbarkeit erweist sich in Anbetracht der gegenwärtigen Flexibilisierungs- und Desynchronisierungstrends in der Arbeitswelt und in der Familiensphäre als schwer umsetzbar, denn beide Lebensbereiche sind zugleich von vielfältigen „Entgrenzungsprozessen“ gekennzeichnet. Der Prozess der „Entgrenzung“ beschreibt die „Brüchigkeit, Ausdünnung und zum Teil [die] Auflösung bis dahin sicherer [...] struktureller Abgrenzung von Sphären der Gesellschaft und des persönlichen Lebens“ (GOTTSCHELL & VOSS 2005, S. 11). Diese Auflösungserscheinungen führen vermehrt dazu, dass „normalisierte Grenzen“ und Ordnungen „in Bewegung geraten“ sind und es folglich zunehmend komplizierter wird, eine eindeutige „soziale Zuordnung“ von Menschen und ihren Tätigkeiten zu finden (ebd.).

Im Kontext dieser Arbeit bedeutet „Entgrenzung“ demzufolge, dass die jeweiligen Interessen der beiden Lebensbereiche in die jeweils andere Sphäre hinübergreifen und dort umfassende Geltung beanspruchen. Das Verschwinden der starren Strukturen der Normalarbeitszeit zugunsten flexibler Arbeitszeiten ermöglicht zwar partiell eine bessere Vereinbarkeit von Erwerbs- und Familienleben. Allerdings lösen sich damit die klaren „institutionellen Grenzziehungen zwischen den arbeitsweltlichen und lebensweltlichen Zeitstrukturen auf“ (KRATZER & SAUER 2007, S. 178). Mit dieser Auflösung der Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben erfolgt die „Rückkehr des Subjektes in die Ökonomie“ (ebd.) und damit einher geht die Rückkehr der arbeitnehmerseitigen Interessen in den Betrieb. Das spiegelt sich in den zunehmenden Forderungen der Beschäftigten nach mehr Beachtung und Berücksichtigung ihrer individuellen und familiären Umstände in der Berufssphäre wieder (ebd.).

Mit Hilfe flexibler Arbeitszeiten sollte diesen Forderungen – insbesondere mit Blick auf die Vereinbarkeit von „Familie und Beruf“ – nachgekommen werden. Schließlich werden variable Arbeitszeitmodelle prima facie als eine Möglichkeit für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf und damit als besonders sozialverträglich angesehen. Indes erweisen sich flexible Arbeitszeitmuster nicht immer als vereinbarkeitsfreundlich. Wird die Flexibilisierung der Arbeitszeiten als eine reale Abbildung der „Entgrenzung der Arbeitszeiten“ verstanden, kann sie vor allem als die arbeitgeberseitige „Durchsetzung ökonomischer Sachzwänge“ (LANGE & HEITKÖTTER 2007, S. 189) aufgefasst werden. Zudem erfassen variable Arbeitszeiten in

einer „grenzenlosen“ Arbeitszeitkultur immer mehr auch jene Zeitareale, die ursprünglich für private und familiäre Interessen reserviert waren. Fragmentierte und atypische Arbeitszeiten belasten als sogenannte „Spillover“ die zeitliche Organisation des Familienlebens (ebd.). Damit wird die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht erleichtert, sondern oftmals deutlich erschwert. Aus diesem Blickwinkel korrigiert sich das euphemistische Bild von der „Sozialverträglichkeit flexibler Arbeitszeiten“. Daraus erwächst gegenwärtig die Forderung nach Lösungswegen, die aufzeigen, wie unter entgrenzten Rahmenbedingungen die Vereinbarkeit von Erwerb und Familie gelingen kann.

Mit Hilfe der vorliegenden Arbeit soll dieser Forderung ein Stück weit nachgekommen werden. Aufgrund der Heterogenität des Themas „Vereinbarkeit“, ihrer Abhängigkeit von individuellen Rahmenbedingungen der Beschäftigten sowie den branchenspezifischen Gegebenheiten ist eine allumfassende Lösungsfindung kaum möglich. Aus diesen Gründen erweisen sich induktive, d.h. kleinräumige, branchen- und zielgruppenspezifische Betrachtungen als zielführender. Daher konzentrieren sich die nachstehenden Ausführungen auf die „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ in der Hotelbranche Ostvorpommerns. Hier wurde die Qualität der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei weiblichen Beschäftigten in Hotelbetrieben untersucht.

2 Ausgangslage

In Ostvorpommern finden sich besondere demographische, infrastrukturelle und wirtschaftliche Rahmenbedingungen, die im Kontext des hier vorgestellten Themas nicht außer Acht gelassen werden dürfen.

