

Internetquellen

1 – 10

Anna Markewitz

Quelle 1

Autor / Hrsg. / Titel It. 8-Stunden-Tag: Wirtschaftsweise wollen flexible
Internetquellenverzeichnis Arbeitszeiten. Wirtschaftsweise gegen strikten Acht-Stunden-
Tag

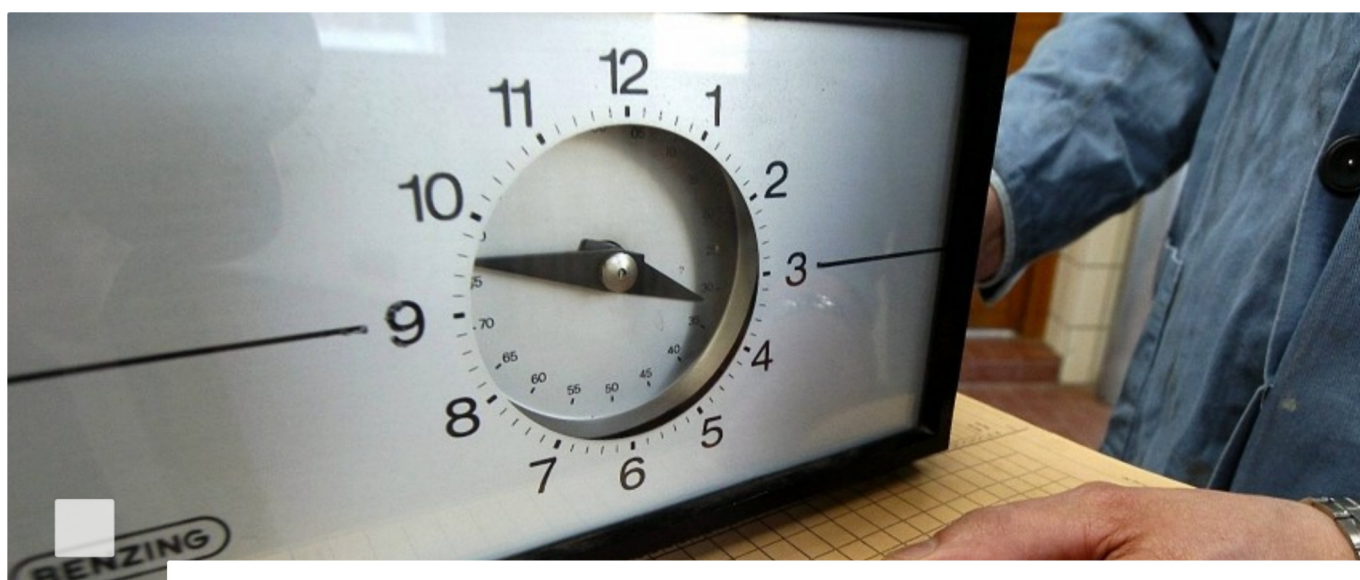
vollständige URL <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/8-stunden-tag-wirtschaftsweise-wollen-flexible-arbeitszeiten-15288666.htm>

Datum des Downloads 02.02.2018

FLEXIBLERE ARBEITSZEITEN

Wirtschaftsweisen gegen strikten Acht-Stunden-Tag

AKTUALISIERT AM 12.11.2017 - 04:53



Wie wäre es, wenn die maximale Arbeitszeit künftig nur noch pro Woche festgelegt wird statt pro Tag? Wichtige Berater der Bundesregierung fordern neue Regeln für die immer digitalere Berufswelt.

Der Rat der Wirtschaftsweisen hat die Politik zu einer Lockerung des Arbeitszeitgesetzes aufgefordert. „Flexiblere Arbeitszeiten sind wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen“, sagte der Vorsitzende des Beratergremiums der Bundesregierung, **Christoph Schmidt**, der „Welt am Sonntag“. Firmen, die in der neuen digitalisierten Welt bestehen wollten, müssten agil sein und schnell ihre Teams zusammenrufen können: „Die Vorstellung, dass man morgens im Büro den Arbeitstag beginnt und mit dem Verlassen der Firma beendet, ist veraltet.“

Der Arbeitnehmerschutz in Deutschland habe sich zwar bewährt, er sei aber in Teilen nicht mehr für die digitalisierte Welt geeignet, sagte Schmidt. „So brauchen Unternehmen beispielsweise Sicherheit, dass sie nicht gesetzwidrig handeln, wenn ein Angestellter abends noch an einer Telefonkonferenz teilnimmt und dann morgens beim Frühstück seine Mails liest.“ Dies würde nicht nur den Firmen helfen, sondern auch den Mitarbeitern, die mit der digitalen Technik

flexibler arbeiten könnten. Eine Flexibilisierung dürfe aber nicht eine heimliche Ausweitung der Arbeitszeiten bedeuten.

Maximale Arbeitszeit auf die ganze Woche verteilen

Eine Reform des Arbeitszeitgesetzes ist eines der Themen bei den Sondierungsgesprächen über eine Jamaika-Koalition aus Union, FDP und Grünen in Berlin. Die Arbeitgeber fordern seit längerem, die tägliche Arbeitszeit nicht länger auf acht Stunden zu begrenzen, sondern stattdessen nur noch die bestehende maximale Wochenarbeitszeit von 48 Stunden gelten zu lassen. Auch die Ruhezeit zwischen zwei Arbeitstagen solle von elf auf neun Stunden verkürzt werden.

Die Gewerkschaften wehren sich gegen diese Pläne. Sie fürchten eine verdeckte Ausweitung der Arbeitszeiten.

MEHR ZUM THEMA



KOMMENTAR

Freizeit ist die neue Währung

Quelle: Reuters

WEITERE THEMEN



JEDER ZEHNTE BALD ARBEITSLOS

Digitalisierung zerstört 3,4 Millionen Stellen

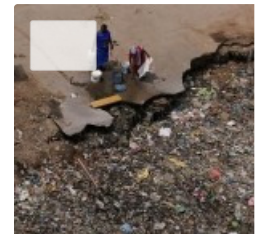
Die sonst so optimistische IT-Branche warnt: Jeder Zehnte wird bald arbeitslos sein. Außerdem seien die Koalitionsgespräche „seltsam entrückt“, urteilt der Verband Bitkom.



ANZEIGE

Schweizer Einzeigeruhr

24-Stunden Zifferblatt und nur ein Zeiger. Bist du bereit slow zu sein? Diese Uhr wird dein Leben verändern.



JUNGE UNTERNEHMEN

Indiens Kampf den Müll

Mehr als eine Milliarde produzieren in Indien 15.000 Tonnen jeden Tag massive Belastung für Gesundheit. Recycelt wenig. Warum, fragen Unternehmen? Und sa Konzepten dem Müll



PFLEGEREFORM

Heimbewohner werden zur Kasse gebeten

Pfleger sollen besser bezahlt werden. Darauf haben sich Union und SPD geeinigt und versprechen zudem 8.000 neue Fachkräfte. Für die Patienten wird es teurer.



ANZEIGE

Geheimnis gelüftet: Das kosten Treppenlifte wirklich

Können Sie einschätzen, was dieser Treppenlift kostet? Die Antwort wird Sie überraschen



IG METALL STREIKT

Ausstand und Arbeitgeberkla

Die IG Metall hat erst einem ganztägigen W bundesweit die Produ zahlreichen Unternehi lahmgelegt. Die Arbe reichen vor mehrerer Arbeitsgerichten Klag ein.



ÄHNLICHE THEMEN

WIRTSCHAFTSWEISE

ARBEITSZEIT

CHRISTOPH SCHMIDT

WIRTSCHAFTSWEISEN

BUNDESREGIE

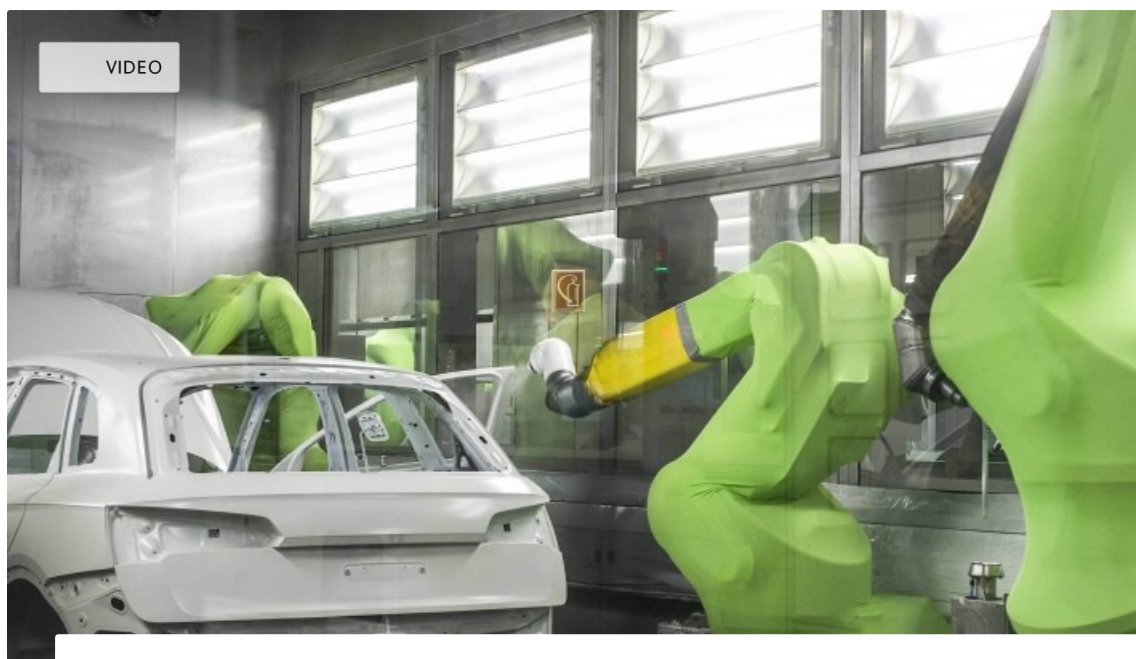
ARBEITSZEITGESETZ

JAMAICA-KOALITION

ALLE THEMEN

Hier können Sie die Rechte an diesem Artikel erwerben.

TOPMELDUNGEN



JEDER ZEHNTE BALD ARBEITSLOS

Digitalisierung zerstört 3,4 Millionen Stellen

Die sonst so optimistische IT-Branche warnt: Jeder Zehnte wird bald arbeitslos sein. Außerdem seien die Koalitionsgespräche „seltsam entrückt“, urteilt der Verband Bitkom.



KOALITIONSVORBEREITUNGEN

Die SPD braucht Grenzen!

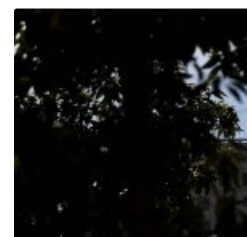
Die Grenze des Möglichen, des Erträglichen, des Verstandes: Wohin man blickt, überall Grenzen. Nur zwischen Union und SPD gibt es weniger davon, als vielen Genossen lieb sein kann. Eine Glosse.



TV-KRITIK „MAYBRIT ILLNER“

Puritaner im feministischen Kostüm

Von sexueller Nötigung bis zur Vergewaltigung – die Vorwürfe gegen Filmregisseur Dieter Wedel wiegen schwer. Manche Erklärungen bei Maybrit Illner wirken wie Entschuldigungen von Feiglingen.



APPLE

Verkauft sich das iPhone X jetzt wirklich schlecht?

Apple hatte zuletzt viel zu sagen. Das teure iPhone X verkauft sich nicht gut, hieß es. Jetzt: Unternehmen gute Zahlen, die sie nicht alle freierhand ausräumen.

NEWSLETTER

IMMER AUF DEM LAUFENDEN

Sie haben Post!

Abonnieren Sie unsere FAZ.NET-Newsletter und wir liefern die wichtigsten Nachrichten direkt in Ihre Mailbox.

VERLAGSANGEBOT

Folgende Karrierechancen könnten Sie interessieren:

Stell

Leiter (w/m) IT Funktionaleinheiten
EnBW Energie Baden-Württemberg AG

Salesforce Inhouse Senior Consultant (m/w)
Haufe Group

Berater / Consultant (m/w) Corporate Communications & Content Marketing
fischerAppelt, relations GmbH

Projektmanager (m/w) IT-Sicherheit in Netztechnik und -betrieb
VDE Verband der Elektrotechnik Elektronik Informationstechnik e.V.

WEITERE STELLEN.

SERVICES

Abo-Service	Best Ager	FAZ.NET als Startseite	Apps	Finanz-Services	Gas-Tarife	Kultur-Kalender
Routen-planer	Stellenmarkt	Spiele	Strom-Tarife	F.A.Z Telefon-konferenz	Ticket-Portal	TV-Programm

Quelle 2

Autor / Hrsg. / Titel It. Andreae, Kerstin; Kellner, Michael: Darum muss es einen
Internetquellenverzeichnis Anspruch auf Homeoffice geben

vollständige URL <https://www.welt.de/wirtschaft/article158613316/Darum-muss-es-einen-Anspruch-auf-Homeoffice-geben.html>

Datum des Downloads 03.02.2018

WIRTSCHAFT

BILANZ KARRIERE DIGITAL GELD

MEINUNG

MODERNE ARBEITSWELT

Darum muss es einen Anspruch auf Homeoffice geben

Von Kerstin Andreae, Michael Kellner | Veröffentlicht am 07.10.2016 | Lesedauer: 4 Minuten



ARCHIV - ILLUSTRATION - Eine Frau arbeitet am 05.07.2015 in Stuttgart (Baden-Württemberg) in einem Homeoffice. Foto: Daniel Naupold/dpa (zu dpa «IG Metall: Beschäftigte wollen mehr ...

Quelle: dpa/Daniel Naupold

Um alte Strukturen in der Arbeitswelt schneller aufzubrechen, sollen alle Beschäftigten zu Hause arbeiten dürfen, fordern zwei Spitzenpolitiker der Grünen in einem Gastbeitrag. Appelle reichten nicht.

Uns geht es so wie vielen Menschen. Wir haben Kinder, Partner mit eigener Karriere, und ständig vermischt sich unsere Arbeit mit unserem Familienleben. Zeit wird da zum Luxusgut und Freiräume schaffen zu einer Strategie. Es soll nicht pathetisch wirken, aber die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben halten wir für eine der größten Herausforderungen unserer heutigen Zeit. Die Digitalisierung bringt mit sich, dass wir jederzeit und überall erreichbar sind und Zugriff auf Daten haben. Das kann zur eigenen Ausbeutung führen, hat aber gleichzeitig den Vorteil, dass wir nicht von morgens bis abends im Büro sitzen müssen.

Allerdings gehen Gesetze und Gerichte von einer anderen, veralteten Arbeitswelt aus, in der Arbeit und Freizeit strikt getrennt werden – sowohl zeitlich als auch örtlich. Dabei hat sich die Welt weitergedreht: Arbeitgeber erwarten heute ganz selbstverständlich, dass ihre Angestellten nicht nur während der Arbeitszeit erreichbar und auf Abruf sind. Auf dem Weg zu unseren Terminen sitzen wir viele Stunden in Zügen. In dieser Zeit werden das Smartphone und das Tablet zum mobilen Büro. So bleibt am Wochenende mehr Zeit für die Familie.

Wie wir wünschen sich auch viele Beschäftigte eine Flexibilisierung ihrer Arbeit. Studien belegen, dass Eltern die Möglichkeit haben wollen, später anzufangen, um ihre Kinder zur Schule zu bringen oder früher für das

Kultureller Umbruch ist nötig

Für ein Mindestmaß an flexibler Arbeit ist aber ein Umdenken, ja ein kultureller Umbruch notwendig: Nur zwölf Prozent aller abhängig Beschäftigten hierzulande arbeiten überwiegend oder gelegentlich von zu Hause aus, obwohl dies bei 40 Prozent der Arbeitsplätze theoretisch möglich wäre. Jedoch scheitert der Wunsch nach Homeoffice in den meisten Fällen an den Arbeitgebern.

Dabei wäre diese Option in den allermeisten Betrieben und Berufen umzusetzen, und sie wäre auch zumutbar. Wenn wir mit Unternehmern sprechen, dann wünschen sie sich mehr Entscheidungsspielräume für ihren Betrieb, vor allem, was Zeitarbeit oder Überstundenregelungen angeht. Flexibilität in der Arbeitswelt ist aber keine Einbahnstraße, sondern bedeutet auch ein Mehr an Selbstbestimmung für die Beschäftigten. Es geht uns nicht um eine reine Ausweitung der Arbeitszeit, sondern vielmehr darum, den Menschen mehr Souveränität über Arbeitszeit und -ort zu geben. Wir reden also über eine freiwillige Flexibilisierung der Arbeit.

Wie Homeoffice praktisch funktionieren kann, zeigen uns die Niederländer. Hier gibt es seit 2015 zumindest das Recht, einen Antrag beim Arbeitgeber zu stellen, die Arbeitszeiteinteilung und den Arbeitsort frei zu wählen. Der Arbeitgeber kann das zwar ablehnen, muss es aber gut begründen.

Wir sollten in Deutschland noch einen Schritt weiter gehen und gleich Nägel mit Köpfen machen. Wir wollen die alten Strukturen aufbrechen und allen Beschäftigten einen Rechtsanspruch auf flexibles Arbeiten, also auf Homeoffice, einräumen, sofern keine wichtigen betrieblichen Gründe dagegensprechen. Appelle aus der Politik, wie zuletzt von Frau Nahles, reichen für einen Umbruch nicht aus. Mit einem solchen Rechtsanspruch sind alle Beteiligten – Beschäftigte, Arbeitgeber und Gewerkschaften gleichermaßen –aufgefordert, sich an einen Tisch zu setzen und Lösungen für das „Von-zu-Hause-aus-Arbeiten“ zu entwickeln.

Flexibel Arbeitende sind zufriedener

Aufseiten der Arbeitgeber braucht es vor allem Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter und den Mut, eigene Arbeitsweisen anzupassen. Aber es lohnt sich: Studien zeigen, dass flexibel arbeitende Menschen zufriedener und damit letztlich auch produktiver sind. Auch sind Menschen, die ihre Zeit selbst einteilen können, weniger gestresst, haben mehr Ruhe und leben gesünder.

Auf den ersten Blick scheint eine solche Reform die Arbeitswelt auf den Kopf zu stellen. Dem ist aber nicht so: Heute schon arbeiten viele Menschen außerhalb ihrer Kernarbeitszeiten im Homeoffice und sei es, dass sie vor dem Schlafengehen ein letztes Mal die Mails lesen. Ob wir das nun gut finden oder nicht, unsere Arbeitswelt befindet sich bereits im Wandel. Unser Vorschlag soll dabei helfen, diese Veränderungen im Sinne aller Beteiligten zu gestalten, gerade damit wir niemanden in Deutschland überraschen oder überfordern.

Sicher wird es Vorbehalte dagegen geben. Das ist aber oft so bei großen Reformen, wie uns ein Blick in die

Wohlstand nicht mehr nur an der Anzahl der geleisteten „Bürostunden“ und dem Einkommen, sondern auch an der Zeit, die wir neben unserer Arbeit mit der Familie, den Freunden oder auch für uns selbst verbringen können.

Kerstin Andreae ist stellvertretende Fraktionsvorsitzende von Bündnis 90/Die Grünen im Bundestag. Michael Kellner ist Politischer Bundesgeschäftsführer der Partei.

© Axel Springer SE. Alle Rechte vorbehalten.

Teilen Sie die Meinung des Autors?

JA  0

NEIN  0

© Axel Springer SE

Die WELT als ePaper: Die vollständige Ausgabe steht Ihnen bereits am Vorabend zur Verfügung – so sind Sie immer hochaktuell informiert. Weitere Informationen: <http://epaper.welt.de>

Der Kurz-Link dieses Artikels lautet: <https://www.welt.de/158613316>

Quelle 3

Autor / Hrsg. / Titel It. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.):
Internetquellenverzeichnis Amtliche Mitteilungen. baua Aktuell 3/15. Schwerpunkt
Arbeitszeit

vollständige URL https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Aktuell/3-2015.html?__blob=publicationFile&v=3

Datum des Downloads 17.02.2018

bauma:

Aktuell 3¹⁵



Ergebnisse der Arbeitskräfteerhebung 2014

Wie viel arbeitet Deutschland?



Lange Arbeitszeiten

Mehr Fehler und höheres Unfallrisiko

Emissionen von Druckern und Kopierern

Aktuelle Informationen zu Tonerstaub



Schwerpunkt: Arbeitszeit

Interview

Arbeitszeitgestaltung ist
Arbeitsschutz 2

Schwerpunkt

Beteiligung der Beschäftigten
spielt eine große Rolle 3

Wie viel arbeitet Deutschland? 5

Mehr Fehler und
höheres Unfallrisiko 6

Mach mal Pause! 7

BAuA-Broschüren
zum Thema Arbeitszeit 7

Recht

Untersagungsverfügungen 8

Veranstaltungen

Termine 10

DGAUM-Kooperation
mit der BAuA 10

Forschung

Hirndoping nicht weit verbreitet,
jedoch ernst zu nehmen 11

Aktuelle Informationen
zu Tonerstaub 13

Intern • Extern

Handlungshilfen
jetzt nach Themen geordnet 15

DASA

Die Highlights im Herbst 16

Karl Bartos spielt in der DASA 16

Arbeitszeitgestaltung ist Arbeitsschutz

Interview mit Dr. Beate Beermann,
Leiterin des Fachbereichs „Grundsatz-
fragen und Programme“ der BAuA

- **baa Aktuell:** Welche Bedeutung
- hat die Arbeitszeitgestaltung für den Arbeitsschutz?

Beermann: Die Arbeitszeitgestaltung ist einer der elementaren Bestandteile des Arbeitsschutzes. Das erste Arbeitsschutzgesetz in Deutschland, das Preußische Regulativ von 1839, beschränkt die Arbeitszeit von Kindern und Jugendlichen unter 16 Jahren. Die Frage nach der angemessenen Zahl von Arbeitsstunden steht seit über 100 Jahren im Zentrum der gesetzlichen Arbeitszeitgestaltung. Doch neben der Dauer gehören die Bestimmung von Lage, Rhythmus und Variabilität zu den wesentlichen Gestaltungselementen der Arbeitszeit. Gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zeigen, dass überlange Arbeitszeiten, reduzierte Ruhezeiten und das Ausfallen von Pausen auch im heutigen digitalen Zeitalter eine Hauptursache für Stress und damit verbundene Beeinträchtigungen darstellen und zudem das Unfallrisiko erhöhen. Die Regulation von Arbeitszeit unter dem Blickwinkel Arbeit und Gesundheit bleibt damit ein Thema, das künftig noch an Bedeutung gewinnen wird.

baa Aktuell: Warum wird die Arbeitszeitgestaltung an Bedeutung gewinnen?

Beermann: In den wissensintensiven Berufen ist die Flexibilität von Zeit und Ort bereits heute Realität. Vor dem Hintergrund der Digitalisierung der Arbeit, Stichwort Industrie 4.0, ist zu erwarten, dass die technischen und informationellen Möglichkeiten noch eine weitergehende Flexibilität zulassen werden. Diese Veränderungen werden auch weitere Berufsgruppen, die bislang noch stärker zeit- und ortsgebunden tätig waren, erfassen. Die Flexibilisierung der Arbeitszeit



hat jedoch zwei Seiten. Zum einen können Handlungsspielraum und Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten bei der Gestaltung der eigenen Arbeitszeit das Risiko für gesundheitliche und familiäre oder soziale Beeinträchtigungen verringern. Andererseits können Faktoren wie beispielsweise überlange Arbeitszeiten, mangelnde Planungssicherheit oder geringe Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten zu gesundheitlichen und sozialen Problemen führen. Deshalb gilt es, die Arbeitszeit belastungsgünstig zu gestalten.

baa Aktuell: Wie trägt die BAuA dazu bei?

Beermann: Aktuell läuft unter anderem das Projekt „Arbeitszeitberichterstattung für Deutschland“. Denn zurzeit liegen keine Erhebungen vor, die sich intensiv mit den verschiedenen Arbeitszeitformen befassen. Das Projekt will jedoch nicht nur Merkmale der Arbeitszeit beschreiben, sondern auch Zusammenhänge zwischen Arbeitszeit, Belastungskonstellationen und Beanspruchung der Beschäftigten herstellen. Aus den Ergebnissen der für die deutsche Erwerbsbevölkerung repräsentativen Erhebung lassen sich sowohl Forschungsbedarf als auch politische Handlungsoptionen ableiten. Zudem können die empirischen Befunde Fakten für die gesellschaftlichen Diskussionen um Arbeitszeit und Industrie 4.0 liefern. Als erstes Produkt wird in der zweiten Hälfte des kommenden Jahres der „Arbeitszeitreport Deutschland“ erscheinen.

Flexible Arbeitszeiten Beteiligung der Beschäftigten spielt eine große Rolle

Flexible Arbeitszeiten haben heute die eher starren Zeitrhythmen der Normalarbeitszeit von 7 bis 17 Uhr in vielen Unternehmen abgelöst. Sie erlauben es, die Arbeitszeit innerhalb einer Arbeitswoche, eines Monats, Kalenderjahres oder im Lauf noch längerer Zeiträume flexibel zu verteilen. Damit sie praxistauglich sind, müssen sich die Arbeitszeitsysteme an Bedürfnisse von Beschäftigten und die aktuelle Auftragslage von Unternehmen anpassen. Mittlerweile organisiert die Hälfte der Beschäftigten ihre Arbeitszeit mit Hilfe von Zeitkonten und ähnlichen Modellen. Nach Angaben des Statistischen Bundesamts hatten im Jahr 2010 36 Prozent aller Beschäftigten ab 15 Jahre flexible Arbeitszeitregelungen. Rund ein Viertel der Beschäftigten konnte Arbeitszeitkonten nutzen, gut zehn Prozent konnte über Gleitzeit-Regelungen die tägliche Arbeit an private Belange anpassen. Dagegen hatten knapp 60 Prozent der Beschäftigten starre Arbeitszeitregelungen mit festem Arbeitsbeginn und -ende. Der Anteil von Beschäftigten mit flexiblen Arbeitszeiten unterschied sich zwischen den Geschlechtern nur wenig: Er betrug bei den Männern 37 Prozent und lag damit geringfügig höher als bei den Frauen (35,5 Prozent). Besonders häufig sind flexible Arbeitszeiten in der Kommunikations- und Informationsbranche zu finden: Mit 68 Prozent war der Anteil der Beschäftigten mit flexiblen Arbeitszeitmodellen im Jahr 2010 im Bereich Kommunikation und Information am größten. Auch im Handel, Verkehr und Gastgewerbe (60 Prozent) sowie bei den Finanz- und Versicherungsdienstleistern (56 Prozent) arbeiteten mehr als die Hälfte der Beschäftigten in solchen Modellen. Überwiegend starren Arbeitszeiten waren dagegen die Erwerbstätigen im produzierenden

den Gewerbe ausgesetzt. Von ihnen hatten nur 25 Prozent flexible Arbeitszeiten. Auch im Dienstleistungsbe-
reich betrug der Anteil weniger als 30 Prozent.

Flexible Arbeitszeiten am Wochenende

Oft sind lange oder flexible Arbeitszeiten mit Arbeit an Samstagen und/oder Sonntagen verbunden. Besonders in Berufen und Tätigkeiten, die durch eine hohe Serviceorientierung gekennzeichnet sind, wird häufig am Abend und Wochenende gearbeitet. Die Sonntagsruhe steht zwar unter dem besonderen Schutz des Arbeitszeitgesetzes, aber Ausnahmen sind unter bestimmten Voraussetzungen möglich, zum Beispiel im Rahmen der Notdienste der Feuerwehr, zur Aufrechterhaltung von Sicherheit

und Ordnung, zur Betreuung von Personen oder in der Landwirtschaft sowie in den Medien. Auch für Personen, die zum „Zweck der Zerstreuung und Belustigung“ in Gaststätten oder Theatern arbeiten, im Sportbereich, in Bäckereien, in Verkehrsbetrieben sowie bei Energie- und Wasserversorgern oder im Bewachungsgewerbe beschäftigt sind, können diese Ausnahmen gelten.

Nicht zuletzt die zunehmende Bedeutung einiger dieser Branchen und Berufe hat dazu beigetragen, dass die Wochenendarbeit in den letzten zwanzig Jahren deutlich zugenommen hat: Der Anteil der Erwerbstätigen, die samstags arbeiten, stieg von 21 Prozent im Jahr 1994 auf 26 Prozent im Jahr 2014. Der Anteil der an Sonntagen Beschäftigten stieg von 10 Prozent auf 14 Prozent. Die BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung von 2012 zeigt außerdem: Rund die Hälfte der Beschäftigten arbeitet mindestens einmal im Monat an min-

Gleitzeit-Regelungen ermöglichen es, die tägliche Arbeit an private Belange anzupassen.



destens einem Tag am Wochenende – die meisten sind Männer (59 Prozent). Unter allen Wochenendarbeitenden sind insbesondere die Dienstleistungs- (28 Prozent), Fertigungs- und Bergbau- (25 Prozent) sowie Verwaltungsberufe (14 Prozent) vertreten. Samstagsarbeit üben verstärkt Personen aus Fertigungsberufen (29 Prozent) und Kaufleute (16 Prozent) aus.

Risiken von flexiblen Arbeitszeiten und Wochenendarbeit

Wenn die Variabilität der Arbeitszeit dazu führt, dass sich Beruf und Privatleben kaum noch vereinbaren lassen, kann sich das auf die Gesundheit und das soziale Wohlbefinden der Beschäftigten auswirken. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn sich die Lage und Dauer der Arbeitszeit ständig ändern, unkontrollierbare und kurzfristige Veränderungen der geplanten Arbeitszeiten eher die Regel als die Ausnahme sind und Beschäftigte keinen oder einen sehr eingeschränkten Einfluss auf ihre Arbeitszeiten haben. Der European Risk Observatory Report aus dem Jahr 2007 hebt darüber hinaus die Gefahr der sozialen Desintegration und einer schlechten Work-Life-Balance hervor. Denn eine hohe Variabilität in der Arbeitszeit geht meist auch mit Einschränkung der Gestaltungsmöglichkeiten des Privatlebens einher. Insgesamt nimmt bei steigender Variabilität der Arbeitszeit das Risiko für bestimmte Beeinträchtigungen wie

Variabilität der Arbeitszeit kann auch zu Konflikten zwischen Beruf und Privatleben führen.



Schlafstörungen, Magen- und Darmbeschwerden, psycho-vegetative Beschwerden, innere Unruhe, Nervosität sowie familiäre oder soziale Beeinträchtigung zu.

Gesundheitliche Beschwerden durch Wochenendarbeit

Mit steigender Anzahl der Arbeitstage an Wochenenden wird es insbesondere für Vollzeitbeschäftigte schwierig, Arbeit und Privatleben zu vereinbaren. Wie die BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung von 2012 zeigt, ist die Arbeit am Wochenende (und vor allem an Samstagen) mit erhöhten psychischen Anforderungen, wie starkem Termin- und Leistungsdruck, sehr schnell arbeiten zu müssen und bestimmten Leistungsvorgaben, verbunden. Sowohl überlange als auch Arbeitszeiten außerhalb der normalen Arbeitszeit tragen zu einem erhöhten Ermüdungs- und Erschöpfungspotenzial bei. Auf der anderen Seite sind sie jedoch häufig mit einem Mangel an Erholungsmöglichkeiten verbunden.

Dass die Zunahme von Wochenendarbeit pro Monat mit einem erhöhten Risiko für gesundheitliche Beschwerden einhergeht, zeigt sich ebenfalls in den BIBB/BAuA-Daten von 2012: 34 Prozent der Personen, die nicht am Wochenende arbeiten, bewerten ihren allgemeinen Gesundheitszustand mit „sehr gut“ oder „ausgezeichnet“, während dies nur 30 Prozent derjenigen tun, die sowohl samstags als auch sonntags arbeiten. Auffällig ist zudem das Auftreten nächtlicher Schlafstörungen, von

denen 30 Prozent der Sonntagsarbeitenden, jedoch nur 23 Prozent der Personen ohne Wochenendarbeit betroffen sind.

Chancen von flexiblen Arbeitszeiten

Handlungsspielraum und Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten bei der Gestaltung der eigenen Arbeitszeit können das Risiko für gesundheitliche und familiäre oder soziale Beeinträchtigungen verringern. Dazu gehören etwa, die eigene Arbeit selbst planen zu können, Einfluss auf die Arbeitsmenge zu haben oder auch direkten Einfluss auf die Pausengestaltung nehmen zu können.

Darüber hinaus bieten flexible Arbeitszeiten Arbeitnehmern viele Möglichkeiten, ihr Privatleben besser mit ihrem Beruf in Einklang zu bringen. So können zum Beispiel familiäre Verpflichtungen besser wahrgenommen und die Freizeit effektiver genutzt werden. Aber auch für den Arbeitgeber können sich Vorteile aus der flexibilisierten Arbeitszeit ergeben: Sie sorgt womöglich für eine erhöhte Motivation und Betriebsbindung der Beschäftigten. Beide Aspekte können sich wiederum positiv auf die Leistungsfähigkeit auswirken. Aber selbst diese Einflussmöglichkeiten können die negativen Auswirkungen der Variabilität nicht vollständig aufheben. Denn auch selbstbestimmte variable Arbeitszeiten können zu gesundheitlichen und sozialen Beeinträchtigungen führen.

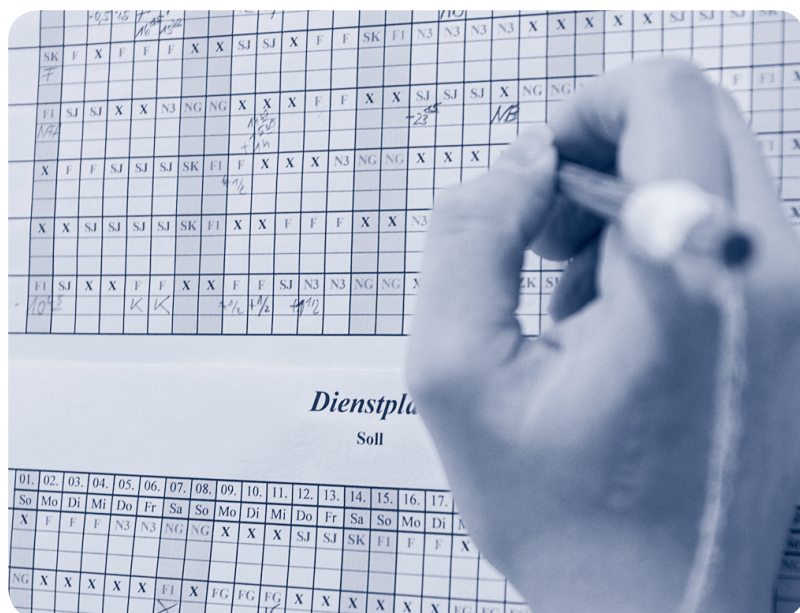
Das höchste Risiko für gesundheitliche und familiäre oder soziale Beeinträchtigungen ergibt sich dann, wenn es sich um eine reine unternehmensorientierte Flexibilität handelt, aber den betroffenen Beschäftigten die Möglichkeit fehlt, Einfluss zu nehmen.



Dr. Monischa Amlinger-Chatterjee
Fachbereich „Grundsatzfragen und Programme“ der BAuA

Ergebnisse der Arbeitskräfteerhebung 2014

Wie viel arbeitet Deutschland?



■ In seiner Arbeitskräfteerhebung
■ für das Jahr 2014 hat das Statistische Bundesamt Daten zu Beschäftigung und Arbeitszeiten in Deutschland erfasst. Die Gruppe der befragten Erwerbstätigen setzt sich dabei aus Arbeitnehmern, Selbstständigen, aber auch aus mithelfenden Familienangehörigen zusammen.

Im Jahr 2014 betrug die Wochenarbeitszeit aller Erwerbstätigen im Schnitt 35,5 Stunden. Seit dem Jahr 1991 hat die durchschnittliche Wochenarbeitszeit damit um rund drei Stunden abgenommen – sie lag damals noch bei 38,4 Stunden. Die durchschnittliche Arbeitszeit der Erwerbstätigen wird dabei von dem steigenden Anteil der Teilzeitbeschäftigten beeinflusst. Dieser Anteil betrug von allen Erwerbstätigen im Jahr 1991 nur 14 Prozent. Er verdoppelte sich bis zum Jahr 2014 auf 28 Prozent. Die Vollzeitbeschäftigten arbeiteten 2014 im Schnitt 41,5 Stunden, die Teilzeitbeschäftigten 18,8 Stunden. 12 Prozent der in Vollzeit arbeitenden Personen gab 2014 an, gewöhnlich mehr als 48 Stunden pro Woche zu arbeiten. Vor allem Männer sind mit 15 Prozent von solch langen

Arbeitszeiten betroffen. Von den Frauen gaben nur 7 Prozent an, so lange zu arbeiten.

Führungskräfte und Selbstständige arbeiten besonders viel

Von den Vollzeit-erwerbstätigen im Alter von 15 bis 24 Jahren arbeiteten im Jahr 2014 nur zwei Prozent mehr als 48 Stunden wöchentlich. Dieser Anteil stieg mit zunehmendem Alter der Erwerbstätigen: Die Altersunterschiede gehen unter anderem darauf zurück, dass vor allem Führungskräfte besonders lange arbeiten – und diese sind in der Regel eher älter. 38 Prozent der Vollzeit-erwerbstätigen in Leitungs- und Führungspositionen arbeiteten gewöhnlich mehr als 48 Stunden – bei den Erwerbstätigen ohne Führungsaufgaben fiel dieser Anteil mit 11 Prozent deutlich kleiner aus. Am häufigsten arbeiteten jedoch Selbstständige mehr als 48 Wochenstunden: 53 Prozent aller Selbstständigen arbeiteten besonders lange. Am seltensten von überlangen Arbeitszeiten betroffen waren dagegen Hilfsarbeitskräfte, Bürokräfte und kaufmännische Angestellte (5 Prozent) sowie Handwerker (6 Prozent).

Abend- und Nachtarbeit hat zugenommen

Im Jahr 2014 lag der Anteil der Erwerbstätigen, die abends arbeiteten, bei 26 Prozent. Dieser Anteil ist damit seit dem Jahr 1994 um mehr als zehn Prozent gestiegen. Der Anteil der Menschen, die regelmäßig nachts arbeiten, hat dagegen nur leicht von 7 auf 9 Prozent zugenommen – bei Männern (11 Prozent) wie Frauen (6 Prozent). 46 Prozent der Selbstständigen mit Angestellten haben außerdem regelmäßig zwischen 18 und 23 Uhr gearbeitet. Bei den abhängig Beschäftigten war es hingegen mit 24 Prozent nur knapp jeder Vierte. Von Nachtarbeit waren 2014 nur 7 Prozent der Selbstständigen mit Beschäftigten, aber 9 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer betroffen.

Mehr Arbeit am Wochenende

Im Jahr 2014 haben 26 Prozent der Erwerbstätigen regelmäßig an Samstagen gearbeitet. Im Jahr 1994 waren es noch 21 Prozent. Sonntags mussten 2014 14 Prozent der Menschen zur Arbeit, 1994 nur 10 Prozent. Dies ist unter anderem auch auf eine zunehmende Serviceorientierung zurückzuführen, die beispielsweise mit längeren Öffnungszeiten von Geschäften an Samstagen einhergeht. Mit 53 Prozent arbeitete rund die Hälfte der Selbstständigen im Jahr 2014 samstags – bei den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern waren es 24 Prozent. Fast jeder vierte Selbstständige war zudem auch sonntags im Einsatz (24 Prozent), bei den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern nur gut jeder achte (13 Prozent). Personen, die Sonntagsarbeit verrichteten, arbeiteten häufig auch am Samstag. 13 Prozent der Erwerbstätigen arbeiteten ständig oder regelmäßig an beiden Tagen des Wochenendes.



