III. Richard Streich, Paderborn:

Administrative Komponenten betrieblicher Freizeitangebote

1. Untersuchungsgegenstand

Die administrativen Aspekte innerhalb dieses Untersuchungsobjekts sprechen primär die Sachverhalte der <u>Institutionalisierung</u>, Benutzer- und Personalsituation, Angebotskooperation, Finanzierung und Erfolgskontrolle an. Darüber hinaus werden inhaltliche, motivationale und entscheidungsbestimmende Gesichtspunkte relevant. Abschließend können einige Ausführungen zu Gestaltungsempfehlungen abgeleitet werden.

Die folgende Darstellung betrieblicher Freizeitangebote konnte aus zahlreichen Firmenbesuchen und einer vom Verfasser durchgeführten empirischen Untersuchung gewonnen werden. Die Erhebung wurde per Fragebogenversand durchgeführt. Sie fand im Zeitraum 1979/1980 statt. Insgesamt beteiligten sich nahezu 200 Unternehmen. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl der antwortenden Betriebe beträgt 3.600 Arbeitnehmer. 75 % der Unternehmen sind Industriebetriebe, 15 % im Dienstleistungsbereich tätig und 10 % arbeiten im Baugewerbe. Bei der theoretischen und statistischen Analyse stand die Anbietersicht im Vordergrund. Dabei konnte sowohl auf Unternehmen, die über ein Freizeitengagement verfügen als auch auf Betriebe, die keine betrieblichen Freizeitangebote besitzen, zurückgriffen werden.

Angebotsinhalte

Betriebliche Freizeitangebote haben seit Anfang dieses Jahrhunderts einen festen Platz im betrieblichen Sozialbereich. Die Maßnahmen und Einrichtungen lassen sich in Sport- und Kulturangebote klassifizieren. Im Sportbereich stellen die Unternehmen die meisten Angebote bereit. Fußball rangiert an erster Stelle, gefolgt von Tennis und Tischtennis. Kostenintensive Sportanlagen werden allerdings relativ selten als Firmeneigentum zur Verfügung gestellt.

Kulturelle Hilfen werden ebenso wie sportliche Freizeiteinrichtungen vorrangig von Großunternehmen angeboten. Bedeutung im Bereich des kulturellen Angebots besitzen u.a. Konzerte, Theatervorstellungen, Ausstellungen und besonders die Werksbüchereien. Zur Durchführung dieser Angebote werden oftmals firmeneigene Einrichtungen mit Mehrfachnutzung bereitgestellt.

Von den befragten Unternehmen bieten nahezu drei Viertel im Kultursektor und/oder im Sportbereich betriebliche Freizeitangebote an. Insgesamt nehmen rund 18 % der Arbeitnehmer dieser Unternehmen an der betrieblichen Freizeitgestaltung teil. Die einzelnen kulturellen und sportlichen Inhalte des betrieblichen Freizeitangebots spiegeln ebenso die Freizeitbedürfnisse der Gesamtbevölkerung wider.

Angebotssituation

3.1 <u>Institutionalisierung</u>

Für die Angebotsbereitstellung ist ein großer organisatorischer Aufwand nötig. Bedeutsam ist vor allem der Institutionalisierungsgrad der Angebotsbereitstellung. Rund zwei Drittel der anbietenden Betriebe organisiert die Freizeitangebote unternehmensverbunden. Nahezu die Hälfte hiervon stellt Freizeiteinrichtungen zur Verfügung. Diese Situation ist verstärkt bei Großunternehmen mit über 2.000 Mitarbeitern vorzufinden. Allgemein ist festzuhalten: Je stärker die organisierte Freizeitgestaltung mit dem Unternehmen verbunden ist, desto intensiver beeinflussen unternehmensspezifische Situationen die Entscheidungen über eine betriebliche Freizeitgestaltung und desto größer ist die betriebsindividuelle Nutzenerwartung.

Eine <u>individuelle Initiative</u> zur Organisation von Freizeithilfen ist vorrangig nur in Kleinunternehmen vorzufinden. Findet die Angebotsabstimmung und -verwaltung innerhalb des Unternehmens statt, dann ist hierfür in der Regel die Personalabteilung bzw. - falls vorhanden - die Sozialabteilung zuständig. In die Phase der Planungsabstimmung wird in der Regel der Betriebsrat mit einbezogen. Eine spezielle Fachabteilung für den Freizeitbereich ist nur selten anzutreffen.

3.2 Benutzergruppen

Die Freizeitförderungen sind <u>primär als Gemeinschaftsaktivität</u> ausgerichtet. Teilweise orientieren sie sich an speziellen Arbeitnehmergruppen (Ältere, Schichtarbeiter etc.), die über Freizeitdefizite verfügen. Selten partizipieren Betriebsfremde am Angebot. Inwieweit Gäste und Belegschaftsangehörige an den betrieblichen Freizeitangeboten teilnehmen können, wird durch die Art des Angebots (z.B. Ausstellungen oder Gymnastikstunden) und den Ort der Freizeiteinrichtungen (innerhalb bzw. außerhalb des Betriebes) mitbestimmt.