Die Region ist von einer selektiven Abwanderung junger, qualifizierter und vermehrt weiblicher Bevölkerung betroffen. Die Bevölkerungsentwicklung hat seit den 1990er Jahren nicht nur an Dynamik, sondern insgesamt an jungen und innovativen Menschen verloren, die für die demographische und wirtschaftliche Tragfähigkeit des Landes wichtig sind. Der massive Bevölkerungsrückgang begünstigt seinerseits weitere negative Prozesse, die sich u.a. in einem partiellen Rückzug der Infrastruktur aus den ländlichen Siedlungen widerspiegelt (REICHERT-SCHICK 2008, S. 36 f.). Hinzu tritt die kritische Wirtschaftssituation des Bundeslandes Mecklenburg-Vorpommern. Sie offenbart sich besonders auf dem Arbeitsmarkt. Im Februar 2010 gingen in Mecklenburg-Vorpommern 133.400 Personen keiner Erwerbstätigkeit nach. Damit betrug die Arbeitslosenquote 15,3 %, während der Wert für die gesamte Bundesrepublik bei 8,7 % lag (www.genesis.destatis.de).

Um die akute Arbeitsmarktsituation zu entspannen, sollen die wichtigsten Wirtschaftszweige des Landes auch in Zukunft gefördert werden. Dazu gehört vor allem der Tourismus (www.mecklenburg-vorpommern.eu). Darin inbegriffen ist auch die personalintensive Hotelbranche, die vielen Menschen eine Beschäftigungsmöglichkeit bieten kann. Allerdings sieht sich die Hotelbranche Ostvorpommerns derzeit mit einem wachsenden Mangel an geeigneten Fach- und Ausbildungskräften konfrontiert. Deshalb wird aktuell und in Zukunft im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter dem Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ in den Hotelbetrieben in Ostvorpommern ein besonders hoher Stellenwert beigemessen. Obwohl

sich die Hotellerie aufgrund der hohen Anzahl von weiblichen Beschäftigten (IHA 2009, S. 97 f.) sowie flexiblen Arbeitszeiten mit dem Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ stets konfrontiert sah, ist die Notwendigkeit einer Lösungsfindung vor dem Hintergrund des Mangels an Fachpersonal und Nachwuchskräften dringender denn je – insbesondere deshalb, weil für viele (weibliche) Beschäftigte die Frage der Vereinbarkeit ein entscheidender Faktor für die Wahl des Arbeitsplatzes ist (EICHHORST & THODE 2010, S. 6). Viele Hoteliers stellen sich deshalb die Frage, wie die Vereinbarkeit von Privat- und Erwerbsleben insbesondere unter den gegebenen Arbeitszeitbedingungen, die ihrerseits u. a. von externen Stellgrößen (z. B. Nachfrage) und der Saisonalität bestimmt werden, verbessert werden kann.

3 Empirische Untersuchung

Die empirische Untersuchung erfolgte unter drei Zielsetzungen: Erstens galt es zu ermitteln, welche möglichen Hindernisse die Beschäftigten in der Hotellerie bei der Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsleben verspüren. Zweitens sollten daraus Rückschlüsse auf die Merkmale der Sozialverträglichkeit von Arbeitszeiten in der Hotellerie geschlossen werden. Drittens sollte aus diesen Ergebnissen die primäre Fragestellung, wie die Arbeitszeiten in der Hotellerie sozialverträglich(er) gestaltet werden können, beantwortet werden.

Die empirische Untersuchung fand in ausgewählten Regionen Mecklenburg-Vorpommerns statt. Mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens wurden weibliche Beschäftigte vor allem auf der Insel Usedom sowie in den kreisfreien Städten Greifswald, Rostock, Stralsund und Neubrandenburg befragt. Insgesamt haben 12 Hotels an der Befragung teilgenommen. Die Hotels waren mit drei bis fünf Sternen in den gehobenen Kategorien positioniert. Während des Befragungszeitraums zwischen Dezember 2009 und Januar 2010 waren 728 Personen in den Hotels beschäftigt.

Für die Primärerhebung wurden ausschließlich Frauen ausgewählt, unabhängig davon, ob sie Kinder hatten oder nicht. Diese selektive Befragung wurde aus zwei Gründen gewählt: Zum einen sind in der Hotellerie überwiegend Frauen tätig. Zum anderen sind bis heute vor allem Frauen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und/oder Pflege von Familienangehörigen verantwortlich. Demzufolge eignen sich weibliche Beschäftigte als Informationsgeber in besonderer Weise, um die Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermitteln.

Zum Zeitpunkt der Befragung waren 380 Frauen – einschließlich Fachkräfte, Auszubildende, Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigte – in den teilnehmenden Hotels beschäftigt. Insgesamt haben 100 Frauen an der Befragung teilgenommen. Die Rücklaufquote betrug 60%. Um die Inhalte des Themas tiefer durchdringen zu können, wurden neben telefonischen auch persönliche Tiefen- und Experteninterviews durchgeführt.

Die Ergebnisse der Untersuchung werden im nachfolgenden Kapitel zusammengefasst präsentiert.

4 Merkmale sozialverträglicher Arbeitszeiten in der Hotellerie

Die Ergebnisse der Untersuchung haben gezeigt, dass sich die Dimensionen der Arbeitszeit – Dauer, Lage und Verteilung – wesentlich auf das Ausmaß der Vereinbarkeit von Familie und Beruf auswirken. Es gibt deutliche Hinweise darauf, dass die Gleichzeitigkeit von Familie und Beruf partiell unter erschwerten Bedingungen stattfindet.