Dr. Anne Marit Wöhrmann, Gruppe „Wandel der Arbeit“ der BAuA

Lange Arbeitszeiten

Mehr Fehler und höheres Unfallrisiko

■ Welche Zahl von Arbeitsstunden ist, bezogen auf Tag, Woche oder sogar auf das ganze Arbeitsleben, aus gesundheitlicher Sicht angemessen? Diese Frage kann nicht pauschal beantwortet werden. Das hängt einerseits von der körperlichen Belastung ab, andererseits aber auch zunehmend von der psychischen Belastung. Um gesund zu bleiben, muss die Tätigkeit über die gesamte Arbeitszeit in angemessenem Umfang und ohne negative Folgen für den Arbeitenden ausgeübt werden können. Entscheidend ist dabei aber nicht nur die Gesamtdauer der Arbeit, sondern unter anderem auch, wie Arbeit und Pausen über einen Arbeitstag verteilt werden.

Sowohl die EU-Richtlinie 2003/88/EG als auch das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) sehen eine Höchstarbeitszeit von 48 Stunden pro Woche bei einer maximalen Arbeitszeit von 60 Wochenstunden vor. Aber auch wenn die Arbeitszeit rechtlich durch die EU-Richtlinie und das ArbZG begrenzt ist, führt die Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen nicht automatisch zu „gesunden“ Arbeitszeiten – zum Beispiel, wenn tatsächlich geleistete Arbeitsstunden weit über tariflich vereinbarte hinausreichen.

Lange Arbeitszeiten und Arbeitsintensität

Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes gab jede achte vollzeiterwerbstätige Person im Jahr 2014 an, gewöhnlich mehr als 48 Stunden pro Woche zu arbeiten. Von Arbeitszeiten von über 48 Stunden pro Woche waren 15 Prozent der Männer und rund 7 Prozent der Frauen betroffen. Landwirtschaftliche Fachkräfte (40 Prozent) und Erwerbstätige in akademischen Berufen (19 Prozent) sind dabei besonders häufig von langen Arbeitszeiten betroffen.

Wie sich die Dauer von Arbeitszeit auf die Gesundheit von Beschäftigten auswirkt, hängt unter anderem auch von den Arbeitsinhalten ab, wie etwa der Schwierigkeit oder Komplexität



Mit steigender wöchentlicher Stundenzahl steigen Fehler und das Unfallrisiko.

der zu erledigenden Aufgaben. Denn, wie etwa die BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung aus dem Jahr 2012 zeigt, gehen lange Arbeitszeiten oft mit hohen psychischen Anforderungen einher: Von denjenigen, die 48 Stunden wöchentlich oder mehr arbeiten, geben 72 Prozent einen hohen Termin- oder Leistungsdruck an, 71 Prozent sagen, dass sie verschiedene Arbeiten gleichzeitig betreuen müssen und 52 Prozent, dass sie häufig bei der Arbeit gestört oder unterbrochen werden.

Risiken zu langer Arbeitszeiten

Einer der Gründe für längere Arbeitszeiten ist eine höhere Produktivität. In Untersuchungen zeigt sich jedoch, dass mit steigender wöchentlicher Stundenzahl auch die Fehler und das Risiko für Unfälle zunehmen. Ab der siebten oder achten Arbeitsstunde nimmt außerdem die Leistungsfähigkeit beziehungsweise die Effizienz der Arbeitsleistung deutlich ab. Mit der Dauer der Arbeitszeit von mehr als

acht Stunden steigt auch das Unfallrisiko drastisch an. Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse deuten außerdem auf einen Zusammenhang zwischen langen Arbeitszeiten, psychischer Belastung und gesundheitlichen Beschwerden hin. Die Beschäftigten fühlen sich zumindest auf längere Sicht auch subjektiv von langen Arbeitszeiten belastet: Der Anteil von Beschäftigten, die über gesundheitliche Beschwerden klagen, nimmt mit

der Dauer der geleisteten Arbeitszeit zu. Das zeigt auch der „Stressreport 2012“. Zu den gesundheitlichen Beschwerden, die mit der Arbeitsdauer zusammenhängen, gehören insbesondere Schlafstörungen, Herz-Kreislauf-Erkrankungen oder psychische Beeinträchtigungen. Zudem fehlen häufig ausreichende Erholungszeiten. Lange Arbeitszeiten beeinträchtigen außerdem biologische Rhythmen wie den Tag-Nacht-Rhythmus und haben Auswirkungen auf das Sozialleben. Auch zeigt sich, dass lange Arbeitszeiten oft mit mehr Konflikten in Beruf und Privatleben einhergehen, da beides in der Folge schwerer miteinander zu vereinbaren ist.



Frank Brenscheidt,
Gruppe „Wandel der Arbeit“ der BAuA

Erholungszeiten dringend einhalten

Mach mal Pause!

■ Regelmäßige Erholung ist notwendig, um die ursprüngliche Leistungsfähigkeit wiederherzustellen und arbeitsbedingte Ermüdung auszugleichen. Deshalb legen Gesetze wie etwa das Bundesurlaubsgesetz bestimmte Rahmenbedingungen für Erholung im Zusammenhang mit Arbeit fest. Das Arbeitszeitgesetz soll außerdem die tägliche Erholung ermöglichen. Neben einer täglichen Ruhezeit von elf zusammenhängenden Stunden pro 24-Stunden-Zeitraum oder der Arbeitsruhe an Sonn- und Feiertagen sieht es bei einer Arbeitszeit von mehr als sechs Stunden eine Pause von mindestens 30 Minuten vor. Die Realität sieht jedoch häufig anders aus. Der Stressreport Deutschland 2012 zeigt etwa, dass inzwischen bei

mehr als einem Viertel der Beschäftigten Pausen bei der Arbeit ausfallen. Weibliche Führungskräfte in Vollzeit sind dabei die Spitzenreiter: Sie vernachlässigen mit 41 Prozent vorgegebene Pause besonders häufig. Auf Platz eins der Berufsgruppen, bei denen die Pause häufig ausfällt, stehen Beschäftigte in Gesundheitsberufen (43 Prozent). Dabei fällt auf, dass die Pause viel öfter bei denen ausfällt, die gefühlsmäßig belastenden Arbeitssituationen ausgesetzt sind (46 Prozent) und mehr als 40 Stunden in der Woche arbeiten (37 Prozent). Das heißt: Diejenigen, die die Pause eigentlich am nötigsten hätten, lassen sie am ehesten ausfallen. In den klassischen Fertigungsberufen kommt es dagegen viel seltener zu Pausenausfällen.

Chronische Erschöpfung durch fehlende Pausen

Pausenlos durchzuarbeiten kann sich negativ auf das Befinden und die Gesundheit auswirken. Denn je länger

die Erholung aufgeschoben wird, desto größer ist die Erschöpfung – zumal diese mit der Zeit überproportional ansteigt. Es dauert dann meist umso länger, sich nach der Arbeit zu erholen. Häufiges Durcharbeiten kann so zu einer sogenannten „Erholschuld“ beitragen, die zu chronischer Übermüdung und Erschöpfung führt und weitere gesundheitliche Beeinträchtigungen nach sich ziehen kann. Unternehmen, aber auch Führungskräfte und Beschäftigte sollten daher verstärkt für den Sinn und Zweck von Pausen sensibilisiert werden. Mehr Informationen enthält das Faktenblatt „Arbeiten ohne Unterlass? – Ein Plädoyer für die Pause“.

www.baua.de/dok/6505298



Andrea Lohmann-Haislah, Fachgruppe „Psychische Belastungen“ der BAuA

BAuA-Broschüren zum Thema Arbeitszeit:



Gestaltung der Arbeitszeit im Krankenhaus

In den vergangenen Jahren wurden in zahlreichen Krankenhäusern neue Formen der Arbeitszeitgestaltung unter anderem mit dem Ziel eingeführt, Arbeitsabläufe zu optimieren und die Arbeitsbedingungen der Pflegekräfte zu verbessern.

Die Umsetzung der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zur Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit stellt sich in der Praxis als äußerst schwierig dar. Die „objektiven“ Erkenntnisse stehen in Widerspruch zu den subjektiven Präferenzen der betroffenen Dauernachtwachen. Die vorliegende Broschüre wendet sich an Pflegekräfte im Tag- und Nachtdienst, an Pflegedienstleitungen sowie an Mitarbeitervertretungen / Personal- und Betriebsräte. Dabei soll der Blick



Leitfaden zur Einführung und Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit

für andere Formen der Arbeitszeitgestaltung und mögliche positive Effekte geöffnet und erweitert werden.

Die Organisation der Arbeit in Schichtdienst stellt unter gesundheitlichen und sozialen Aspekten besondere Gestaltungsanforderungen. Aus diesen Gründen erließ der Gesetzgeber für die Gestaltung und Flankierung der Nacht- und Schichtarbeit besondere Bestimmungen, die im Arbeitszeitgesetz geregelt sind. Die vorliegende Broschüre bündelt die arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zu praktischen Handlungsempfehlungen für eine gesundheitsförderliche Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit. Neben der Ein-



Im Takt? – Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen

führung von Schichtarbeit und den Gestaltungsrichtlinien werden unterschiedliche Beispiele für eine gute Schichtplanung aufgezeigt.

In Unternehmen kommen flexible Arbeitszeiten – Gleitzeit, Teilzeit, Mehrarbeit sowie Arbeitszeitkonten – ganz unterschiedlich zum Einsatz. Die Broschüre „Im Takt? – Gestaltung von flexiblen Arbeitszeitmodellen“ informiert über die verschiedenen Modelle und erörtert die Vor- und Nachteile eines jeden Modells. Die Broschüre enthält Informationen zu Teilzeit, Job-Sharing, Altersteilzeit, Funktionszeit, Wahlarbeitszeit, Telearbeit, Rufbereitschaft und vielen anderen Modellen.

Alle Broschüren gibt es unter www.baua.de/publikationen und unter www.baua.de/arbeitszeit.

Gefährliche technische Produkte

Untersagungsverfügungen

Bekanntmachung von Untersagungsverfügungen gemäß § 31 Abs. 1 des Produktsicherheitsgesetzes – ProdSG*)

- **Laser Pointer**, Green Laser Pointer
- mit 5 Aufsätzen (auf der Internet-auktionsplattform „Ebay“ auch unter der Bezeichnung 16000M Grün Laserpointer + Sternmuster-aufsatz verkauft)

Hersteller/Bevollmächtigter/

Importeur: Nicht bekannt

GTIN/EAN-Code: Nicht bekannt

Adressat der Maßnahme:

Herrn Ali Ramadan, Kreuzstr. 2,
35075 Gladenbach



Green Laser Pointer mit 5 Aufsätzen

Hauptmangel 1. Die Ausgangsleistung des Laser Pointers liegt entgegen der Angabe auf dem Typenschild weit über der maximal zulässigen Leistung von einem Milliwatt (1 mW). Der gemessene Wert beträgt 112 mW.

2. Es fehlt eine mitgelieferte Gebrauchsanleitung in deutscher Sprache, in der auf die Gefahren bei der Verwendung von Lasern der Klassen 1, 1M, 2 und 2M hingewiesen wird.

3. Die Klassifizierung und Kennzeichnung des Laser Pointers entspricht nicht der europäischen Norm DIN EN 60825-1:2008-05, sondern der amerikanischen AN-SI/CDRH-Regelung. Weiterhin fehlen die Kontaktangaben des verantwortlichen Inverkehrbringers. Durch zuvor genannte Mängel besteht das Risiko von Augenverletzungen.

Zuständige Behörde: Regierungspräsidium Gießen, Südanlage 17,
35390 Gießen

Az.: GI/25.1/Wh-GI062411 -
(UV 007/15, lfd.-Nr. 1)

Laser Pointer, in der Ausführung als Kugelschreiber mit 3 Knopfzellen.

Hersteller/Bevollmächtigter/

Importeur: Nicht bekannt

GTIN/EAN-Code: Nicht bekannt

Adressat der Maßnahme:

Herrn Ali Ramadan, Kreuzstr. 2,
35075 Gladenbach

Hauptmangel 1. Die Ausgangsleistung des Laser Pointers liegt entgegen der Angabe auf dem Typenschild weit über der maximal zulässigen Leistung von einem Milliwatt (1 mW). Der gemessene Wert beträgt 6,03 mW.

2. Es fehlt eine mitgelieferte Gebrauchsanleitung in deutscher Sprache, in der auf die Gefahren bei der Verwendung von Lasern der Klassen 1, 1M, 2 und 2M hingewiesen wird.

3. Die Klassifizierung und Kennzeichnung des Laser Pointers entspricht nicht der europäischen Norm DIN EN 60825-1:2008-05, sondern der amerikanischen AN-SI/CDRH-Regelung. Weiterhin fehlen die Kontaktangaben des verantwortlichen Inverkehrbringers. Durch zuvor genannte Mängel besteht das Risiko von Augenverletzungen.

Zuständige Behörde: Regierungspräsidium Gießen, Südanlage 17,
35390 Gießen

Az.: GI/25.1/Wh-GI062411 -
(UV 007/15, lfd.-Nr. 2)

Pedelec, PurePed10 („e-mini-bike“)

Hersteller/Bevollmächtigter/Importeur: eego e-mobility GmbH, Hosnedlgasse 33, 1220 Wien, Österreich
GTIN/EAN-Code: Nicht bekannt

Adressat der Maßnahme: eego e-mobility GmbH, Hosnedlgasse 33,
1220 Wien, Österreich



Pedelec, PurePed10 („e-mini-bike“)

Hauptmangel: Bei der Überprüfung wurden neben formellen Mängeln (fehlende Kennzeichnungen, fehlende Konformitätserklärung) auch technische Mängel festgestellt. So fehlt eine durch Bremshebelbetätigung ausgelöste Motorabschaltung.

Weiterhin wurden die Bremsen entsprechend der EN 147646 geprüft. In dem Prüfbericht wurde folgendes Ergebnis dokumentiert: „Bereits das Einbremsen der Beläge auf den geforderten Wert von 200 N +/- 10% Bremskraft ist lediglich initial und auch nur für das Vorderrad zu erreichen. Bei Fortführen des Einbremsens ist eine kontinuierliche Abnahme der Bremskraft zu verzeichnen.“ Das Produkt entspricht daher nicht dem ProdSG in Verbindung mit der 9. ProdSV und der RL 2006/42/EG (Maschinenrichtlinie). Durch die zuvor genannten Mängel besteht Verletzungsgefahr.

Zuständige Behörde: Bezirksregierung Düsseldorf, Cecilienallee
2, 40474 Düsseldorf

Az.: 55.2-ProdSG-177/14-Schi
(UV 008/15)

Reiskocher, „DELUXE AUTOMATIC RICE COOKER“,
2 Liter / 3 Liter, Item

No.: CFXB20-50 und CFXB30-50
Hersteller/Bevollmächtigter/Importeur: Guangdong Mibao Electrical Appliance Co., Ltd.

GTIN/EAN-Code: Nicht bekannt

Adressat der Maßnahme:

Asian flavour GmbH,
Herzberger Str. 128-139,
10365 Berlin



Deluxe Automatic Rice Cooker

Hauptmangel: Die Prüfstelle hat bei der Untersuchung festgestellt, dass der Reiskocher des Typs CFXB30-50 nicht die normativen Anforderungen bezüglich der Einteilung für die Schutzklasse, den Aufschriften und Anweisungen, der Spannungsfestigkeit, des Netzanschlusses und der äußeren Leitung sowie der Gerätesteckvorrichtung erfüllt. Aufgrund der Baugleichheit mit dem geprüften Muster gilt dies auch für den Reiskocher des Typs CFXB20-50.

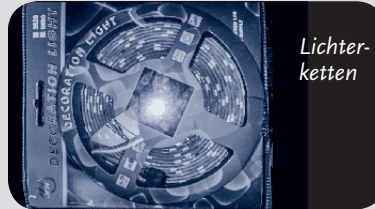
Nach dem Ergebnis der sicherheitstechnischen Prüfung der Produkte besteht u.a. im Fehlerfall aufgrund der mangelnden Spannungsfestigkeit des Produktes (Schutzklasse II) bzw. aufgrund des nicht vorhandenen Schutzleiters (Schutzklasse I) die Gefahr eines Stromschlages für den Benutzer.

Zuständige Behörde: Staatliches Gewerbeaufsichtsamt Lüneburg, Behörde für Arbeits-, Umwelt- und Verbraucherschutz, Auf der Hude 2, 21339 Lüneburg

Az.: 14.4-LG000007586-86 Sy
(UV 009/15)

Lichterketten, 1. LED Strip No.: 5050, 2. LED Strip Light – Modell SMD 3528 – 60 / M und 3. Decoration Light – Typ 5050 – EAN: 69 25 44 88 15 136

Hersteller/Bevollmächtigter/Importeur: Wuma Handels GmbH, Horbellerstr. 9, E28, 50858 Köln
GTIN/EAN-Codes: siehe oben
Adressat der Maßnahme: Wuma Handels GmbH, Horbellerstr. 9, 50858 Köln



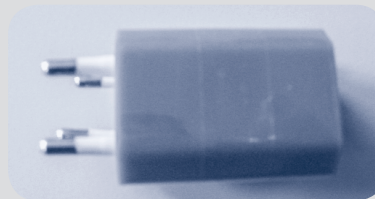
Hauptmangel: Die Eurostecker der elektrischen Betriebsmittel weisen Kontaktstiftisolationen von lediglich 8 mm bzw. 9 mm auf, welche deutlich unter der vorgeschriebenen minimalen Isolierung von 10 mm liegen und entsprechen somit nicht den Anforderungen. Die von den Produkten ausgehende Gefahr ergibt sich aus der Stromschlaggefahr beim Ein- und Ausstecken des elektrischen Betriebsmittels mit einem nicht ausreichend isolierten Eurostecker an einer haushaltsüblichen Steckdose.

Zuständige Behörde: Bezirksregierung Köln, Zeughausstraße 2-10, 50667 Köln

Az.: 55.3/15/Bg/Elektro
(UV 010/15, lfd. Nrn. 1 bis 3)

Netzadapter S-100 D

Hersteller/Bevollmächtigter/Importeur: Malix Großhandel, Horbeller Str. 9, 50858 Köln
GTIN/EAN-Codes: Nicht bekannt
Adressat der Maßnahme: Malix Großhandel, Horbeller Str. 9, 50858 Köln



Netzadapter S-100 D

Hauptmangel: Das elektrische Betriebsmittel weist an den Kontaktstiften des an ihm angeschlossenen Eurosteckers lediglich eine Kontaktstiftisolation von 8,8 mm bzw. 8,9 mm auf. Die von den Produkten ausgehende Gefahr ergibt sich aus der Stromschlaggefahr beim Ein- und Ausstecken des elektrischen Betriebsmittels mit einem nicht ausreichend

isolierten Eurostecker an einer haushaltsüblichen Steckdose.

Zuständige Behörde: Bezirksregierung Köln, Zeughausstraße 2-10, 50667 Köln

Az.: 55.9844-374/15 Bg/Pm
(UV 011/15)

*) Hinweis:

Der Bundesanstalt liegen in der Regel keine Erkenntnisse darüber vor, ob ein mangelhaftes Produkt nach Bekanntgabe der Untersagungsverfügung durch den Hersteller nachgebessert oder verändert worden ist.

Es wird jedoch davon ausgegangen, dass beanstandete Produkte entweder ganz aus dem Handel genommen oder so verbessert wurden, dass die beanstandeten Mängel behoben sind. In Zweifelsfällen wird jedoch potenziellen Kaufinteressenten empfohlen, beim Händler, Importeur oder Hersteller eine diesbezügliche Bestätigung einzuholen.

Die Untersagungsverfügungen der letzten beiden Jahrgänge können unter www.produksicherheitsportal.de Stichwort „Produktinformationen“ eingesehen werden.

Sonstige Informationen über gefährliche Produkte

Nach Produktsicherheitsgesetz ist die BAuA verpflichtet, die Öffentlichkeit über sonstige ihr zur Verfügung stehende Erkenntnisse zu gefährlichen Produkten zu informieren. Neben dem Produktsicherheitsportal (www.produksicherheitsportal.de) der BAuA halten die englischsprachige Internet-Veröffentlichung der EU-Kommission (<http://ec.europa.eu/consumers/safety/rapex/alerts>) sowie der öffentliche Teil des ICSMS-Systems (Internet-unterstütztes Informations- und Kommunikationssystem zur europaweiten, grenzüberschreitenden Marktüberwachung im Bereich von technischen Produkten) verwiesen (<https://webgate.ec.europa.eu/icsms/>).

Termine

Ausführliche Informationen zu den Veranstaltungen stehen unter www.baua.de/termine im Internet

14.10.2015

Arbeitsstätten – Änderungen im Arbeitsstättenrecht
thorke.regina@baua.bund.de
Dresden – kostenlos

16.10.2015

Gewinnen und Binden von Fachkräften in Bauunternehmen und Handwerksbetrieben
hennig.ina@baua.bund.de
Dresden – kostenlos

28.10.2015

GESIMA – Die BAuA-Software zur Gestaltung sicherer Maschinen: Einführung in die Software
thorke.regina@baua.bund.de
Dresden – kostenlos

04.11.2015

Zeit- und Leistungsdruck bei Dienstleistungstätigkeiten
thorke.regina@baua.bund.de
Dresden – kostenlos

05.11.2015

Bundeskoordinatorentag 2015
hennig.ina@baua.bund.de
Berlin – 80,00 EUR

09.11.2015

Demografie Wissen Kompakt 2015 – Werkzeuge für die betriebliche Demografieberatung
demografie@hochform-zentrum.de
Dortmund – 125 EUR

11.11.2015

Sichere Maschinen – Anforderungen beim Inverkehrbringen
thorke.regina@baua.bund.de
Dresden – kostenlos

12.11.2015

REACH-Compliance
reach-clp-biozid@baua.bund.de
Dortmund – 70,00 EUR

25.11.2015

24. Dresdner Arbeitsschutz-Kolloquium: Körperlich schwer arbeiten – auch bis zur Rente?
thorke.regina@baua.bund.de
Dresden – kostenlos

25.11.2015

8. Workshop Biomonitoring in der Praxis
teubner.heidemarie@baua.bund.de
Berlin – 125,00 EUR
(Ermäßigt 80,00 EUR)

26.11.2015

Das Kümmermodell für eine zukunftsfähige Personalpolitik in KMU
thorke.regina@baua.bund.de
Dresden – kostenlos

01.12.2015

Schutz vor Gefährdungen durch optische Strahlung
thorke.regina@baua.bund.de
Dresden – kostenlos

DGAUM-Jahrestagung 2016

DGAUM kooperiert mit der BAuA

Die 56. Wissenschaftliche Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin (DGAUM) findet vom Mittwoch, 9. März, bis Freitag, 11. März 2016, in München statt. Erstmals kooperieren die DGAUM und die BAuA bei einer Jahrestagung. Im Mittelpunkt der Kooperation steht dabei der Themenschwerpunkt „Ressourcen und Stressoren in der Arbeitswelt“. Was schadet, was nutzt und wie kann man diese Zusammenhänge wissenschaftlich exakt erkennen und beschreiben? Menschen arbeiten und gestalten täglich in vielfältiger Weise ihre Welt und

ihre Lebenskontexte. Belastungen am Arbeitsplatz und durch die Umwelt bleiben nicht aus. Im Fokus der Arbeitsmedizin und der klinisch orientierten Umweltmedizin stehen daher seit jeher die Menschen in ihren jeweiligen sozialen Bezügen. In der großen Themenvielfalt des Kongresses spiegelt sich die gesamte Breite der modernen, wissenschaftlichen Arbeitsmedizin beziehungsweise Umweltmedizin wider. Zusätzlich werden im Programm attraktive Angebote für Nachwuchswissenschaftler sowie für das arbeitsmedizinische Assistenzpersonal vorgestellt. Kongresspräsidentin ist Professor Dr. med.

Simone Schmitz-Spanke vom Institut für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin an der Universität Erlangen. Im Fokus der diesjährigen Tagung stehen die drei zukunftsweisenden Themen „Ressourcen und Stressoren in der Arbeitswelt“, „Molekulare Arbeitsmedizin“ sowie „Betriebliches Gesundheitsmanagement“. Die DGAUM erwartet mehr als 800 Teilnehmende aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Zudem erhalten Mitglieder der Fachgesellschaften aus Österreich und der Schweiz, ÖGA und SGARM, wie DGAUM-Mitglieder wieder attraktive Preisnachlässe bei den Teilnehmergebühren. Weitere Informationen zur DGAUM-Jahrestagung 2016 in München gibt es unter www.dgaum.de/dgaum-jahrestagung/.

BAuA-Studie zu „Neuroenhancement“

Hirndoping nicht weit verbreitet, jedoch ernst zu nehmen

■ Neuroenhancement – umgangssprachlich auch „Hirndoping“ genannt – steht für den Versuch gesunder Menschen, ihre kognitiven Fähigkeiten und das psychische Wohlbefinden durch die Einnahme psychoaktiver Substanzen zu verbessern, ohne dass dies medizinisch notwendig ist. In einer aktuellen Studie zum Neuroenhancement untersucht die BAuA den Zusammenhang zwischen belastenden Arbeitsbedingungen, psychischer Beanspruchung und der Einnahme von Neuroenhancement-Präparaten.

In der Studie zum Neuroenhancement wurden mehr als 4.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte aus den vier Berufsgruppen der Ärzte, Programmierer, Werbefachleute und Publizisten zu den Themen Arbeit, Gesundheit und Neuroenhancement befragt. Diese Berufsgruppen wurden aufgrund ihrer besonders hohen Arbeitsbelastung für die Befragung ausgewählt. Falls ein Zusammenhang zwischen psychosozialen Arbeitsbelastungen, mentaler Gesundheit und Neuroenhancement besteht, ist dieser in hoch belasteten Berufsgruppen vermutlich am ehesten zu beobachten.

Um den Zusammenhang zwischen Arbeitsbedingungen und Neuroenhancement möglichst valide und zuverlässig zu messen, wurde ein dreistufiges Untersuchungskonzept entwickelt: Im ersten Schritt wurden 4.166 Beschäftigte der vier Berufsgruppen zu ihrem Gesundheitszustand, der Einnahme von psychoaktiven Substanzen, den Arbeitsbedingungen sowie potenziellen personenbezogenen Einflussfaktoren in einem persönlichen Interview befragt. Bei der Einnahme von Neuroenhancement-Präparaten wurde erfasst, ob jemals (Lebenszeit-Prävalenz), im vergangenen Jahr (12-Monats-Prävalenz) oder in den letzten vier Wo-

chen (4-Wochen-Prävalenz) psychoaktive Substanzen eingenommen wurden.

Im zweiten Schritt der Untersuchung wurde eine Teilstichprobe von mehr als 700 Personen gebeten, eine Woche lang ein Tagebuch zur täglichen Arbeitsbelastung, zur Gesundheit sowie zur Einnahme von Neuroenhancement-Präparaten zu führen. Ziel war es, einen zeitlichen Zusammenhang zwischen Belastungen und Neuroenhancement zu untersuchen. Im dritten Schritt wurden mehr als 30 Arbeitnehmer, die zuvor als Neuroenhancement-Konsumenten identifiziert wurden, in Tiefeninterviews zu ihrer Lebens- und Arbeitssituation sowie zu den Beweggründen für die Einnahme von Neuroenhancement-Präparaten befragt.

Der Beruf spielt eine große Rolle

Die Daten der über 4.000 Befragten aus den vier Berufsgruppen wurden mit einer repräsentativen Normstichprobe von mehr als 4.500 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten aus allen Berufen verglichen. Diese Normstichprobe wurde im Rahmen der „Studie zur Mentalen Gesundheit bei der Arbeit“ (S-MGA, siehe Kasten) erhoben. Die vier Berufsgruppen berichten über eine höhere Wochenarbeitszeit und eine schlechtere Führungsqualität ihrer unmittelbaren Vorgesetzten im Vergleich zur Normstichprobe. Die Gruppe der Ärzte hat mit durchschnittlich 48 Stunden die höchste Wochenarbeitszeit, besonders hohe quantitative Anforderungen und den geringsten Entscheidungsspielraum. Hingegen weisen Programmierer einen höheren Entscheidungsspielraum und eine bessere soziale Unterstützung als andere Berufe auf. Außerdem zeigt sich: Der subjektive Gesundheitszustand liegt bei Ärzten, Programmierern

Info

Was sind Neuroenhancement-Präparate?

Zu den wichtigsten Substanzgruppen gehören verschreibungspflichtige Psychostimulanzien wie beispielsweise die Wirkstoffgruppen Dextro-(D-)amphetamin oder Methylphenidat (Handelsname Ritalin) zur Behandlung von hyperkinetischen Störungen. Ebenfalls von Bedeutung sind die Substanzgruppen der Antidepressiva und der Antidementiva.

und Publizisten deutlich über dem der Vergleichsstichprobe. Dagegen ist die Arbeitszufriedenheit bei allen vier Berufsgruppen niedriger als beim Durchschnitt der deutschen Erwerbsbevölkerung. Ärzte und Werbefachleute weisen erhöhte Werte der Burnout-Symptomatik auf, während Programmierer im Durchschnitt seltener von Burnout betroffen sind. Für alle vier Berufsgruppen kann eine Zunahme der Burnout-Symptomatik bei hohen quantitativen Anforderungen, einem geringen Entscheidungsspielraum und schlechter Führungsqualität beobachtet werden.

Wie verbreitet ist Neuroenhancement?

Die Häufigkeit der Einnahme von Neuroenhancement-Präparaten liegt in der vorliegenden Studie bei 1,25 Prozent in den zurückliegenden vier Wochen und bei 2,80 Prozent im zurückliegenden Jahr. 8,30 Prozent gaben an, schon einmal in ihrem Leben ein Neuroenhancement-Präparat genutzt zu haben. Ein Vergleich dieser Daten mit Angaben aus anderen Studien gestaltet sich schwierig, da die Untersuchungen häufig auf verschiedenen Erhebungs- und Messmethoden basieren und unterschiedliche Zielgruppen, Stichproben und Stichprobengrößen einbeziehen. Eine umfangreiche Literaturanalyse der vorhandenen Studien zum Neuroenhancement zeigt große Unterschiede hinsichtlich der Prävalenzraten.

Info

S-MGA – Studie zur Mentalen Gesundheit bei der Arbeit

Die „Studie zur Mentalen Gesundheit bei der Arbeit (S-MGA)“ ist eine Repräsentativerhebung der deutschen Erwerbsbevölkerung mit einem Stichprobenumfang von rund 4.500 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Alter von 31 bis 60 Jahren. Das Ziel der Studie ist die Erfassung der mentalen Gesundheit, der Arbeits- und Funktionsfähigkeit in der deutschen Erwerbsbevölkerung und die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Arbeitsanforderungen und -ressourcen und der mentalen und funktionellen Gesundheit. Mentale Gesundheit umfasst sowohl positive Merkmale wie das Wohlbefinden als auch negative wie Depression und Burnout-Symptomatik.

Die eingeschränkte Vergleichbarkeit zur BAuA-Studie trifft ebenfalls auf den kürzlich veröffentlichten und medial stark beachteten DAK-Gesundheitsreport 2015 mit dem Schwerpunktthema „Update Doping am Arbeitsplatz: pharmakologisches Neuroenhancement durch Erwerbstätige“ zu. Die DAK- und die BAuA-

Studie weisen erhebliche Unterschiede bezüglich der untersuchten Stichproben und der Art der Befragung auf. Trotz dieser methodischen Unterschiede kommen beide Studien zu erstaunlichen Übereinstimmungen bei den gemessenen Prävalenzraten. Außerdem konstatieren beide Studien, „dass das pharmakologische Neuroenhancement zwar weiterhin kein verbreitetes Phänomen ist“ (DAK-Gesundheitsreport 2015, S. 124), jedoch in Bezug auf den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz ernst genommen werden muss.

Neuroenhancement meist in Ausnahmesituationen

Die Studie legt nahe, dass hohe Arbeitsbelastungen nicht zwangsläufig zum Konsum von Neuroenhancement-Präparaten führen. Als wichtige Einflussgröße für das Neuroenhancement ist die regelmäßige Schichtarbeit identifiziert worden. Darüber hinaus zeigen die qualitativen Tiefeninterviews, dass diese Präparate nur punktuell bei besonders hohen Belastungen eingenommen werden, verbunden mit der Befürchtung, diesen Belastungen nicht gewachsen zu sein. Folglich geht es den Beschäftigten bei der Einnahme dieser Präparate um den Erhalt ihrer Leistung, nicht um deren Steigerung. Darüber

hinaus geben sowohl die statistischen Analysen als auch die Tiefeninterviews Hinweise darauf, dass das Phänomen Neuroenhancement immer ein Ergebnis des Zusammenspiels von hohen Arbeitsbelastungen und Persönlichkeitsmerkmalen ist, wie zum Beispiel besonders hohe Erwartungen an sich selbst zu stellen.

Trotz der geringen Prävalenzraten kommt die Studie zu dem Schluss, dass Neuroenhancement ernst genommen werden muss. So weist Glaeske (2011) darauf hin, dass auch eine geringe Prävalenz in Höhe von 1,5 Prozent unter den Beschäftigten in Deutschland eine absolute Zahl von etwa 600.000 Konsumenten von Neuroenhancement-Präparaten ergibt. Neuroenhancement stellt sich deutlich als ein fehlgeleitetes Bewältigungsverhalten dar und sollte in den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz, etwa in die betriebliche Suchtprävention, eingebunden werden. Neuroenhancement ist keine geeignete Methode, um mit hohen Belastungen am Arbeitsplatz umzugehen. Vielmehr sollte an den Ursachen angesetzt werden. Eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeit und adäquate Bewältigungsformen bei zu hoher Beanspruchung sollten im Fokus präventiven Handelns stehen.

Dr. Gabriele Freude

Wöchentliche tatsächliche Arbeitszeit in vier Berufsgruppen und in S-MGA

	Mittel	SD	n	T-Test: Vergleich mit S-MGA
Ärzte	48,47	14,1	1171	22,42 ***
Programmierer	42,04	7,6	1372	13,55 ***
Werbefachleute	48,85	10,2	551	12,43 ***
Publizisten	42,41	9,6	981	12,04 ***
S-MGA	37,57	13,9	4113	

Und wie viele Stunden pro Woche arbeiten Sie normalerweise, einschließlich regelmäßiger Überstunden, Mehrarbeit usw.? Bitte beziehen Sie Ihre Antwort auf die vergangenen vier Wochen.

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

Quelle: BAuA



Der Umgang mit Laserdruckern und Kopierern gehört zum Alltag in deutschen Büros.

sind aber auch die anderen Inhaltsstoffe der emittierten komplexen Gemische zu berücksichtigen. Die Komponenten können dabei unterschiedlich sein, denn sie sind abhängig von der jeweiligen Rezeptur des verwendeten Tonermaterials. Die vorliegenden belastbaren Daten zeigen, dass gefährliche stoffliche Komponenten nur in sehr geringen Mengen freigesetzt werden.

Risiko als gering einzustufen

Nach Einschätzung der BAuA ergeben sich aus diesen Emissionen generell keine relevanten Risiken, die für eine Gefährdungsbeurteilung am Arbeitsplatz zu berücksichtigen wären. Auch durch die wissenschaftliche Literatur lassen sich bisher keine stofflich bedingten Erkrankungen beim Menschen durch Emissionen aus Laserdruckern und Kopiergeräten nachweisen. Generell sind die vorhandenen Mengen der ausgestoßenen stofflichen Komponenten zu gering, um eine Allergie gegen stoffliche Komponenten der Emissionen aus Laserdruckern und Kopiergeräten zu verursachen. Klare Hinweise aus Feld- oder Fallstudien liegen weder für die Entstehung einer Sensibilisierung noch für die Auslösung einer allergischen Reaktion bei bereits vorerkrankten Personen vor.

Zusammenfassend ist bei der Gefährdungsbeurteilung am Arbeitsplatz für Emissionen aus Laserdruckern und Kopiergeräten der Allgemeine Staubgrenzwert von Relevanz. Dieser wird an Büroarbeitsplätzen weit unterschritten. Da in aller Regel die stoffliche Zusammensetzung anderer Emissionen nicht bekannt ist, kann allerdings nicht ganz ausgeschlossen werden, dass im Einzelfall andere Wirkungen wie zum Beispiel allergische Reaktionen bei bereits sensibilisierten Personen auftreten können. In diesem Fall wird geraten, betriebsärztliche Unterstützung hinzuzuziehen.

Emissionen von Druckern und Kopierern

Aktuelle Informationen zu Tonerstaub

■ Der Umgang mit Laserdruckern und Kopierern gehört zum Alltag in deutschen Büros. Über die Emissionen aus diesen Geräten wird seit langem diskutiert. Bei den Emissionen aus Laserdruckern und Kopiergeräten handelt es sich um komplexe Gemische aus flüchtigen Verbindungen, Flüssigaerosolen (flüssige Schwebeteilchen in der Luft) und Feststäuben – überwiegend in Form von Papierstaub. Generell enthalten diese Emissionen nur zu einem sehr geringen Anteil Tonerstaub. Im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung des Arbeitsplatzes müssen verschiedene Dinge berücksichtigt werden. So sind bei der Arbeit mit diesen Geräten Arbeitsplatzgrenzwerte, insbesondere der Allgemeine Staubgrenzwert, zu beachten.

Bei Tätigkeiten, wo Staub entstehen kann, sind zum einen die Arbeitsplatzgrenzwerte des Allgemeinen Staubgrenzwertes zu beachten. Dies ist laut der „Technischen Regel für Gefahrstoffe (TRGS) 900“ für den

einatembaren Staub (E-Staub) ein Wert von 10 mg/m^3 . Für den besonders feinen, alveolengängigen Staub (A-Staub) ist ein Wert von $1,25 \text{ mg/m}^3$ festgelegt. Der Arbeitsplatzgrenzwert für alveolengängigen Staub bezieht sich auf feinere, schlecht lösliche Stäube ohne spezifische Toxizität, die bis in die Lungenbläschen, auch Alveolen genannt, gelangen können. Dieser Grenzwert bezieht sich auf eine Dichte von arbeitsplatztypischem Staub, die bei $2,5 \text{ g/cm}^3$ liegt. Reiner Tonerstaub hat eine Dichte von etwa 1 g/cm^3 . Hier läge der Arbeitsplatzgrenzwert für A-Staub bei $0,5 \text{ mg/m}^3$.

Aus den vorliegenden Messdaten lässt sich ableiten, dass der A-Staubgrenzwert an Büroarbeitsplätzen weit unterschritten wird, etwa um den Faktor 100. Auch bei der Tätigkeit von Servicetechnikern und im Tonerkartuschen-Recycling wird dieser Grenzwert eingehalten; dort liegt er etwa um Faktor 10 darunter. Bei einer Gefährdungsbeurteilung

Es ist auch möglich, dass Personen an solchen Arbeitsplätzen aufgrund der schlechten Allgemeinbedingungen erkranken. Um dies zu vermeiden, sind grundlegende Vorgaben der Arbeitsplatzgestaltung zu beachten. Zum Beispiel sollten Räume, in denen sich Laserdrucker oder Kopiergeräte befinden, ausreichend groß und gut belüftet sein. Auch sind hohe Lärmbelastungen zu vermeiden. Ständig laufende Geräte sind sinnvollerweise in gesonderten Räumen aufzustellen.