3.3 Personalsituation

Die betrieblichen Freizeitangebote in der Bundesrepublik werden im Gegensatz zu den USA und den sozialistischen Ländern nur vereinzelt von hauptamtlichen Fachkräften betreut. Es überwiegen die nebenamtlichen, ehrenamtlichen bzw. freiwilligen Helfer. Es darf vermutet werden, daß durch diese Situation die potentiellen Wirkungsweisen einer Freizeitförderung reduziert werden.

3.4 Kooperation

Eine Kooperation der betrieblichen Freizeitaktivitäten mit anderen Firmen oder Institutionen findet selten statt. Allenfalls werden mit den Örtlichen Vereinen Kontakte aufgenommen. Die unterschied-

lichen unternehmensspezifischen Merkmale (z.B. Unternehmensgröße, -struktur, Qualifikation der Arbeitnehmergruppen, Bedingungen der Leistungserstellung etc.) scheinen ein gemeinschaftliches Freizeitangebot mehrerer Firmenanbieter zu verhindern.

3.5 Finanzierung

Die finanziellen Förderungen im Freizeitbereich sind, sofern eine Leistungsbezogenheit des Aufwandes vorhanden ist (z.B. eine verbesserte betriebliche Leistungserstellung durch gesundheitsund leistungsfördernde Sportangebote) mit dem Anteil, der auf die Belegschaftsmitglieder entfällt, als Kosten zu behandeln. Andernfalls ist ein neutraler Aufwand anzusetzen. Die Aufwendungen für betriebliche Freizeitangebote reduzieren den zu versteuernden Gewinn und erzielen gleichzeitig positive sozialpolitische und wirtschaftliche Effekte. Überwiegend findet die finanzielle Förderung der betrieblichen Freizeithilfen durch das Unternehmen statt. Für einzelne Einrichtungen bzw. Maßnahmen werden Kursgebühren oder Mitgliedsbeiträge erhoben. Die Höhe des Freizeitbudget innerhalb der Unternehmen hängt mehrheitlich von den Gewinn- bzw. Umsatzzahlen der Betriebe, dem artikulierten Bedarf der Arbeitnehmer und spezifischen Planungsgesichtspunkten (z.B. Verbandsvergleichszahlen) ab. Oftmals ist kein separates Budget vorhanden. Im Vergleich zu den USA und Japan sind die bisherigen Aufwendungen für betriebliche Freizeithilfen in der Bundesrepublik eher als gering einzustufen, wenngleich, wie Einzelbeispiele belegen konnten, manche Unternehmen jährliche Beträge in Millionenhöhe zur Verfügung stellen.

3.6 Erfolgskontrolle

Nur zu einem geringen Teil (rund 10 %) wird der Erfolg der Freizeitveranstaltungen durch die anbietenden Betriebe überprüft. Durch die Nutzenvielfalt der Angebote sind der Erfolgsermittlung von betrieblichen Freizeithilfen in der Praxis Grenzen gesetzt. Bestenfalls können in Anlehnung an Kosten-Nutzen-Analysen aus dem Bereich infrastruktureller Projekte annähernd rationale Kriterien entscheidungswirksam werden.

4. Angebotsmotive

Die unternehmerischen Motive, Freizeitangebote bereitzustellen, sind in der <u>Verbesserung des Betriebsklimas</u>, der Steigerung der innerbetrieblichen Kommunikation und Kontakte und in der Erhöhung der allgemeinen Flexibilität der Arbeitnehmer zu sehen (zu zwei Drittel aller Nennungen). Nur selten wird die direkte Verbesserung wirtschaftlicher Verhältnisse (z.B. Reduzierung der Absentismusquote) als Motiv offen genannt. Die <u>Ablehnungsgründe</u> von Unternehmen, die sich nicht an einer betrieblichen Freizeitgestaltung beteiligen, liegen vornehmlich in den geringen Nachfrageinteressen der Belegschaftsangehörigen, in der hohen Anzahl öffentlicher Angebote oder in der Auffassung, daß Freizeit Privatsache des einzelnen sei.

Angebotsdeterminanten

Die zentralen Ergebnisse der Determinantenanalyse zeigen:
Individuelle und arbeitsorganisatorische Zeitbeschränkungen
üben einen negativen Effekt auf das Ausmaß eines betrieblichen
Freizeitengagements aus. Unter diesen Gesichtspunkten stellen
die Arbeitnehmer einerseits voraussichtlich weniger Forderungen
nach einem Freizeitangebot an die betrieblichen Entscheider.
Andererseits sieht das Unternehmen in der betrieblichen Freizeitgestaltung nur unzureichende Problemhandhabungseffekte für
den Betrieb. Es kommt selten zu einer zustimmenden Entscheidung.