Im Einzelnen geht es dabei um die Häufigkeit und das Volumen der geleisteten Überstunden, um die Vielfalt der Schichtsysteme und die Arbeit in den „social hours“, d. h. am Abend, am Wochenende oder an Feiertagen. Dabei hat sich gezeigt, dass sowohl der „externe Faktor“, d. h. die Nachfrage rund um die Uhr, als auch die betriebsinterne Zeitgestaltungen und -kultur den Arbeitszeiten einen labilen und diskontinuierlichen Charakter geben. Beides hat zur Folge, dass die Vereinbarkeit zwischen der Erwerbs- und Familiensphäre von den befragten Frauen mit 56,3 % überwiegend als „teils/teils“ beschrieben wird. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass es zu manchen Zeiten sehr kompliziert und zu anderen Zeiten einfacher ist, die Familie mit dem Beruf zu vereinbaren. Die Schwankungen der Arbeits- und Nachfragezeiten wirken sich entsprechend eindeutig auf die Organisation der Kinderbetreuung und des Familienlebens aus.

Diese Ergebnisse werfen die Frage auf, wie man diese Diskontinuitäten umfassend nivellieren kann, so dass sich insgesamt ein gleichmäßiger Vereinbarkeitsablauf und eine positive Bewertung der Vereinbarkeit einstellen. Die Beeinflussung der Nachfrageseite im Sinne eines verminderten Konsums am Abend, an den Wochenenden oder gar an Feiertagen ist in Zeiten der „Rund-um-die-Uhr-Nachfrage“ und der „Rund-um-die-Uhr-Dienstleistung“ kaum realistisch. Deshalb scheint die betriebliche Arbeitszeitkultur die geeignetere Stellschraube zu sein. Das zeigen auch die Antworten der Befragten. Zunächst verweisen diese auf die erschwerte Vereinbarkeit bei oft geleisteten Überstunden. Bereits die Einhaltung der vertraglichen Arbeitszeiten ist also ein Schritt auf dem Weg zu mehr Sozialverträglichkeit. Dabei ist die Alternative, Überstunden kurzfristig auf einem Arbeitszeitkonto anzusammeln und zeitnah „abzubummeln“, keine Lösung, da sie den Vereinbarungsdruck während der geleisteten Überstunden nicht abmildert. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob - über mehrere Jahre oder sogar als „Lebenskonten“ angelegt - Arbeitszeitkonten nicht dennoch eine Möglichkeit darstellen, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf während der gesamten Erwerbsphase oder speziell während der Familienphase zu erleichtern. So zeigen Erfahrungen aus den Niederlanden, dass Arbeitszeitkonten mit verschiedenen Laufzeiten, aber auch im Sinne einer Lebenslauf- oder Lebensphasenpolitik, eine „entscheidende Rolle für stabile Erwerbsbiographien, eine lebensphasenorientierte Zeit- und Einkommensverteilung oder fortlaufende Qualifizierung im Erwerbsverlauf“ ermöglichen können (WOTSCHACK 2007, S. 241).

Unter der Annahme, dass sich große Arbeitszeitvolumen und die Arbeit in den „social hours“ nicht umgehen lassen, sehen viele der befragten Frauen einen betriebseigenen Kindergarten als eine weitere große Unterstützung bei der Kinderbetreuung an. An dieser Stelle wird deutlich, dass Sozialverträglichkeit über die Gestaltung der Arbeitszeiten hinausgehen muss. Sind Arbeitszeiten, wie zum Beispiel in der Hotelbranche, schwer in festen Grenzen zu planen und haben die Beschäftigten diesbezüglich wenig Gestaltungsfreiraum, sind externe

Maßnahmen, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützen, ergänzend hinzuzuziehen. Solch eine Maßnahme kann u. a. ein Betriebskindergarten sein. Dieser deckt nicht nur die tägliche Betreuung und Versorgung der Kinder ab, sondern bietet auch in den „social hours“ und den Randzeiten – am frühen Morgen, späten Abend, Wochenende, Ferien – eine gesicherte Unterbringung.

Im Wesentlichen geht es bei der Gestaltung sozialverträglicher Arbeitszeiten in der Hotellerie darum, die nötige Stabilität von Familienzeiten und die sichere Betreuung des Nachwuchses gegen die „Entgrenzung“ der Arbeitszeiten und den „long arm of the job“ (LANGE & HEITKÖTTER 2007, S. 190) durch die doppelseitige Flexibilität, die sowohl von der Nachfrage wie auch von der Arbeitgeberseite gleichermaßen gefordert wird, abzuschirmen. Ziel sollte es sein, den „Durchgriff“ der beruflichen Variabilität auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verhindern. Dort, wo flexible Arbeitszeiten die Vereinbarkeit aus dem Gleichgewicht bringen können, muss der Arbeitgeber – quasi als „Gegenleistung“ für die von ihm geforderte Flexibilität – einen „Ruhepunkt“ schaffen. Die Ergebnisse der Befragung haben gezeigt, dass die stabile Betreuung der Kinder erheblich unter variablen Arbeitszeiten leidet. Eine „Rund-um-die-Uhr-Versorgung“ wäre so ein „Ruhepunkt“, der gegenüber variablen Arbeitszeiten geschützt ist, weil er von diesen abgekoppelt existiert. Damit kann neben der arbeitszeitlichen Flexibilität auch ein Mindestmaß an Stabilität und Verlässlichkeit gewährleistet werden. Allerdings reicht diese Maßnahme für eine Sozialverträglichkeit nicht aus, zumal sie auch als Begründung für eine weitere Ausweitung der Arbeitszeiten missbraucht werden könnte. Die Arbeitszeiten sollten – so die Befragten – im gesetzlichen Rahmen derart gestaltet sein, dass auch ein Familienleben möglich bleibt (z. B. seltener am Wochenende arbeiten, Einhaltung der Vertragsarbeitszeit).