Möglichkeit zur Vorsorge

Der Arbeitgeber muss dem Beschäftigten Vorsorgeuntersuchungen anbieten, wenn eine Erkrankung im Zusammenhang mit der Tätigkeit des Beschäftigten stehen kann. Kommt der Arbeitgeber dem nicht nach, können Beschäftigte sich an die zuständige Arbeitsschutzbehörde wenden. Weiter haben Beschäftigte das Recht auf eine Wunschvorsorgeuntersuchung. Das heißt: Sofern nicht ausgeschlossen werden kann, dass durch ihre Tätigkeit ein Gesundheitsschaden entstehen kann, muss der Arbeitgeber den Beschäftigten auf dessen Wunsch hin regelmäßige arbeitsmedizinische Untersuchungen ermög-

lichen, die sich an der jeweiligen Gefährdung orientieren. Der Wunsch nach einer Vorsorgeuntersuchung sollte auch immer zum Anlass genommen werden, um zu prüfen, ob Arbeitsplätze so gestaltet werden können, dass entsprechende Gefährdungen möglichst vermieden werden oder ob technische oder organisatorische Schutzmaßnahmen in ausreichendem Maße ergriffen worden sind.

Schutzmaßnahmen für Büroarbeitsplätze

Die im BAuA-Merkblatt „Drucker und Kopierer am Arbeitsplatz“ genannten Maßnahmen entsprechen dem aktuellen Stand der Technik und werden zur Vorsorge empfohlen. Weitere Informationen sind dem Schutzleitfaden 130 „Drucken, Kopieren“ zu entnehmen. Sollte in größerem Umfang gedruckt werden, etwa über Gruppendrucker, empfiehlt sich die Aufstellung in einem getrennten, gut belüfteten Raum entsprechend den Herstellerangaben. Soweit Beschäftigte Tätigkeiten durchführen, bei denen sie mit Toner in Kontakt kommen können, wie beim Wechseln von Toner oder bei der Störungsbeseitigung sind sie über die notwendigen Schutz-

maßnahmen aufzuklären. Weitere Maßnahmen, wie der Austausch von Laserdruckern gegen andere Drucker-technologien oder eine Absaugung, sind nach derzeitigem Kenntnisstand nicht erforderlich.

Schutzmaßnahmen für Servicetechniker

Um möglichst wenig mit Tonerpartikeln in Kontakt zu kommen und die Ausbreitung der Partikel möglichst gering zu halten, muss das Gerät vor beziehungsweise nach bestimmten Tätigkeiten gereinigt werden. Dies geschieht durch Absaugen mit Staubsaugern der Staubkategorie H und Bauart B1 sowie durch Abwischen mit einem feuchten Tuch. Weitere Informationen können dem Schutzleitfaden 260 „Wartungs- und Servicearbeiten an Drucker- und Kopiergeräten“ entnommen werden. Staubablagerungen mit Druckluft zu entfernen ist nach der Gefahrstoffverordnung grundsätzlich nicht zulässig.

Schutzmaßnahmen beim Tonerkartuschen-Recycling

Beim Recycling von Tonerkartuschen sind, wie bei den Servicearbeiten, insbesondere die Vorgaben von Anhang 1, Nr. 2 „Partikelförmige Gefahrstoffe“ der Gefahrstoffverordnung zu beachten. Bearbeitungsverfahren, Maschinen und Geräte müssen so ausgewählt und betrieben werden, dass möglichst wenig Staub freigesetzt wird. Staub emittierende Geräte müssen etwa mit einer wirksamen Absaugung versehen sein. Es muss außerdem verhindert werden, dass sich zum Beispiel bei Umfüllarbeiten Staub auf andere Arbeitsbereiche ausbreiten kann. Die Sicherheitseinrichtungen müssen zudem mindestens jährlich auf ihre Funktionsfähigkeit geprüft werden.

Den Fachartikel „Tonerstaub und Emissionen von Druckern und Kopierern am Arbeitsplatz“, die Schutzleitfäden sowie das Merkblatt „Drucker und Kopierer am Arbeitsplatz“ gibt es im Internetangebot der BAuA unter www.baua.de/tonerstaub.

11. Deutscher Gefahrstoffschutzpreis

Neue Ideen zum Schutz vor Asbest- und anderen Stäuben gesucht

Viele Beschäftigte sind auch heute noch durch asbesthaltigen Staub gefährdet und auch andere Stäube schaden deren Gesundheit. In vielen Handwerksbetrieben, Unternehmen und Organisationen existieren bereits praktische Lösungen und Konzepte, wie mit Asbest und Stäuben umgegangen werden kann, ohne die Gesundheit der Beteiligten aufs Spiel zu setzen. Diese praktischen Beispiele, aber auch neue Ideen und Anregungen, sollen in der Öffentlichkeit bekannt gemacht werden und dadurch Eingang in die Praxis finden. Das Bundes-

ministerium für Arbeit und Soziales wird deshalb im Wettbewerb um den Deutschen Gefahrstoffschutzpreis 2016 die besten Ideen und Anregungen zum Schutz vor Asbest und anderen Stäuben mit 10.000 Euro auszeichnen.

Am Wettbewerb können sich Einzelpersonen, Personengruppen, Firmen und Organisationen beteiligen.

Die gesamte Ausschreibung sowie die Preisträger der vergangenen Wettbewerbe gibt es ab Oktober 2015 auf der BAuA-Internetseite unter der Adresse www.baua.de/gefahrstoffschutzpreis.

Neuer Bereich auf dem GDA-Portal

Handlungshilfen jetzt nach Themen geordnet

Das Online-Portal der „Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie“ (GDA) ist das zentrale Informationsmedium der GDA. Unter dem Titel „Handlungshilfen und Empfehlungen für den betrieblichen Arbeitsschutz“ (www.gda-portal.de/de/Handlungshilfen/Handlungshilfen) ist ein neuer Bereich innerhalb des GDA-Portals entstanden. Hier können sich betriebliche Arbeitsschützer auf einen Blick über die praktischen Angebote der GDA informieren. Geordnet nach Belastungsarten und Branchen werden dort Angebote und Instrumente aus den GDA-Arbeitsprogrammen vorgestellt, die sich in der Praxis bewährt haben. Grund für die Gestaltung des neuen Bereichs war unter anderem auch das Ergebnis einer Online-Befragung zum GDA-Portal: Demnach interessieren sich die meisten Besucher für konkrete Handlungshilfen zu bestimmten Themen.

In dem neuen Angebot zu den Handlungshilfen werden nun alle Materialien zu einem Themenbereich gebündelt. Das ermöglicht dem Nutzer einen zielgerichteten und direkten Einstieg in den gewünschten Bereich. Themenfelder sind beispielsweise „Psychische Belastungen“, „Organisation des Arbeitsschutzes im Betrieb“, „Muskel-Skelett-Erkrankungen“ oder

der „Sicherheits- und Gesundheitsschutz auf Baustellen“. Die GDA-Handlungshilfen wurden gemeinsam von Bund, Ländern und Unfallversicherungsträgern unter Beteiligung von Sozial- und Kooperationspartnern erarbeitet und abgestimmt. Damit werden Kompetenzen gebündelt und Nutzer erhalten praxisnahe und verlässliche Präventionsangebote aus einem Guss.

Die Online-Befragung zum GDA-Portal

Das GDA-Portal wird im Monat von rund 8.000 Personen genutzt. Eine Online-Befragung Anfang des Jahres 2015 hatte das Ziel, mehr über die Nutzer des Portals und über deren Informationsbedürfnisse zu erfahren. Die Befragten konnten unter anderem bis zu drei Themen auswählen, zu denen sie auf dem GDA-Portal Informationen suchen. Demnach sind für einen Großteil der Befragten (66 Prozent) Materialien interessant, die konkret für die betriebliche Arbeitsschutzpraxis erstellt wurden; zum Beispiel Handlungshilfen zu Gefährdungsbeurteilung, Arbeitsschutzorganisation oder psychischen Belastungen. An zweiter Stelle der gesuchten Information folgt die GDA selbst; konkret: die Umsetzung der Arbeitsprogramme (38 Prozent), Informationen zu den Zielen und Aufgaben der GDA (34 Prozent) und die GDA-Leitlinien (31 Prozent). 37 Prozent der Befragten suchen auf dem GDA-Portal Informationen zu Gesetzen, Vorschriften und Regeln im Arbeitsschutz. Das am häufigsten nachgefragte Serviceangebot des Portals ist der Download-Bereich, der von zwei Dritteln der Befragten genutzt wird.

Insgesamt schätzten die Befragten die Übersichtlichkeit des Portals positiv ein – und zwar sowohl in Bezug auf

die Darstellung der Inhalte wie auch auf den Aufbau und das Layout. Gute Noten bekamen auch die Aktualität des Portals sowie die derzeitige Begrenzung auf „das Wesentliche“.

Sabine Sommer

Info

GDA auf der Arbeitsschutzmesse „A+A“

Vom 27. bis zum 30. Oktober 2015 findet die Messe A+A in Düsseldorf statt. Die GDA ist auch diesmal wieder mit einem eigenen Infostand dabei und nimmt auch aktiv am begleitenden Kongress teil. Sie finden den Messestand der GDA in Halle 10 direkt neben dem BAuA-Stand.

Impressum

Amtliche Mitteilungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Herausgeber:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

Friedrich-Henkel-Weg 1–25
44149 Dortmund

Telefon 0231 9071-2255

Telefax 0231 9071-2299

E-Mail presse@baua.bund.de

Internet www.baua.de

Verantwortlich: Christian Schipke

Redaktion: Jörg Feldmann,
Simone Wroblewski, pressto,
Walter Liedtke, pressto
Layout: eckedesign, Berlin

Autoren:

Dr. Monisha Amlinger-Chatterjee,
Dr. Beate Beermann, Frank Brenscheidt,
Dr. Gabriele Freude, Dr. Thomas Gebel,
Andrea Lohmann-Haislah, Sabine Sommer,
Dr. Anne Marit Wöhrmann.

Titelbild: kemaltaner - Fotolia.com

Druck: Bonifatius GmbH

Druck – Buch – Verlag
Karl-Schurz-Straße 26
D-33100 Paderborn

„baua: Aktuell“ erscheint vierteljährlich.
Der Bezug ist kostenlos.

Die Zustellung erfolgt auf dem Postweg und als Beilage in Fachzeitschriften.
Nachdruck – auch auszugsweise – erwünscht, aber nur mit Quellenangabe gestattet.

ISSN 2199-7332

Gedruckt auf Recyclingpapier,
hergestellt aus 100% Altpapier.

Redaktionsschluss
für die Ausgabe 4/15: 15.11.2015



Logo des Arbeitsprogramms MSE.

DASA Arbeitswelt Ausstellung

Die Highlights im Herbst

- In ihrer Dauerausstellung eröffnet
- die Dasa gleich zwei neue Bereiche in diesem Herbst.

Ausstellungsbereich „Stress“

Die Welt dreht sich schneller, die Prozesse werden komplexer, die Anforderungen höher – was entsteht, ist: Stress. Die DASA setzt neben umfangreichen Informationen zu allem, was an den Nerven zerrt, auf die Kraft der Ruhe. So blicken die Besucher auf ein Aquarium, um zu entschleunigen.

Denn wer lernt, ganz einfach durchzuatmen, tut schon viel für sich. Der neue Bereich wird zum Aktionstag „Psychische Erkrankungen und Berufsleben“ am 8. November 2015 eröffnet.

Ausstellungsbereich „Konstruktionsbüro“

Der Traum vom kreativen Arbeiten – oft genug endet er mit langem Sitzen vor dem Rechner in Körperhaltungen, die ganz schön ins Kreuz gehen.

Die DASA zeigt den optimal eingerichteten Arbeitsplatz eines Konstrukteurs. Außerdem: Wo früher Papier und Stift die Hand führten, sind heute raffinierte 3D-Animationen an der Tagesordnung. Von der „Softwareergonomie“, über die richtige Beleuchtung bis hin zum rücken-schonenden Bürostuhl geht es in der Ausstellung um mehr Wohlbefinden im Büro. Der neue Bereich wird zum „Tag des Lichts“ am 25. Oktober 2015 eröffnet.

Der neue Ausstellungsbereich „Stress“ wird zum Aktionstag „Psychische Erkrankungen und Berufsleben“ eröffnet.

Echte Maschinenmusik

Karl Bartos spielt in der DASA

- Seine Werke haben Musikgeschichte geschrieben: Mit der legendären Elektro-Band „Kraftwerk“ bewies Karl Bartos, wie Mensch und Maschine musikalisch zusammenwirken können. Nun gastiert der Urvater des Elektro-Pop in der DASA Arbeitswelt Ausstellung.

Anlass ist der Auftakt zur aufwändigen neuen DASA-Attraktion „Die Roboter. Eine Ausstellung zum Verhältnis von Mensch und Maschine“. Die 800 Quadratmeter große Schau lädt zu einem Streifzug durch Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft der Mensch-Maschine-Beziehung ein und schlägt den Bogen von den ersten Steinwerkzeugen über humanoide

Automaten bis hin zur sensorischen Robotertechnik. Stilecht präsentiert daher Karl Bartos Filme und Hits aus seiner Zeit als Kraftwerk-Co-Autor sowie aktuelle Titel vor der Kulisse

Karl Bartos: Elektro-Pop in der DASA.

des gigantischen Lichtbogen-Ofens in der DASA.

Karten gibt es nur im Vorverkauf über www.eventim.de. Das Konzert am Freitag, 20. November 2015, beginnt um 20 Uhr, Einlass ist ab 19 Uhr. Die Ausstellung „Die Roboter“ ist ab Samstag, 21. November, geöffnet und ist bis zum 25. September 2016 in der DASA zu sehen.



Foto: Patrick Beerhorst

Quelle 4

Autor / Hrsg. / Titel It. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.):
Internetquellenverzeichnis Flexible Arbeitszeitmodelle. Überblick und Umsetzung.

vollständige URL [https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/
Praxis/A49.pdf?__blob=publicationFile&v=6](https://www.baua.de/DE/Angebote/Publicationen/Praxis/A49.pdf?__blob=publicationFile&v=6)

Datum des Downloads 17.02.2018



Flexible Arbeitszeitmodelle

Überblick und Umsetzung

baua: Praxis

Inhalt

	Einleitung	3
<hr/>		
1	Der gesetzliche Arbeitzeitschutz	4
	Zu langes Arbeiten gefährdet die Gesundheit	5
	Steigendes Unfallrisiko, weniger Leistung	5
	Gesundheit und Wirtschaftlichkeit sichern	6
	Das Arbeitszeitgesetz	6
<hr/>		
2	Mehr Flexibilität für die Arbeitswelt 4.0	8
	Trend 1: Globalisierung	9
	Trend 2: Demografische Entwicklung	10
	Trend 3: Wertewandel	10
	Trend 4: Digitalisierung	11
	Vorteile durch flexible Arbeitszeiten	11
<hr/>		
3	Sicherheit und Gesundheit bei flexiblen Arbeitszeiten	14
	Acht Stunden Arbeit werktags, wenig Nacharbeit	15
	Mehr Mitarbeiterbeteiligung, bessere Arbeitszeitmodelle	15
	Neue Arbeitszeitmodelle in neun Phasen einführen	18
<hr/>		
4	Arbeitszeitkonten als Voraussetzung	20
	Arbeitszeitkonten	21
	Kurzzeit- und Langzeitkonten	21
	Das Ampelkontomodell	23
<hr/>		

5	Die Arbeitszeitmodelle im Überblick	24
	Modell 1: Teilzeit	26
	Modell 2: Jobsharing	28
	Modell 3: Altersteilzeit	30
	Modell 4: Kurzarbeit	32
	Modell 5: Mehrarbeit	33
	Modell 6: Gleitzeit	34
	Modell 7: Funktionszeit	36
	Modell 8: Wahlarbeitszeit	38
	Modell 9: Vertrauensarbeitszeit	40
	Modell 10: Jahresarbeitszeit	43
	Modell 11: Nacht- und Schichtarbeit	45
	Modell 12: Telearbeit	49
	Modell 13: Lebensarbeitszeit	52
	Modell 14: Sabbatical	54
	Modell 15: Bereitschaftsdienst	56
	Modell 16: Rufbereitschaft	57
	Fazit	60
	Weiterführende Informationen	62
	Impressum	64

Einleitung

Wie Arbeitszeit gesund und ergonomisch gestaltet werden kann, gehört zu den zentralen Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Es geht dabei neben Dauer und Lage von Arbeits- wie Ruhezeiten auch zunehmend darum, inwieweit diese für die Beschäftigten noch vorhersehbar oder beeinflussbar sind. So entsteht derzeit eine Vielzahl neuer Arbeitsformen, bei denen Zeit und Ort der Tätigkeit immer flexibler werden, Stichwort Digitalisierung. Das eröffnet zwar vielfältige Chancen, birgt aber auch Risiken. Beispielsweise können flexible Arbeitszeiten für die Beschäftigten mehr Zeitsouveränität bedeuten, die zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben beitragen kann. Andererseits verschmelzen Arbeits- und Ruhezeiten immer öfter zu einer entgrenzten Arbeit mit allen negativen Konsequenzen für Wohlbefinden, Sicherheit und Gesundheit.

Deshalb steht der Arbeitsschutz einmal mehr vor der Aufgabe, Arbeitszeiten für alle gut zu gestalten, sowohl im Sinne der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen als auch im Schutzinteresse der Beschäftigten. Den Rahmen für flexible Arbeitszeiten setzt das moderne Arbeitszeitrecht. Es begrenzt einerseits die Arbeitszeit, damit Beschäftigte Lebenszeit für Familie, Freizeit, Kultur, sich selbst und für die Regeneration behalten. Andererseits fördert das Arbeitszeitrecht die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen, indem es zum Erhalt der Leistungsfähigkeit beiträgt und dabei ausdrücklich Spielraum für flexible Arbeitszeiten lässt. Damit wird auf eine veränderte Arbeitswelt reagiert, die mit starren Regelungen nicht mehr funktionieren würde.

Viele Unternehmen nutzen die Möglichkeiten flexibler Arbeitszeiten bereits, wenngleich in unterschiedlichem Maße. So sind Gleitzeit und Teilzeit, Mehrarbeit und Arbeitszeitkonten als leicht handhabbare Modelle weit verbreitet. Andere werden seltener angewendet, wie etwa die Vertrauensarbeitszeit. Das auch, weil einige Arbeitszeitmodelle in kleinen und mittleren Unternehmen weniger bekannt sein dürften. Hier hilft die vorliegende *baua: Praxis* weiter. Sie informiert zunächst über Grundsätzliches zum Arbeitszeitschutz. Danach werden sechzehn flexible Arbeitszeitmodelle ausführlicher vorgestellt.

1 Der gesetzliche Arbeitszeitschutz



Derzeit wird in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft über Dauer, Lage sowie Verteilung der Arbeitszeit diskutiert. Längere Lebensarbeitszeiten stehen ebenso auf der Agenda wie längere tägliche und wöchentliche Arbeitszeiten. Auch der Sonntag als generell arbeitsfreier Tag rückt trotz vieler bestehender Ausnahmeregelungen in den Fokus. Dahinter steht auch die Frage: Warum gibt der Gesetzgeber überhaupt einen Rahmen für die Arbeitszeit vor?

Der Arbeitszeitschutz ist einer der Grundbausteine des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Als der preußische Staat 1839 zum ersten Mal Arbeitsbedingungen gesetzlich regelte, ging es neben dem Verbot der Kinderarbeit auch darum, wie lange und wann Jugendliche in den Fabriken arbeiten durften. Anlass dafür war die Erkenntnis, dass überlange Arbeitszeiten die Gesundheit von Jugendlichen stark einschränkten. So ließen sich in den frühindustriellen Gewerbebezirken kaum noch junge Männer für das Militär finden. Ihre Gesundheit war durch die Fabrikarbeit bereits ruiniert.

Das Verbot der Kinderarbeit und die Beschränkung des Arbeitstages von Jugendlichen unter 16 Jahren auf 10 Stunden täglich bildete den Auftakt. Weitere gesetzliche Regelungen verringerten die Arbeitszeit in den folgenden Jahrzehnten und brachten sie auf

ein gesundheitlich vertretbares Maß. Aber was ist eigentlich das richtige Maß für den Menschen, und welche Folgen haben überlange Arbeitszeiten für Gesundheit, Leistung und Sicherheit?

Zu langes Arbeiten gefährdet die Gesundheit

Selbstverständlich kann der Mensch zwölf Stunden durcharbeiten, ohne dass dadurch unmittelbar die Gesundheit gefährdet wäre. Anders sieht es aus, wenn dies häufiger oder sogar regelmäßig geschieht. Zwar ist es individuell unterschiedlich, wie überlange Arbeitszeiten verkräftet werden. Auch die Art der Tätigkeit beeinflusst, ob sicher und gesund gearbeitet wird. Aber grundsätzlich sind überlange Arbeitszeiten, vor allem in Schicht- und Nachtarbeit, problematisch für Gesundheit, Leistung und Sicherheit.

Wer ständig zu lange arbeitet, gefährdet nachweislich die Gesundheit des Herz-Kreislauf-Systems. Personen mit überlangen Arbeitstagen leiden öfter an Bluthochdruck, Herzrhythmusstörungen und Herzinfarkt. Auch die Gesundheit des Magen-Darm-Trakts ist gefährdet, wenn zu lange gearbeitet wird. Wer ständig 50 Stunden und mehr in der Woche arbeitet, riskiert Magenprobleme bis hin zum Magengeschwür. Darüber hinaus zeigen erste Erkenntnisse, dass Männer und Frauen mit überlangen Arbeitszeiten ein erhöhtes Diabetesrisiko haben.

■ Wer ständig zu lange arbeitet, gefährdet nachweislich seine Gesundheit.

Schließlich nimmt auch die Psyche Schaden bei zu langer Arbeitszeit. Mentale Erschöpfung, Schlafstörungen, die Unfähigkeit zum Abschalten, Stress und Angstgefühle, aber auch Burnout können Folgen zu langen Arbeitens sein. Nach vorliegenden Erkenntnissen gehen insbesondere ständig lange Nachtschichten über zwölf Stunden mit einem höheren Risiko für Burnout einher (Amlinger-Chatterjee, 2016). Zusätzlich verhindern lange Arbeitszeiten, dass die übermäßige Beanspruchung durch soziale, kulturelle und sportliche Aktivitäten angemessen ausgeglichen werden kann, da für sie die Zeit fehlt. Dadurch gelingt keine Work-Life-Balance mehr – mit negativen Folgen für Gesundheit, Leistungsfähigkeit, soziales Engagement und damit für den Zusammenhalt unserer Gesellschaft.

Steigendes Unfallrisiko, weniger Leistung

Langes Arbeiten ist kein effizientes Arbeiten. Mit der Dauer der Arbeitszeit nimmt die Ermüdung zu, während Leistung und Aufmerksamkeit nachlassen und so die Sicherheit gefährdet wird. Bereits nach der siebten Arbeitsstunde wächst das Unfallrisiko deutlich, nach der neunten steigt es gravierend. Ab der zwölften Arbeitsstunde ist das Unfallrisiko dann doppelt so hoch wie das während eines normalen Arbeitstages. Aber nicht nur das Unfallrisiko steigt, auch die individuelle Produktivität pro Stunde nimmt bei Wochenarbeitszeiten über 40 Stunden nachweislich ab. Insofern spricht viel dagegen, die individuelle Arbeitszeit auszudehnen. Sinnvoller ist, sie klug zu verteilen und auf ausreichend Erholungszeit zu achten, Stichwort Flexibilisierung. Wichtig ist dabei, die flexiblen Arbeitszeiten gesundheits- und menschengerecht zu gestalten.

■ Bereits nach der siebten Arbeitsstunde steigt das Unfallrisiko deutlich.

Gesundheit und Wirtschaftlichkeit sichern

Wie Arbeitszeit gestaltet wird, beeinflusst stark Wohlbefinden und Gesundheit bei der Arbeit. Schließlich greift die Arbeitszeitgestaltung tief in das soziale Leben der Beschäftigten ein, bestimmt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, entscheidet mit darüber, ob Freizeit sinnvoll genutzt werden kann oder nicht. Deshalb möchten Beschäftigte ihre Interessen bei der Arbeitszeitgestaltung angemessen berücksichtigt sehen. Andererseits müssen Arbeitszeiten auch den betrieblichen Erfordernissen der Unternehmen gerecht werden, also z. B. optimale Maschinenlaufzeiten, Termintreue, Kundenservice und Qualitätssicherung ermöglichen. Mit modernen und flexiblen Arbeitszeitmodellen lassen sich die verschiedenen Positionen oft so miteinander verbinden, dass Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten ebenso wie die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gesichert sind.

Das Arbeitszeitgesetz

Basis für eine solche moderne Arbeitszeitgestaltung ist das Arbeitszeitgesetz (ArbZG), das auch den Rahmen für die Vereinbarungen der Tarifparteien vorgibt. Es schafft einerseits die Voraussetzungen für flexible Arbeitszeiten, gewährleistet andererseits die Gesundheit der Beschäftigten und schützt die Sonn- und Feiertagsruhe. Wer Arbeitszeiten gestaltet, muss darüber hinaus das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) beachten (siehe Infobox auf Seite 7).

Für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit begrenzt das ArbZG die Länge der Arbeitszeit pro Tag und Woche. So sollte die werktägliche Arbeitszeit im Regelfall acht Stunden betragen, sie darf auf zehn Stunden ausgedehnt werden. Zu beachten ist dabei, dass zur täglichen Höchstarbeitszeit von zehn Stunden auch Bereitschaftsdienste, die Inanspruchnahme bei Rufbereitschaft und die Arbeitszeiten bei einem anderen Arbeitgeber oder eine selbstständige Tätigkeit des Beschäftigten, z. B. im Rettungsdienst, hinzugerechnet werden müssen. So dürfen innerhalb eines Zeitraums von bis zu sechs Monaten oder vierundzwanzig Wochen im Tagesdurchschnitt acht Stunden und im Wochendurchschnitt 48 Stunden nicht überschritten werden. Damit ist eine wöchentliche Arbeitszeit von 60 Stunden erlaubt, wenn der vorgeschriebene Zeitausgleich erfolgt und Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung dem nicht entgegenstehen.

Ähnliches gilt für die Nachtarbeit. Hier dürfen die acht Stunden nur überschritten werden, wenn die Verlängerung auf bis zu zehn Stunden täglich innerhalb eines Kalendermonats oder innerhalb von vier Wochen auf durchschnittlich acht Stunden ausgeglichen wird. Wie die werktägliche Arbeitszeit verteilt wird, ist im ArbZG nicht geregelt. Hier entscheiden die Betriebe selbst, was große Flexibilisierungsmöglichkeiten eröffnet.

■ Die werktägliche Arbeitszeit sollte im Regelfall acht Stunden betragen.

Arbeitsschutzgesetz und Gefährdungsbeurteilung

Arbeitgeber müssen nach § 5 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) eine sogenannte Gefährdungsbeurteilung durchführen. Mithilfe dieses Instruments werden Gefährdungen bei der Arbeit ermittelt, beurteilt und gegebenenfalls Verbesserungsmaßnahmen entwickelt. Im Fokus stehen sowohl physische als auch psychische Belastungen. Ziel der Prüfung ist es, diese zu vermeiden oder zu verringern. Zu den Prüfmerkmalen gehört auch die Arbeitszeit und wie sich diese auf die Beschäftigten auswirkt. Ziel der Gefährdungsbeurteilung der Arbeitszeit ist die menschengerechte Gestaltung von Arbeitszeit und Schichtplänen. Wer als Arbeitgeber eine solche Gefährdungsbeurteilung durchführen muss, kann sich Unterstützung bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) holen. Mit der Checkliste zur Gefährdungsbeurteilung Arbeitszeit können Arbeitgeber, aber auch Betriebs- und Personalräte sowie die Beschäftigten selbst die Qualität ihrer Arbeitszeitmodelle sicher einschätzen, bewerten und gestalten. Die Checkliste und weitere Informationen finden sich unter:

www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Arbeitszeit/Checkliste-Arbeitszeit.html



2 Mehr Flexibilität für die Arbeitswelt 4.0



Zwar haben laut aktuellem Arbeitszeitreport 80 Prozent der Beschäftigten einen „Normalarbeitstag“ mit Arbeitszeiten zwischen 7 und 19 Uhr (BAuA, 2016). Aber die Zahl der Beschäftigten mit atypischen Arbeitszeiten, wie z. B. Nacht- und Schicht- sowie Wochenendarbeit, steigt seit Jahren. Verantwortlich dafür sind gesellschaftliche, wirtschaftliche und technologische Trends, die Mitte der 1980er-Jahre einsetzen und sich seitdem dynamisch entwickeln. Vier Trends führen dazu, dass immer häufiger außerhalb der klassischen Zeit von 7 bis 19 Uhr gearbeitet wird: Globalisierung, demografische Entwicklung, Wertewandel und Digitalisierung.

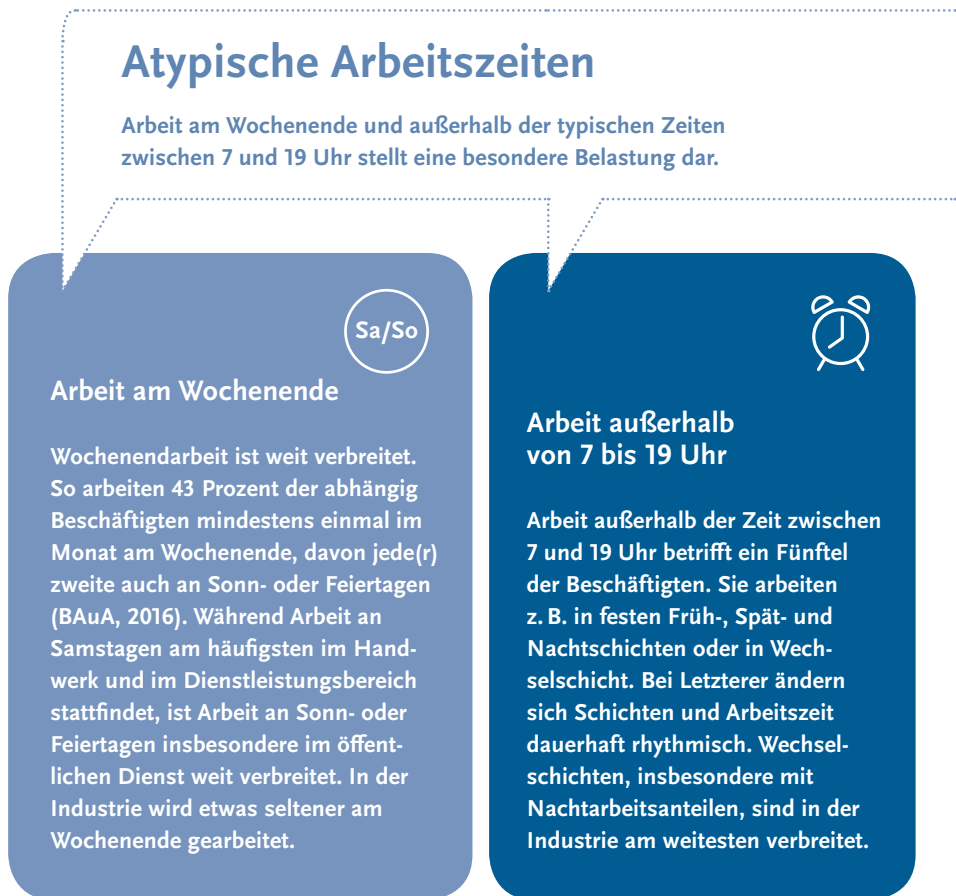


Abb. 1 Atypische Arbeitszeiten als besondere Belastung.

Trend 1: Globalisierung

Die Globalisierung macht die Welt kleiner, die Märkte enger und den Konkurrenzdruck größer. Dank der gewachsenen Möglichkeiten, sich zu informieren und miteinander zu kommunizieren, kann heute jedermann schnell und einfach auf ein großes Warenangebot zugreifen. Wer in einem Onlineshop nicht fündig wird, ist schnell beim nächsten. Damit relativieren sich Begriffe wie Feierabend und Dienstschluss, denn irgendwo auf der Welt wird immer gearbeitet. Sollen die eigenen Kunden nicht dorthin abwandern, müssen sich auch hiesige Unternehmen den gestiegenen Anforderungen an Servicequalität, Schnelligkeit und Kundenorientierung stellen, möglichst rund um die Uhr. Flexible Arbeitszeiten ermöglichen ausgedehnte Betriebszeiten, ohne dass die Belegschaft Überstunden leisten muss.

■ **Ausgedehnte Betriebszeiten sind mit flexiblen Arbeitszeitmodellen möglich.**

Trend 2: Demografische Entwicklung

Steigende Lebenserwartung und niedrige Geburtenraten prägen die demografische Entwicklung in Deutschland. Trotz Zuwanderung ist deshalb weiter mit einer schrumpfenden Gesamtbevölkerung und mit einer durchschnittlich älteren Erwerbsbevölkerung zu rechnen (Statistisches Bundesamt, 2015). Daher müssen die Unternehmen künftig mit älteren Belegschaften wettbewerbsfähig bleiben. Dafür sollten sie die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter bis zum gesetzlichen Rentenalter erhalten, sichern und ausbauen. Dabei spielt die menschengerechte Arbeitszeitgestaltung eine wichtige Rolle. So ist z. B. Schichtarbeit als Ursache für gesundheitsbedingte Frühverrentung mitverantwortlich für die vergleichsweise immer noch niedrige Beschäftigungsquote Älterer. Damit diese in Zukunft steigt, sollten die Unternehmen im eigenen Interesse altersgerechte Arbeitszeitmodelle und alternsgerechte Laufbahnplanungen anbieten.

Trend 3: Wertewandel

Finanzielle Anreize allein reichen künftig nicht mehr aus, um fähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im eigenen Unternehmen zu halten oder neue zu gewinnen. Wer um qualifiziertes Personal konkurrieren will, muss den Menschen attraktive Arbeitsbedingungen bieten. Eine Arbeit gilt heute als erstrebenswert, wenn sie sich mit dem übrigen Leben und den eigenen Werten vereinbaren lässt. Arbeitsplätze, die das nicht leisten, die wegen vieler Überstunden keinen Raum für Familie, Freizeit, soziales und kulturelles Leben bieten, bleiben künftig oft unbesetzt (siehe Abbildung 2). Insofern müssen Unternehmen Arbeitszeiten anbieten, die den Menschen eine individuelle Lebensgestaltung und größere Zeitautonomie ermöglichen.



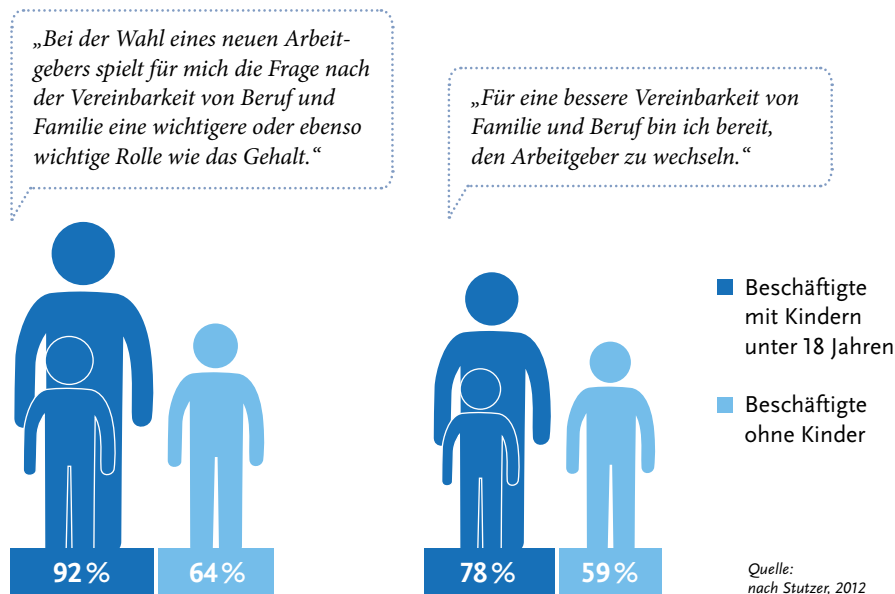


Abb. 2 Für die Mehrzahl jüngerer Beschäftigter ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wichtig, viele würden dafür sogar den Arbeitgeber wechseln.

Trend 4: Digitalisierung

Die Digitalisierung schafft die technologischen Grundlagen der Arbeit 4.0. Sie verändert Wirtschaft und Arbeit radikal. Über 80 Prozent der Beschäftigten in Deutschland nutzen aktuell digitale Informations- oder Kommunikationstechnologien bei ihrer Arbeit (BMAS, 2017). Fachleute sprechen davon, dass die Digitalisierung bereits heute weite Teile des täglichen Lebens durchdrungen hat und dies in Zukunft weiter tun wird. Viele fragen sich angesichts der zunehmenden Zeit- und Ortsungebundenheit von Arbeit, ob und wie sich Arbeit und Freizeit künftig trennen lassen. Nicht wenige Beschäftigte fühlen sich bereits verpflichtet, arbeitsbezogene E-Mails auch in der Freizeit zu bearbeiten. Schon jetzt wird rund ein Drittel der Beschäftigten im Privatleben kontaktiert (Pangert, 2016). Die Unternehmen sind hier in der Pflicht, Lösungen anzubieten, um dem Wunsch der Beschäftigten nach ungestörtem Privatleben und planbarer Freizeit nachzukommen.

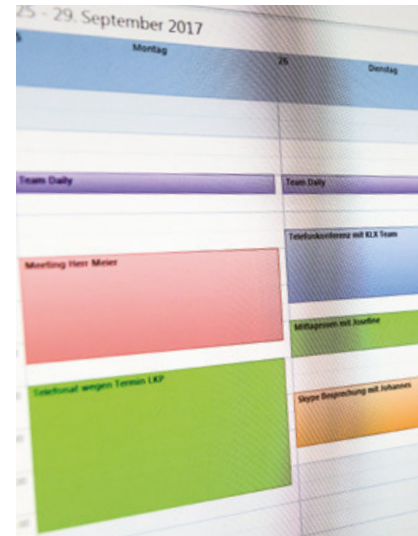
Vorteile durch flexible Arbeitszeiten

Die vier Strömungen Globalisierung, demografische Entwicklung, Wertewandel und Digitalisierung sorgen für eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit. Das ist für alle Beteiligten dann vorteilhaft, wenn bei der Gestaltung und Einführung von flexiblen Arbeitszeiten auch alle Interessen angemessen einfließen. Bisher ist das nicht immer der Fall. Oft stehen dabei vorwiegend die Bedürfnisse der Unternehmen im Mittelpunkt. Hier sollten die Betriebe im eigenen Interesse umdenken. Denn nur zufriedene Beschäftigte, die sich bei der Arbeit wohlfühlen, sind leistungsbereit und produktiv.

Flexible Arbeitszeiten können Arbeitsplätze sicherer, Unternehmen wettbewerbsfähiger und Beschäftigte zufriedener machen.