Stuft die betriebliche Entscheidungsinstanz die Arbeitnehmerbetreuung als bedeutsam für den Betrieb ein und ist ein umfang-reiches Sozialleistungspaket vorhanden, so wirkt sich dies positiv auf das Angebotsausmaß aus. Diese Konstellationen führen aller Voraussicht nach zu einer gesteigerten Wahrnehmung von Arbeitnehmerforderungen nach einem betrieblichen Freizeitangebot. Darüber hinaus ist eine verbesserte Einschätzung der Problemhandhabungsfähigkeit von Sozialleistungen - in spezieller Sicht von betrieblichen Freizeithilfen - im Unternehmen zu vermuten.

6. Gestaltungsempfehlungen

Werden die referierten Aussagen über den betrieblichen Freizeitbereich als Ausgangspunkte für einzelne Gestaltungsmöglichkeiten akzeptiert, so sind besonders die folgenden Perspektiven hervorzuheben. Das Angebotsspektrum betrieblicher Freizeitgestaltung sollte in stärkerem Maße als bisher eine Freizeitberatung beinhalten, die auf zentrale Lebensbereiche der Arbeitnehmer ausgerichtet ist. Zu denken ist vornehmlich an eine Weitergabe von Urlaubs-, Freizeit- und Verbraucherinformationen und an eine Unterstützung von Selbsthilfeorganisationen sowie Gemeinschaftsaktivitäten innerhalb der Belegschaft. Betriebliche Freizeitangebote können unter einer solchen Konstellation als "Impulsgeber" für eine Selbstentfaltung bezeichnet werden. Bisher vernachlässigte Bereiche, z.B. politische Anteilnahme, künstlerische Gestaltung und aktive Gesundheitsvorsorge werden als Alternativen zu den weitgehend konsumorientierten Freizeitverhaltensweisen offensichtlich. Darüber hinaus könnte eine dementsprechende betriebliche Freizeitgestaltung helfen, Mitarbeitern den Übergang ins Pensionsalter zu erleichtern.

Die intensive Betreuung des Freizeitangebots durch <u>Fachpersonal</u> (ggf. nebenamtliche Sportlehrer, Übungsleiter, Hochschuldozenten etc.) kann den Nutzen der Freizeitförderungen sowohl für die Arbeitnehmer als auch für den Arbeitgeber vergrößern. Eventuell ist, zur weiteren Sicherstellung der Freizeitangebote, an eine Gewährung von Praktikantenstellen zu denken. So könnten beispielsweise zur Unterstützung von administrativen Komponenten Studenten der Volks- und Betriebswirtschaftslehre und zur Betreuung der Angebotsteilnehmer Studierende aus dem Sport-, Sozial- und Pädagogenbereich sinnvolle Betätigung finden.

Größere Unternehmen sollten Kontaktstellen für die Angebotsnachfrage zur Verfügung stellen. Eine Ernennung von $\underline{Freizeitbeauftragten}$

als Koordinatoren und Multiplikatoren innerhalb der Arbeitnehmerschaft kann darüber hinaus die Kontinuität betrieblicher Freizeithilfen fördern.

Weiterhin sollte das Angebot als "Hilfe zur Selbsthilfe" konzipiert sein und in Inhalt und Form besonders die Freizeit-Defizitgruppen in der Unternehmung berücksichtigen. Gegebenenfalls bieten sich dementsprechende Betriebsvereinbarungen an. Eine Absprache mit den kommunalen Freizeitträgern und den sonstigen Freizeitinstitutionen am Betriebsstandort kann eine unternehmerische Konzentration auf die vernachlässigten Mitarbeitergruppen fördern.

Allgemein ist anzumerken, daß Unternehmen, unabhängig von einer eigenen Angebotsbereitstellung an betrieblicher Freizeitgestaltung Einfluß auf die quantitativen (u.a. durch die Urlaubs- und Arbeitszeitregelung) und auf die qualitativen (z.B. durch die aus den Arbeitsbedingungen resultierenden Freizeitbedürfnisse) Freizeiteffekte von Arbeitnehmern ausüben. Eine sich hieraus ableitende Verantwortung könnte dazu führen, noch intensiver als bisher betriebliche Freizeitangebote bereitzustellen.

Die Angebotskonzeption sollte dabei die <u>Grundsätze einer partnerschaftlichen Entscheidungsfindung</u> berücksichtigend, in enger Zusammenarbeit zwischen dem anbietenden Unternehmen und den Benutzergruppen erfolgen. Grundsätzlich ist davon auszugehen, daß ein betriebliches Freizeitangebot zur Betriebsklimaverbesserung eingesetzt wird bzw. werden kann. Es stellt damit ein potentielles Problemhandhabungsinstrument innerhalb der Unternehmung dar.

Literatur

- Streich, R.: Determinante betrieblicher Freizeitangebote. Diss. Paderborn 1982.
- Kollenberg, U.: Freizeit und Wirtschaft. Köln 1979.
- Höbermann, F.J.: Freizeitverhalten von Arbeitnehmern in einem Industriebetrieb mit diff. Freizeitangebot. Diss. Hamburg 1975.
- Sprenger, R.U./Papadopulos, S.: Der sozialpolitische Beitrag der Wirtschaft zur Freizeitgestaltung der Arbeitnehmer -Ifo-Studien zur Wirtschaftsforschung. Bd. 11. München 1973.