Die Befragungsergebnisse zeigen weiter, dass die Beschäftigten mehr Rücksichtnahme auf familiäre Belange bei der Planung des Arbeits- oder Dienstplanes fordern. Diese Forderung kann als eindeutiger Hinweis auf eine geringe Arbeitszeitsouveränität der Beschäftigten gedeutet werden. Zwar dürfen die Beschäftigten ihre Arbeitszeitwünsche im Voraus äußern, aber eine spontan notwendige Anpassung an familiäre Ereignisse ist in den meisten Fällen kaum möglich. Die Anpassung der Arbeitszeit an außerberufliche Erfordernisse wird von den Befragten zu 50,9 % mit „befriedigend“ bis „schlecht“ bewertet. Dabei spielt die Arbeitszeitsouveränität bei der Vereinbarkeit der Arbeits- und Erwerbssphäre eine sehr wichtige Rolle. Je mehr Souveränität den Beschäftigten zugesprochen wird, desto besser fällt die Bewertung der Vereinbarkeit aus.

Der Weg zu mehr Sozialverträglichkeit könnte in einer „planbaren Flexibilität“ bestehen, die es den Beschäftigten erlaubt, auf unvorhersehbare Vorfälle souverän im Sinne von „flexibel“ reagieren zu können (vgl. RÜRUP & GRUESCU 2005, S. 6). Arbeitszeitkonten, die es erlauben, kurzfristig sowohl Plus- als auch Minusstunden aufzubauen, können auch hier nützlich sein. So gewinnen die Beschäftigten mehr Autonomie und damit Souveränität bei der Arbeitszeitgestaltung. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf kann so besonders in unvermittelten Situationen besser gelingen.

Ein besonders hervorzuhebender Hinweis ist, dass alle arbeitszeitlichen oder akzessorischen Maßnahmen des Betriebes bezüglich „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ ins Leere laufen, wenn sie nicht in eine familienfreundliche Atmosphäre integriert werden. Viele der

befragten Frauen verweisen darauf, dass in einer Umgebung, in der familiären Bedürfnissen mit Ehrlichkeit, Verständnis und Transparenz begegnet wird, die Vereinbarkeit der Familien- und Erwerbssphäre besser gelingt. Das Verständnis sollte nicht nur von Müttern für Mütter, sondern gegenseitig von allen und für alle Kollegen und Kolleginnen entgegengebracht werden. Im Berufsalltag wird jede(r) Beschäftigte(r) einmal in eine Situation geraten, in der die Vereinbarkeit des Privatlebens mit dem Beruf schwer und problembehaftet ist. Aus der Einstellung heraus: „jeder könnte als Nächster betroffen sein“ (Dr. Bertram Thieme im Interview), resultiert schließlich eine Unternehmenskultur, die die Vereinbarkeit offensiv fördert. Das fassen auch CLEVELAND u. a. (2007, S. 289) in ihren Ausführungen zusammen: „In supportive hotels, people are encouraged to talk about their families; there is a belief that employees need to know their families are happy and are well taken care of for them to be productive at work“.

Dass ein familienfreundliches Betriebsklima und die Rücksichtnahme auf familiäre Belange bei der Planung der Arbeitszeiten von herausragender Bedeutung für Eltern sind, zeigen auch KLENNER und SCHMIDT (2007, S. 500): „Wenn sie [Mütter und Väter] [...] bestimmte Arbeitszeiten nicht übernehmen können oder wegen der Kinder fehlen müssen, wollen sie [Mütter und Väter], dass Vorgesetzte und Kollegen die Inanspruchnahme von familienfreundlichen Maßnahmen vollständig akzeptieren und es ohne negative Konsequenzen für die berufliche Karriere bleibt [...]“.

In erster Linie drückt dieses Zitat aus, dass es neben der Schaffung einer familiengerechten Infrastruktur auch auf einen ehrlichen, verständnis- und rücksichtsvollen Umgang mit Eltern bzw. mit Erwachsenen, die einen Fürsorgeauftrag erfüllen, ankommt (ebd. S. 501). Damit wird das Merkmal „familienfreundliches Betriebsklima“ als *conditio sine qua non* zu einem sehr wichtigen Bestandteil der Sozialverträglichkeit der Beschäftigung in der Hotellerie. Dieses wird auch in den Antworten der Befragten auf die Frage: „Was kann der Arbeitgeber tun, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu vereinfachen?“ deutlich. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die möglichen Maßnahmen des Arbeitgebers. Neben flexiblen Arbeitszeiten wird auch mehr Rücksicht auf familiäre Belange gewünscht.