Voraussetzung dafür ist, die Beschäftigten angemessen an der Arbeitszeitgestaltung zu beteiligen. Nur so kann die Flexibilisierung die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und die Lebensqualität der Beschäftigten nachhaltig verbessern. Das leisten flexible Arbeitszeiten, die durchdacht und menschengerecht sind:

- **Arbeitsplatzsicherheit.** Unternehmen mit flexiblen Arbeitszeiten können besser auf Auftragschwankungen reagieren. Es wird mehr gearbeitet, wenn mehr Arbeit anfällt. Entspannt sich die Auftragslage, wird die geleistete Mehrarbeit mit Freizeit abgegolten. Entsprechend wird den Beschäftigten bei schlechter Auftragslage nicht sofort gekündigt, sondern sie können zunächst kostenneutral weiterbeschäftigt werden. So bleibt Erfahrungswissen im Betrieb. Eingearbeitete Fachkräfte sind bei Bedarf sofort wieder verfügbar. Und wer um die relative Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes weiß, hat weniger Existenzangst und Stress, was Wohlbefinden und Produktivität fördert.
- **Wettbewerbsfähigkeit.** Flexible Arbeitszeitmodelle ermöglichen längere Betriebs- und Maschinenlaufzeiten und damit kürzere Durchlaufzeiten. Das senkt Kosten bei gleichzeitig größerer Präsenz am Markt. Aufträge können schneller abgewickelt, Termine besser gehalten, der Kundenservice optimiert werden – die Wettbewerbsfähigkeit steigt.
- **Arbeitsplatzattraktivität.** Qualifizierte Fachkräfte arbeiten und entscheiden gerne autonom. Richtig gestaltet können flexible Arbeitszeiten mehr Zeitsouveränität ermöglichen. Darum gelten Unternehmen mit solchen Arbeitszeiten als attraktive Arbeitgeber mit guten Rekrutierungschancen am Arbeitsmarkt. Sie können zudem mit erstrebenswerten Arbeitszeiten Fachkräfte besser binden, was angesichts des knappen Personals in einigen Branchen ein großer Wettbewerbsvorteil ist.
- **Weiterbildungschancen.** Weiterbildung bezahlt in der Regel der Arbeitgeber und findet zudem während der Arbeitszeit statt. Gerade kleine und mittlere Unternehmen investieren oft zu wenig in Qualifizierungsmaßnahmen. Das gefährdet sowohl die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen als auch die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hier helfen flexible Arbeitszeiten weiter, Stichwort Lernzeitkonten. Bei guter Auftragslage wird gearbeitet, bei schlechter gelernt. In der Praxis setzt das ein Arbeitszeitkonto voraus, bei welchem bestehende Arbeitszeitguthaben der Beschäftigten die wegen Weiterbildung ausgefallene Arbeitszeit mitfinanzieren. Dadurch sind Unternehmen eher bereit, Weiterbildung zu organisieren. Die Beschäftigten können als Mitfinanzierer einen persönlichen Qualifizierungs- und Entwicklungsplan beanspruchen, der ihnen auch künftig ein hohes Qualifikationsniveau und damit Beschäftigungsfähigkeit garantiert.
- **Motivation.** Wer bei der Dauer und Verteilung seiner Arbeitszeit mitbestimmen kann, arbeitet oft motivierter und damit auch produktiver. Voraussetzung dafür ist eine Vertrauenskultur im Unternehmen. Schließlich verzichtet der Arbeitgeber auf entscheidende Rechte bei der Gestaltung der Arbeitszeit und überlässt den Beschäftigten wichtige Entscheidungen selbst.



- **Lebensqualität.** Psychisch und physisch gesund bleibt der Mensch vor allem dann, wenn er grundsätzlich mit seinem Leben zufrieden ist. Dafür sollten Arbeit, Familie und Freizeit in einem guten Verhältnis zueinander stehen. Ob es eine Work-Life-Balance gibt, entscheidet sich nicht zuletzt dadurch, wie die Arbeitszeit gestaltet ist. Wer den Eindruck hat, dass sich alles der Arbeit unterordnen muss und keine Zeit für andere Lebensbereiche übrig bleibt, der wird auf Dauer unzufrieden, unproduktiv und letztendlich krank. Flexible Arbeitszeiten können – beteiligungsorientiert gestaltet – zu einer Balance beitragen, was Arbeitszufriedenheit und Lebensqualität verbessert.

Was sind flexible Arbeitszeiten?

Wenn hier von „flexiblen Arbeitszeiten“ die Rede ist, sind darunter Arbeitszeitmodelle zu verstehen, die eine stetige Wahl vonseiten des Arbeitgebers, des Arbeitnehmers oder beider hinsichtlich des Umfangs und der zeitlichen Verteilung der Arbeitszeit vorsehen. Damit weichen flexible Arbeitszeiten nicht einfach vom Normalarbeitstag ab, was bei Schichtarbeit auch der Fall ist. Kennzeichnend für flexible Arbeitszeiten ist vielmehr, dass die Arbeitszeit ständig an den betrieblichen Bedarf und an die Wünsche der Beschäftigten angepasst werden kann. Ob diese ständige Anpassung dann tatsächlich vorgenommen wird, ist nach dieser Definition nicht von Bedeutung.



3 Sicherheit und Gesundheit bei flexiblen Arbeitszeiten



Viele Unternehmen versprechen sich von flexiblen Arbeitszeiten wirtschaftliche Vorteile. Ob diese eintreten, hängt auch davon ab, wie sich flexible Arbeitszeiten auf Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten auswirken. Denn was nützen ökonomische Vorteile in der Theorie, wenn sich die Beschäftigten in der Praxis nicht wohlfühlen und womöglich erkranken mit allen negativen Folgen für Motivation und Leistungsfähigkeit?

Acht Stunden Arbeit werktags, wenig Nachtarbeit

Wie sich Arbeitszeit ergonomisch gestalten lässt, zeigen gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse. Auf ihnen basieren die gesetzlichen Regelungen zur Arbeitszeit und Arbeitszeitgestaltung. So nehmen z. B. Effizienz und Sicherheit nach der siebten oder achten Arbeitsstunde deutlich ab. Entsprechend soll die tägliche Arbeitszeit acht Stunden nicht überschreiten. Aus der Forschung ist bekannt, dass Schichtarbeit, vor allem in Verbindung mit Nachtarbeit, den Menschen langfristig gesundheitlich beeinträchtigt sowie sein psychosoziales und psychovegetatives Wohlbefinden stört. Deshalb muss Schichtarbeit laut ArbZG nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen gestaltet werden, damit sie den Menschen so wenig wie möglich schädigt.

■ Schichtarbeit muss so gestaltet sein, dass sie den Menschen nicht schädigt.

Mehr Mitarbeiterbeteiligung, bessere Arbeitszeitmodelle

Flexible Arbeitszeiten waren in der Vergangenheit weniger verbreitet und deshalb kaum Forschungsgegenstand. Das hat sich mittlerweile geändert. So untersucht die Arbeitswissenschaft zunehmend, wie sich flexible Arbeitszeiten auf die Gesundheit auswirken. Dazu hat die BAuA einen Bericht vorgelegt, der den aktuellen Wissensstand zu gesundheitlichen Folgen insbesondere für die Psyche von Beschäftigten darstellt (Amlinger-Chatterjee, 2016, siehe www.baua.de/dok/7930448). Der Bericht unterscheidet zwei Arten von Arbeitszeitflexibilität:

■ Flexibilisierungsmöglichkeiten schaffen Freiräume für Mitarbeiter. Flexibilitätsanforderungen ergeben sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht.

- **Mitarbeiterbezogene Flexibilisierungsmöglichkeiten.** Entsprechende Arbeitszeitmodelle räumen dem Beschäftigten die Möglichkeit ein, die eigene Arbeitszeit mitzugestalten. Es handelt sich insofern um eine mitarbeiter- und beteiligungsorientierte Arbeitszeitgestaltung, die auch die individuellen Wünsche der Beschäftigten berücksichtigt. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben z. B. ausdrücklich ein Mitspracherecht, was die Gestaltung ihrer eigenen Arbeitszeit angeht.
- **Betriebsbedingte Flexibilitätsanforderungen.** Solche flexiblen Arbeitszeitmodelle stellen betriebswirtschaftliche Aspekte in den Mittelpunkt. Hier können die Beschäftigten die Arbeitszeitgestaltung nicht beeinflussen und müssen zeitlich variabel, häufig kurzfristig und oft unvorhersehbar dem Unternehmen zur Verfügung stehen. Dazu gehören z. B. Bereitschaftsdienst, Rufbereitschaft oder auch die von Unternehmensseite gesteuerte kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit.

Der Bericht der BAuA zeigt: Flexibilisierungsmöglichkeiten, die Beschäftigte selbst wahrnehmen und gestalten können, gehen damit einher, dass diese zufriedener und leistungsfähiger sind. Betriebsbedingte Flexibilitätsanforderungen führen hingegen dazu, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter häufiger niedergeschlagen und unzufrieden sind, vermehrt Stress wahrnehmen, über gesundheitliche Beschwerden berichten und ein erhöhtes Risiko für einen Burnout haben.

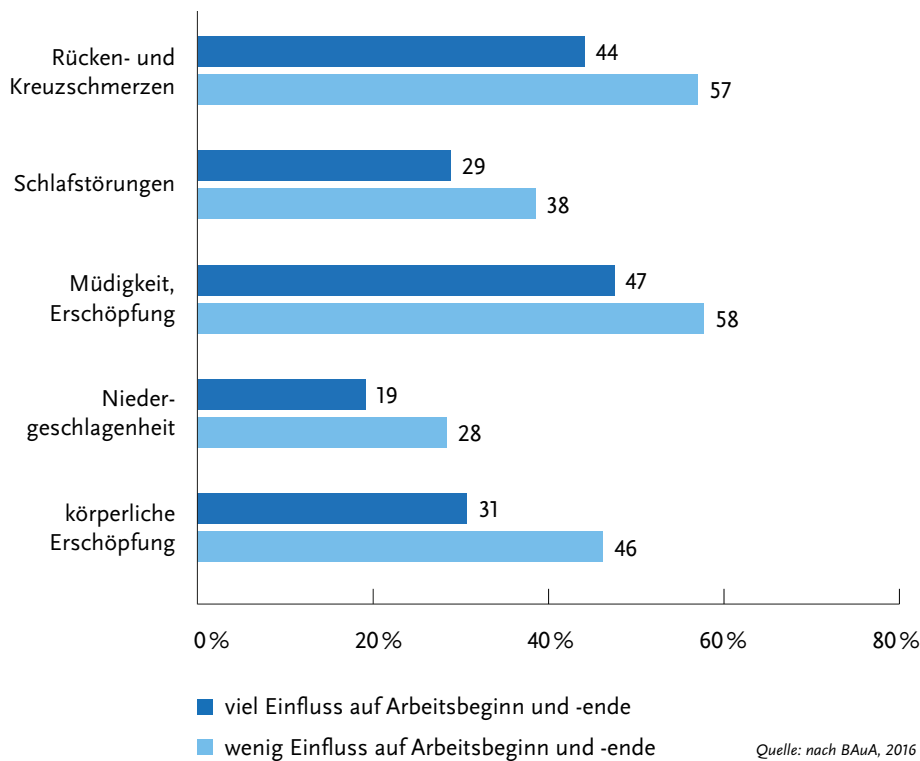


Abb. 3 Gesundheitliche Beschwerden treten häufiger auf, wenn man Arbeitsbeginn und Arbeitsende wenig beeinflussen kann. 18 035 abhängig Beschäftigte antworteten 2015 bei einer repräsentativen Befragung.

Der Arbeitszeitreport der BAuA unterstreicht diese Forschungsergebnisse. Danach schätzen Beschäftigte, von denen z. B. durch Arbeit auf Abruf, Rufbereitschaft oder kurzfristige Änderungen der Arbeitszeit eine hohe betriebliche Flexibilität gefordert wird, ihr gesundheitliches Wohlbefinden tendenziell schlechter ein als andere Beschäftigte. Wer Anfang und Ende seiner Arbeitszeit nur wenig beeinflussen kann, klagt häufiger über Rückenschmerzen, Schlafstörungen und Erschöpfung, wie in Abbildung 3 zu sehen ist. Wenn Beschäftigte bei der Arbeitszeitgestaltung hingegen einbezogen werden und die Arbeitszeiten vorhersehbar sind, wirkt sich das positiv auf Gesundheit und Work-Life-Balance aus.

Insofern müssen flexible Arbeitszeiten weder unbedingt negative Folgen für die Gesundheit haben noch zwangsläufig positive, wie oft mit Blick auf die vermeintlich bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie angeführt wird. Entscheidend ist vielmehr, wie flexible Arbeitszeiten konkret gestaltet werden. Hier die rechte Balance zwischen betrieblichen Anforderungen einerseits und den sozialen und gesundheitlichen Belangen der Beschäftigten andererseits zu finden, gelingt in der Praxis nicht immer. Oft werden bereits bei der Auswahl und Einführung von neuen Arbeitszeitmodellen Fehler gemacht. Wie sich das vermeiden lässt, zeigen die folgenden Empfehlungen.

Arbeitszeitgestaltung und Work-Life-Balance

Work-Life-Balance (WLB) meint ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Privatleben. Eine gute WLB ist vielen Menschen mittlerweile wichtiger als Einkommen und Karriere. Sie legen Wert auf ein intaktes Familienleben, möchten nicht auf ihre Hobbys verzichten und suchen dennoch Spaß und Erfüllung bei ihren beruflichen Aufgaben. Ob das gelingt, hängt auch davon ab, wie Arbeitszeit gestaltet wird.

Flexible Arbeitszeiten können hier weiterhelfen, vorausgesetzt, sie berücksichtigen auch die Interessen der Beschäftigten. So sind kürzere Arbeitszeiten wie etwa Teilzeit zwar ein guter Ansatz, müssen aber nicht unbedingt die WLB verbessern. Denn darüber entscheidet neben der Länge auch die Lage und Vorhersehbarkeit der Arbeitszeit. In dieser Hinsicht gibt es flexible Arbeitszeitmodelle, die eine bessere WLB bei guter Gestaltung möglich machen und solche, die dies von vornherein eher verhindern. So bieten z. B. die Arbeitszeitmodelle Rufbereitschaft und kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ), auch „Arbeit auf Abruf“ genannt, kaum Chancen auf eine gute WLB trotz oft kurzer Arbeitseinsätze. Weil hier die Arbeitszeit sehr unregelmäßig und kaum vorhersehbar anfällt, ist die Freizeit stark eingeschränkt, da ständig ein Arbeitseinsatz droht. Besser steht es um die WLB bei Gleitzeit, da dieses Modell den Beschäftigten mehr Zeitsouveränität einräumt. Gleiches gilt für solche Modelle, bei denen die Beschäftigten ihre persönliche Arbeitszeit in einem definierten Rahmen auswählen können, also z. B. Wahlarbeitszeit, Funktionszeit, Jobsharing oder auch Altersteilzeit. Solche Modelle erlauben es den Beschäftigten in einem gewissen Maße, Dauer und Lage der Arbeitszeit mit der individuellen Lebenslage und den damit verbundenen Anforderungen abzustimmen.

Ob flexible Arbeitszeiten zu einer Verbesserung der WLB beitragen, lässt sich nicht generell sagen. Was sich sagen lässt: Es gibt Modelle, die in dieser Hinsicht mehr Potenziale bieten als andere. Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugendliche (BMFSFJ, 2016) nennt solche Modelle „familienbewusste Arbeitszeiten“. Welche das sind und wie diese konkret gestaltet sein sollten, finden Sie in dem Leitfaden „Familienbewusste Arbeitszeiten“ bei den weiterführenden Informationen am Ende dieser Broschüre.



Neue Arbeitszeitmodelle in neuen Phasen einführen

Wer Veränderungen im Unternehmen plant, sollte die Menschen mitnehmen, die von den Veränderungen betroffen sind. Dazu fragt man sie am besten nach ihren Wünschen und beteiligt sie am Prozess. Anschließend suchen dann im Idealfall alle gemeinsam nach einem passenden Arbeitszeitmodell, das möglichst viele Wünsche und Anforderungen erfüllt. Wie ein solcher Prozess erfolgreich auf betrieblicher Ebene umgesetzt werden kann, zeigt das folgende Modell.

Phase 1: Auftaktgespräche führen

Betriebsleitung, Betriebsrat, betroffene Beschäftigte und evtl. externe Fachleute diskutieren das aktuelle Arbeitszeitmodell. Was leistet es, was nicht? Was sollte es auch mit Blick auf Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit leisten? Der Vergleich der aktuellen Situation mit der Wunschliste zeigt, ob sich die angepeilten Ziele innerhalb des bestehenden Modells oder nur mit einem neuen erreichen lassen. Der benötigte Personalbedarf muss kalkuliert werden.

Phase 2: Plan erarbeiten

Ist ein neues Arbeitszeitmodell notwendig, wird eine Planungsgruppe eingerichtet. Inhaltliche und organisatorische Fragen müssen geklärt werden. Am Ende dieses Arbeitsschritts steht ein Zeitrahmen für die geplanten Veränderungen, der Anfang und Ende von Entwicklungs-, Test-, Umsetzungs- und Evaluationsphase eindeutig festlegt.

Phase 3: Informationen sammeln

Häufig wissen sowohl Arbeitgeber als auch der Betriebs- bzw. Personalrat zu wenig über Alternativen zum bestehenden Arbeitszeitmodell. Informationsveranstaltungen, auch mit externen Fachleuten, Vorträge, Broschüren helfen dabei, alles Wissenswerte an die betrieblichen Akteure und die Betroffenen zu kommunizieren. Auf der Agenda sollten die folgenden Themen stehen:

- **Rechtlicher Rahmen.** Was steht im ArbZG und welche Möglichkeiten der Flexibilisierung bietet es? Gelten für das Unternehmen Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen?
- **Arbeitswissenschaftliche Empfehlungen.** Wie lässt sich Arbeitszeit möglichst sozial- und gesundheitsverträglich gestalten? Was ist zu beachten, was auf jeden Fall zu vermeiden?
- **Verschiedene Arbeitszeitmodelle.** Welche Arbeitszeitmodelle gibt es grundsätzlich? Welche Möglichkeiten bieten diese und wie wirken sie sich aus? Was machen die anderen im Sinne von Best-Practice-Beispielen?

Phase 4: Pflichtenheft erstellen

Jetzt werden die gesundheitlichen, sozialen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen an das neue Arbeitszeitmodell festgelegt und die Ziele definiert. Dabei gilt es, verschiedene Aspekte zu berücksichtigen, wie z. B.:

- Wünsche der Beschäftigten
- notwendige Personaleinstellungen
- notwendige Qualifizierungsmaßnahmen
- gesetzliche, tarifliche, betriebliche Regelungen
- Kundenwünsche an das Unternehmen hinsichtlich Service und Qualität

Am Ende dieser Phase steht das Pflichtenheft für das neue Arbeitszeitmodell.

Phase 5: Arbeitszeitmodelle auswählen

Sind die Anforderungen an das neue Arbeitszeitmodell formuliert, geht es in die konkrete Modellentwicklung. Eine Arbeitsgruppe und eventuell eine Arbeitszeitberatung entwerfen gemeinsam oder auch getrennt Modellalternativen. Stehen die Modelle fest, werden sie mit den Unternehmenszielen und der Soll-Situation abgeglichen. Was ist brauchbar, was nicht? Jene Arbeitszeitmodelle, die übrig bleiben, werden der Belegschaft vorgestellt, diskutiert und gegebenenfalls nachgebessert. Ziel ist eine möglichst geringe Zahl von Modellalternativen, die im nächsten Schritt in die Testphase gehen.

Phase 6: Modell testen

Eines der neuen Arbeitszeitmodelle wird zunächst in einigen Abteilungen oder zeitlich befristet eingeführt und muss sich in der Praxis bewähren. Parallel sollten bereits Gespräche stattfinden. Hier können Erfahrungen ausgetauscht sowie erste Rückmeldungen und Probleme analysiert werden. In der Testphase darf das Modell nicht verändert werden, da das die Evaluation verfälschen würde. Stattdessen gilt es, die Ergebnisse zu sammeln und die Testphase sorgfältig zu dokumentieren.

Phase 7: Verbesserungen entwickeln

In der Testphase sollten parallel Lösungen für bereits offensichtliche Defizite des Arbeitszeitmodells erarbeitet werden. Flankierend dazu können Qualifizierungsmaßnahmen insbesondere für die Führungskräfte anlaufen. Je nach Modell stehen diese vor neuen organisatorischen Aufgaben, die sie nur gut vorbereitet bewältigen können.

Phase 8: Arbeitszeitmodell bewerten

Ob die Ziele erreicht und die Erwartungen erfüllt wurden, klärt sich in der Evaluationsphase. Dabei laufen alle Rückmeldungen hinsichtlich Auswirkungen, Problemen und Erfahrungen bei der Arbeitsgruppe zusammen. Hilfreich sind Fragebögen für die Beschäftigten sowie Workshops, die das Für und Wider des neuen Arbeitszeitmodells diskutieren. Am Ende dieser Phase sollte geklärt sein, ob das neue Arbeitszeitmodell infrage kommt.

Phase 9: Entscheidung

In dieser Phase wird endgültig über das Modell entschieden. Bleibt das alte Modell? Oder hat sich das neue so gut bewährt, dass es übernommen werden kann? Vielleicht muss das neue Modell auch punktuell verbessert werden? In diesem Fall geht die Arbeitsgruppe zu Phase sechs zurück und wiederholt den Prozess mit einem verbesserten oder anderen Modell.

4 Arbeitszeitkonten als Voraussetzung



Grundsätzlich geht es bei der flexiblen Arbeitszeitgestaltung um drei Aspekte: Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit. Und kein flexibles Arbeitszeitmodell kommt ohne Arbeitszeitkonto aus.

- **Dauer der Arbeitszeit.** Sie ist im Rahmen der gesetzlichen Regelungen im jeweiligen Tarifvertrag vereinbart. Selbstverständlich müssen nicht alle Beschäftigten eines Betriebes gleich lange arbeiten, hier sind individuelle Vereinbarungen möglich und auch üblich. Modelle, bei denen die Arbeitszeitdauer flexibel gehandhabt werden kann, sind z. B. Teilzeit und Altersteilzeit.
- **Lage der Arbeitszeit.** Sie beschreibt Anfang und Ende der Arbeitszeit und kann pro Tag, Woche, Monat oder Jahr vereinbart werden. Mögliche Modelle sind z. B. Gleitzeit, Funktionszeit, Jahresarbeitszeit, Vertrauensarbeitszeit.
- **Verteilung der Arbeitszeit.** Lage und Dauer bestimmen schließlich die Verteilung der Arbeitszeit. Sie kann gleichmäßig oder auch ungleichmäßig über die Wochentage, Monate und Jahre verteilt werden, sodass letztendlich die vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit erreicht wird.

Arbeitszeitkonten

Arbeitszeitkonten sind die Voraussetzung dafür, dass Arbeitszeit sowohl für die Beschäftigten als auch für die Unternehmen flexibel und im besten Fall auch individuell gestaltet werden kann. Praktisch handelt es sich dabei um ein Zeitkonto für jeden Beschäftigten, auf dem die täglichen Abweichungen von der tatsächlich geleisteten und der vereinbarten Arbeitszeit festgehalten werden. Daraus ergeben sich in einem definierten Umfang Zeitguthaben und Zeitschulden, die in einem bestimmten Zeitraum ausgeglichen werden müssen. Entsprechend lassen sich mithilfe von Arbeitszeitkonten die täglichen, wöchentlichen, monatlichen und selbst jährlichen Arbeitszeiten erheblich variieren, was vorteilhaft für Beschäftigte und Unternehmen sein kann.

- Mithilfe von Arbeitszeitkonten lassen sich die täglichen oder monatlichen Arbeitszeiten deutlich abwandeln.

Kurzzeit- und Langzeitkonten

Grundsätzlich lassen sich Kurzzeit- und Langzeitkonten unterscheiden, wobei der Bezugsrahmen kürzer bzw. länger als ein Jahr ist. Langzeitkonten dienen in der Regel dazu, geleistete Mehrarbeit als Zeitguthaben anzusparen, das dann später von den Beschäftigten als Ganzes beansprucht werden kann. Dafür kommen z. B. Sabbaticals, also längere Auszeiten vom Berufsleben, eine frühere Verabschiedung in den Ruhestand oder auch Lernzeiten in Betracht. Wer solche Langzeitkonten führt, sollte darauf achten, dass sie nur in Ausnahmefällen aus Mehrarbeit einer Vollzeittätigkeit stammen – Erholung lässt sich nicht aufschieben. Einzahlungen durch Prämien, Weihnachtsgeld oder Zuschüsse des Arbeitgebers aus einem Demografiefonds auf das Langzeitkonto sind eine sinnvollere Investition, die man sich allerdings auch leisten können muss. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die zum Teil beträchtlichen Guthaben abgesichert sind (siehe Infobox auf Seite 23). In der Arbeitswelt spielen die Kurzzeitkonten die größere Rolle. Damit hier keine Probleme und Interessenskollisionen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer entstehen, sollten im Vorfeld die Details vereinbart werden, die in Abbildung 4 aufgelistet sind.

- Erholung lässt sich nicht aufschieben.



Folgende Punkte sind bei der Einrichtung von Arbeitszeitkonten zu beachten bzw. zu regeln:

Zugriffsrechte der Beschäftigten auf die Guthaben	Mitbestimmung über die Lage verlängerter Arbeitszeiten	Neudefinition von Mehrarbeit	÷
Höchstarbeitszeiten (pro Tag, Woche, Quartal)	Verzinsung von (Zeit-)Guthaben	Flexibilitätsbonus als Zeitzuschlag	×
Modus für Konfliktregelung	Entgeltversteigerung	Regelungen zur Personalaufstockung bei nicht abbaubaren Guthaben	—
Höchstgrenzen für Zeitkontenstände (für Guthaben und Zeitschulden)	Regelungsmodus bei Überschreiten der Höchstgrenzen ohne Guthabenverfall	Mindestankündigungsfristen bei Arbeitszeitänderungen und Mehrarbeit	+
			=



Abb. 4 Das sollte bei Arbeitszeitkonten geregelt sein.

Absicherung von Arbeitszeitguthaben

Ein Arbeitszeitkonto ist ein Kredit, den die Beschäftigten dem Arbeitgeber gewähren. Bei Arbeitszeitkonten mit langen Laufzeiten oder bei Altersteilzeitvereinbarungen im Blockmodell kann dieser Kredit recht hoch ausfallen. Wird nicht vorgesorgt, drohen den Beschäftigten im Falle der Insolvenz des Unternehmens hohe Verluste. Ihre Vorleistungen gehen verloren, da das von der Agentur für Arbeit gezahlte Insolvenzgeld lediglich Lohn- und Gehaltsansprüche der letzten drei Monate vor der Insolvenz absichert. Deshalb fordert das „Gesetz zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen und zur Änderung anderer Gesetze“ von den Vertragsparteien Vorkehrungen zur Absicherung des Wertguthabens.

Das Ampelkontomodell

Ein bewährtes Modell ist das Ampelkontomodell. Es regelt im Vorfeld, was bei überzogenen Arbeitszeitkonten zu tun ist, die im vorgesehenen Ausgleichszeitraum nicht mehr ausgeglichen werden können. Wann der Rahmen nach oben oder unten ausgeschöpft ist, wird dabei ebenso vereinbart wie die dann konkret zu ergreifenden Maßnahmen. Die drei Phasen können, z. B. wie folgt, definiert werden:

- **Grünphase** (z. B. +/- 25 Stunden). Die Beschäftigten kontrollieren ihre Arbeitszeit und deren Verteilung weiterhin selbst.
- **Gelbphase** (z. B. +/- 26 bis 45 Stunden). Ein klärendes Gespräch zwischen Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und der vorgesetzten Person steht an. Es werden Maßnahmen vereinbart, damit das Konto kurz- bis mittelfristig wieder im grünen Bereich ist.
- **Rotphase** (z. B. +/- 46 bis 70 Stunden). Die vorgesetzte Person sorgt mit entsprechenden Maßnahmen dafür, dass das Arbeitszeitkonto der/des Beschäftigten wieder auf Grün schaltet.

5 Die Arbeitszeitmodelle im Überblick



Die Motive und Interessen spielen bei der Einführung eines neuen und flexiblen Arbeitszeitmodells die größte Rolle. Was soll erreicht werden? Mehr Kundenservice? Eine Ausweitung der Betriebszeiten? Weniger Kosten? Zufriedenere und leistungsfähige Beschäftigte? Oder alles gleichzeitig? Welches Modell ist geeignet, um damit möglichst viele der formulierten Ziele zu erreichen?

Auch das beste Arbeitszeitmodell kann eine Personalunterdeckung auf Dauer nicht kompensieren.

Weitere Informationen zur Personalbedarfsplanung unter:
www.arbeitszeitbox.de/index.php/de/personalbedarfsplanung.html

Die folgende Übersicht stellt sechzehn bekannte Arbeitszeitmodelle kurz vor, fasst die Vor- und Nachteile des jeweiligen Modells unter verschiedenen Gesichtspunkten zusammen, weist auf rechtliche Aspekte hin, benennt die Voraussetzungen und gibt Hinweise, wie sich das jeweilige Modell ergonomisch und sozialverträglich gestalten lässt. In Abbildung 5 sind alle Arbeitszeitmodelle, der rechtliche Rahmen und die Vorteile, die sich für Beschäftigte und Unternehmen ergeben, zusammengefasst.

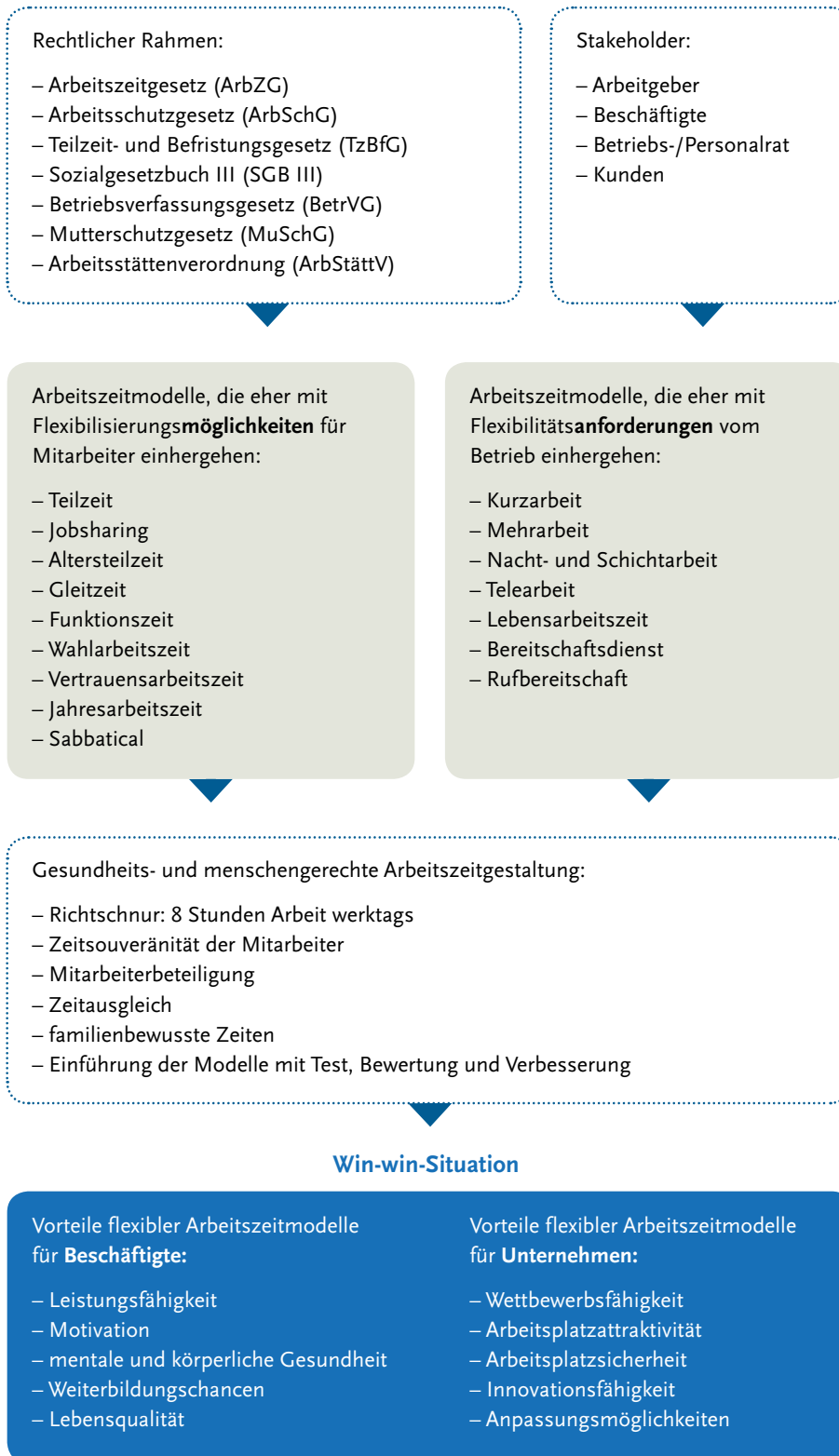


Abb. 5 Flexible Arbeitszeitmodelle im Überblick.

Modell 1: Teilzeit

Das bedeutet Teilzeit

Teilzeitarbeit ist jedes Arbeitsverhältnis, bei dem die Arbeitszeit geringer ist als die betrieblich vereinbarte Regelarbeitszeit. Praktisch sind damit Beschäftigungsverhältnisse zwischen 10 und 20 Stunden pro Woche, die klassische Halbtagsstelle, aber auch vollzeitähnliche Arbeitsverhältnisse von mehr als 30 Wochenstunden gemeint. Teilzeitmodelle bieten viele Möglichkeiten für alle Beteiligten. So kann z. B. auf Grundlage einer vereinbarten Jahresarbeitszeit ebenso eine gleichbleibende Anzahl von Wochenstunden gearbeitet wie auch eine sehr ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit über das Jahr gewählt werden. Teilzeit ist insofern Oberbegriff und Voraussetzung für zahlreiche Arbeitszeitmodelle, die auf täglichen, wöchentlichen und jährlichen Arbeitszeitverkürzungen basieren. Dazu gehören z. B. Jobsharing, Wahlarbeitszeit, flexible Jahres- und Lebensarbeitszeit oder Altersteilzeit.

Teilzeitarbeit nimmt weiter zu. Teilzeitfreundliche Branchen sind Handel, Banken, Versicherungen, das Gastgewerbe, das Gesundheitswesen und der öffentliche Dienst. Frauen sind häufiger teilzeitbeschäftigt als Männer, wie auch im Arbeitszeitreport festgestellt wurde (BAuA, 2016): 42 Prozent der Frauen, aber nur sieben Prozent der Männer arbeiten in Teilzeit, d. h. unter 35 Stunden pro Woche.

Die Voraussetzungen

Je nach gewähltem Modell, der angestrebten Flexibilisierung sowie den Wünschen der Beschäftigten gibt es kürzere und längere Verteilzeiträume der Arbeitszeit. Verteilzeiträume können der Tag, die Woche, der Monat, das Jahr oder auch die Lebensarbeitszeit sein. Dafür sind Arbeitszeitkonten mit entsprechenden Laufzeiten notwendig.

Vor- und Nachteile für Unternehmen

Teilzeitarbeit ist für Unternehmen vorteilhaft. Sie können Stoßzeiten flexibel auffangen und zugleich Überstunden vermeiden. Betriebs- und Servicezeiten lassen sich mit Fach- statt Aushilfskräften ausdehnen, was die Kundenzufriedenheit positiv beeinflusst. Zudem sind Teilzeitbeschäftigte mit kürzeren Tagesarbeitszeiten motivierter und produktiver bei oft weniger Fehlzeiten.

■ **Teilzeitbeschäftigte sind dank kürzerer täglicher Arbeitszeiten oft motivierter und produktiver.**

Diesen Vorteilen stehen auch Nachteile gegenüber. Teilzeitstellen machen die Planung des Personaleinsatzes aufwendiger. Auch Aufwand und Kosten für die Verwaltung sind geringfügig höher als bei Betrieben, die nur Vollzeitstellen anbieten. Des Weiteren finden mehr Übergaben statt, womit das Risiko von Fehlern zunimmt. Die Kosten für Einarbeitung und Weiterbildung sowie die Lohnnebenkosten können auch steigen.



Rechtliche Hinweise

Das ArbZG ist auch für Teilzeitarbeit bindend. Zu beachten ist darüber hinaus das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG), das neben dem grundsätzlichen Anspruch der Arbeitnehmer auf Teilzeitarbeit auch Eckpunkte festlegt, wie diese Arbeitsverhältnisse auszugestaltet sind. Beschäftigte, die länger als sechs Monate in einem Betrieb mit mehr als 15 Arbeitnehmern beschäftigt sind, können verlangen, dass ihre vertragliche Arbeitszeit verringert wird. Diesen Wunsch muss das Unternehmen erfüllen, wenn nicht betriebliche Gründe dagegensprechen, wie etwa Kosten, Beeinträchtigung der Sicherheit und der Organisation des Betriebs oder, dass es keine Ersatzkraft gibt. Das Gesetz regelt zudem die Ansprüche des Arbeitnehmers auf teilbare und nicht teilbare Leistungen, wie Weihnachtsgeld, Urlaub und Weiterbildung. Weiterhin sind spezielle Tarifverträge zur Teilzeit zu beachten.

Gute Praxis

Dass Teilzeitarbeit nicht nur für Frauen bzw. bei gering qualifizierten Tätigkeiten eine Alternative ist, zeigt ein niedersächsischer Gebäckhersteller. Hier sind in der Produktion Teilzeitmodelle möglich, die sowohl den klassischen Vormittagsjob umfassen als auch solche, bei der sich eine Woche Vollzeitarbeit mit einer Woche Freizeit abwechseln. Das Besondere: Auch Führungskräften wird Teilzeitarbeit ermöglicht. Diese können ihre Arbeitszeit verringern und dadurch für sich die Drei- oder Viertagewoche umsetzen oder Vollzeit arbeiten sowie einen längeren Jahresurlaub genießen. Das Fazit der Beteiligten: Teilzeitmodelle lohnen sich für die Beschäftigten und das Unternehmen.

Modell 2: Jobsharing

Das bedeutet Jobsharing

Hier teilen sich zwei oder mehr Beschäftigte einen Arbeitsplatz und die Arbeitszeit. Das muss nicht unbedingt ein Vollzeitarbeitsplatz mit 38 Stunden sein. Es können auch zwei oder mehrere Beschäftigte eine Funktion mit z. B. 60 Stunden Zeitaufwand ausfüllen. Wie Aufgaben und Arbeitszeit eingeteilt sind, regeln die Beschäftigten innerhalb der gesetzlichen Regelungen unter sich. Möglich sind ein Halbtagesrhythmus, aber auch wechselnde Wochen- und Monatsrhythmen. Können sich die Beschäftigten nicht einigen, legt die vorgesetzte Person die Arbeitszeiteinteilung fest. Jobsharing ermöglicht Teilzeitbeschäftigten, auch anspruchsvolle Vollzeitprojekte anteilig zu übernehmen und im Tandem bzw. Team verantwortlich zu leiten. Deshalb eignet sich Jobsharing besonders gut für das mittlere Management und ermöglicht auch einen besseren Zugang für Frauen in Führungspositionen.

Die Voraussetzungen

Dieses Modell erfordert Arbeitszeitkonten. Nur bei einer strikten Aufteilung der Arbeitszeit sowie starren Arbeitszeiten sind diese nicht notwendig. Selbstverständlich müssen die Arbeitsplatzteilenden ähnlich qualifiziert sein. Sie sollten auch gut miteinander auskommen. Nur so können sie die Flexibilisierungspotenziale vollständig nutzen. Von ihnen wird zudem Koordinationsfähigkeit und Verantwortungsbewusstsein verlangt, da sie die eigene Arbeitszeit und -leistung selbst regeln müssen.

Vor- und Nachteile für Unternehmen

Das Modell hilft Unternehmen dabei, qualifizierte Fachkräfte zu finden, die nicht Vollzeit arbeiten wollen oder können, sich aber dennoch eine interessante und anspruchsvolle Tätigkeit wünschen. Zudem kann dieses Modell auch langfristig Fachkräfte an das Unternehmen binden: Kindererziehungs- und Pflegezeiten, die sonst gerade bei Führungskräften oft zum beruflichen Ausführen führen, werden besser berücksichtigt. Das Erfahrungswissen bleibt dem Unternehmen erhalten. Sollte eine Person abwesend sein, kann die andere unter bestimmten Voraussetzungen kurzfristig einspringen und Projekte weiterführen.

Dem stehen nur wenige Nachteile gegenüber: Die Personalabteilung ist stärker gefordert, da sie statt einen zwei oder mehrere geeignete Beschäftigte finden muss, die sich zudem gut verstehen sollten. Die anfangs entstehenden Verlustzeiten durch zusätzliche Übergaben werden meistens nach kurzer Zeit ausgeglichen. Der größere Verwaltungsaufwand verursacht kaum höhere Kosten. Die Mitarbeiter sind schließlich oft motivierter und produktiver.