Tabelle 1: Angaben der Befragten zu den gewünschten Maßnahmen, absolute und relative Häufigkeit

Maßnahmen des Arbeitgebers	Häufigkeit absolut (relativ)
Flexible Arbeitszeiten (z. B. Arbeitszeitkonto, Gleitzeit)	14 (14,7)
Mehr Rücksicht auf familiäre Belange	11 (11,6)
Betriebseigene Kinderbetreuung	11 (11,6)
Absprache der Arbeitszeiten im Team	10 (10,5)
Finanzielle Unterstützung bei Betreuungskosten	10 (10,5)
Sonderurlaub in Notfällen	9 (9,5)
Werbung für positives Verständnis unter den Mitarbeitern	7 (7,4)
Angebot individueller Lösungen	5 (5,3)
Mehr Selbstbestimmung bei der Arbeitszeitgestaltung	5 (5,3)

Wiedereinstieg in den Betrieb erleichtern	4 (4,2)
Angebot von mehr Teilzeitplätze	3 (3,2)
Einführung von Vertrauensarbeitszeit	3 (3,2)
Betrieb kann nichts machen	3 (3,2)

Quelle: eigene Erhebung, n = 39

Darüber hinaus gehört, wie es bereits im Zusammenhang mit der betrieblichen Kinderbetreuung angedeutet wurde, zur sozialen Verträglichkeit der Arbeitszeiten die Berücksichtigung der betriebsexternen, konkret der räumlichen, Faktoren. Hierbei geht es darum, zu verstehen, dass das zeitliche und räumliche Handeln (vor allem) von Müttern eine Abbildung von verschiedenen und vorgegebenen Zeitstrukturen ist. In ihrem Agieren sind sie gezwungen, u. a. die Lokalitäten von Gegebenheiten und die Zeiten der Kinder, der öffentlichen Einrichtungen, der Verkehrsangebote, der Einkaufsmöglichkeiten und nicht zuletzt ihre eigenen Arbeitszeiten miteinander in Einklang zu bringen. Da in den ländlichen Räumen Mecklenburg-Vorpommerns zum Teil lange Verkehrswege überwunden werden müssen, um die nötigen Einrichtungen zu verschiedenen Zeiten erreichen zu können, sollten diese Umstände bei der Arbeitszeitplanung entsprechend Beachtung finden. Gerade Alleinerziehende und Kernfamilien ohne soziale Netzwerke in der Nähe können unter einen großen Vereinbarkeitsdruck geraten, wenn sich ungünstige Dimensionen der Arbeitszeit, lange Wegezeiten und verschiedene Öffnungszeiten von Gelegenheiten überlagern.

In diesem Kontext spielen nicht nur die Öffnungszeiten, sondern auch die Lokalitäten örtlicher Gegebenheiten eine wichtige Rolle. LÄPPLE und STOHR berichten darüber, dass „die Möglichkeit [...] Beruf und Elternschaft zu vereinbaren, sich häufig nur durch den Rückgriff auf ein dichtes Netz alltagserleichternder Betreuungs- und Versorgungsinfrastruktur in funktionsgemischten [...] Quartieren bietet. Die Dichte an Gelegenheiten meint dabei nicht allein die materiell verfügbare Infrastruktur an Betreuungseinrichtungen oder haushaltsnahen Dienstleistungen. Sie umfasst vielmehr auch die Dichte sozialer Netzwerke, innerhalb derer bei Bedarf kurzfristige oder dauerhafte informell organisierte Betreuungslösungen entwickelt und in Anspruch genommen werden können [...]“ (LÄPPLE & STOHR 2006, S. 183).

Im Kern geht es darum, eine räumliche und zeitsparende Verbindung zwischen den Funktionen Arbeit, Betreuung, Versorgung und Leben zu schaffen. Werden Eltern mehrere „Gelegenheiten“ wie Kinderbetreuung, Schule, Hort, Freizeitmöglichkeiten, Besorgung von Gütern des täglichen Bedarfs u.v.m. am Arbeitsort angeboten oder werden ihnen diese Wege durch einen Service abgenommen – Stichwort: flexible Fahrdienste (Frau Sandra Warden im Interview) – können Eltern (Wege-)Zeiten einsparen. Das hat besonders dann positive Folgen, wenn die Arbeitszeit unerwartet verlängert wird. Durch eingesparte Wegezeiten können die negativen Folgen volatiler Arbeitszeiten auf das Familienleben abgemildert werden (ebd.).

Abschließend kann aus dem zuvor Gesagten folgendes Resümee gezogen werden: Die Bedeutung der „Sozialverträglichkeit flexibler Arbeitszeiten“ setzt sich aus verschiedenen Merkmale zusammen. Nicht nur die reine Gestaltung der Arbeitszeitdimensionen, sondern auch ideelle Normen und Werte wie z. B. die Unternehmenskultur spielen bei der Vereinbar-

keit von Erwerbs- und Privatleben eine entscheidende Rolle. Daneben müssen auch betriebsfremde Umstände in einen ganzheitlichen Verträglichkeits- und Vereinbarkeitsbegriff eingebettet werden. Beschäftigte in der Hotellerie wissen genau, dass es unter den charakteristischen Eigenschaften der Arbeitszeiten in der Hotelbranche schwer ist, spontan, variabel und individuell die Arbeitszeiten nach Bedarf zu gestalten. Sie passen sich aber in ihren Arbeitszeiten so weit wie möglich diesen Gegebenheiten an. Dafür, so zeigen die Befragungsergebnisse, wünschen sich die Betroffenen auch ein Entgegenkommen vom Arbeitgeber. Diesem stehen vielfältige Alternativen zur Auswahl, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern können. Im Ergebnis führt das zu zufriedeneren Mitarbeitern, die mehr Motivation, Produktivität und Einsatzbereitschaft zeigen, wovon nicht nur die Arbeitgeber, sondern auch die Gäste profitieren (vgl. BMFSFJ 2009b, S. 7).

5 Zusammenfassung und Ausblick

Die Ausführungen dieser Arbeit zeigen in einem theoretischen und empirischen Rahmen, dass die Arbeitszeit einen wichtigen strukturierenden Einflussfaktor für ökonomische, arbeitspolitische und gesellschaftliche Prozesse darstellt. Der Alltag im Arbeits- und Familienleben folgt unterschiedlichen Zeitmustern. Die Abstimmung zwischen diesen Lebensbereichen ist vielfach komplex und Auslöser von zeitlichen Konkurrenzlagen. Insbesondere die Arbeitszeit ist von vielfältigen Zeitstrukturen geprägt und befindet sich in einem Spannungsfeld, in dem Arbeitgeber, Arbeitnehmer und externe Faktoren ihre Ansprüche an die Zeit formulieren. Mit zunehmender Deregulierung, Desynchronisierung und der damit einhergehenden Verbreitung flexibler Arbeitszeiten haben sich die Ansprüche an die Arbeitszeiten vervielfältigt. Im Zeichen wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Wertewandel werden Arbeitszeiten zu einem entscheidenden Faktor, der speziell die Familiensphäre maßgeblich beeinflusst.

Die Eigenschaft des Beschäftigten als „Produktivitätsressource“ und die vom Arbeitgeber einseitig bestimmte Gestaltung der Arbeitszeitdimensionen führen bei vielen Familien mit Betreuungspflichtigen Kindern zu erheblichen Vereinbarkeitsproblemen. Diese Probleme werden durch eine unzureichende Anpassung von Institutionen an die variablen Arbeitszeiten der Eltern verschärft. Des Weiteren kann der Prozess der zeitlichen „Entgrenzung“ von Arbeits- und Privatleben als Grund für die Schwierigkeiten der Vereinbarkeit identifiziert werden. Die arbeitszeitlichen Anforderungen greifen immer tiefer in die „social hours“ hinein und beanspruchen so zunehmend auch die Zeiten, die ursprünglich für die Familie reserviert waren. Deshalb geraten flexible Arbeitszeiten in eine kritische Diskussion über ihre „Sozialverträglichkeit“.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden die Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf untersucht. Dabei wurde erörtert, wie variable Arbeitszeiten „sozialverträglicher“ gestaltet werden können, damit die Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatsphäre besser gelingen kann.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die „Sozialverträglichkeit“ mehrere Facetten hat. In den Ausführungen konnte gezeigt werden, dass nicht das Arbeitszeitmodell allein, sondern auch der verständnisvolle Umgang mit Eltern und ihren familiären Verpflichtungen für ein gelunge-

nes Familien- und Erwerbsleben essentiell ist. Damit werden sowohl die Notwendigkeit einer bewussten „Integration des Subjektes in das Unternehmen“ als auch die damit verbundene Familienfreundlichkeit untermauert. Die Bedeutung der Arbeitszeitdimensionen als Einflussfaktoren auf das Familienleben soll durch diese Feststellung nicht in den Hintergrund gedrängt werden. Schließlich gestalten Dauer, Lage und Verteilung der Erwerbsarbeit die zeitliche Verteilung und das zeitliche Potential für das Familienleben. Die Inhalte dieser Forschungsarbeit zeigen aber, dass gegenwärtig weder unter den Bedingungen der traditionellen Normalarbeitszeit – charakterisiert als „Golden[er] Käfig“ (SEIFERT 2005a, S. 59) – noch mit Hilfe flexibler Arbeitszeiten die Vereinbarkeit beider Lebenssphären optimal ermöglicht werden kann.

Da die Befragungsergebnisse darauf hinweisen, dass die Qualität der Vereinbarkeit nicht konstant bleibt, sondern Schwankungen unterworfen ist, lässt sich der Rückschluss ziehen, dass die Arbeitszeiten in der Hotellerie sozialverträglicher gestaltet werden könnten, wenn es dem Arbeitgeber gelänge, das Familienleben der Beschäftigten gegen die Ungewissheit der Arbeitszeiten abzuschirmen. In diesem Zusammenhang ist auch die Substitution eines fehlenden sozialen Netzwerkes durch betriebliche Maßnahmen wichtig und zielführend.

Zur Sozialverträglichkeit flexibler Arbeitszeiten gehört außerdem die Vereinbarkeit einer Vollzeitbeschäftigung mit dem Familienleben. Gerade in der Hotellerie, in der überwiegend Frauen beschäftigt werden, sollten sich Familie, Vollzeitbeschäftigung und auch die Karriere nicht gegenseitig ausschließen. Im Gegenzug sind auch neue Arbeitszeitkonzepte für eine qualifizierte, d. h. vollzeitnahe Teilzeit im Topmanagement zu entwickeln.