- Mitarbeiter können durch Jobsharing langfristig ans Unternehmen gebunden werden.

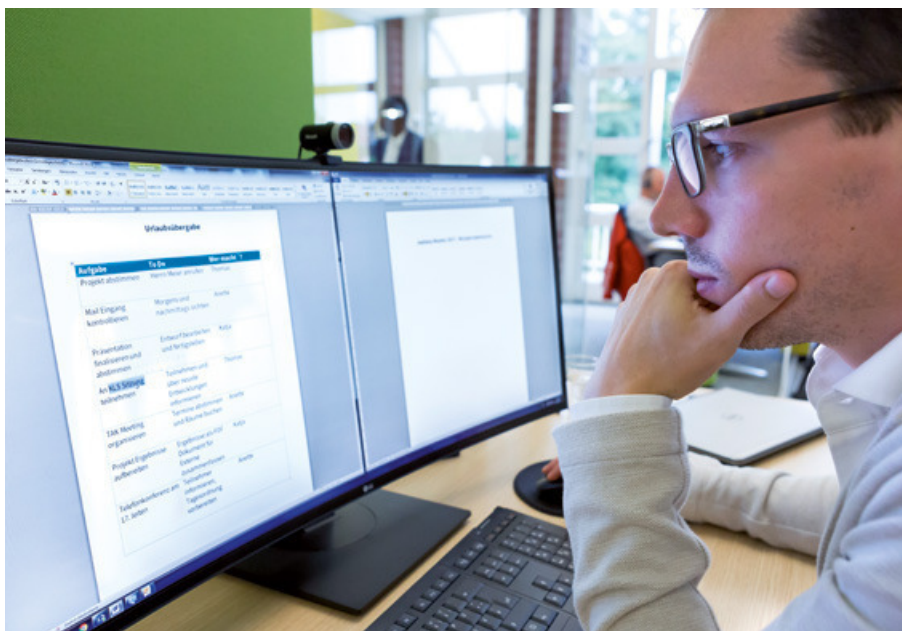
Rechtliche Hinweise

Die Beschäftigten können ihre Arbeitszeiten nur im Rahmen des Arbeitszeitgesetzes absprechen. Auch das Teilzeit- und Befristungsgesetz ist verbindlich. Darüber hinaus verbietet der Gesetzgeber die vertragliche Verpflichtung zur gegenseitigen Vertretung bei außerplanmäßigen Ausfallzeiten. Diese muss im Einzelfall abgestimmt werden. Ausnahme: Weist das Unternehmen betriebliche Gründe nach, die eine Vertretung zwingend notwendig machen, kann es den Arbeitseinsatz anordnen. Die Mehrarbeit muss gesondert vergütet werden. Verlässt eine der beiden Personen das Unternehmen, darf der verbleibenden Person nicht gekündigt werden, sondern die freie Teilzeitstelle ist neu zu besetzen. Ist das nicht möglich, muss der verbliebenen Person eine andere Teil- oder Vollzeitstelle angeboten werden.

Gute Praxis

Ein Berliner Dienstleistungsunternehmen der IT-Branche bietet seinen Beschäftigten Teilzeit und Jobsharing auch in Führungspositionen an. Zwar ist es nicht immer ganz einfach, Führungspositionen zu teilen. Aber es gelingt, wie zwei Führungskräfte zeigen, die offiziell in Teilzeit arbeiten. Der eine hat seine Arbeitszeit auf 30 Stunden verringert, um mehr Zeit für die Familie zu haben. Der andere ist in Elternzeit und arbeitet währenddessen mit einem Teilzeitpensum von 27 Stunden. Beide teilen sich im Jobsharing einen Umfang von ca. 1,5 Stellen. Für das Team ist das kein Problem, da es verlässliche Absprachen gibt, wer wann erreichbar ist.

Noch ist die geteilte Führung eine Ausnahme. Aber je mehr Väter und Mütter mit Führungsverantwortung solche Modelle einfordern, desto eher werden Unternehmen diesen Wünschen nachkommen.



Modell 3: Altersteilzeit

Das bedeutet Altersteilzeit

Altersteilzeit ermöglicht den gleitenden Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand, indem die Arbeitszeit reduziert wird. Arbeitgeber und Arbeitnehmer vereinbaren dabei, wie die verbleibende Arbeitszeit flexibel verteilt wird. So kann die tägliche Stundenzahl vermindert werden, oder es wird nur an bestimmten Tagen der Woche oder im wöchentlichen oder monatlichen Wechsel gearbeitet. Grundsätzlich sind drei Varianten der Altersteilzeit möglich:

- Über den gesamten Zeitraum der Altersteilzeit wird zu 50 Prozent gearbeitet.
- In der ersten Hälfte wird zu 100 Prozent gearbeitet, in der zweiten gar nicht mehr (Blockmodell).
- Die Arbeitszeit wird schrittweise über den Zeitraum der Altersteilzeit verringert.

Die Voraussetzungen

Wird eine reduzierte Altersteilzeit vereinbart, ist ein Arbeitszeitkonto notwendig.

Vor- und Nachteile für Unternehmen

Mit der Altersteilzeit haben Unternehmen in der Vergangenheit in erster Linie ihre Belegschaften verjüngt und verkleinert. Erst mit dem wachsenden Fachkräftemangel und dem Wegfall der staatlichen Förderung erfahren ältere Beschäftigte und ihre Kompetenzen wieder mehr Wertschätzung. Viele Unternehmen praktizieren heute eine alter(n)sgerechte Personalpolitik, um ältere Beschäftigte motiviert und länger im Unternehmen zu halten.



Dafür ist es sinnvoll, die Arbeitszeit schrittweise zu verkürzen. Damit wird die gewandelte Leistungsfähigkeit der älteren Beschäftigten berücksichtigt, ohne dass dem Unternehmen Erfahrungswissen verloren geht. Zudem kann die Übergangsphase dazu genutzt werden, eine neue Arbeitskraft durch die Person einzuarbeiten, die den Arbeitsplatz bislang ausgefüllt hat. Mentorensysteme und Tandems sind hier die Instrumente, die den Wissenstransfer von älteren zu jüngeren Beschäftigten sichern.

Rechtliche Hinweise

Seit 2009 wird Altersteilzeit nicht mehr staatlich gefördert. Seitdem ist der vorzeitige Ausstieg aus dem Arbeitsleben nur möglich, wenn dies tariflich oder betrieblich vereinbart wird. Ein Rechtsanspruch besteht nicht. Da es keine allgemein gültigen Regelungen für alle Beschäftigten gibt und auch die Tarifverträge auf Betriebsebene umgesetzt werden, sollten Beschäftigte in ihrer Personalabteilung nach Modellen zur Altersteilzeit fragen.

Seit die Rente mit 67 Anfang 2012 stufenweise eingeführt wurde, gibt es die vorgezogene Altersrente nach Altersteilzeit nur noch für Geburtsjahrgänge vor 1952. Dabei steht die gesetzliche Regelung zum Rentenbezug nicht im direkten Zusammenhang mit der betrieblichen oder tariflichen Altersteilzeit. Niemand muss die vorzeitige Rente wegen Altersteilzeit in Anspruch nehmen, sondern man kann bis zum regulären Renteneintrittsalter warten, um Abschlüsse zu vermeiden.

Gestaltungshinweise

Das Blockmodell ist kein alter(n)sgerechtes Arbeitszeitmodell, und auch die meisten der genannten Vorteile für das Unternehmen entfallen (wie etwa die Möglichkeit der Einarbeitung oder Übergabe an Nachfolgende). Wird die Arbeitszeit schrittweise verkürzt, gelten die folgenden Gestaltungsgrundsätze:

- In welchem Maße die Arbeitszeit verkürzt wird, sollte von der Arbeitsbelastung und der Leistungsfähigkeit abhängig sein.
- Die Arbeit sollte an das Leistungsprofil des älteren Arbeitnehmers angepasst werden, d. h. dass etwa das Erfahrungswissen zu berücksichtigen ist.
- Der Arbeitsplatz muss den veränderten sensorischen und motorischen Fähigkeiten Rechnung tragen.
- Die Arbeitszeit ist hinsichtlich Lage und Dauer der individuellen Leistungsfähigkeit anzupassen.
- Die tägliche und wöchentliche Arbeitszeit sollte nicht zu lang sein.
- Es sollten Vertretungs- und Nachfolgeregelungen getroffen werden.

■ Altersteilzeit sollte bewusst gestaltet werden, indem etwa Leistungsfähigkeit und Arbeitsbelastung berücksichtigt werden.

Modell 4: Kurzarbeit

Das bedeutet Kurzarbeit

Kurzarbeit ist kein freiwillig gewähltes Arbeitszeitmodell. Sie bietet vielmehr Unternehmen in Abstimmung mit dem Betriebsrat die Möglichkeit, die betriebsübliche Arbeitszeit herabzusetzen. Ziel ist dabei, einen vorübergehenden Arbeitsmangel zu überbrücken und Entlassungen zu vermeiden. Um den Lohnausfall auszugleichen, beziehen die betroffenen Beschäftigten Kurzarbeitergeld von der Bundesagentur für Arbeit.

Die Voraussetzungen

Damit ein Unternehmen Kurzarbeit beantragen kann, müssen einige rechtliche Bedingungen erfüllt sein (siehe rechtliche Hinweise).

Vor- und Nachteile für Unternehmen

Kurzarbeit entlastet die Unternehmen von Kosten in vorübergehenden schwierigen Zeiten. Das Unternehmen bezahlt nur die tatsächlich geleistete Arbeitszeit, während die Bundesagentur für Arbeit einen Ausgleich an die Betroffenen übernimmt. Die Beiträge zur Sozialversicherung für diesen finanziellen Ausgleich werden vom Arbeitgeber allein bezahlt. Kurzarbeit ist vorteilhaft, weil zunächst niemand entlassen wird. Bessert sich die Auftragslage, steht das qualifizierte und eingearbeitete Personal sofort wieder zur Verfügung. Darüber hinaus lassen sich die kurzarbeitsbedingten Ausfallzeiten dafür nutzen, die Beschäftigten zu qualifizieren.

Rechtliche Hinweise

Kurzarbeitergeld wird gewährt, wenn in Betrieben oder Betriebsabteilungen die regelmäßige betriebsübliche wöchentliche Arbeitszeit infolge wirtschaftlicher Ursachen oder eines unabwendbaren Ereignisses vorübergehend verkürzt wird. Die Voraussetzungen der §§ 95 bis 109 Sozialgesetzbuch III (SGB III) müssen dabei erfüllt sein. Die gesetzliche Regelbezugsdauer für das konjunkturelle Kurzarbeitergeld beträgt seit Januar 2016 längstens 12 Monate (§ 104 Abs. 1. S. 1 SGB III).

Gestaltungshinweise

Die Bundesagentur für Arbeit empfiehlt, kurzarbeitsbedingte freie Zeitkapazitäten der Beschäftigten auch für Maßnahmen im Bereich der Gesundheitsprävention oder des betrieblichen Gesundheitsschutzes sowie für Weiterbildung zu nutzen. Ziel ist dabei, die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit deren Beschäftigungsfähigkeit zu fördern.



■ Empfehlenswert ist es, die freie Zeit bei Kurzarbeit für Gesundheitsmaßnahmen oder Weiterbildung zu nutzen.

Modell 5: Mehrarbeit

Das bedeutet Mehrarbeit

Darunter ist jede Arbeit zu verstehen, die Beschäftigte über die gesetzlich, tariflich oder vertraglich geregelte Arbeitszeit hinaus leisten, d. h. in der Regel alles, was über acht Stunden am Tag hinausgeht. Bei Mehrarbeit handelt es sich um ein Modell der Arbeitszeitflexibilisierung, das im Regelfall im Interesse des Unternehmens liegt. Betriebe mit häufiger Mehrarbeit sind oft kaum bereit, über eine sozialverträglichere Flexibilisierung der Arbeitszeit nachzudenken – schließlich können Auftragsspitzen mit Mehrarbeit ausgeglichen werden. Häufig fehlt es auch an Wissen, wie Arbeitsanfall und Arbeitszeiten sinnvoller organisiert werden können.

Die Voraussetzungen

Für die Anordnung von Mehrarbeit sind einige rechtliche Bedingungen zu beachten, (siehe rechtliche Hinweise). Darüber hinaus ist die Einrichtung eines Arbeitszeitkontos notwendig.

Vor- und Nachteile für Unternehmen

Grundsätzlich ist gegen Mehrarbeit als Ausnahme nichts einzuwenden. Gut ausgelastete Unternehmen können so flexibel auf kurzfristige Auftragsspitzen reagieren und die Kunden zufriedenstellen. Problematisch wird Mehrarbeit dann, wenn sie zum Regelfall wird. Zumal den Beschäftigten dann auch die Gelegenheiten für den Zeitausgleich fehlen. In solchen Fällen sollten Unternehmen prüfen, ob nicht mehr Personal und andere flexible Arbeitszeitmodelle Alternativen zur Mehrarbeit sind. Dies auch mit Blick darauf, dass ständige Mehrarbeit für alle Beteiligten relativ teuer ist:

- Mehrarbeit ist nicht produktiv, da sie mit Ermüdung und geringerer Leistungsfähigkeit einhergeht.
- Mehrarbeit ist teuer, da sie in der Regel zusätzlich vergütet werden muss.
- Mehrarbeit erhöht das Unfallrisiko und gefährdet die Gesundheit.

■ Arbeitgeber sollten prüfen, ob statt Mehrarbeit mehr Personal notwendig ist.

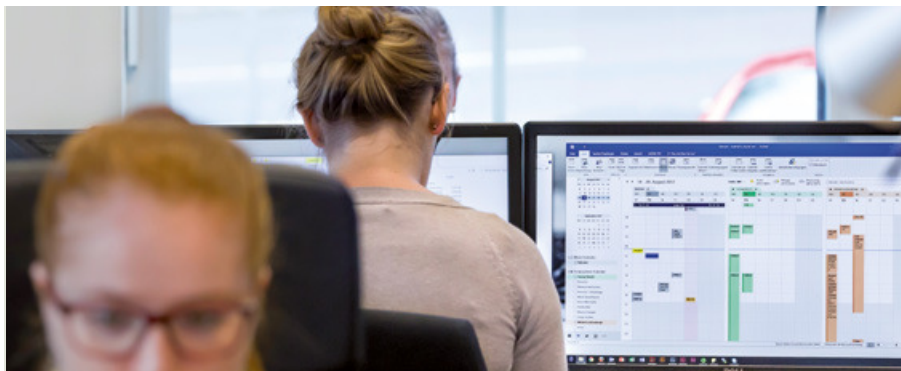
Rechtliche Hinweise

Auch bei Mehrarbeit gilt das ArbZG, d. h. länger als 10 Stunden pro Tag darf nicht gearbeitet werden. Die entsprechenden Fristen für den Zeitausgleich müssen zudem beachtet werden. Außerdem sind die Mitbestimmungsrechte zu berücksichtigen. So muss der Betriebsrat einer Arbeitszeitverlängerung oder -verkürzung nach § 87 Abs. 1 Nr. 3 des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) zustimmen. Beschäftigte sind nur dann zu Mehrarbeit verpflichtet, wenn das im Arbeitsvertrag vereinbart worden ist. Schwerbehinderte Beschäftigte können nach § 124 des Sozialgesetzbuchs IX Mehrarbeit ablehnen. Ebenso dürfen stillende und werdende Mütter nach dem Mutterschutzgesetz nicht mit Mehrarbeit beschäftigt werden.

Gestaltungshinweise

Mehrarbeit sollte die Ausnahme sein. Wenn sie anfällt, sind folgende Hinweise zu beachten:

- Bei unvermeidlicher Mehrarbeit sollten die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten besonders berücksichtigt werden.
- Der Freizeitausgleich sollte zeitnah erfolgen.
- Einzahlungen auf ein Lebensarbeitskonto aus einer Vollzeittätigkeit sind zu vermeiden.



Modell 6: Gleitzeit

Das bedeutet Gleitzeit

Im Regelfall umfasst das Gleitzeitmodell eine Kernarbeitszeit mit allgemeiner Anwesenheitspflicht und die sogenannten Gleitzeitspannen. Innerhalb dieser können die Beschäftigten selbst bestimmen, wann sie mit der Arbeit beginnen und aufhören. Damit gewinnen die Beschäftigten je nach Vereinbarung Einfluss auf Lage und Dauer der täglichen, wöchentlichen oder auch monatlichen Arbeitszeit. Entsprechend können sie die Arbeitszeit freier verteilen und innerhalb bestimmter Zeiträume Zeitguthaben oder Zeitschulden ausgleichen. Wann die Gleitzeit frühestmöglich beginnen und spätestens enden darf, bestimmt die Bandbreite, in der die Arbeitszeit variabel abgeleistet werden kann (z. B. zwischen 6 und 20 Uhr). Einige Gleitzeitvereinbarungen sehen auch sogenannte Gleitzeittage vor.

Die Voraussetzungen

Das Gleitzeitmodell erfordert ein Gleitzeitkonto, das die monatliche oder auch die jährliche Arbeitszeit steuert. Im Regelfall sollte das Gleitzeitkonto einmal innerhalb des Bezugszeitraums ausgeglichen sein. Je nachdem, was vereinbart wird, sind Minus- und Plusstunden auch in den Folgemonat bzw. das folgende Jahr übertragbar.

Vor- und Nachteile für Unternehmen

Gleitzeitmodelle sind heute weit verbreitet, weil sie kaum Nachteile haben, sich problemlos einführen lassen und zudem für viele Arbeitsplätze in Verwaltung, Produktion und Dienstleistung geeignet sind.

■ Gleitzeitmodelle haben kaum Nachteile und lassen sich problemlos einführen.

Gleitzeit ist für Unternehmen vorteilhaft: Die Beschäftigten sind entspannter, erscheinen weniger gestresst am Arbeitsplatz und sind entsprechend zufriedener, motivierter sowie produktiver. Zudem lässt sich mittels Kernzeiten die Anwesenheit einer ausreichenden Zahl von Beschäftigten steuern, wodurch Spitzenzeiten personell gut aufzufangen sind. Auch werden Behördengänge oder Arztbesuche zur Privatsache der Beschäftigten. In vielen Arbeitsverträgen und Dienstvereinbarungen zur Gleitzeit ist festgelegt, dass diese in den Gleitzeitspannen erfolgen müssen.

Rechtliche Hinweise

Wie Gleitzeit im Einzelnen eingeführt und ausgestaltet wird, insbesondere die Festlegung der Pausenregelungen, die Methode der Zeiterfassung, das Verhältnis zu Mehrarbeit und Überstunden, die Festlegung des Ausgleichszeitraums, die Begrenzung der Zulässigkeit von Zeitarbeitsguthaben oder Zeitarbeitsschulden während eines bestimmten Zeitraums und deren Ausgleich, unterliegen nach dem § 87 Abs. 1 Nr. 2 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) der zwingenden Mitbestimmung des Betriebsrates. Selbstverständlich gelten auch hier die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes, d. h. länger als 10 Stunden pro Tag darf nicht gearbeitet werden.

Gestaltungshinweise

Gleitzeitmodelle sind aus arbeitswissenschaftlicher Sicht unproblematisch, wenn folgende Grundsätze beachtet werden:

- Der Rahmen der Gleitzeitvereinbarungen sollte weit gespannt sein, damit die Beschäftigten eine möglichst große Zeitautonomie erhalten.
- Grenzen bei der Freiheit zum Gleiten sollten aus arbeitswissenschaftlicher Sicht bei den kritischen Zeiten am frühen Morgen, am Abend, in der Nacht oder am Wochenende gezogen werden. Diese sind möglichst auszusparen.

Gute Praxis

Ein führender Motorsägenhersteller aus Baden-Württemberg beschäftigt weltweit rund 15 000 Beschäftigte. Seit über 40 Jahren bietet das Unternehmen Gleitzeit an, zunächst in der klassischen Variante, dann mit den sich ändernden Rahmenbedingungen in erweiterten Formen. Heute verfügen alle Beschäftigten über ein Arbeitszeitkonto nach dem Ampelmodell, das allen Beteiligten die notwendigen Spielräume eröffnet. Die Gesamtbetriebsvereinbarung des Unternehmens für die Gleitzeit zeigt ihre weitreichenden Möglichkeiten:

- Öffnung der Gleitzeitsalden mit Richtgrößen zwischen +/- 50 Stunden
- Aufnahme von konkreten Hinweisen aus den Gleitzeitauszügen zur Unterstützung des Arbeitszeitmanagements (Ampelkonto)
- Verbesserung der Gleitmöglichkeiten für alle Beschäftigten: bis zu zwei ganze Gleit-tage im Monat, in Einzelfällen, etwa bei hohen Zeitsalden, auch bis zu fünf Tage
- Bandbreite von 6.45 Uhr bis 18 Uhr, Kernzeit von 9.15 Uhr bis 15 Uhr
- Öffnungsklausel für separate Vereinbarungen von Funktionszeiten für bestimmte Arbeitsbereiche

Modell 7: Funktionszeit

Das bedeutet Funktionszeit

Als Variante des Gleitzeitmodells wird das Funktionszeitmodell auch als „variable Arbeitszeit“ oder als „zeitautonome Arbeitsgruppe“ bezeichnet. Es kennt keine verpflichtenden Anwesenheitszeiten (Kernzeit) für die einzelnen Beschäftigten, sondern legt betrieblich vereinbarte Funktionszeiten fest. Zu diesen Zeiten müssen die jeweiligen Betriebsbereiche funktionsfähig sein. Abgesehen davon regelt die Arbeitsgruppe bzw. das Team Dauer und Lage der Arbeitszeit ebenso autonom wie z. B. Urlaubs- oder Anwesenheitszeiten an bestimmten Tagen. Das Funktionszeitmodell ermöglicht in Absprache mit dem Team auch ganze freie Tage, da im Mittelpunkt weniger die Anwesenheit des einzelnen Mitarbeiters als vielmehr das Arbeitsergebnis des Teams steht. Solange das erreicht wird, können die Beschäftigten innerhalb des Tarif- und Arbeitszeitrechts alles vereinbaren, worauf sie sich einigen können. Funktionszeit findet sich zunehmend in Banken, Versicherungen und im öffentlichen Dienst.

Die Voraussetzungen

Das Funktionszeitmodell setzt gut organisierte Teams bzw. Arbeitsgruppen voraus. Alle Beteiligten müssen über eine hohe soziale Kompetenz verfügen, da zahlreiche Aspekte im Team einvernehmlich zu regeln sind. Fehlt diese Kompetenz, können Schulungen hilfreich sein. Zudem sind Arbeitszeitkonten für alle Beschäftigten notwendig, die monatlich oder jährlich ausgeglichen werden können.

■ Funktionszeiten setzen voraus, dass sich die Mitarbeiter untereinander gut austauschen.

Vor- und Nachteile für Unternehmen

Wer Funktionszeit anbietet, überträgt den Beschäftigten ein großes Maß an Zeitsouveränität, aber auch mehr Verantwortung. Gerade qualifizierte Beschäftigte schätzen beides, womit sich für das Unternehmen bessere Rekrutierungschancen am Arbeitsmarkt ergeben. Zugleich fördert das hohe Maß an Verantwortung die Selbstmanagementfähigkeiten innerhalb des Teams sowie das unternehmerische Denken der Beschäftigten. Häufig steigen sowohl Motivation als auch Arbeitszufriedenheit und damit letztlich auch die Produktivität. Des Weiteren wird eine Work-Life-Balance möglich, da Funktionszeit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessert. Das Unternehmen kann auch die Kundenwünsche nach bedarfsgerechten Ansprechzeiten über eine bestimmte Zeitspanne sicherstellen. Ein Nachteil ist, dass nicht alle Personen eines in Funktionszeit arbeitenden Teams für die vorgesetzte Person jederzeit verfügbar sind. Eine weitere Voraussetzung sind auch hier Arbeitszeitkonten.

Rechtliche Hinweise

Wie die Funktionszeit im Einzelnen ausgestaltet wird, insbesondere die Festlegung der Pausenregelungen, die Methode der Zeiterfassung, das Verhältnis zu Mehrarbeit und Überstunden, die Festlegung des Ausgleichszeitraums, die Begrenzung der Zulässigkeit von Zeitarbeitsguthaben oder Zeitarbeitsschulden während eines bestimmten Zeitraums und deren Ausgleich, unterliegt nach dem § 87 Abs. 1 Nr. 2 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) der zwingenden Mitbestimmung des Betriebsrates. Selbstverständlich gelten auch hier die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes.

Gestaltungshinweise

Funktionsarbeitszeit bietet den Unternehmen viele Vorteile. Damit auch die Beschäftigten dieses Modell schätzen, sind folgende Hinweise zu beachten:

- Der Arbeitgeber sollte betriebliche Abläufe so optimieren, dass die Arbeitszeit im sozialverträglichen Rahmen bleibt.
- Individuelle Bedürfnisse und Wünsche sollten auch hier berücksichtigt werden.

Gute Praxis

Schon vor einiger Zeit hat man sich beim Hauptverband eines großen deutschen Beherbergungsbetriebs vom alten Gleitzeit- zugunsten eines Funktionsarbeitszeitmodells getrennt. Zu unregelmäßig waren die zu erledigenden Aufgaben, als dass eine normale Arbeitswoche diesen gerecht werden konnte. Konferenzen im In- und Ausland, Veranstaltungen am Wochenende und Projektarbeit sorgten für zahlreiche Überstunden, die dann nicht ausgeglichen werden konnten. Anstelle von Kernarbeitszeiten gibt es jetzt Funktionszeiten. Die verschiedenen Referate haben jeweils feste Ansprechzeiten für ihre Kundschaft, die aber individuell festgelegt werden.

Die Anwesenheit ist nur zu den individuell verabredeten Funktionszeiten verpflichtend, ansonsten kann jeder und jede die Arbeitszeit über die Woche verteilen, wie es ihm oder ihr gefällt. Dieses Arbeitszeitmodell erleichtert die Projektarbeit, setzt aber auch eine realistische Arbeitszeitplanung voraus. Puffer müssen einkalkuliert werden: Arbeitsintensiven Projekten oder längeren Auslandsreisen, die Überstunden erforderlich machen, folgen Zeiten, in denen die Mehrarbeitsstunden wieder abgebaut werden können. Gesteuert wird das Ganze über ein Jahresarbeitszeitkonto, das einmal im Jahr die Nulllinie durchlaufen muss. Die Arbeitsstunden werden in einem Ampelkonto geführt. Die einjährige Erprobungsphase war ein voller Erfolg. Die Beschäftigten hatten ihr Zeitmanagement gut im Griff.



Modell 8: Wahlarbeitszeit

Das bedeutet Wahlarbeitszeit

Wahlarbeitszeit, auch „modulare Arbeitszeit“ genannt, ist ein Angebot des Arbeitgebers an die Beschäftigten, ihre Arbeitszeit freiwillig und ohne Lohnausgleich zu verringern und variabler zu gestalten. Ist ein solches Angebot für die Beschäftigten nicht interessant, weil sie weiterhin Vollzeit arbeiten möchten, kann dieses Modell nicht umgesetzt werden. Bei der Wahlarbeitszeit wird die Personalstärke im Hinblick auf das Kundenverhalten wöchentlich, täglich und stündlich unterschiedlich geplant. Das bedeutet: Für Zeiten, in denen erfahrungsgemäß mehr Arbeit anfällt, wird im Voraus mehr Personal eingeplant als für Zeiten mit geringer Nachfrage. Der sich so ergebende Personalbedarfsplan wird für alle Beschäftigten sichtbar ausgehängt, damit diese ihren Arbeitseinsatz je nach persönlichen Vorlieben und den vertraglich vereinbarten Arbeitsstunden eintragen können. Dabei sprechen sich die Arbeitskräfte untereinander oder mit der Führungskraft ab. Allerdings müssen alle solange wählen bzw. sich eintragen, bis alle Einsatzzeiten vergeben sind. Bei der Wahlarbeitszeit besteht an den einmal übernommenen Blöcken Anwesenheitspflicht. Damit unterscheidet es sich vom Funktionszeitmodell, das für die einzelnen Beschäftigten keine zwingende Anwesenheitspflicht zu den Funktionszeiten vorsieht, solange die Funktionsfähigkeit des Arbeitsbereichs sichergestellt ist.

Varianten des Wahlarbeitszeitmodells sehen auch die jährliche Wählbarkeit des Arbeitszeitvolumens nach oben oder unten vor. So können Beschäftigte in einem Jahr z. B. 30 Stunden vereinbaren, um im darauffolgenden Jahr wieder Vollzeit zu arbeiten. Der Arbeitsvertrag muss dafür nicht verändert werden. Das Arbeitszeitvolumen wird gegen Ende des laufenden für das folgende Jahr festgelegt. Damit ist Wahlarbeitszeit auch für Teilzeitinteressierte attraktiv. Sie wird häufig dort eingesetzt, wo feste Ladenöffnungszeiten bestehen.

■ Wahlarbeitszeiten machen es möglich, dass Beschäftigte in einem Jahr z. B. 30 Wochenstunden wählen und im nächsten wieder Vollzeit.

Die Voraussetzungen

Wahlarbeitszeit setzt ein Gewerbe oder Geschäft mit berechenbaren Stoßzeiten und Flauten voraus, damit unterschiedliche Belegschaftsstärken sinnvoll sind. So ist z. B. in einer Bäckerei morgens mit mehr Andrang zu rechnen als am frühen Vormittag. Sollen sich die möglichen Vorteile für die Beschäftigten – in erster Linie Zeitsouveränität – auch wirklich einstellen, sind heterogene Belegschaften Voraussetzung. Besteht ein Team z. B. überwiegend aus jungen Müttern, wird eine Einigung schwierig. Der in etwa gleiche Tagesablauf sorgt dafür, dass auch alle die gleiche Arbeitszeit wählen bzw. nicht wählen. Abhilfe schaffen z. B. altersgemischte Belegschaften, da sich die Beschäftigten hier in unterschiedlichen Lebensphasen mit unterschiedlichen Tagesabläufen befinden.

Vor- und Nachteile für Unternehmen

Arbeitgeber können mit Wahlarbeitszeit zweierlei erreichen: Sie entsprechen möglichen Wünschen der Beschäftigten nach reduzierten und flexiblen Arbeitszeiten und gewähren zusätzlich mehr Zeitsouveränität. Zum anderen kann überzähliges Personal in wenig arbeitsintensiven Phasen eingespart werden, um in Stoßzeiten mit mehr Personal einen umso besseren Kundenservice zu bieten. Wahlarbeitszeit kann im Idealfall Unterauslastung verringern, Kosten einsparen und Entlassungen verhindern.

Rechtliche Hinweise

Zu beachten ist, dass die Arbeitnehmer bei befristeter Reduzierung oder auch Erhöhung der Arbeitszeit das Recht haben, zur vertraglich vereinbarten Arbeitszeit zurückzukehren.

Gestaltungshinweise

Häufig wird der Arbeitszeitblock nach dem sozialen Rhythmus der Familie und weniger nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen gewählt, was nicht immer positiv sein muss. So ist Nachtarbeit vielleicht familienfreundlich, weil so tagsüber Kinderbetreuung möglich wird. Aber aus gesundheitlicher Sicht empfiehlt sich eine solche Wahl nicht. Faire Arbeitgeber klären die Beschäftigten deshalb über problematische Arbeitszeiten (nachts, abends, am Wochenende) auf.

Gute Praxis

Wie man aus der Not eine Tugend machen kann, zeigt ein Bekleidungsgeschäft in einer großen westfälischen Stadt. Hier gab die mögliche Verlängerung der Ladenöffnungszeiten bis 20 Uhr den Anstoß, die Arbeitszeit zu flexibilisieren. In einem ersten Schritt wurden die Ziele ermittelt, die mit einem neuen Arbeitszeitmodell erreicht werden sollten:

- die tägliche Arbeitszeit verringern
- die Öffnungszeiten erweitern
- keine höheren Personalkosten

Gemeinsam mit den Beschäftigten wurde ein entsprechendes Modell entwickelt. Die drei Vollzeit- und 30 Teilzeitkräfte arbeiten seitdem in einem Wahlarbeitszeitmodell, das einerseits die individuellen Wünsche der Beschäftigten nach Lage und Dauer der Arbeitszeit besser berücksichtigt, andererseits aber auch der unterschiedlichen Umsatzstärke an bestimmten Wochentagen und bestimmten Monaten Rechnung trägt. Es kann jetzt zwischen vier verschiedenen Arbeitszeitblöcken gewählt werden. Wer schulpflichtige Kinder zu versorgen hat, wählt z. B. den Block von 10 bis 14 Uhr, wer gerne länger schläft, fängt erst um 11.30 Uhr an. Neben der gestiegenen Zufriedenheit aufseiten der Beschäftigten hat das Unternehmen auch seine wirtschaftlichen Ziele erreicht. Das Modehaus hat jetzt länger geöffnet. Außerdem konnten durch die optimale Planung zehn Prozent der Personalkosten eingespart werden.



Modell 9: Vertrauensarbeitszeit

Das bedeutet Vertrauensarbeit

Hier vertrauen Unternehmen darauf, dass die Beschäftigten ihre Aufgaben in einem verabredeten Zeitraum eigenverantwortlich erfüllen. Eine formale Zeiterfassung entfällt deshalb ebenso wie die Anwesenheitskontrolle durch Vorgesetzte. Wichtig ist nur, dass das abgesprochene Arbeitsergebnis termingerecht vorliegt. Wann, wie lange und selbst wo gearbeitet wird, entscheiden die Beschäftigten selbst. Vertrauensarbeitszeit stellt die eigenverantwortliche Verteilung der individuellen Arbeitszeit in den Mittelpunkt und fördert die aufgabenorientierte Arbeitszeitorganisation. Dabei wird die zu erbringende Leistung mit Zielvereinbarungen gesteuert, die mit den Vorgesetzten abgesprochen werden, sowie einer team- bzw. projektbezogenen Arbeitsorganisation. Vertrauensarbeitszeit ist für Branchen geeignet, die überwiegend in Projekten denken und arbeiten.

Die Voraussetzungen

Vertrauensarbeitszeit setzt Vertrauen sowohl in die Zuverlässigkeit der Beschäftigten als auch in die Führungsqualitäten der Vorgesetzten voraus. Ist eine solche Vertrauenskultur vorhanden, in der offen kommuniziert werden kann, liegt eine wichtige Bedingung vor. Dann lassen sich realistische und für alle Beteiligten faire Zielvereinbarungen treffen. Werden die Ziele hingegen weniger einvernehmlich vereinbart oder gar diktiert, steigt für die Beschäftigten das Risiko einer entgrenzten Arbeit mit allen negativen Folgen für Wohlbefinden und Gesundheit.

Vertrauensarbeitszeit stellt hohe Anforderungen an die Beschäftigten. Deshalb müssen sie entsprechend qualifiziert sein bzw. entsprechend geschult werden sowie über die notwendigen sozialen und kommunikativen Kompetenzen verfügen. Dazu gehört auch die Fähigkeit zur Selbststeuerung. Fehlt diese, kann Vertrauensarbeitszeit ebenso riskant für die Gesundheit sein wie unrealistische Zielvorgaben, die oft zu übermäßiger Arbeit führen. Um das zu verhindern, sind Absprachen unverzichtbar, wie mit Überlastsituationen umzugehen ist. Hier sind Vorgesetzte und Beschäftigte aufgerufen, gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Sinnvoll ist zudem eine Clearingstelle, die sich aus Angehörigen des Personal- oder Betriebsrats sowie der Unternehmensleitung und Personalabteilung zusammensetzt. Diese tagt, wenn Überlastungen nicht mehr in der Abteilung selbst abgewendet werden können.

■ Vertrauensarbeitszeit setzt Vertrauen und einvernehmlich vereinbarte Ziele voraus.

Vor- und Nachteile für Unternehmen

Eine gut gestaltete Vertrauensarbeitszeit fördert das unternehmerische Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Arbeit wird stärker aufgabenorientiert organisiert, Leerlaufzeiten fallen weg. Studien zeigen zudem, dass die Beschäftigten das in sie gesetzte Vertrauen in der Regel wertschätzen, indem sie die Aufgaben leistungsbereiter angehen. Zusätzlich profitiert das Unternehmen von den positiven Effekten, die mit der besseren Work-Life-Balance der Beschäftigten verbunden sind. Nach außen gewinnen Unternehmen mit Vertrauensarbeitszeit oft an Profil. Sie gelten als innovativ, flexibel und offen. Ein solches Image verbessert die Chancen, qualifiziertes Personal und geeignete Nachwuchskräfte zu finden. Insofern beeinflussen Arbeitszeitmodelle tatsächlich die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Die fähigsten Fachkräfte sammeln sich dort, wo die Arbeitsbedingungen am attraktivsten sind. Ob sich diese positiven Effekte tatsächlich einstellen, hängt aber entscheidend davon ab, wie das Modell genau umgesetzt wird und welche betrieblichen Rahmenbedingungen vorliegen.

Rechtliche Hinweise

Auch hier gilt das Arbeitszeitgesetz. Zu beachten ist vor allem § 16 Abs. 2: „Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die über die werktägliche Arbeitszeit hinausgehende Arbeitszeit der Arbeitnehmer aufzuzeichnen.“ In der Praxis haben sich dafür verschiedene Möglichkeiten bewährt, z. B. elektronische Zeiterfassung ohne Kontrolle, Selbstaufzeichnung der Arbeitszeiten bzw. der Abweichungen von der Sollarbeitszeit.

Gestaltungshinweise

Vertrauensarbeitszeit kann sich positiv auf Wohlbefinden, Gesundheit und Leistung der Beschäftigten auswirken. Wer diese so gestalten möchte, dass sie nicht zu übermäßiger Arbeit führt, sollte auf folgende Punkte achten:

- Eine angemessene Personalplanung ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für Vertrauensarbeitszeit. Belastungen und Mehrarbeit für den einzelnen Beschäftigten durch eine zu dünne Personaldecke werden auch durch Vertrauensarbeitszeit nicht aufgehoben.
- Vertrauensarbeitszeitmodelle sollten einvernehmlich zwischen Beschäftigten, Betriebs- oder Personalrat und Unternehmensleitung ausgehandelt werden.
- Die Arbeitsschutzakteure sollten einbezogen werden. Die Fachkräfte für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin sind die Fachleute im Unternehmen, wenn es gilt, Fehlbelastungen vorzubeugen.
- Vertrauensarbeitszeit erfordert Selbstmanagement. Deshalb sollten die Beschäftigten in den Bereichen Arbeitsorganisation und Zeitmanagement beraten und geschult werden.
- Unverzichtbar sind Regelungen für Überlastungssituationen. Dafür ist eine neutrale Schlichtungsstelle im Unternehmen hilfreich.
- Beschäftigte und Vorgesetzte sollten im Team Regelungen finden, um das ArbZG einzuhalten.



Gute Praxis

Von den 114 000 Beschäftigten in Deutschland einer weltweit operierenden Firma der Elektrotechnik und Elektronik arbeitet ein großer Teil in Vertrauensarbeitszeit. Dieses Arbeitszeitmodell wurde eingeführt, um den Wandel in der Unternehmenskultur und in den Köpfen der Beschäftigten zu befördern. Mehr unternehmerisches Denken, mehr Orientierung an den Aufgaben und der Kundschaft, mehr Eigeninitiative der Beschäftigten – das waren die Ziele, die u. a. mit einem neuen Arbeitszeitmodell erreicht werden sollten. Es wurden zwei Varianten entwickelt. In der weitergehenden Variante gibt es betriebsseitig keine verbindlichen Anwesenheits- und Arbeitszeiten. Die Aufzeichnungspflicht für Arbeitszeiten, die über 8 Stunden täglich hinausgehen, liegt bei den Beschäftigten. Dieses Modell wird insbesondere im Bereich Forschung und Entwicklung praktiziert. Zeitkonten werden nicht geführt. Gleittage in der klassischen Form gibt es nicht mehr. Dennoch können die Beschäftigten halbe oder ganze Tage frei machen. Entscheidend dafür ist allein, ob dies mit der Aufgabe vereinbar ist, was eine Abstimmung im Team voraussetzt.