Die Synthese der Ergebnisse im Hinblick auf das Forschungsziel verdeutlicht, dass neue Erkenntnisse bezüglich der Sozialverträglichkeit flexibler Arbeitszeiten in der Hotellerie gewonnen werden konnten. Diese Erkenntnisse können in die Entwicklung eines Konzeptes, welches die Sozialverträglichkeit variabler Arbeitszeiten in der Hotellerie fördert, eingebracht werden. Das Konzept ist als ein Konglomerat zu verstehen, das sich u. a. aus variablen Arbeitszeitmodellen sowie der souveränen Arbeitszeitgestaltung durch die Beschäftigten und der Familienfreundlichkeit des Betriebes zusammensetzt. Neben diesen Inhalten der Sozialverträglichkeit treten ergänzend regionale Umstände hinzu. Erst aus einem bewussten und integrativen „Dreiklang“ aus Arbeitszeit, Familienfreundlichkeit und Infrastrukturpolitik können Arbeitszeiten in der Hotellerie sozialverträglich(er) gestaltet werden (vgl. ähnlich LANGE & HEITKÖTTER 2007, S. 192).

Dieses Fazit lässt sich im Ausblick auf die aktuellen Entwicklungstendenzen des Themas „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ in der Hotelbranche insgesamt und insbesondere in Ostvorpommern einreihen.

Die Fülle an Flexibilität und Variabilität der Arbeitszeiten wird gegenwärtig nicht mehr als Belastung, sondern als Chance angesehen, aus der sich viele Gestaltungsmöglichkeiten für die Dimensionen der Arbeitszeit ergeben. Im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte mit Fürsorgeverpflichtung ist dennoch ein umfassender Maßnahmenkatalog betrieblicher Angebote für die Vereinbarung von Familie und Beruf vonnöten. Die Chancen zukünftiger Wettbewerbsvorteile liegen für die Hotellerie nicht in der bloßen Orientierung an den Bedürfnissen des Gastes. Attraktive Arbeitsbedingungen für Eltern, die eine hohe Dienstleistungsqua-

lität in einem familienfreundlichen Arbeitsklima bieten, müssen erarbeitet werden und dürfen offensiv nach außen – an den Gast und die potenziellen Beschäftigten – kommuniziert werden. Unternehmen in der Region Ostvorpommern können auf diesem Wege weiter positive Imagepotentiale erschließen.

Aus diesen Gründen und nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Folgen des demographischen Wandels für die Tourismusbranche in MV wurden durch die Ministerin für Soziales und Gesundheit und die Parlamentarische Staatssekretärin für Frauen und Gleichstellung 2010 ein Programm zur besseren Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben ins Leben gerufen.

Dieses Programm fördert verschiedene Projekte zum Thema Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben. Ein Projekt, dass sich in diesem Rahmen der Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben in der Hotellerie widmet, wird vom DEHOGA, dem Deutschen Hotel- und Gaststättenverband, in Kooperation mit der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald auf der Insel Usedom in Ostvorpommern durchgeführt. Durch diese Zusammenarbeit werden die Branchenkenntnisse des DEHOGA mit wissenschaftlichen und theoretischen Hintergründen synergetisch zusammen- und in die Umsetzung des Projektes eingebracht.

Das Projekt verfolgt zwei Ziele: Erstens sollen mit Hilfe der Unternehmen, der Beschäftigten und der kommunalen Leistungsträger konkrete Betreuungsangebote für die Kinder der Arbeitnehmer in der Projektregion organisiert und umgesetzt werden.

Zweitens versuchen die Projektträger in gemeinsamen Arbeitsschritten mit den Hoteliers und den Beschäftigten nach und nach einen Umdenkprozess einzuleiten. Dabei sollen insbesondere die Unternehmer verstehen, dass Vereinbarkeit nicht die bloße Organisation und Bereitstellung von materieller Infrastruktur bedeutet, sondern darüber hinausgeht. Vor allem kommt es darauf, ein familienfreundliches Betriebsklima zu schaffen, in dem „Vereinbarkeit“ von allen Beschäftigten tatsächlich gelebt wird und die Vereinbarkeitsprobleme ernst genommen werden und ihre Lösungen aus Überzeugung angegangen werden.

Methodisch sollen diese Ziele durch standardisierte Fragebögen, mit Hilfe von Tiefen- und Experteninterviews sowie Workshops erreicht werden. Daneben werden auch kommunale Leistungsträger (z. B. Kindergärten, Ämter) in die Lösungsfindungen einbezogen, um gemeinsame, langfristige und nachhaltige Lösungen für die Region Ostvorpommern zu finden. Gelungene Lösungsansätze sollen dann in ganz Mecklenburg-Vorpommern umgesetzt werden.

6 Quellenverzeichnis

a) gedruckte Quellen:

CLEVELAND, Jeanette N.; O`NEILL, John W.; HIMELRIGHT, Jodi L.; HARRISON, Michelle M.; CROUTER, Ann C.; DRAGO, Robert (2007): Work and Family Issues in the Hospitality Industry: Perspectives of Entrants, Managers, and Spouses. In: Journal of Hospitality & Tourism Research, Jg. 31, H. 3 S. 275–298.