In der zweiten Variante wird die elektronische Zeiterfassung als Hintergrundinformation beibehalten. Die hier vorhandenen Zeitkonten dienen dazu, extreme Arbeitszeiten nach oben oder unten auszumachen, die Aufzeichnungspflichten des Arbeitszeitgesetzes zu erfüllen oder Wegeunfälle zu klären. Im Ergebnis hat sich die Vertrauenszeit bewährt. Die Beschäftigten sind aufgabenorientierter und schätzen die gewonnene Zeitsouveränität. Bei einer Befragung sprach sich die überwältigende Mehrheit der Beschäftigten dafür aus, dieses Arbeitszeitmodell beizubehalten

Modell 10: Jahresarbeitszeit

Das bedeutet Jahresarbeitszeit

Das Modell der flexiblen Jahresarbeitszeit in Teilzeit oder Vollzeit zielt darauf, die Anzahl der Beschäftigten an den unterschiedlichen Arbeitsanfall im Jahresverlauf anzupassen. Es ist für Branchen geeignet, in denen eine saisonal unterschiedliche Nachfrage für Auftragspitzen und -flauten sorgt. Ist mehr Arbeit da, wird auch mehr gearbeitet. Ist weniger zu tun, gibt es mehr Freizeit. Basis für das zu leistende jährliche Arbeitszeitkontingent ist die Nettojahresarbeitszeit, bei der die vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit abzüglich der Feiertage auf das Jahr hochgerechnet wird. Diese verfügbare Arbeitszeit wird dann abhängig vom vorhergesagten Arbeitsanfall ungleich über das Jahr verteilt.

■ Die Jahresarbeitszeit wird entsprechend dem Arbeitsanfall auf die einzelnen Wochen verteilt. Eine Massierung der Arbeit sollte vermieden werden.

Während die Arbeitszeit im Jahresverlauf schwankt, wird das Arbeitsentgelt in zwölf gleichen Beträgen ausgezahlt. Ein Kennzeichen des Modells der flexiblen Jahresarbeitszeit ist der längere Ausgleichszeitraum für geleistete Mehrarbeit, der ein Jahr beträgt. Die Gestaltungsmöglichkeiten dieses Modells sind groß. Sie reichen von wenig planvoller Arbeit auf Abruf – laut Arbeitszeitreport sind davon sieben Prozent der abhängig Beschäftigten betroffen (BAuA, 2016) – bis hin zu anspruchsvollen Modellen, die einen geplanten Umgang mit unregelmäßigem Arbeitsanfall und damit eine vorausschauende Personaleinsatzplanung ermöglichen.

Grundsätzlich stellt sich bei diesem Modell die Frage nach der täglichen Verlängerung der Arbeitszeit und wie sich diese bei den Beschäftigten auswirkt. So bedeutet diese Massierung der Arbeitszeit immer auch mehr Belastung bzw. Beanspruchung. Wer nur zu Stoßzeiten arbeitet, wie das bei einigen Varianten dieses Modells der Fall ist, leistet in derselben Zeit mehr als andere. Dem steht aber kein erhöhter Freizeitgleich gegenüber, der notwendig wäre, damit die Beschäftigten sich angemessen erholen können.

Die Voraussetzungen

Um die Vorteile der flexiblen Jahresarbeitszeit optimal zu nutzen, muss das Zeitbudget gut gesteuert werden. Nur dann lassen sich die Personalressourcen genau dem schwankenden Arbeitsanfall anpassen. Ausgangspunkt dafür sind die Arbeitsanfallanalysen der Vergangenheit, die erste Zukunftsprognosen ermöglichen. Sie bilden die Basis für einen groben Jahresplan, der z. B. Projekte und Urlaubszeiten enthält. Dieser Jahresplan wird dann fortgeschrieben, wenn konkrete Informationen über Arbeitsanfall und Zeitsalden der Beschäftigten vorliegen. Die Arbeitspläne sollten im Team und mit der vorgesetzten Person gemeinsam ungefähr vier bis sechs Wochen im Voraus verfeinert werden, damit die Beschäftigten möglichst früh Planungssicherheit haben. Über diese Instrumente hinaus muss für alle Beschäftigten jeweils ein Jahresarbeitszeitkonto eingerichtet werden.

Vor- und Nachteile für Unternehmen

Dieses Modell ist für Betriebe mit vorhersehbarer schwankender Auftragslage ideal. Die Wünsche der Kunden können damit optimal erfüllt und Überstunden bzw. Unterauslastung vermieden werden. Damit die Vorteile dieses Arbeitszeitmodells eintreten, müssen sich Team und Vorgesetzte regelmäßig abstimmen.

Rechtliche Hinweise

Auch wenn in bestimmten Situationen viel Arbeit anfällt, gelten dennoch die nach dem ArbZG vorgeschriebenen Höchstgrenzen für die tägliche Arbeitszeit. Ebenso sind die Ausgleichszeiten einzuhalten. Damit schrumpfen die Möglichkeiten der Flexibilisierung, je näher die vereinbarte Arbeitszeit an der gesetzlichen Höchststarbeitszeit liegt. Abhilfe schaffen hier Teilzeitkräfte auf Basis einer Jahresarbeitszeit, die als Reserve Spitzenzeiten ausgleichen können. Wer Jahresarbeitszeit einführen möchte, muss zudem das Mitbestimmungsrecht von Betriebs- bzw. Personalrat beachten.

Gestaltungshinweise

Jahresarbeitszeitmodelle bieten viel Flexibilität. Damit diese nicht zulasten der Beschäftigten geht, sind folgende Empfehlungen zu beachten:

- Die Massierung von Arbeitszeit ist möglichst zu vermeiden.
- Die Größe des Arbeitszeitpuffers sollte an die saisonalen Schwankungen angepasst sein.

Gute Praxis

Kennzeichen für das Reparaturgeschäft mit Kameras sind saisonale Auslastungsschwankungen. Da der Arbeitsanfall mit einer klassischen Gleitzeitregelung nicht bewältigt werden konnte, vereinbarte ein großer Fotoapparatehersteller früher zuschlagspflichtige Überstunden und reichte Aufträge an Dritte weiter. Um die Beschäftigung zu sichern, wurde das Arbeitszeitsystem im Reparaturbereich dann umgestaltet. Mithilfe einer Beratungsfirma gelang es, ein Jahresarbeitszeitmodell einzuführen, nachdem die Beschäftigten der Änderung ihrer Arbeitsverträge zugestimmt hatten. Kern des saisonalen Arbeitszeitmodells sind drei Arbeitszeitpakete mit Wochenarbeitszeiten von 32, 40 und 45 Stunden. Diese werden ein Jahr im Voraus auslastungsgerecht verplant. Die Beschäftigten sind mit dieser Regelung zufrieden, weil sie für viele freie Tage und Wochen mit kürzeren Arbeitszeiten sorgt. Das Unternehmen strebt die Fortführung des Modells an.

Modell 11: Nacht- und Schichtarbeit

Das bedeutet Nacht- und Schichtarbeit

Dieses Modell erlaubt längere Betriebszeiten bis hin zu einem durchgehenden 24-Stunden-Betrieb. Dazu werden die kürzeren Arbeitszeiten der Beschäftigten von der Betriebszeit abgekoppelt. Von Schichtarbeit wird dann gesprochen, wenn mindestens zwei Personen dieselbe Arbeitsaufgabe an einem Arbeitsplatz erfüllen, indem sie sich regelmäßig nach einem feststehenden, für sie überschaubaren Plan ablösen. Im Ergebnis arbeitet die eine Person, während die andere arbeitsfrei hat. Derselbe Arbeitsplatz wird somit von unterschiedlichen Personen zu verschiedenen Zeiten besetzt.

Die üblichen Schichtarbeitsmodelle unterscheiden sich hinsichtlich der Schichtzyklen, der Schichtdauer und des Schichtwechsels. Von Wechselschicht wird gesprochen, wenn im Zwei-Schicht-System gearbeitet wird mit einem Wechsel zwischen Früh- und Spätschicht. Wird an sieben Tage in der Woche rund um die Uhr gearbeitet, handelt es sich um vollkontinuierliche Schichtarbeit.

Schichtarbeit ist aus technischen, wirtschaftlichen und sozialen Gründen unverzichtbar. So lassen sich bestimmte Arbeitsprozesse, z. B. in der Chemie- und Stahlindustrie, nicht einfach unterbrechen. In anderen Branchen müssen die Maschinen mit Blick auf die Wirtschaftlichkeit möglichst lange in Betrieb sein. Auch der weiter wachsende Dienstleistungssektor mit Einzelhandel, Callcenter, medizinischer Versorgung, Gastronomie etc. sorgt dafür, dass Schichtarbeit weiterhin notwendig bleibt. 2015 arbeiteten gut 17 Prozent der Beschäftigten in Schichtarbeit. Zum Vergleich: 1995 waren es noch rund 10 Prozent. Mit 24 Prozent wird in Deutschland am häufigsten in der Industrie nachts und in Schichten gearbeitet, gefolgt vom Dienstleistungsbereich mit 18 Prozent (BAuA, 2016).



Für längere Betriebszeiten ist Schichtarbeit nicht zwingend notwendig, oft reichen auch versetzte Arbeitszeiten. Das letztere Modell ist weniger aufwendig als das klassische Zwei-Schicht-System und lässt sich mit geringem Aufwand einführen. Dabei werden den Beschäftigten verschiedene Arbeitsblöcke mit festen Anfangs- und Endzeiten angeboten. Diese Blöcke decken die angestrebte Betriebs- bzw. Öffnungszeit ab. Die Teams wählen dann den Zeitblock, der für sie am besten passt.

Die Voraussetzungen

Nacht- und Schichtarbeit setzt insbesondere im Dienstleistungsbereich eine Nachfrage voraus, die über den normalen Arbeitstag hinausgeht. Zudem müssen rechtssichere Schichtpläne evtl. mit EDV-Unterstützung aufgestellt werden, was entsprechende Sachkenntnis im Unternehmen erfordert. Sollen Arbeitsbeginn und Arbeitsende der Schichten flexibel in Gleitzeit gehandhabt werden, müssen für die Beschäftigten Arbeitszeitkonten eingerichtet werden. Gute Schichtpläne setzen auch eine gewisse Personalstärke voraus, da bei sehr kleinen Belegschaften Krankheit und Urlaub nur schwer auszugleichen sind.

Vor- und Nachteile für Unternehmen

Nacht- und Schichtarbeit hat für die Unternehmen vor allem einen Vorteil: Sie können dort, wo es technisch oder wirtschaftlich notwendig ist, rund um die Uhr produzieren bzw. Dienstleistungen anbieten. Dieser Vorteil überwiegt alle Nachteile für die Unternehmen, von denen es zahlreiche gibt. So ist Nacht- und Schichtarbeit z. B. zuschlagspflichtig und damit teurer als Arbeit zu normalen Zeiten oder auch mit einem erhöhten Verwaltungsaufwand verbunden.

Schichtarbeit stellt eine erhebliche Belastung dar, die den von Natur aus tagaktiven Menschen stark beansprucht. Schicht- und Nachtarbeitende arbeiten gegen ihre innere Uhr und verbrauchen dadurch mehr Energie, obwohl sie oft weniger leisten. Langjährige Schicht- und Nachtarbeit geht häufig einher mit Störungen des vegetativen Nervensystems, mit Schlaf- und Leistungsstörungen, mit Magen- und Darmproblemen sowie mit Herz-Kreislauf-Erkrankungen.

Neuere Zahlen belegen, dass Beschäftigte, die regelmäßig am Wochenende arbeiten, trauriger und ausgelaugter sind und häufiger über Schlafstörungen sowie Schmerzen berichten als Mitarbeiter ohne Wochenendarbeit, wie in Abbildung 6 zu sehen ist. Hinzu kommen die oft erheblichen negativen sozialen Folgen für die Beschäftigten. Wegen der versetzten Arbeits- und Freizeiten sind das soziale und kulturelle Leben ebenso wie Partnerschaft und Familie stark beeinträchtigt. Nicht zuletzt haben Nacht- und Schichtarbeitende zudem ein deutlich höheres Risiko als Tagarbeitende, einen Arbeitsunfall zu erleiden. Diese negativen Effekte lassen sich zwar nicht ganz verhindern, aber doch verringern (siehe Gestaltungshinweise).

Rechtliche Hinweise

Nacht- und Schichtarbeit stellt für den Menschen eine besondere Belastung dar. Nach dem ArbZG ist die Arbeitszeit der Nacht- und Schichtarbeitnehmer deshalb nach gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit festzulegen. Nachtarbeitende haben nach § 6 Abs. 3 ArbZG bei Arbeitsbeginn und danach alle drei Jahre (ab dem Alter von 50 Jahren einmal

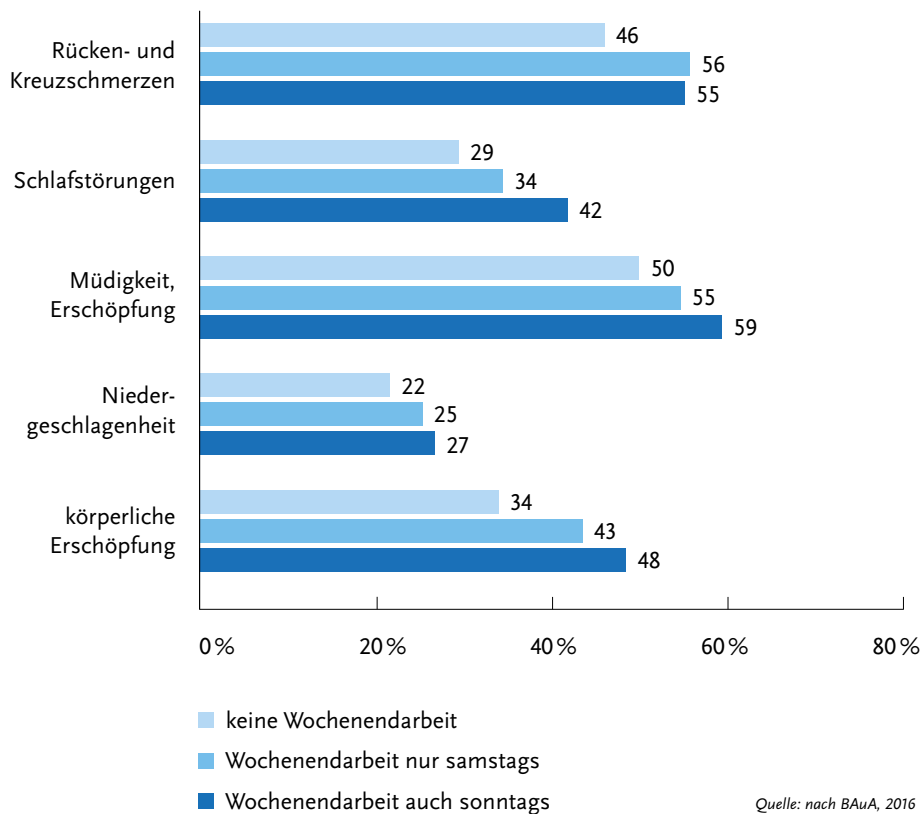


Abb. 6 Gesundheitliche Beschwerden sind bei Wochenendarbeit häufiger. 16 729 abhängig Beschäftigte antworteten 2015 bei einer repräsentativen Befragung.

im Jahr) das Recht auf eine arbeitsmedizinische Untersuchung. Beschäftigte, die mit einem Kind unter zwölf Jahren zusammenleben, das nicht von einer anderen im Haushalt lebenden Person betreut werden kann, können einen Tagarbeitsplatz verlangen. Gleiches gilt, wenn schwer pflegebedürftige Angehörige versorgt werden müssen. Voraussetzung ist allerdings, dass keine dringenden betrieblichen Erfordernisse dagegensprechen.

Nacharbeitnehmende haben auch ausdrücklich ein Recht auf Weiterbildung und Chancengleichheit beim beruflichen Aufstieg. Beides muss der Arbeitgeber sicherstellen. Wer Schichtarbeit einführt und gestaltet, hat Betriebs- bzw. Personalrat einzubeziehen. Zudem muss das Gewerbeaufsichtsamt bzw. das Amt für Arbeitsschutz nach § 13 Abs. 5 ArbZG eine Ausnahmegenehmigung für Sonn- und Feiertagsbeschäftigung erteilen.

Gestaltungshinweise

Damit die Beschäftigten bei Nacht- und Schichtarbeit möglichst gesund bleiben, hier einige Hinweise, wie diese menschengerecht gestaltet werden kann:

- Niemand gewöhnt sich dauerhaft an Nachtarbeit, eine wirkliche Anpassung findet nicht statt. Deshalb sollten keine Schichtpläne mit mehr als drei aufeinanderfolgenden Nachtschichten aufgestellt werden. Kurze Nachtschichtblöcke belassen den Organismus nah an seinem natürlichen Rhythmus.
- Mindestens 48 Stunden Freizeit nach einem Nachtschichtblock lassen genügend Zeit zur Erholung.
- Zwei zusammenhängende freie Tage am Wochenende sind für die Erholung besser als zwei freie Tage in der Woche. Einer dieser Tage sollte der Samstag oder der Sonntag sein, wenn nicht beide möglich sind – also Freitag und Samstag oder Sonntag und Montag. Einzelne freie Tage in der Woche sind zu vermeiden.
- Die Mehrbelastung durch Nachtarbeit ist nicht durch Zuschläge, sondern durch Freizeit auszugleichen. Das bietet längere Erholungszeiten und ermöglicht eine bessere Teilhabe am gesellschaftlichen Leben.
- Vorwärts rotierende Schichtsysteme sind zu bevorzugen, weil sie gesundheitlich weniger beeinträchtigen – also Früh-, Spät- und Nachtschicht und danach möglichst zwei oder mehr freie Tage.
- Die Frühschicht sollte keine Fast-Nachtschicht sein. Schichtbeginn um 5.30 Uhr bedeutet je nach Anfahrtsweg für manche einen Tagesbeginn um 3.30 Uhr. Die Folgen sind Schlafdefizite, Übermüdung, höhere Beanspruchung und ein höheres Unfallrisiko.
- Die Nachtschicht sollte nicht zu spät enden, da der Tagschlaf nach der Nachtschicht umso länger ist, je früher damit begonnen wird.
- Eine lange tägliche Arbeitszeit stellt eine hohe Belastung dar. Damit nehmen Ermüdung und Beanspruchung nicht nur für den einzelnen Arbeitstag zu, sondern werden durch die Arbeitswoche mitgenommen. Deshalb sollte die Arbeitszeit über acht Stunden pro Tag nicht hinausgehen.
- Auch viele Schichten hintereinander gehen mit einer hohen Belastung einher. Es sollten nicht mehr als fünf Schichten in Folge gearbeitet werden.
- Schichtpläne und Schichtdauer sollten die Art der Tätigkeit bzw. die Arbeitsschwere berücksichtigen. Je nachdem, wie schwer die Arbeit ist, darf insbesondere die Nachtschicht nicht zu lang sein. Bei ungleichen Schichtzeiten sollte die Nachtschicht kürzer ausfallen. Neben der körperlichen muss stets auch die psychische Belastung berücksichtigt werden.
- Einmal aufgestellte Schichtpläne sind von betrieblicher Seite möglichst einzuhalten. Nur wenn Schichtpläne vorhersehbar und überschaubar sind, können die Beschäftigten ihre Freizeit und das Privatleben zuverlässig planen.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten Schichten untereinander tauschen können.

■ Es sollten nicht mehr als drei kurze Nachtschichten aufeinander folgen. Danach sind 48 Stunden Freizeit nötig, besser am Wochenende als unter der Woche.

Weitere Informationen zur Nacht- und Schichtarbeit finden Sie in der entsprechenden Broschüre *baua: Praxis* unter:

www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/Praxis_node.html

Modell 12: Telearbeit

Das bedeutet Telearbeit

Dank moderner Kommunikationsmedien können heute sowohl die Arbeitszeit als auch der Arbeitsort flexibel sein. Beim Modell Telearbeit wird z. B. die Wohnung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters zur Außenstelle des Unternehmens. Telearbeit räumt den Beschäftigten große Zeitsouveränität ein. Wann gearbeitet wird, entscheiden meist die Beschäftigten, wobei Aufgaben, Ziele und Termine sowie das vertraglich vereinbarte Arbeitszeitvolumen berücksichtigt werden müssen. So kann für die Erreichbarkeit auch eine Kernarbeitszeit vereinbart werden. Telearbeit erleichtert die Vereinbarkeit von Beruf und privaten Aufgaben. Voraussetzung dafür sind klare Regelungen zur täglichen Erreichbarkeit und die Möglichkeit, Familien- und Arbeitszeiten auch zu Hause zu trennen.

Telearbeit hat auch negative Aspekte. Wer zur Selbstorganisation nicht fähig ist oder durch private Verpflichtungen abgelenkt ist, wird den eigenen Arbeitsplan kaum einhalten. Die Folge: Häufig wird dann zu ungesunden Zeiten spätabends oder nachts gearbeitet. Die Beschäftigten sind auch selbst mit gefrag, für einen regelmäßigen, auch informellen Austausch mit Kollegen und Vorgesetzten zu sorgen, welcher u. a. auch für die eigene Karriereentwicklung zentral ist.

Unterschieden werden zwei Formen von Telearbeit: ständige Teleheimarbeit und alternierende Telearbeit. Im ersten Fall arbeiten die Beschäftigten vollständig zu Hause. Sie erhalten ihre Aufgaben und alles, was sie zur Bearbeitung brauchen, per E-Mail, Fax und Post. Die Arbeitsergebnisse gehen auf gleichem Weg an den Arbeitgeber zurück. Anders bei der alternierenden Telearbeit. Hier erfüllen die Beschäftigten ihre Arbeitsaufgaben teilweise daheim, teilweise im Büro. Wann und wo gearbeitet wird, ob z. B. einem Bürotag vier Tage im Homeoffice oder einer Woche Büro drei Wochen daheim folgen, vereinbaren Arbeitgeber und Arbeitnehmer miteinander. Einige Unternehmen überlassen selbst das den Beschäftigten. Rund neun Prozent der abhängig Beschäftigten haben nach der jüngsten Arbeitszeitbefragung mit ihrem Arbeitgeber die Arbeit im Homeoffice vereinbart (BAuA, 2016).

Die Voraussetzungen

Tätigkeiten, bei denen überwiegend Informationen am PC erstellt, bearbeitet und weitergegeben werden, sind meistens für Telearbeit geeignet. Beispiele für diese Tätigkeitsbereiche sind Datenfassung, Forschung und Entwicklung, Konstruktion, Public Relations, Werbung, Marketing, Übersetzung, Rechnungswesen und Buchhaltung. Technische Voraussetzung für Telearbeit ist eine moderne Hardware, die mit der entsprechenden Software den Kontakt zu Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen sichert. Dafür ist eine stabile und schnelle Internetverbindung unverzichtbar. Telearbeit setzt zudem voraus, dass der Beschäftigte nicht ständig persönlich am Arbeitsplatz anwesend sein muss. In diesem Zusammenhang müssen auch Kompetenzen der Führungskräfte vorhanden sein oder gezielt geschult werden.



Vor- und Nachteile für Unternehmen

Telearbeit ist aus Unternehmensperspektive sehr vorteilhaft. Meist steigt die Arbeitsproduktivität, weil die Beschäftigten zu Hause seltener gestört werden und konzentrierter arbeiten als im Betrieb. Wer diese Form des Arbeitens bevorzugt, arbeitet motivierter, zufriedener und empfindet eine bessere Work-Life-Balance. Das wirkt sich positiv auf Leistung und Fehlzeiten aus. Zudem spart Telearbeit Kosten für Arbeitsräume, wobei zugleich die Arbeitszeit von den herkömmlichen Bürozeiten entkoppelt wird. Wer im Homeoffice arbeitet, ist häufig auch zu Randzeiten und nach Büroschluss erreichbar. Dementsprechend können mit Telearbeit der Kundenservice verbessert und die Wettbewerbsfähigkeit gesteigert werden. Bei der Kundschaft steht Telearbeit häufig für eine offene, innovative und vertrauensvolle Unternehmenskultur. Zugleich verfehlt dieses familienfreundliche Arbeitsmodell nicht seine Wirkung bei den Beschäftigten. Diese fühlen sich ihrem Unternehmen oft sehr verbunden und zeigen wenig Neigung, den Arbeitgeber zu wechseln. In Zeiten von Fachkräftemangel ist das ein ebenso wichtiger Aspekt.

Rechtliche Hinweise

Wird Telearbeit auf Basis eines normalen Arbeitsverhältnisses erbracht, gelten grundsätzlich die staatlichen Arbeitsschutzvorschriften, also das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG), das Arbeitszeitgesetz (ArbZG), die Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) etc. Der Betriebsrat hat bereits dann Unterrichts- und Beratungsrechte (§ 90 BetrVG), wenn Telearbeit geplant wird. Die Arbeitszeit erfassen und dokumentieren die Beschäftigten selbst.

Für angestellte Telearbeitende galten bis 2016 die vom ArbZG abweichenden Pausenregelungen der Bildschirmarbeitsverordnung. Mit § 2 Abs. 7 vom 2. Dezember 2016 wurde der Begriff Telearbeitsplätze neu in die Arbeitsstättenverordnung aufgenommen. Seitdem gelten für Telearbeitsplätze die Regelungen des Anhangs 6 dieser Verordnung. Weiterhin muss die Bildschirmarbeit entweder durch andere Tätigkeiten unterbrochen werden, oder es müssen regelmäßige bezahlte Arbeitsunterbrechungen möglich sein. Ebenso finden sich hier die Regelungen, wie ein Teleheimarbeitsplatz zu gestalten ist. So muss der Arbeitgeber bei regelmäßiger, vertraglich vereinbarter Arbeit an einem Bildschirmarbeitsplatz zu Hause (Teleheimarbeit) dort einen Arbeitsplatz einrichten, welcher der ArbStättV entspricht. Bei gelegentlicher Arbeit im Homeoffice findet die ArbStättV für Teleheimarbeit keine Anwendung.

Gestaltungshinweise

Bei Telearbeit sollte das Modell der alternierenden Telearbeit gewählt werden. Hier bleiben die Beschäftigten betrieblich und sozial eher eingebunden als bei der Teleheimarbeit. Weitere Empfehlungen sind:

- Wer einen Telearbeitsplatz einrichtet, hat die entsprechenden Regelungen der ArbStättV zu beachten. Die betrieblichen Akteure für den Arbeit- und Gesundheitsschutz sollten einbezogen werden.
- Damit Telearbeit nicht zu überlangen Arbeitszeiten führt, sind realistische Arbeits- und Terminpläne zu verabreden.
- Telearbeitende stehen selbst in der Verantwortung, Doppelbelastungen zu vermeiden und sich beispielsweise mit der Partnerin bzw. dem Partner abzusprechen. Wer sich tagsüber anstatt zu arbeiten um Haushalt und Kinder kümmert, muss abends, nachts oder am Wochenende nacharbeiten. Eine gerechte Aufteilung der Alltagsaufgaben hilft, das zu vermeiden.
- Die Vertretung bei Urlaub und Krankheit muss geregelt werden.
- Es ist zu klären, wer für technische Unterstützung einschließlich Wartung, Reparatur und Software-Updates verantwortlich ist.
- Bei Systemabstürzen sollte schnelle Hilfe sichergestellt sein.
- Regelmäßige Qualifizierung sowie Planungen zur beruflichen Entwicklung sollten vereinbart werden.
- Da Telearbeit Selbstmanagementfähigkeiten erfordert, sind Unternehmen gut beraten, ihren Beschäftigten entsprechende Schulungen anzubieten, z. B. zu den Themen Arbeitsorganisation, Zeitmanagement oder gesundheitsbewusstes Verhalten.
- Klare Absprachen vermeiden Belastungen durch ständige Erreichbarkeit und fördern die Zusammenarbeit unter Kolleginnen und Kollegen sowie vorgesetzten Personen.

■ ——— Empfehlenswert ist die sogenannte alternierende Telearbeit, bei der die Beschäftigten abwechselnd zu Hause und im Firmengebäude arbeiten.

Modell 13: Lebensarbeitszeit

Das bedeutet Lebensarbeitszeit

Lebensarbeitszeit meint den Zeitabschnitt vom Berufseintritt bis zum Ruhestand, in dem gegen Entgelt gearbeitet wird. Auch dieser lange Zeitraum kann so flexibilisiert werden, dass in den verschiedenen Lebensphasen mal mehr, mal weniger oder auch gar nicht gearbeitet wird. Voraussetzung dafür ist ein Lebensarbeitszeitkonto, auf dem während des gesamten Erwerbslebens Zeit oder Geld angespart wird. Zu einem späteren Zeitpunkt kann dieses Guthaben dann dem früheren Eintritt in den Ruhestand dienen oder im Rahmen eines Sabbaticals aufgelöst werden.

Wer Arbeitszeit auf einem Langzeitkonto ansparen möchte, kann grundsätzlich zwischen zwei Möglichkeiten wählen. Bei der länger dauernden Methode arbeiten die Beschäftigten auf Basis einer Vollzeitstelle zusätzlich einige Stunden mehr in der Woche. So lässt sich über Jahre hinweg ein Zeitguthaben aufbauen, das von den Beschäftigten später und abgestimmt mit dem Arbeitgeber aufgelöst wird. Oder die Beschäftigten sparen Zeit an, indem sie zwar die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit verringern (Teilzeit), aber weiterhin Vollzeit arbeiten. Der in diesem Modell zurückgehaltene Lohn bzw. das Gehalt wird dann in der Freistellungsphase ausgezahlt.

Die Voraussetzungen

Neben einigen unten zu beachtenden rechtlichen Aspekten sind für die Beschäftigten Lebensarbeitszeitkonten einzurichten.

Vor- und Nachteile für Unternehmen

Das Lebensarbeitszeitkonto versetzt Unternehmen – je nach gewähltem Modell – in die Lage, flexibel auf absehbare Auslastungsschwankungen zu reagieren. So lassen sich Überstundenzuschläge ebenso vermeiden wie weiterlaufende Kosten, wenn der Betrieb nicht ausgelastet ist.

Das Lebensarbeitszeitmodell ermöglicht es, dass in einzelnen Lebensphasen unterschiedlich lange gearbeitet wird.



Rechtliche Hinweise

Je nachdem, welches Modell gewählt wird, ist das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) zu beachten. Hier sind neben dem grundsätzlichen Anspruch der Arbeitnehmer auf Teilzeitarbeit auch die Eckpunkte der Ausgestaltung des Teilzeitarbeitsverhältnisses fixiert. Darüber hinaus gilt das „Gesetz zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen und zur Änderung anderer Gesetze“. Das fordert von den Vertragsparteien, entsprechende Vorkehrungen zu treffen, die das Wertguthaben absichern.

Gestaltungshinweise

Grundsätzlich ist die Begrenzung der täglichen Arbeitszeit auf acht Stunden im Normalfall sinnvoll und lässt sich arbeitswissenschaftlich begründen. Deshalb kann bei Vollzeitbeschäftigung das Ansparen eines Zeitguthabens auf einem Lebensarbeitszeitkonto nicht empfohlen werden, da die Belastung in der Ansparphase groß und damit die Beanspruchung zu hoch ist.

Gute Praxis

Mitarbeiterzufriedenheit stand schon immer ganz oben bei einem Elektrobetrieb in einem kleinen Ort im Rhein-Sieg-Kreis. Für den 10-köpfigen Betrieb, dessen Angebot auch komplexe Hightechleistungen der Netzwerktechnik umfasst, sind die gut ausgebildeten und hoch motivierten Beschäftigten das wichtigste Kapital der Firma. Und die gilt es gegen die Abwerbeversuche der Industrie zu halten und weiter zu motivieren. Der Betrieb setzt dabei auf ein offenes Betriebsklima und flexible Arbeitszeiten. Private Probleme schränken die Leistungsfähigkeit ein, die Beschäftigten sind dann nicht voll bei der Sache. Insofern gilt es, Probleme gemeinsam im Interesse des Beschäftigten, aber auch des Unternehmens zu lösen. Flexible Arbeitszeiten leisten dabei einen Beitrag. Die Betriebsangehörigen können in Abstimmung mit der Betriebsleitung die Arbeitszeiten frei wählen. Wer mittags ein Kind abholen muss, kein Problem. Aber auch längere Blockfreizeiten, z. B. für eine Elternzeit, sind mit Blick auf den Erwerb sozialer Kompetenzen ausdrücklich erwünscht. Mehr- und Minderarbeit wird wahlweise über Jahres- oder Lebensarbeitszeitkonten ausgeglichen, das Ganze ist in eine Betriebsvereinbarung gegossen. Insgesamt fährt der Betrieb ausgezeichnet mit diesem Modell: Krankenstand und Fehlzeiten liegen seit Jahren unter dem Branchendurchschnitt.

Modell 14: Sabbatical

Das bedeutet Sabbatical

Damit ist eine befristete Auszeit gemeint, die in der Regel drei bis zwölf Monate dauert. Die Gründe, warum sich viele Beschäftigte ein Sabbatical wünschen, sind vielfältig. Sie reichen vom Wunsch nach mehr Zeit für die Familie über das Bedürfnis nach Weiterbildung bis hin zur Lust auf eine längere Fernreise. Bis auf wenige Ausnahmen ist das Sabbatical rechtlich nicht geregelt. Entsprechend groß ist die Bandbreite für Unternehmen und Beschäftigte, eine solche Auszeit in die Wege zu leiten. Neben den beiden bereits im Modell Lebensarbeitszeitkonto beschriebenen Methoden bildet der unbezahlte Urlaub die einfachste Variante. Er eignet sich aber fast nur für kürzere Auszeiten, da hier keine Lohnfortzahlung stattfindet. Wünschen Beschäftigte, nach Beendigung des Sabbaticals auf den angestammten Arbeitsplatz zurückzukehren, so sollten sie sich das Recht darauf vor Antritt vertraglich zusichern lassen.

Die Voraussetzungen

Nur bei der Variante des unbezahlten Urlaubs müssen keine Lebensarbeitszeitkonten eingerichtet werden. Das Unternehmen sollte in der Lage sein, die durch die Auszeit des Beschäftigten entstehende personelle Lücke zu schließen, gegebenenfalls auch über einen längeren Zeitraum. Die wichtigste Voraussetzung ist jedoch, dass die Unternehmen bereit sind, ihren Beschäftigten ein Sabbatical anzubieten. Das machen große Unternehmen derzeit häufiger als kleine und mittlere Unternehmen, und es hängt stark von der Branche ab. Bislang sind Sabbaticals noch wenig verbreitet. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sie sich auch leisten können.

Vor- und Nachteile für Unternehmen

Auch Unternehmen können vom Sabbatical ihrer Beschäftigten profitieren. So lassen sich das Erfahrungswissen im Unternehmen halten und die Mitarbeiterbindung stärken. Firmen kommt auch die Arbeitszufriedenheit sowie die gute Motivation der zurückgekehrten Beschäftigten zugute. Nicht zuletzt steigt zudem ihre Attraktivität als Arbeitgeber.

Rechtliche Hinweise

Es besteht kein Rechtsanspruch auf ein Sabbatical, mit Ausnahme von Beamten, Angestellten im öffentlichen Dienst bzw. von tarifbeschäftigten Lehrkräften und Lehrern im Beamtenverhältnis auf Lebenszeit sowie auf Probe. Ob für alle anderen eine Auszeit möglich wird, muss ein Tarifvertrag oder eine Dienstvereinbarung regeln. Falls das gegeben ist, sind Anspar- und Freistellungsphase in einem Zusatzvertrag eindeutig zu regeln. Hier sollten dann auch Vereinbarungen zu den Themen Krankheit, Kündigung, Kündigungsschutz sowie hinsichtlich des Aufgabengebiets nach der Rückkehr getroffen werden. Wer solche Verträge gestaltet, hat darauf zu achten, dass der Versicherungsschutz für die Beschäftigten bestehen bleibt. Das ist in den beiden Varianten – Langzeitkonto und Teilzeitmodell – der Fall, nicht aber bei unbezahltem Urlaub. Hier verfällt der Sozialversicherungsschutz nach vier Wochen. Entweder muss



sich der Beschäftigte dann privat versichern, oder für die Sabbaticalzeit wird ein Tag pro Monat als entgeltpflichtiger Urlaub genehmigt. Dadurch bleiben Arbeitsverhältnis und Versicherungsschutz bestehen.

Je nachdem, welches Modell gewählt wird, sind zudem die Regelungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes zu beachten. Darüber hinaus gilt das „Gesetz zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen und zur Änderung anderer Gesetze“. Das fordert von den Vertragsparteien, entsprechende Vorkehrungen für den Fall der Insolvenz zu treffen, die das Wertguthaben absichern.

Gestaltungshinweise

Viele Beschäftigte wünschen sich zwar ein Sabbatical, tatsächlich kommen längere Auszeiten aber kaum vor. Dabei spricht nicht viel dagegen, wenn der Beschäftigte nicht in Vollzeit beschäftigt ist. Arbeit in Vollzeit plus das Ansparen eines Zeitguthabens auf einem Lebensarbeitszeitkonto ist weder sinnvoll noch empfehlenswert, da die Belastung durch die Massierung der Arbeitszeit in der Ansparphase zu groß ist. Ansonsten gelten die folgenden Empfehlungen:

- Beschäftigte und Unternehmen sollten sehr früh über den Zeitpunkt eines möglichen Sabbaticals sprechen, damit genügend Vorbereitungszeit für beide Seiten bleibt.
- Projektabschlüsse, Abteilungswechsel und Umorganisationen sind ein guter Zeitpunkt, um ein Sabbatical zu beginnen.
- Bei den Vertretungsregelungen ist darauf zu achten, dass die Kolleginnen und Kollegen nicht überfordert werden.

■ Beschäftigte sollten frühzeitig mit ihrer Führungskraft über ein gewünschtes Sabbatical sprechen.

Modell 15: Bereitschaftsdienst

Das bedeutet Bereitschaftsdienst

Beschäftigte im Bereitschaftsdienst halten sich im Regelfall im Unternehmen oder in dessen unmittelbarer Nähe auf, damit sie die Arbeit bei Bedarf sofort oder zumindest zeitnah aufnehmen können. Im Unterschied zur Arbeitsbereitschaft, bei der die Beschäftigten zwar entspannt sein können, aber aufmerksam sein müssen, darf beim Bereitschaftsdienst geschlafen werden. Beispiele für Arbeitsbereitschaft sind der Callcenter-Agent zwischen zwei Telefonanrufen oder auch Beschäftigte, die im E-Werk vollautomatische Anlagen überwachen. Ein Beispiel für Bereitschaftsdienst sind Beschäftigte bei der Feuerwehr, die zwar die Nacht auf der Wache verbringen, aber dort schlafen können – bis zum immer möglichen Einsatzfall.

Die Voraussetzungen

Bereitschaftsdienst setzt unvorhersehbare Arbeitseinsätze voraus. Im Unterschied zur Rufbereitschaft müssen diese aber nicht gering sein, sondern können durchaus um die 50 Prozent der Arbeitszeit des Bereitschaftsdienstes umfassen. Wenn der Arbeitgeber den Aufenthaltsort des Beschäftigten innerhalb des Betriebes festlegt, in dem der Arbeitseinsatz beginnt bzw. erfolgt, muss er entsprechende Räumlichkeiten zur Verfügung stellen.

Vor- und Nachteile für Unternehmen

Bereitschaftsdienste von Feuerwehr, medizinischer Versorgung oder Energieversorgern sind im Interesse der Allgemeinheit unverzichtbar. Um die Belastungen für die Beschäftigten möglichst gering zu halten und damit die Qualität der Einsätze zu sichern, sollten Arbeitgeber für ausreichende Besetzungstärken und eine angepasste Vertreterregelung sorgen.

Rechtliche Hinweise

Der Bereitschaftsdienst zählt nach dem ArbZG als Arbeitszeit. Die Tarifparteien haben aber Gestaltungsspielraum für Arbeitszeiten mit Bereitschaftsdienst. So darf die Arbeitszeit im Rahmen eines Tarifvertrags oder einer Betriebsvereinbarung über zehn Stunden pro Werktag hinaus mit Zeitausgleich verlängert werden, wenn in der Arbeitszeit regelmäßig und in erheblichem Umfang Bereitschaftsdienst anfällt. Das ist der Fall, wenn dieser 25 bis 30 Prozent der täglichen Arbeitszeit ausmacht. Den Ausgleichszeitraum können die Tarifparteien auf zwölf Monate ausdehnen. Einigen sich die Tarifparteien auf dieser Grundlage nicht, besteht die Möglichkeit, die Arbeitszeit auch ohne Zeitausgleich über acht Stunden pro Werktag hinaus zu verlängern. Dabei muss gewährleistet sein, dass die Gesundheit der Beschäftigten nicht gefährdet wird. Betroffene Beschäftigte müssen schriftlich einwilligen. Wer nicht einwilligt oder die Einwilligung widerruft, darf keine Nachteile erfahren. Für einen solchen Widerruf gilt eine Frist von sechs Monaten. Wird ein Bereitschaftsdienst eingeführt, so verlängert sich vorübergehend die betriebsübliche Arbeitszeit. Damit ist die Einführung nach § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG mitbestimmungspflichtig.

■ Wenn die tägliche Arbeitszeit 25 bis 30 Prozent Bereitschaftsdienst umfasst, darf die werktägliche Arbeitszeit über zehn Stunden mit Zeitausgleich liegen.

Gestaltungshinweise

Bereitschaftsdienste sind in vielen Bereichen unverzichtbar, Beschäftigte tragen hier oft viel Verantwortung. Wer solche Arbeitszeiten gestaltet, sollte deshalb den Gesundheitsschutz im Blick haben: Die Dauer der Arbeitszeit darf die gesetzlichen Vorgaben nicht überschreiten.



Modell 16: Rufbereitschaft

Das bedeutet Rufbereitschaft

Wer Rufbereitschaft (Rufdienst) hat, muss sich an einem bestimmten Ort bereithalten, von wo aus sie oder er zur Arbeit abgerufen werden kann. Diesen Ort wählt die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter selbst und teilt ihn dann dem Arbeitgeber mit. Unter Rufbereitschaft fallen auch solche Modelle, bei denen Beschäftigte per Mobiltelefon oder Funksignalempfänger erreichbar sein müssen. Rufbereitschaft ist in vielen ununterbrochen laufenden Betrieben, wie z. B. Stahlwerke oder Energieversorger, aber auch in vielen Dienstleistungsbereichen, wie z. B. in der ambulanten Alten- und Krankenpflege, üblich. Rufbereitschaft wird im Regelfall zusätzlich zur vereinbarten Arbeitszeit (Vollarbeit) geleistet.

Für 12 Prozent aller abhängig Beschäftigten in Deutschland bilden laut Arbeitszeitreport Bereitschaftsdienste und Rufbereitschaft die flexiblen Elemente innerhalb ihrer Arbeitszeiten (BAuA, 2016). Beschäftigte mit Rufbereitschaft und Bereitschaftsdiensten sehen sich bei ihrer Tätigkeit häufiger Termin- und Leistungsdruck ausgesetzt als andere Beschäftigte. Dennoch bewerten sie ihren allgemeinen Gesundheitszustand und ihre Arbeitszufriedenheit weder besser noch schlechter als andere Beschäftigte. Allerdings berichten sie häufiger über einzelne gesundheitliche Beschwerden als Beschäftigte, die hier nicht gefordert sind, wie Abbildung 7 zeigt.

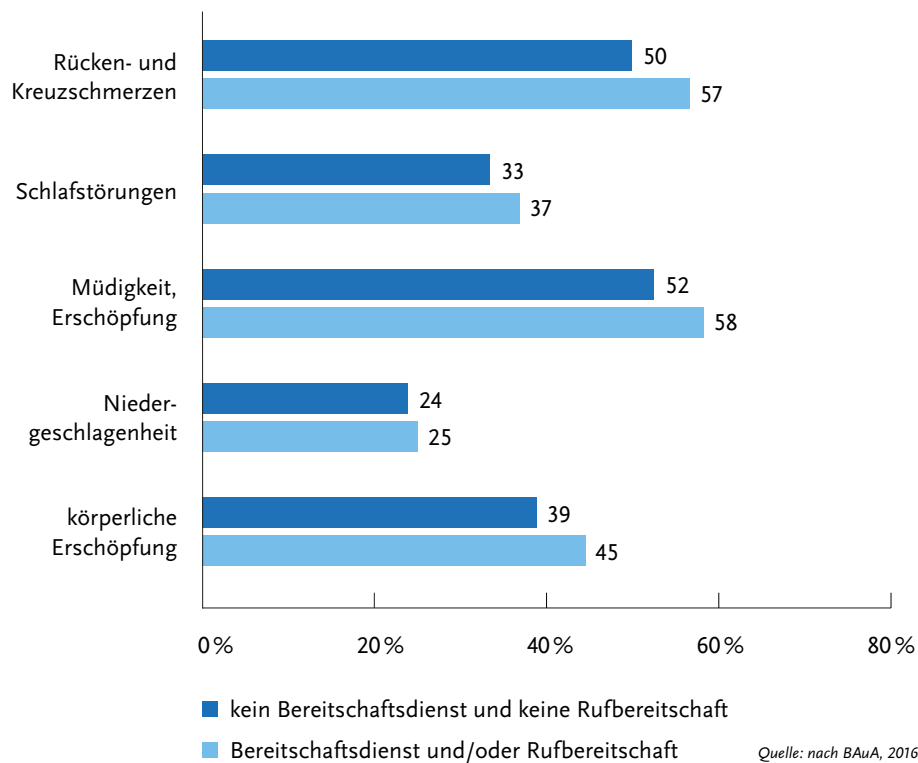


Abb. 7 Gesundheitliche Beschwerden sind bei Bereitschaftsdienst und Rufbereitschaft häufiger. 17 970 abhängig Beschäftigte antworteten 2015 bei einer repräsentativen Befragung.

Die Voraussetzungen

Rufdienste setzen geringe und unvorhersehbare Arbeitseinsätze voraus. Zugleich darf der Aufenthalt der Beschäftigten am Arbeitsort nicht erforderlich sein.

Vor- und Nachteile für Unternehmen

Rufbereitschaft ist nicht immer ein freiwilliger Service. In vielen Bereichen, wie z. B. Energieversorgung, Betreuung und Pflege, wird er vielmehr vom Gesetzgeber bzw. von den Krankenkassen gefordert. Dort, wo er von Unternehmen aus eigener Initiative angeboten wird, sind in der Regel Wettbewerbsvorteile durch einen verbesserten Kundenservice das Hauptmotiv. Zudem ist die Rufbereitschaft kostengünstiger als z. B. der Bereitschaftsdienst, da sie nicht als Arbeitszeit gilt. Unternehmen, die ihre Beschäftigten häufig im Rahmen der Rufbereitschaft beanspruchen, sollten dennoch prüfen, ob Rufdienste wirklich sinnvoll sind. Möglicherweise können diese auch im Interesse der Beschäftigten durch einen Schichtdienst ersetzt werden.

Rechtliche Hinweise

Die Rufbereitschaft unterscheidet sich vom Bereitschaftsdienst insofern, als dass sie nicht als Arbeitszeit gilt und auch nicht direkt vom ArbZG erfasst wird. Aber weder darf die maximal zulässige Arbeitszeit von zehn Stunden täglich überschritten noch dürfen die gesetzlichen Ruhezeiten von in der Regel elf Stunden unterschritten werden. Kommt es während der Rufbereitschaft zu einem Einsatz, wird dieser

als Arbeitszeit erfasst, dokumentiert und zur normalen Arbeitszeit hinzugerechnet. Diese zusätzliche Arbeitszeit ist mit den jeweils anfallenden Zuschlägen, z. B. für Nacharbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit, zu vergüten. Wenn Beschäftigte Rufbereitschaften übernehmen, ist das in der Regel freiwillig. Verpflichtet sind Beschäftigte zur Rufbereitschaft nur dann, wenn dies arbeitsvertraglich oder tarifvertraglich vereinbart worden ist.

Gestaltungshinweise

Rufbereitschaft greift oft tief in die Freizeit und das soziale Leben der Betroffenen ein. Deshalb sollte sie ergonomisch gestaltet sein, damit sie möglichst wenig beeinträchtigt. Anregungen dazu geben die BAuA-Informationen „Rufbereitschaft“, aus der die folgenden Empfehlungen stammen:

- Von den Beschäftigten wird es meistens als gerecht empfunden, wenn die Rufdienste prozentual nach der Dauer der vertraglichen Arbeitszeit verteilt werden. Danach übernehmen Vollzeitkräfte mehr Rufdienste als Teilzeitkräfte.
- Wer vorübergehend beruflich stark eingespannt ist, sollte weniger Rufdienst leisten müssen.
- Die Beschäftigten sollten sich aus gesundheitlichen oder persönlichen Gründen vorübergehend vom Rufdienst befreien lassen können.
- Für kleine Betriebe mit wenigen Beschäftigten empfiehlt es sich, einen überbetrieblichen Rufdienstpool einzurichten. So können Rufdienste auf mehr Beschäftigte verteilt werden. Die bzw. der Einzelne muss folglich weniger Rufdienste leisten.
- Wenn Beschäftigte sehr häufig Rufdienste leisten müssen, sollte über zeitliche Ausgleichsmöglichkeiten nachgedacht werden. So können Rufdienste z. B. mit der Vollarbeitszeit verrechnet werden.
- Beschäftigte sollten Rufdienste in Eigenregie untereinander tauschen können.
- Wenn bei sehr langen Rufdiensten die Beschäftigten regelmäßig und häufig gerufen werden, kann es sinnvoll sein, die Rufdienste zu kürzen oder zu teilen.
- Rufdienste zu ungünstigen Zeiten sollten auf möglichst viele Beschäftigte verteilt werden, damit die Belastung für den Einzelnen sinkt.
- Flexible Arbeitszeiten helfen den Beschäftigten dabei, die Ruhezeiten nach Rufdiensten mit häufigen Einsätzen einzuhalten. Sie können dann am Folgetag später mit der Arbeit beginnen.
- Werden den Beschäftigten eindeutige Befugnis- und Entscheidungsregeln vermittelt, verringert das normalerweise ihr Stresserleben am Einsatzort.
- Werden Rufdienste langfristig im Voraus geplant, können die Beschäftigten ihre Freizeit ebenso langfristig planen.
- Wer Rufdienste leisten soll, sollte sie auch mitgestalten. Das erhöht die Motivation für den Rufdienst sowie dessen Qualität.

■ — Rufbereitschaft sollte gerecht verteilt werden, etwa durch einen überbetrieblichen Rufdienstpool.

Fazit



Globalisierung und Digitalisierung sorgen für eine weitere Flexibilisierung der Arbeitswelt. Arbeit 4.0 wird immer unabhängiger von Ort und Zeit. Fachleute sprechen bereits von einer 24-Stunden-Gesellschaft. Die Normalarbeit mit Achtstundentag und Fünftagewoche verliert weiter an Bedeutung, flexible Arbeitszeiten mit Spät-, Nacht- und Wochenendarbeit verbreiten sich. In der öffentlichen Diskussion mehren sich die Stimmen seitens Industrie, Handel und Handwerk, die eine weitere Aufweichung der gesetzlichen Arbeitszeitregelungen fordern. Dazu gehört z. B. die Forderung, die täglich zulässige Höchstarbeitszeit zugunsten einer wöchentlichen oder monatlichen Höchstarbeitszeit abzuschaffen.

Bereits jetzt verspüren Beschäftigte einen zunehmenden Leistungs- und Termindruck. Immer mehr Aufgaben müssen immer schneller erledigt werden. Die Folge sind überlange Arbeitszeiten, entfallene Pausen, ständige Erreichbarkeit und Arbeit in der Freizeit. Gleichzeitig hat der Anteil der psychischen Erkrankungen am gesamten Krankheitsgeschehen in den letzten Jahren stark zugenommen. Viele Beschäftigte sehen sich immer weniger in der Lage, berufliche Erfordernisse und private Aufgaben zu vereinbaren. Arbeitsmedizinische Erkenntnisse unterstreichen die Bedeutung des Achtstundentags für Wohlbefinden und Gesundheit. Sie sprechen gegen eine Verlängerung der individuellen täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit. Zumal das auch gar nicht nötig ist.

Die vorliegende Broschüre zeigt, dass das derzeit geltende Arbeitszeitrecht in Sachen Flexibilisierung vieles ermöglicht – teilweise mehr, als es aus Sicht von Sicherheit und Gesundheit wünschenswert wäre. Unternehmen sind deshalb aufgerufen, gemeinsam mit ihren Beschäftigten nach intelligenten Arbeitszeitlösungen zu suchen, die beiden Seiten gerecht werden und möglichst viele Interessen berücksichtigen. Denn Beschäftigte, die ihre Arbeitszeiten mitgestalten können, sind mit ihrer Work-Life-Balance zufriedener, arbeiten motivierter, sind nachweislich produktiver, bleiben länger gesund sowie leistungs- und beschäftigungsfähig. In Zeiten des demografischen Wandels und Fachkräftemangels sind das Vorteile, die genutzt werden sollten.

Weiterführende Informationen

Amlinger-Chatterjee, Monischa, 2016. Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Atypische Arbeitszeiten. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Verfügbar unter:

www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2353-3a.pdf?__blob=publicationFile

Böker, Karl-Hermann und Christiane Lindecke, 2013. Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten: Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Analyse und Handlungsempfehlungen. 2. Auflage. Frankfurt am Main: Bund-Verlag. Verfügbar unter:

www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_flexible_arbeitszeit_langzeitkonten.pdf

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Hrsg., 2006.

Rufdienste: Eine Handlungshilfe zur positiven Gestaltung. Dortmund: BAuA. Verfügbar unter:

www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A39.pdf?__blob=publicationFile

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Hrsg., 2015.

Brennpunkt Nachtarbeit: Häufige Arbeitsbelastungen immer noch aktuell. BIBB/BAuA-2012, Factsheet 15 [online]. Dortmund: BAuA. Verfügbar unter:

www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fakten/BIBB-BAuA-15.pdf?__blob=publicationFile

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Hrsg., 2016.

Arbeitszeitreport Deutschland 2016. Dortmund: BAuA. Verfügbar unter:

www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2398.pdf?__blob=publicationFile

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Hrsg., 2017.

Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Wissenschaftliche Standortbestimmung. Dortmund: BAuA. Verfügbar unter:

www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Psychische-Gesundheit.pdf?__blob=publicationFile

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Hrsg., 2015. Wertguthaben:

Arbeitsleben aktiv gestalten. So profitieren Arbeitgeber und Beschäftigte von Wertguthaben. Berlin: BMAS. Verfügbar unter:

www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a861-1-wertguthaben-broschuere.pdf?jsessionid=F375FF53AA9B21B77E0BFA403B2CC038?__blob=publicationFile

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Hrsg., 2017.

Weißbuch Arbeiten 4.0: Arbeit weiter denken. Berlin: BMAS. Verfügbar unter:
www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883-weissbuch.pdf?__blob=publicationFile

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg., 2008.

Familienfreundlichkeit als Erfolgsfaktor für die Rekrutierung und Bindung von Fachkräften: Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage unter Arbeitgebern und Beschäftigten. Berlin: BMFSFJ. Verfügbar unter:
www.bmfsfj.de/blob/93766/d7914657c6d2f063e82ebf2672f84b5b/familienfreundlichkeit-als-erfolgsfaktor-fuer-die-rekrutierung-und-bindung-von-fachkraefte-data.pdf

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Hrsg., 2016.

Familienbewusste Arbeitszeiten: Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen. Berlin: BMFSFJ. Verfügbar unter:
www.bmfsfj.de/blob/93754/a8a5b1857507181ec5409751ac589c75/familienbewusste-arbeitszeiten-leitfaden-data.pdf

Pangert, Barbara, Nina Pauls und Heinz Schüpbach, 2016. Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit. 2. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Verfügbar unter:

www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd76.pdf?__blob=publicationFile

Stab, Nicole, Sandy Jahn und Anika Schulz-Dadaczynski, 2016. Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Arbeitsintensität. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Verfügbar unter:

www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2353-1d.pdf?__blob=publicationFile

Statistisches Bundesamt, Hrsg., 2015. Bevölkerung Deutschlands bis 2060:

13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Verfügbar unter:

www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204159004.pdf?__blob=publicationFile

Stutzer, Erich, 2012. Familienfreundlichkeit als Zukunftsfrage in Unternehmen.

In: GMS Zeitschrift für Medizinische Ausbildung [online]. 29(2), Doc34.

Verfügbar unter:

www.egms.de/static/pdf/journals/zma/2012-29/zma000804.pdf

Impressum**Flexible Arbeitszeitmodelle**

Überblick und Umsetzung

Herausgeber

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

Friedrich-Henkel-Weg 1– 25, 44149 Dortmund

Postanschrift: Postfach 17 02 02, 44061 Dortmund

Telefon 0231 9071-2071

Telefax 0231 9071-2070

E-Mail info-zentrum@baua.bund.deInternet www.baua.de**Fachliche Verantwortung**

Frank Brenscheidt

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Text

KONTEXT Oster & Fiedler GmbH, Dortmund

Redaktion

Tobias Frindte, Dr. Andrea Thalmann

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Gestaltung

eckedesign, Berlin

Fotografie

Uwe Völkner/Fotoagentur FOX, Lindlar

Die Fotos für diese *baua: Praxis* entstanden mit freundlicher Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der AXA Konzern AG, Köln (Titel, S. 4–32, 37–42, 49–60), sowie der 1A! DIGITAL GmbH, Lindlar (S. 34, 45).

Herstellung

Druck & Verlag Kettler GmbH, Bönen

In dieser Broschüre wird eine geschlechtergerechte Sprache verwendet. Dort, wo das nicht möglich ist oder die Lesbarkeit eingeschränkt würde, gelten die personenbezogenen Bezeichnungen für beide Geschlechter.

Die Inhalte der Publikation wurden mit größter Sorgfalt erstellt und entsprechen dem aktuellen Stand der Wissenschaft. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte übernimmt die BAuA jedoch keine Gewähr.

Nachdruck und sonstige Wiedergabe sowie Veröffentlichung, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

1. Auflage, Oktober 2017

ISBN 978-3-88261-230-1 (Print)

doi:10.21934/baua:praxis20170719 (online)



www.baua.de/dok/8658190



Quelle 5

Autor / Hrsg. / Titel It. Bundesministerium für Arbeit und Soziales:
Internetquellenverzeichnis Forschungsbericht 459. Fachkräftesicherung und –bindung.

vollständige URL http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/f459-fachkraeftesicherung-und-bindung.pdf?__blob=publicationFile&v=1

Datum des Downloads 17.02.2018



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

FORSCHUNGSBERICHT

459

Fachkräftesicherung und -bindung

Oktober 2015

ISSN 0174-4992

Institut für Arbeitsmarkt-
und Berufsforschung

Die Forschungseinrichtung der
Bundesagentur für Arbeit



ZEW

Zentrum für Europäische
Wirtschaftsforschung GmbH
Centre for European
Economic Research



Universität zu Köln

Bericht zum Monitor

Fachkräftesicherung und -bindung

Stand: 12. Oktober 2015

Redaktionsteam:

Dr. Patrick Kampkötter (Universität zu Köln), Katharina Laske (Universität zu Köln), Dana Müller (IAB), Lea Petters (Universität zu Köln), Prof. Dr. Dirk Sliwka (Universität zu Köln)

Inhaltsverzeichnis

1	<i>Das Wichtigste in Kürze</i>	1
2	<i>Einleitung</i>	2
3	<i>Daten und Methodik</i>	3
4	<i>Fachkräftesicherung aus Sicht der Betriebe</i>	4
4.1	Personalplanung und -beschaffung	4
4.1.1	Personalplanung und Alterstruktur.....	5
4.1.2	Rekrutierungsstrategien.....	7
4.1.3	Rekrutierungskriterien	12
4.2	Qualifizierung	13
4.3	Mitarbeiterbindung	15
5	<i>Fachkräftebindung aus Sicht der Beschäftigten</i>	16
6	<i>Regressionsergebnisse</i>	20
7	<i>Zusammenfassung und Fazit</i>	26
8	<i>Literaturverzeichnis</i>	28

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Regression Verbleibebereitschaft.....	22
Tabelle 2: Regression Suchaktivität.....	23
Tabelle 3: Regression Ansprache durch anderen Arbeitgeber.....	24

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verbreitung von Personalplänen nach Betriebsgröße	5
Abbildung 2: Langfristigkeit von Personalplänen	6
Abbildung 3: Analyse der Altersstruktur nach Betriebsgröße	7
Abbildung 4: Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland nach Betriebsgröße	8
Abbildung 5: Rekrutierungskanäle für Fachkräfte aus dem Ausland	9
Abbildung 6: Präsenz in sozialen Medien zur Rekrutierung nach Betriebsgröße	10
Abbildung 7: Art der Nutzung von sozialen Medien bei der Rekrutierung	11
Abbildung 8: Aktive Ansprache von Bewerbungskandidaten über soziale Medien	12
Abbildung 9: Kriterien bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter	13
Abbildung 10: Höherqualifizierung	14
Abbildung 11: Höherqualifizierung über Betriebsgrößenklassen	15
Abbildung 12: Bindungsaspekte aus Sicht der Betriebe	16
Abbildung 13: Wechselintention	17
Abbildung 14: Wechselgründe	18
Abbildung 15: Berufliche Treiber für einen Arbeitgeberwechsel	19
Abbildung 16: Suchaktivität	20
Abbildung 17: Wechselwahrscheinlichkeit	25

1 Das Wichtigste in Kürze

- Betriebe aller Größen rechnen in den kommenden Jahren mit Schwierigkeiten, geeignete Mitarbeitende zu finden.
- Zahlreiche Betriebe setzen auf eine strategische Personalplanung. Betriebe, die im Jahr 2012 Personalpläne nutzten, haben 2014 signifikant weniger Probleme bei der Besetzung von Stellen für Fachkräfte.
- Soziale Medien werden als Rekrutierungswerkzeug wichtiger, insbesondere zur Verbreitung von Stellenanzeigen.
- Die Anzahl der Betriebe, die Fachkräfte gezielt im Ausland rekrutieren, ist gesunken.
- Betriebe legen bei der Stellenbesetzung vor allem Wert auf die Fachkompetenz und die persönlichen Kompetenzen.
- Um Beschäftigte langfristig zu binden, schätzen Betriebe das allgemeine Betriebsklima und die Vergütung als besonders wichtig ein.
- Über 66% der Beschäftigten haben im letzten Jahr nie darüber nachgedacht, den Arbeitgeber zu wechseln.
- Vor allem höher gebildete und besonders engagierte Beschäftigte sowie Beschäftigte in Leitungsfunktionen suchen häufiger aktiv nach einem anderen Arbeitsplatz – und werden auch von anderen Arbeitgebern öfter angesprochen.
- Potenzielle Wechsler wünschen sich vor allem eine bessere Bezahlung; wer den Arbeitgeber tatsächlich gewechselt hat, bei dem spielt die Bezahlung eine untergeordnete Rolle. Für diese Beschäftigten war das Verhältnis zum Vorgesetzten ausschlaggebend.
- Die Arbeitszufriedenheit und die Verbundenheit der Beschäftigten mit dem Arbeitgeber haben einen hohen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit im Betrieb zu bleiben.
- Hohes Engagement ist keine Garantie für hohe Bindung. Fast ein Drittel der überdurchschnittlich engagierten Beschäftigten hat eine unterdurchschnittliche Bindung an den Betrieb.

2 Einleitung

Das Thema Fachkräftesicherung hat in der öffentlichen Debatte in den letzten Jahren anhaltend viel Aufmerksamkeit auf sich gezogen. In diesem Zusammenhang kommt der Mitarbeiterbindung eine wachsende Bedeutung zu. Die Verfügbarkeit und Bindung qualifizierter Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind Schlüsselfaktoren für die derzeitige und zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland. Zahlreiche Studien prognostizieren jedoch, dass der bereits heute in einigen Berufen und Regionen spürbare Fachkräfteengpass aufgrund demografischer Entwicklungen in den kommenden Jahren zunehmen wird. So hat sich der Anteil der Betriebe, die Probleme haben Stellen für Fachkräfte zu besetzen, seit 2009 stetig erhöht und lag 2014 bei 26% (Bechmann et al., 2015). Der Frage, ob Probleme bei anstehenden Stellenbesetzungen in den nächsten zwei Jahren erwartet werden, stimmten sogar 78% der Betriebe im Jahr 2014 zu (Bechmann et al., 2015). Während die Folgen von Fachkräfteengpässen wie z.B. die Gefährdung des Wirtschaftswachstums, des Wohlstands oder die Finanzierung der umlagebasierten sozialen Sicherungssysteme in der öffentlichen Diskussion ausführlich dargelegt worden sind, gibt es bisher weniger Erkenntnisse über mögliche Reaktionen der Betriebe auf diese Probleme.

Der Gefahr eines potentiellen Fachkräfteengpasses können Betriebe mit einer Palette an innerbetrieblichen Personalmaßnahmen entgegensteuern – von systematischen Rekrutierungsstrategien über eine konsequente Weiterqualifizierung der vorhandenen Beschäftigten bis hin zu einer verstärkten Mitarbeiterbindung. Dieser Bericht wertet aktuelle Daten der repräsentativen, deutschlandweiten Betriebs- und Beschäftigtenbefragung Linked Personnel Panel (LPP) aus. Er stellt Ergebnisse der ersten und zweiten Befragungswelle im Hinblick auf die Fachkräftesicherungsstrategien und Mitarbeiterbindungsinstrumente der Betriebe dar. Die Abbildung von Änderungen über die Zeit erlaubt es, Trends innerhalb des betrieblichen Personalmanagements zu identifizieren und Handlungsfelder aufzuzeigen.

Der Bericht ist wie folgt aufgebaut: In Kapitel 3 wird der zugrundeliegende Datensatz kurz erläutert. Kapitel 4 gibt einen Überblick, welche Instrumente die Betriebe zur Sicherung ihres Fachkräftebedarfs bereits einsetzen und ist nach den Themen Personalplanung und –beschaffung, Qualifizierung und Mitarbeiterbindung in einzelne Unterabschnitte untergliedert. In Kapitel 5 wird die Beschäftigtensicht auf Fachkräftebindung in Bezug auf Wechselintention, Wechselgründe und Suchaktivität beleuchtet. Kapitel 6 analysiert mithilfe von multivariaten Regressionsanalysen Determinanten für die Verbleibebereitschaft, Suchaktivität und aktive Ansprache von anderen Arbeitgebern. Kapitel 7 beinhaltet Schlussbemerkungen und einen Ausblick.

3 Daten und Methodik

Die diesem Bericht zugrunde liegende Untersuchung basiert auf Daten des *Linked Personnel Panel*. Das LPP entstand im Rahmen des Projektes „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ und enthält Längsschnittdaten aus den Jahren 2012/13 und 2014/15. Dabei werden sowohl Betriebe wie auch Beschäftigte in diesen Betrieben befragt. Die LPP-Betriebsbefragung erfasst neben Angaben zu den Themenfeldern Mitarbeitervergütung und Unternehmenskultur auch detaillierte Informationen zu Rekrutierung, Mitarbeiterqualifizierung und verschiedenen Personalinstrumenten, die darauf abzielen können, Beschäftigte an den Betrieb zu binden. Der Mitarbeiterfragebogen enthält ausführliche Angaben über die wahrgenommenen Arbeitsbedingungen, den sozioökonomischen Hintergrund und die Persönlichkeitseigenschaften der Befragten wie auch psychologische Konstrukte zur Messung der Mitarbeiterbindung. Die Befragung erfolgte auf freiwilliger Basis, jedoch zeichnet sich das LPP durch eine außergewöhnlich hohe Teilnahmebereitschaft aus. In der ersten Befragungswelle, die im Zeitraum 2012/2013 durchgeführt wurde, wurden Personalverantwortliche aus 1219 Betrieben mit mindestens 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten befragt. Anschließend wurden aus diesen Betrieben 7508 Beschäftigte mittels Telefoninterviews befragt. Im Frühjahr 2015 wurde die zweite Befragungswelle durchgeführt. Dabei wurde ein Teil der Betriebe und ein Teil der Mitarbeitenden aus der ersten Welle nochmals befragt, sowie neue Betriebe und Beschäftigte, sogenannte Auffrischer, erstmals befragt, um die Repräsentativität des Datensatzes zu gewährleisten.¹ Betriebe aus dem öffentlichen Sektor und Nichtregierungsorganisationen wurden in der Befragung nicht berücksichtigt.

Dieser Bericht enthält in Kapitel 5 Analysen, die auf der Ebene der Beschäftigten durchgeführt wurden. Die verwendete Stichprobe umfasst alle Personen, die im Jahr 2015 befragt wurden und zu diesem Zeitpunkt in einem der in der zweiten Welle befragten Betriebe beschäftigt waren. Nicht eingeschlossen sind Beschäftigte, welche 2013 bereits in einem Betrieb gearbeitet haben, der 2014 nicht befragt werden konnte beziehungsweise die in der Zwischenzeit den Betrieb gewechselt haben. Damit reduziert sich die Stichprobe auf

¹ Abweichungen in den Beobachtungszahlen dieses Forschungsberichtes und des dazugehörigen Monitors zur LPP-Grundgesamtheit oder im Vergleich zu anderen, auf der Basis des LPP erstellten Publikationen können aufgrund von z.B. Filterfragen, die nur einem Teil der Beschäftigten oder Betriebe gestellt worden, der Verweigerung bei der Beantwortung einzelner Fragen oder der Zugrundelegung von unterschiedlichen Stichprobensamples zustande kommen.

6010 Personen. In manchen Teilanalysen werden jedoch auch die Beschäftigten analysiert, die in der Zwischenzeit den Betrieb gewechselt haben („Wechsler“).

In den multivariaten Regressionen in Kapitel 6 werden neben den Merkmalen der Beschäftigten auch Betriebsmerkmale verwendet, um möglichst viele Informationen zu nutzen und für eine Selektion von Beschäftigten in Betrieben mit besonderen Merkmalen zu kontrollieren. Deshalb werden für die Regressionen die Personendaten mit den Betriebsdaten der zweiten Welle verknüpft. Dies ist allerdings nur für die Beschäftigten möglich, die ihre Zustimmung zur Verknüpfung der Daten gegeben haben. Aus diesem Grund reduziert sich die Stichprobe in den Regressionen noch einmal um etwa 840 Personen.

Für diesen Bericht werden die Daten deskriptiv, anhand von grafischen Darstellungen und mit statistisch gängigen Regressionsmethoden zur Analyse von Querschnitts- und Paneldaten, ausgewertet. Für die deskriptiven Analysen sowie die grafischen Darstellungen auf Betriebs- und Mitarbeitererebene werden Gewichtungsfaktoren verwendet, die vom Befragungsinstitut bereitgestellt worden sind.

Die Ergebnisse beider Erhebungen werden sowohl separat, als auch verknüpft, analysiert. Ein besonderer Fokus der Analyse liegt auf der Berücksichtigung von Unterschieden zwischen diversen Betriebs- und Beschäftigtengruppen, wie beispielsweise Betriebsgröße, Branche oder Status der Beschäftigten. Mit multivariaten Regressionen wurde der Heterogenität von Betrieben und Beschäftigten Rechnung getragen. Hierbei ist in jedem Fall zu berücksichtigen, dass es sich bei den vorliegenden Ergebnissen um bedingte Korrelationsanalysen handelt und nicht zwangsläufig ein Nachweis kausaler Effekte folgt.

4 Fachkräftesicherung aus Sicht der Betriebe

4.1 Personalplanung und -beschaffung

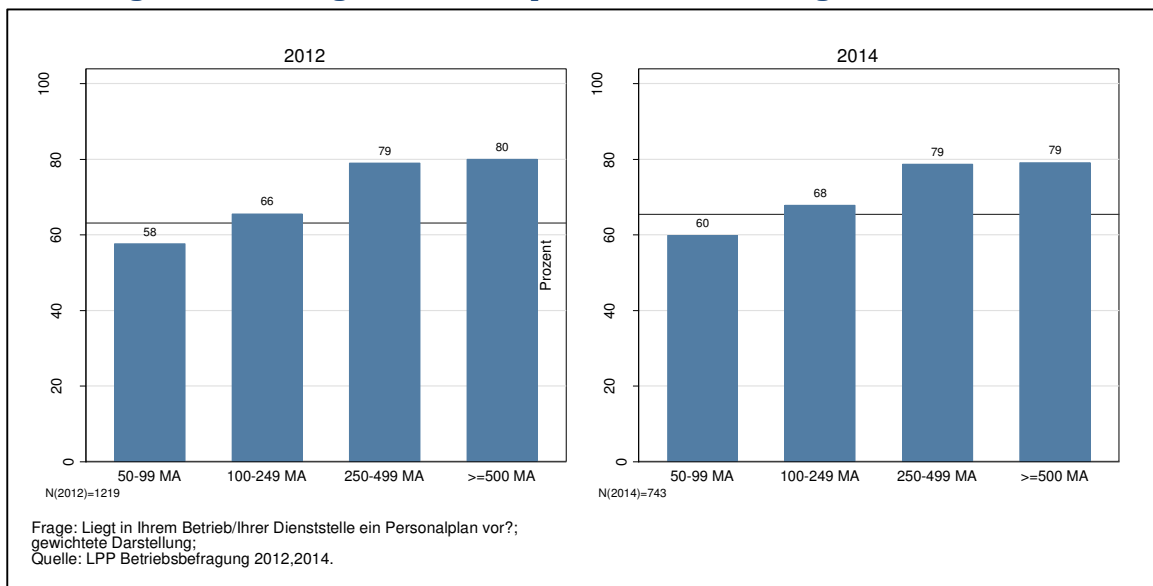
In Zeiten drohender Fachkräfteengpässe kommt der vorausschauenden, strategischen Planung des Personalbedarfs im Zuge der Anwerbung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine entscheidende Bedeutung zu (siehe z.B. Strack et al., 2008). Strategische Personalplanung erlaubt es, quantitativ einzuschätzen, ob sich zukünftig Risiken für Kapazitätsengpässe einstellen werden. Dafür müssen einerseits Vorhersagen über die langfristige Entwicklung der Altersstruktur der Belegschaft getroffen werden. Andererseits muss sowohl der aktuelle Personalbestand als auch der zukünftige Personalbedarf unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie analysiert werden. Dadurch werden Betriebe in die Lage versetzt, frühzeitig passende Maßnahmen zu ergreifen, um ihren langfristigen,

wirtschaftlichen Erfolg zu sichern. In diesem Kapitel werden einige Ergebnisse zur Personalplanung und zur Rekrutierungsstrategie der Betriebe dargestellt. Dazu wird zunächst in Abschnitt 4.1.1 auf die Veränderungen in der Verbreitung von (langfristigen) Personalplänen zwischen den Jahren 2012 und 2014 eingegangen. Abschnitt 4.1.2 betrachtet die Nutzung moderner Rekrutierungsstrategien in diesem Zeitraum. In Abschnitt 4.1.3 wird schließlich die Entwicklung der Kriterien der Personalauswahl untersucht.

4.1.1 Personalplanung und Alterstruktur

Aus Abbildung 1 wird ersichtlich, dass im Durchschnitt, wie schon 2012/13, circa zwei Drittel der Betriebe Personalpläne nutzen. Dieser Anteil ist in den letzten zwei Jahren über alle Betriebsgrößenklassen hinweg nahezu konstant geblieben. Fast vier von fünf Großbetrieben verwenden Personalpläne, in den kleineren Betrieben sind dies zwei von drei. Wie bereits im ersten Zwischenbericht (Bellmann et al., 2013) erwähnt, muss dies nicht notwendigerweise auf ein weniger professionelles Vorgehen seitens der kleineren Betriebe hindeuten. In kleineren Betrieben ist es typischerweise einfacher, einen Überblick über die Struktur der Belegschaft und die relevanten Personalbewegungen auch ohne einen systematischen Personalplan zu behalten. Mit zunehmender Anzahl der Beschäftigten wird dies jedoch immer schwieriger, sodass eine systematische Planung hier immer wichtiger wird.

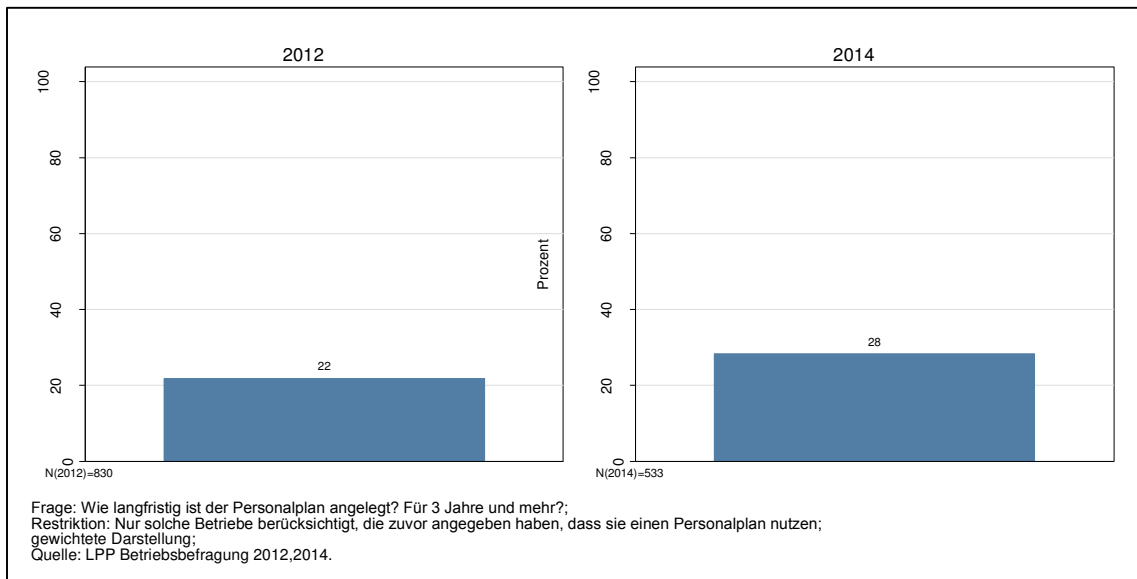
Abbildung 1: Verbreitung von Personalplänen nach Betriebsgröße



Zusätzliche Regressionsanalysen² weisen auf einen interessanten Befund hin: Betriebe, die im Jahr 2012 Personalpläne nutzten, haben im Jahr 2014 signifikant seltener Probleme, Stellen für qualifizierte Tätigkeiten zu besetzen, als Betriebe, die keine Personalpläne nutzen. Als qualifizierte Tätigkeiten zählen solche, für deren Ausübung eine Berufsausbildung, eine vergleichbare Berufserfahrung oder ein Hochschulstudium erforderlich ist. Es gibt demnach Indizien dafür, dass die Nutzung von Personalplänen zukünftige Stellenbesetzungsprobleme reduzieren kann.