EICHHORST, Werner; THODE, Eric (2010): Vereinbarkeit von Familie und Beruf 2010. Benchmarking Deutschland: Steigende Erwerbsbeteiligung, aber schwierige Übergänge. IZA Research Report No. 30, S. 6.

GOTTSCHALL, Karin; VOSS, Günter (Hrsg.) (2005): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag. 2., verb. Aufl. München.

IHA - Hotelverband Deutschland e.V. (Hrsg.) (2009): Hotelmarkt Deutschland 2009. Berlin: Eigenverlag.

KLENNER, Christina; SCHMIDT, Tanja (2007): Familienfreundlicher Betrieb – Einflussfaktoren aus Beschäftigtensicht. In: WSI-Mitteilungen, Jg. 60, H. 9, S. 494–501.

KRATZER, Nick; SAUER, Dieter (2007): Welche Arbeitszeitpolitik? Ein neues Verhältnis von Zeitökonomie und Zeitpolitik. In: WSI-Mitteilungen, Jg. 60, H. 4, S. 174–180.

LANGE, Andreas; HEITKÖTTER, Martina (2007): Familiäre Lebensführung und Arbeitszeiten – Spannungsfelder und familienpolitische Gestaltungsaufgaben. In: WSI-Mitteilungen, Jg. 60, H. 4, S. 188–194.

LÄPPLE, Dieter; STOHR, Henrik (2006): Arbeits- und Lebenswelten im Umbruch. Herausforderungen für soziale Infrastrukturen in Stadtquartieren. In: Sozialwissenschaften & Berufspraxis, Jg. 29, H. 2, S. 173–191.

REICHERT-SCHICK, Anja (2008): Siedlungsregression und Schrumpfungsprozesse ländlicher Gemeinden in Vorpommern. In: Europa Regional, Jg. 16, H. 1, S. 36–48.

RÜRUP, Bert; GRUESCU, Sandra (2005): Familienorientierte Arbeitszeitmuster – Neue Wege zu Wachstum und Beschäftigung. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin.

SEIFERT, Hartmut (2005): Arbeitszeitpolitischer Modellwechsel: Von der Normalarbeitszeit zu kontrollierter Flexibilität. S. 40–66. In: **SEIFERT, Hartmut** (Hrsg.): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt. Frankfurt/Main: Campus Verlag.

WOTSCHAK, Philip (2007): Lebenslaufpolitik in den Niederlanden. Gesetzliche Regelungen zum Ansparen längerer Freistellungen. In: HILDEBRANDT, ECKART (Hg.) 2007: Lebenslaufpolitik im Betrieb. Option zur Gestaltung der Lebensarbeitszeit durch Langzeitkonten. Berlin: Ed. Sigma.

b) Internetquellen:

www.genesis.destatis.de (Statistisches Bundesamt): Arbeitslosenquote aller zivilen Erwerbspersonen: Deutschland/Früheres Bundesgebiet/Neue Länder, Monate, Geschlecht und weitere Personengruppen.

Unter

<https://www.genesis.destatis.de/genesis/online.jsessionid=E7FCB036AF2B668DFE2E059DE5361DD0.tcggen2?operation=previous&levelindex=3&levelid=1272386100762&step=3>

Eingesehen am 27.04.2010

www.mecklenburg-vorpommern.eu

Mecklenburg-Vorpommern Das Landesportal. Wachstumsfelder und Zukunftsbranchen.

Unter:

[http://www.mecklenburg-](http://www.mecklenburg-vorpommern.eu/cms2/Landesportal_prod/Landesportal/content/de/Wirtschaft_und_Arbeit/Wachstumsfelder_und_Zukunftsbranchen/index.jsp)

[vorpom-](http://www.mecklenburg-vorpommern.eu/cms2/Landesportal_prod/Landesportal/content/de/Wirtschaft_und_Arbeit/Wachstumsfelder_und_Zukunftsbranchen/index.jsp)

[mern.eu/cms2/Landesportal_prod/Landesportal/content/de/Wirtschaft_und_Arbeit/Wachstumsfelder_und_Zukunftsbranchen/index.jsp](http://www.mecklenburg-vorpommern.eu/cms2/Landesportal_prod/Landesportal/content/de/Wirtschaft_und_Arbeit/Wachstumsfelder_und_Zukunftsbranchen/index.jsp)

Eingesehen am: 12.03.2010

c) Tiefeninterviews:

Herr Dr. Bertram Thieme, General Manager/Dorint Hotel Charlottenhof, Halle (Saale), Telefoninterview am 19.02.2010

Frau Sandra Warden, Referat für Arbeitsmarkt, -recht, Soziales, Berufsbildung, Deutscher Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA), Hauptgeschäftsstelle Berlin
Persönliches Interview am 12.02.2010

Anschrift der Autorin:

Jekaterina Rudolph M.A.
Ernst-Moritz-Arndt-Universität
Institut für Geographie und Geologie
Wirtschafts- und Sozialgeographie
Makarenkostraße 22
D – 17487 Greifswald
jekaterina.rudolph@uni-greifswald.de