Abbildung 2 zeigt die Langfristigkeit der in den Betrieben verwendeten Personalpläne. Hier ist eine Zunahme derjenigen Betriebe, die ihren Personalbedarf über einen Horizont von mindestens drei Jahren planen, im Vergleich zur letzten Welle um 27% (6 Prozentpunkte) zu beobachten. Gab 2012 noch rund jeder fünfte Betrieb an, Personalpläne zu verwenden, die für drei Jahre und länger angelegt waren, traf dies 2014 bereits auf mehr als jedes vierte Unternehmen zu. Diese Steigerung ist über alle Größenklassen hinweg zu erkennen und vorrangig getrieben durch eine Erhöhung in den Branchen unternehmensnahe Dienstleistungen (von 28% in 2012 auf 50% in 2014) und Finanzdienstleistungen, Metall, Elektro, Fahrzeugbau (von 20% in 2012 auf 31% in 2014).

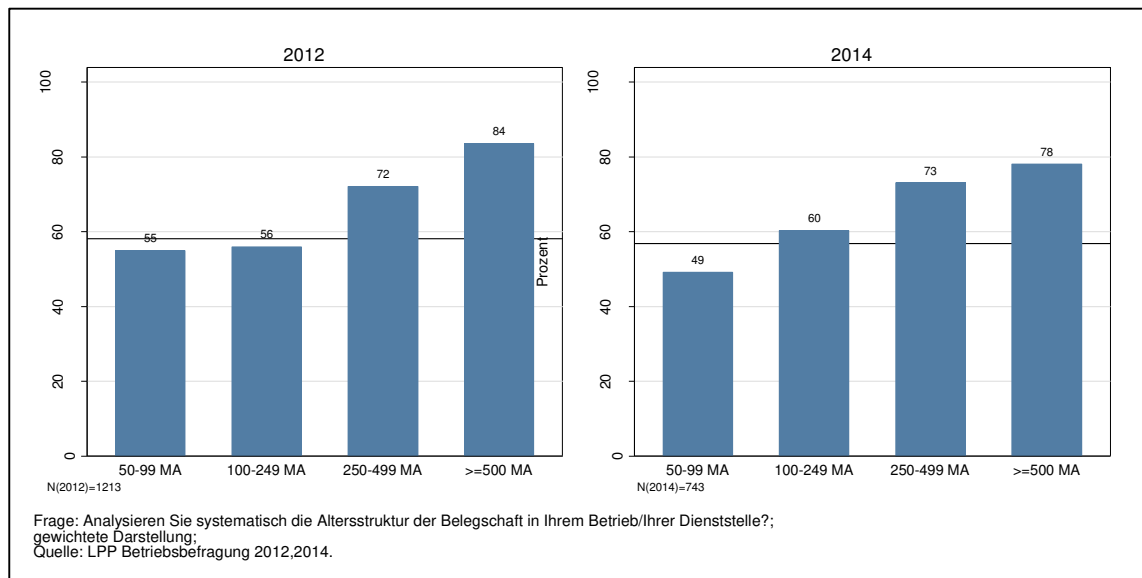
Abbildung 2: Langfristigkeit von Personalplänen



² Die Ergebnisse können bei Interesse zur Verfügung gestellt werden.

Um auf die Herausforderungen des demographischen Wandels gut vorbereitet zu sein, ist es für Betriebe wichtig, ein differenziertes Bild über die Altersstruktur der Belegschaft zu erhalten. Dafür ist eine systematische Analyse der derzeitigen und zukünftigen Alterszusammensetzung für die einzelnen Berufsgruppen und unterschiedlichen Ebenen erforderlich. Jedoch ist die Nutzung dieses Instruments seit 2012 leicht rückläufig. Während 2012 noch 58% (schwarze Linie) aller Betriebe angaben, dieses Instrument zu nutzen, waren dies 2014 57% der Betriebe (Abbildung 3). Hervorzuheben ist vor allem der Rückgang bei den Großbetrieben mit mindestens 500 Beschäftigten um mehr als 7% (6 Prozentpunkte), da gerade in dieser Größenklasse im Gegensatz zu kleineren Betrieben ein Überblick über die Struktur der Belegschaft ohne systematische Planung nur schwer möglich ist.

Abbildung 3: Analyse der Altersstruktur nach Betriebsgröße



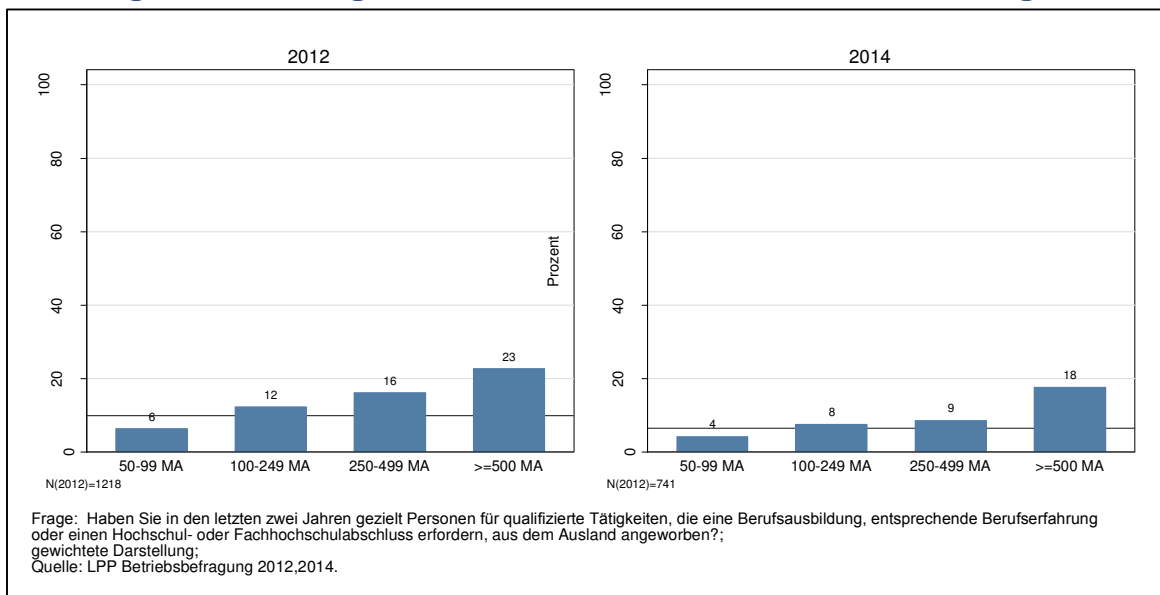
4.1.2 Rekrutierungsstrategien

Im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte gibt es verschiedene Rekrutierungskanäle, die Betriebe nutzen können, um neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen. Im Folgenden werden zwei Methoden der Anwerbung neuer Arbeitskräfte aus der LPP-Betriebsbefragung näher betrachtet: die Rekrutierung von qualifizierten Fachkräften aus dem Ausland und die Nutzung von sozialen Medien.

Rekrutierung aus dem Ausland

Eine in der öffentlichen Debatte viel diskutierte Strategie, Fachkräfteengpässen entgegenzuwirken, besteht darin, sich Zugang zu einem größeren Bewerberpool zu verschaffen, indem der Radius der Bewerbersuche über die Landesgrenzen hinweg erweitert wird. Im ersten Zwischenbericht (Bellmann et al., 2013) wurde die Frage aufgeworfen, ob sich Betriebe im Zuge der erwarteten Verschärfung des Fachkräfteengpasses in Zukunft vermehrt dieser Strategie bedienen werden. Abbildung 4 zeigt, dass dies überraschenderweise nicht der Fall ist. Während 2012 knapp 10% (schwarze Linie) der Betriebe angaben, in den vergangenen zwei Jahren gezielt Personen für qualifizierte Tätigkeiten aus dem Ausland angeworben zu haben, sind dies 2014 nur noch 6,5%. Dies entspricht einem Rückgang um 34%. Die rückläufige Tendenz ist sowohl betriebsgrößen- als auch branchenunabhängig festzustellen. Der stärkste Rückgang ist bei den mittelgroßen Betrieben mit 250-499 Mitarbeitern (von 16% auf 9%) und im Informations- und Kommunikationssektor (von 12% auf 5%) zu verzeichnen. Eine mögliche Erklärung liegt darin, dass Zuwanderer möglicherweise in stärkerem Ausmaß als 2012 auf eigene Initiative auf den deutschen Arbeitsmarkt kommen und daher die Notwendigkeit, gezielt im Ausland zu rekrutieren, abgenommen hat.

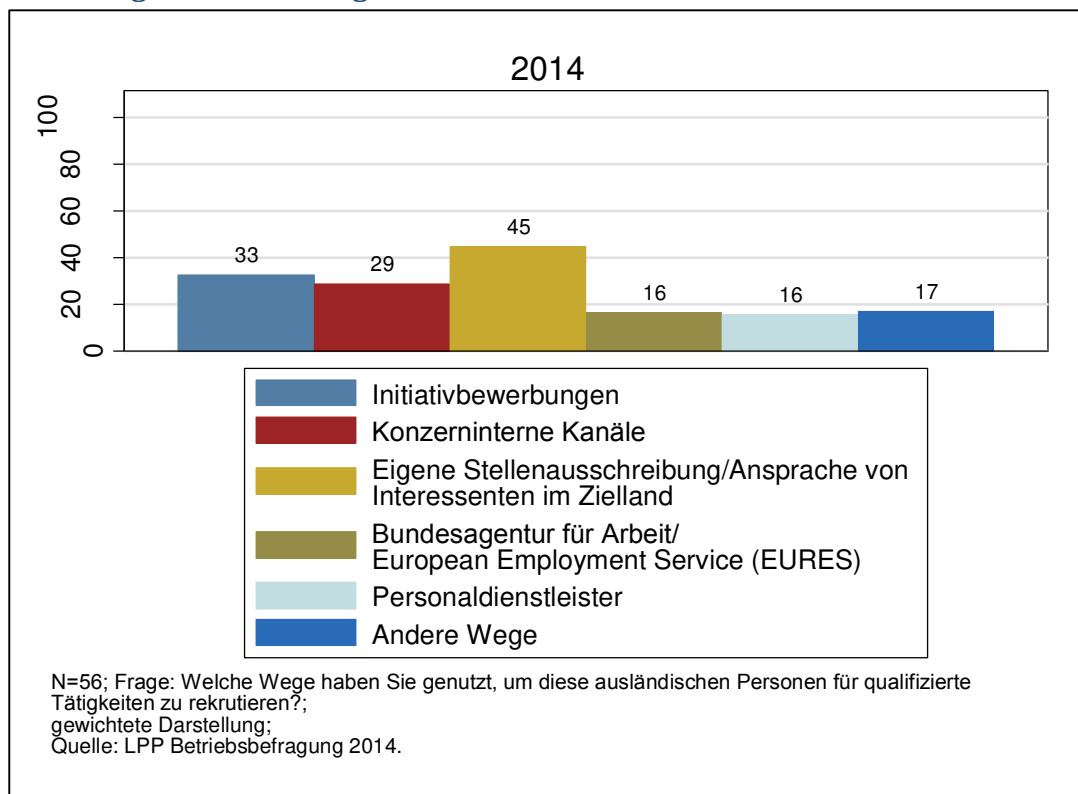
Abbildung 4: Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland nach Betriebsgröße



Um spezifischere Informationen darüber zu erhalten, welche Rekrutierungskanäle von denjenigen Betrieben genutzt wurden, die ausländische Personen für qualifizierte Tätigkeiten rekrutiert haben, wurde in der zweiten Welle eine entsprechende Frage neu in die Be-

triebsbefragung mit aufgenommen. Abbildung 5 veranschaulicht, dass in knapp der Hälfte der Fälle eigene Stellenausschreibungen bzw. die Ansprache von Interessenten im Zielland z.B. über Firmenkontaktmessen, Anzeigen, die Firmenwebsite oder soziale Medien genannt wurden. Ein Drittel der Betriebe gibt an, dass Fachkräfte aus dem Ausland über Initiativbewerbungen rekrutiert wurden. Etwas weniger als jeder dritte Betrieb nutzt konzerninterne Kanäle für die Anwerbung von ausländischen Mitarbeitern. Der Bundesagentur für Arbeit bzw. dem European Employment Service (EURES), Personaldienstleistern und anderen Wegen kommt bisher eine eher untergeordnete Rolle als Rekrutierungskanal zu.

Abbildung 5: Rekrutierungskanäle für Fachkräfte aus dem Ausland

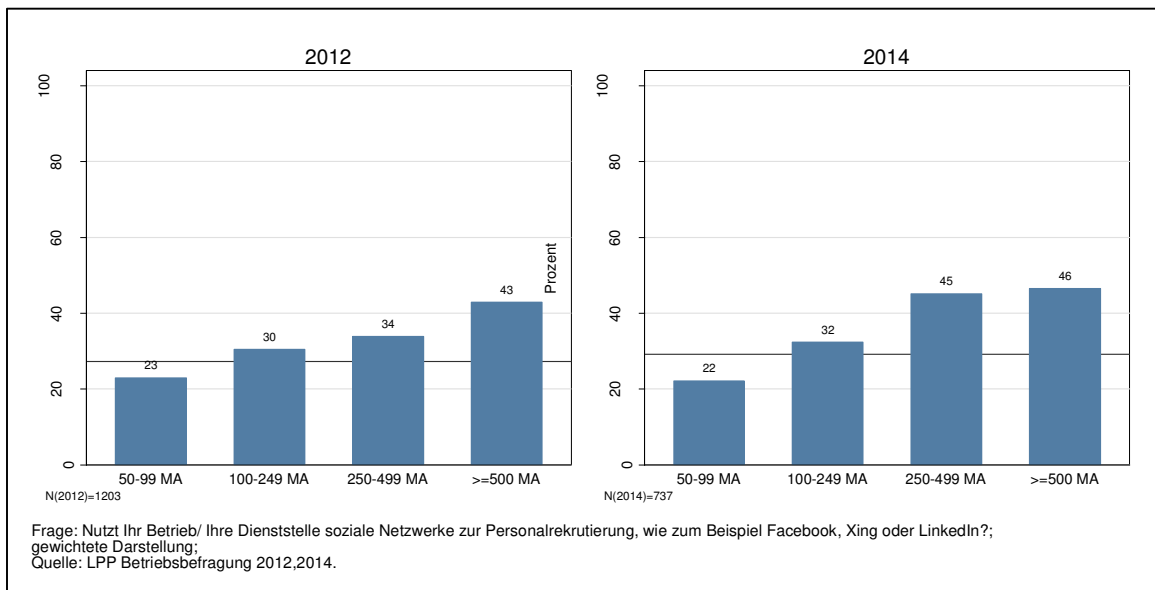


Rekrutierung über soziale Medien

Eine andere Möglichkeit, den Bewerberpool zu erweitern liegt darin, soziale Netzwerke wie Xing, Facebook oder LinkedIn für die Rekrutierung zu nutzen. Aufgrund anfallender Fixkosten ist es naheliegend, dass größere Betriebe hier einen Vorteil gegenüber kleineren Betrieben besitzen. Wie Abbildung 6 zeigt, nutzten 2014 je nach Betriebsgröße zwischen 22% und 46% der Betriebe soziale Netzwerke zur Personalrekrutierung. Wenngleich sich im Durchschnitt über die beiden Befragungswellen keine signifikanten Veränderungen

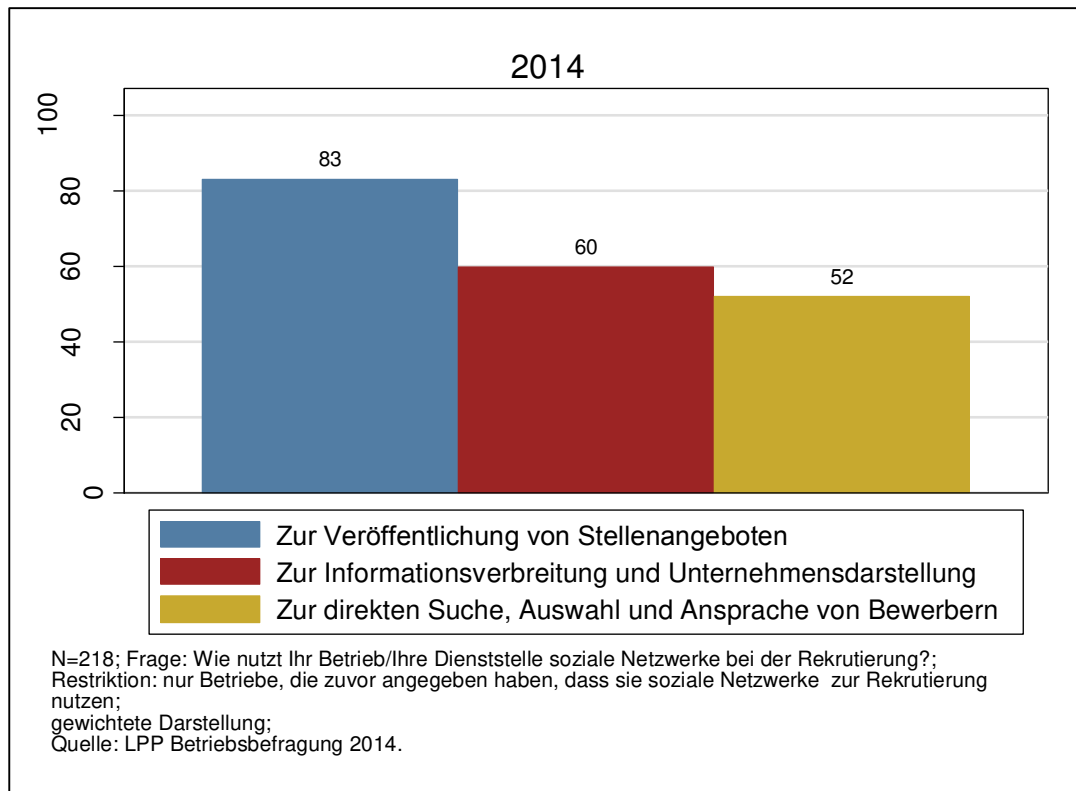
zeigen, lassen sich aber Verschiebungen zwischen den Größenklassen beobachten: Während sich bei Betrieben mit bis zu 249 Beschäftigten der Anteil der Betriebe, die soziale Netzwerke nutzen, kaum verändert hat, fand bei größeren Betrieben mit 250-499 Beschäftigten eine deutliche Erhöhung statt. Gab 2012 noch rund ein Drittel dieser Betriebe an, soziale Netzwerke zur Personalrekrutierung genutzt zu haben, traf dies 2014 bereits auf 45% und somit auf fast jeden zweiten Betrieb zu. Bei Großbetrieben mit mindestens 500 Beschäftigten lässt sich mit einer 7-prozentigen Steigerung (3 Prozentpunkte) im Vergleich zu 2012 ebenfalls ein leichter Aufwärtstrend in der Nutzung sozialer Medien beobachten. Allerdings zeigen die Ergebnisse auch, dass zwei Drittel der Betriebe dieses Rekrutierungsinstruments noch nicht nutzen.

Abbildung 6: Präsenz in sozialen Medien zur Rekrutierung nach Betriebsgröße



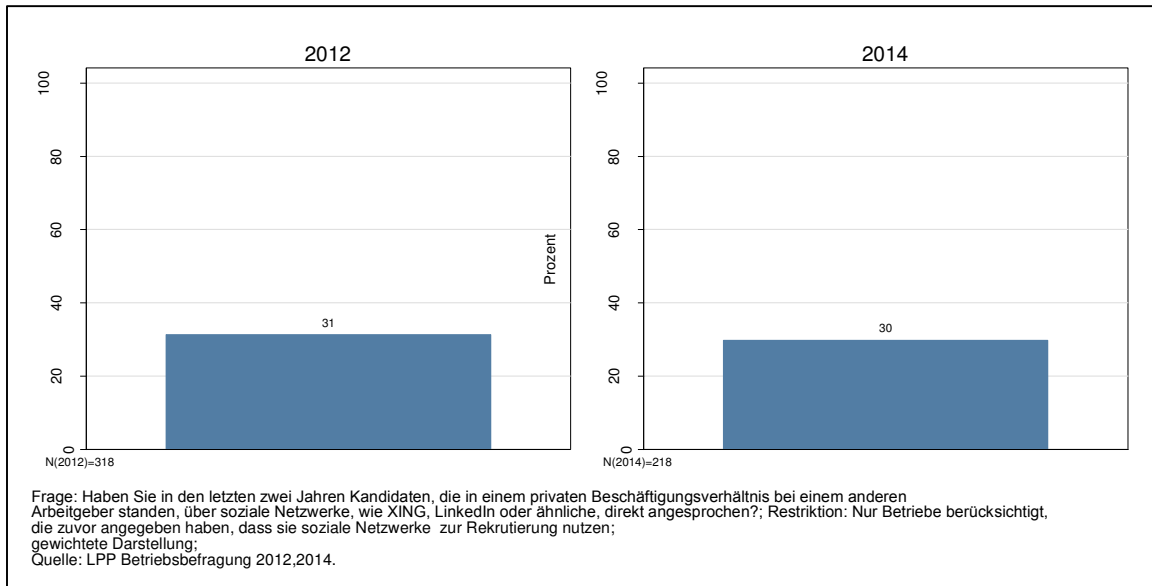
Betrachtet man nur diejenigen Betriebe (Abbildung 7), die angeben, soziale Medien zu nutzen, zeigt sich, dass diese primär zur Veröffentlichung von Stellenangeboten herangezogen werden (83%). Fast jeder zweite Betrieb verbreitet mittels dieser Kanäle Informationen und nutzt sie zur Unternehmensdarstellung. Knapp über die Hälfte der Betriebe suchen Bewerberinnen und Bewerber und sprechen diese direkt über soziale Netzwerke an.

Abbildung 7: Art der Nutzung von sozialen Medien bei der Rekrutierung



Soziale Medien schaffen eine höhere Transparenz im Arbeitsmarkt, da gerade qualifizierte Beschäftigte ihre Profile in Netzwerken hinterlegen und daher auch ohne aktive Bewerbung für andere Arbeitgeber sichtbar sind. Vor diesem Hintergrund ist die Frage wichtig, ob Unternehmen diese Möglichkeit nutzen und in stärkerem Maße aktiv Beschäftigte bei Wettbewerbern ansprechen und abwerben. Von den Betrieben, die soziale Medien nutzen, sprechen in der Tat ein Drittel aktiv Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von anderen Arbeitgebern an. Jedoch ist dieser Anteil stabil (Abbildung 8) seit der ersten Befragungswelle im Jahr 2012, so dass sich hier die Arbeitsmärkte eher graduell an die neuen technologischen Möglichkeiten anpassen.

Abbildung 8: Aktive Ansprache von Bewerbungskandidaten über soziale Medien



4.1.3 Rekrutierungskriterien

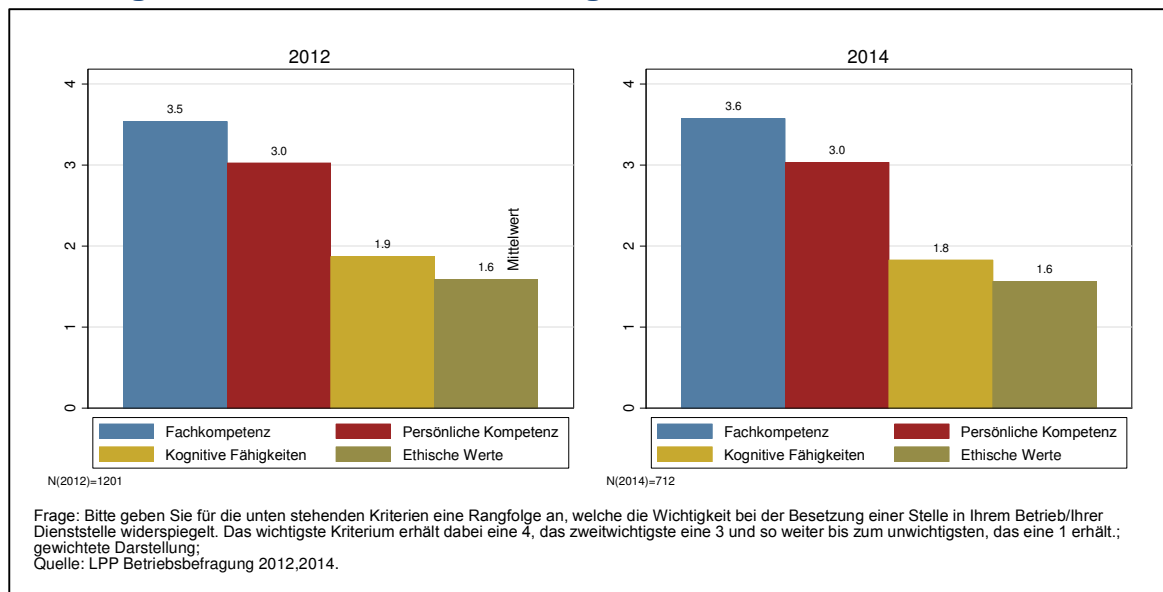
Wenn es einem Betrieb zunehmend schwerfällt, geeignete Fachkräfte einzustellen, wirft dies die Frage nach den zugrunde liegenden Rekrutierungskriterien auf. Hierbei können Betriebe eine gewisse Flexibilität ausnutzen. Beispielsweise führt eine großzügigere Interpretation der Fachzugehörigkeit von Kandidatinnen und Kandidaten zu einer Vergrößerung des Bewerberpools. Noch einen Schritt weitergefasst besteht eine Möglichkeit, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen darin, weniger auf vorhandene Fachkenntnisse zu achten, sondern verstärkt auf grundlegendes Potential wie z.B. allgemeine Intelligenz und grundlegende Werte.

Die Betriebe wurden in beiden Wellen gebeten, vier zur Auswahl stehende Rekrutierungskriterien in eine Rangfolge zu bringen. Diese Rangfolge sollte die Wichtigkeit der Kriterien bei der Stellenbesetzung widerspiegeln. Die Kriterien lauten Fachkompetenz, persönliche Kompetenz (wie zum Beispiel Kommunikations- oder Präsentationsfähigkeiten), kognitive Fähigkeiten und ethische Werte (wie zum Beispiel soziale Verantwortung oder Integrität).

Die Analysen in Abbildung 9 zeigen, dass trotz eines drohenden Rückgangs des Arbeitsangebots weiterhin Fachkenntnisse bei der Personalauswahl dominieren (mittlerer Rang 3,6). Der persönlichen Kompetenz des Bewerbers wird die zweithöchste Bedeutung beigemessen (mittlerer Rang 3,5), gefolgt von kognitiven Fähigkeiten (mittlerer Rang 1,8). Unverändert zu den Ergebnissen aus 2012 kommt auch 2014 ethischen Werten bei der

Stellenbesetzung eine nachrangige Bedeutung zu (mittlerer Rang 1,8). Eine Veränderung in der Wichtigkeit der vier Kriterien über die Zeit ist nicht zu erkennen.

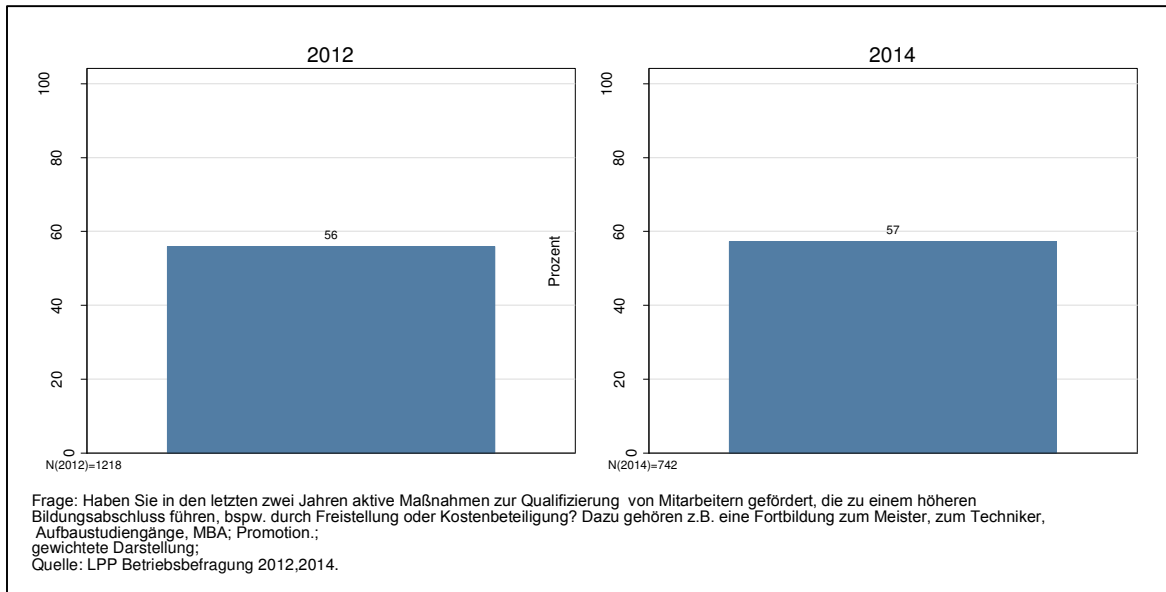
Abbildung 9: Kriterien bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter



4.2 Qualifizierung

Eine weitere Strategie, dem drohenden Fachkräfteengpass entgegenzuwirken, kann darin liegen, nicht nur den Bewerberpool zu erweitern, sondern den vorhandenen Beschäftigtenpool durch gezielte Weiterqualifizierung den derzeitigen und zukünftigen betriebsinternen Anforderungen entsprechend anzupassen (Ernst & Young 2011). Im Rahmen der LPP-Betriebsbefragung wird untersucht, inwieweit Betriebe aktiv die Höherqualifizierung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen. Unter Höherqualifizierung wird dabei ein beruflicher Abschluss auf einem höheren Qualifikationsniveau, beispielsweise ein Meisterabschluss bei Facharbeitern oder eine Promotion bei Akademikern verstanden. Die Unterstützung kann beispielsweise durch Freistellungen oder finanzielle Beteiligung an den Weiterbildungskosten erfolgen. Fast 60% der Betriebe fördern aktiv die Höherqualifizierung ihrer Mitarbeiter. Hierbei ist nur eine marginale Veränderung in der Nutzung dieses Instruments zur Fachkräftesicherung im Zeitverlauf erkennbar.

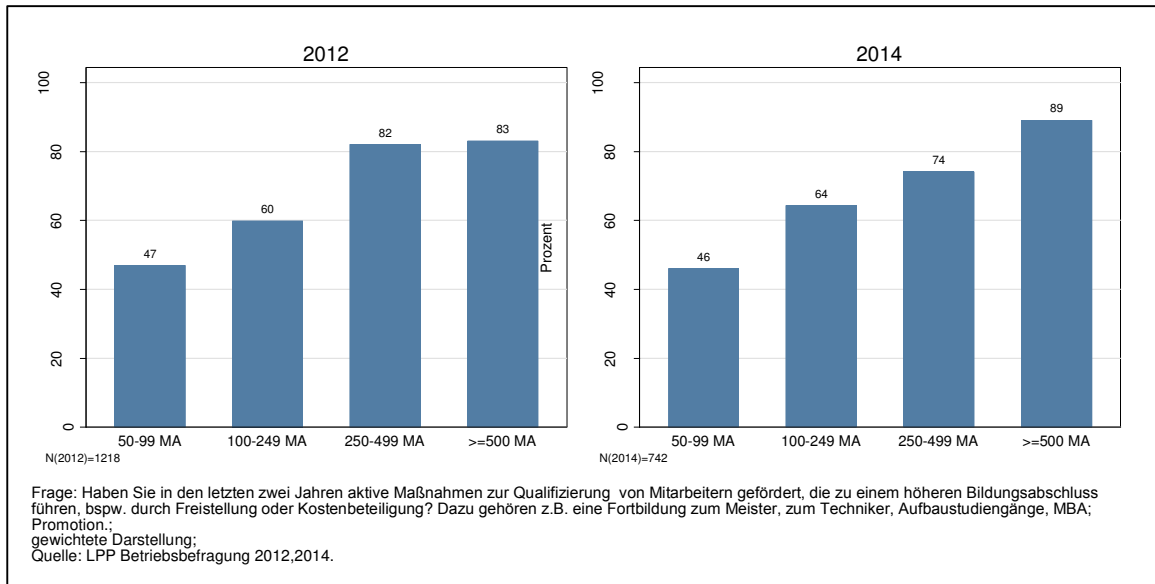
Abbildung 10: Höherqualifizierung



Die Verteilung über die Betriebsgrößenklassen offenbart, dass die Verbreitung weiterhin mit steigender Betriebsgröße zunimmt. Beim zeitlichen Vergleich fällt ein Rückgang bei den mittelgroßen Betrieben mit 250 bis 499 Beschäftigten auf. Während im Jahr 2012 82% dieser Betriebe aktiv die Höherqualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern förderten, sank dieser Anteil um 10% (8 Prozentpunkte) auf 74% im Jahr 2014 (Abbildung 11). Eine Analyse der Branchen zeigt einen deutlichen Rückgang im Informations- und Kommunikationssektor von 63% (2012) auf 50% (2014). Zusätzlich zeigt eine Regressionsanalyse³, dass sich die Maßnahmen der Betriebe zur Höherqualifizierung auch in der Wahrnehmung der Beschäftigten widerspiegeln. In den Betrieben, die eine Höherqualifizierung anbieten, empfinden die Beschäftigten ein signifikant höheres Interesse des Betriebes an ihrer Weiterentwicklung als in Betrieben, die dieses Instrument nicht anbieten.

³ Die Ergebnisse können bei Interesse zur Verfügung gestellt werden.

Abbildung 11: Höherqualifizierung über Betriebsgrößenklassen

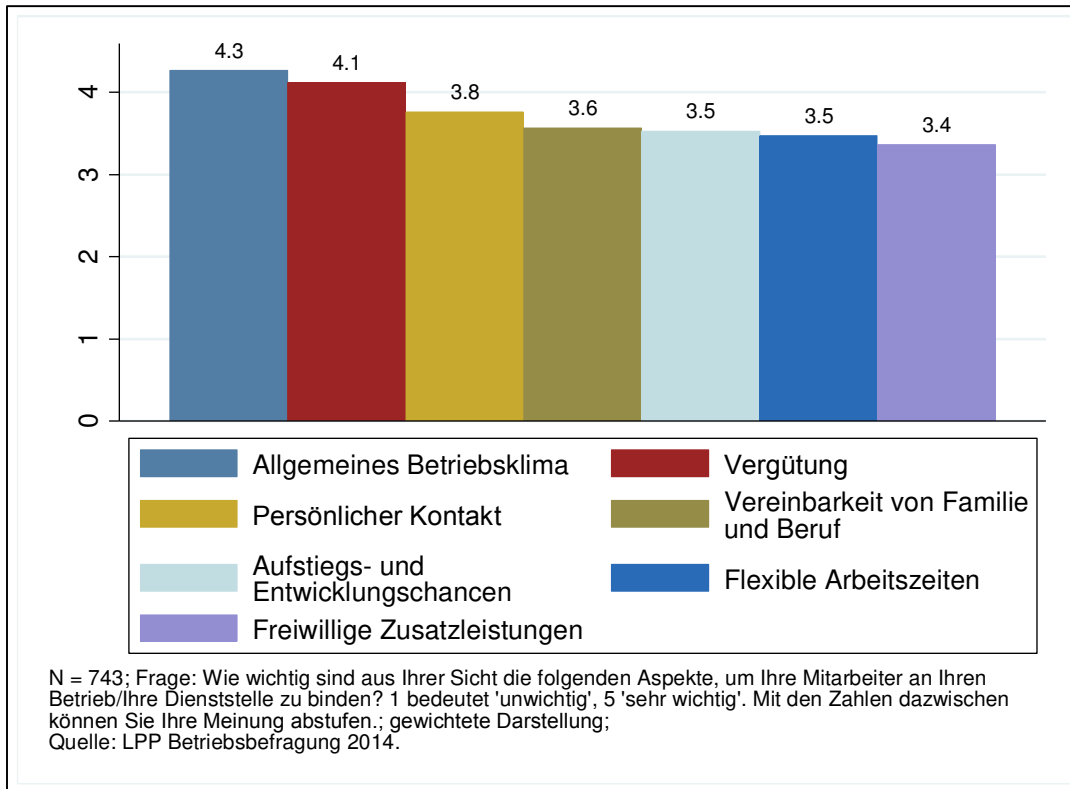


4.3 Mitarbeiterbindung

Um auch langfristig von der gezielten Rekrutierung qualifizierter Fachkräfte sowie der Höherqualifizierung des bestehenden Mitarbeiterpools zu profitieren, kommt der Bindung der Beschäftigten an den Betrieb eine besondere Bedeutung zu. Wenn ein Unternehmen seine Beschäftigten langfristig halten kann, lohnen sich Investitionen in die Rekrutierung und den Aufbau von Humankapital sehr viel stärker.

In einem ersten Schritt wurden die Betriebe selbst befragt, welche Bindungsinstrumente aus ihrer Sicht wichtig sind. Aus Betriebssicht werden das allgemeine Betriebsklima und die Vergütung als vorrangige Aspekte genannt, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Betrieb zu binden (Abbildung 12). Auch dem persönlichen Kontakt zu den Beschäftigten wird hierbei eine wichtige Rolle zugemessen. Darauf folgen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Aufstiegs- und Entwicklungschancen, flexiblen Arbeitszeiten sowie freiwilligen Zusatzleistungen. Diese Bewertung hat sich kaum in den letzten beiden Jahren verändert.

Abbildung 12: Bindungsaspekte aus Sicht der Betriebe

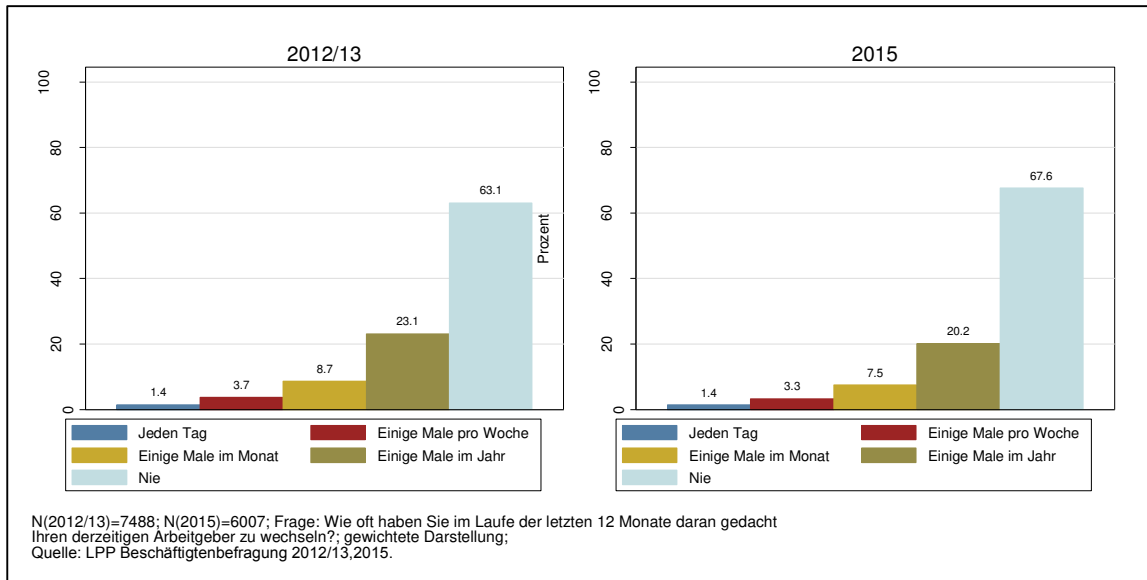


5 Fachkräftebindung aus Sicht der Beschäftigten

Im Folgenden werden Aspekte der Mitarbeiterbindung aus Sicht der Beschäftigten analysiert, wofür auf die Wellen 2012/13 und 2015 der LPP-Beschäftigtenbefragung zurückgegriffen wird.

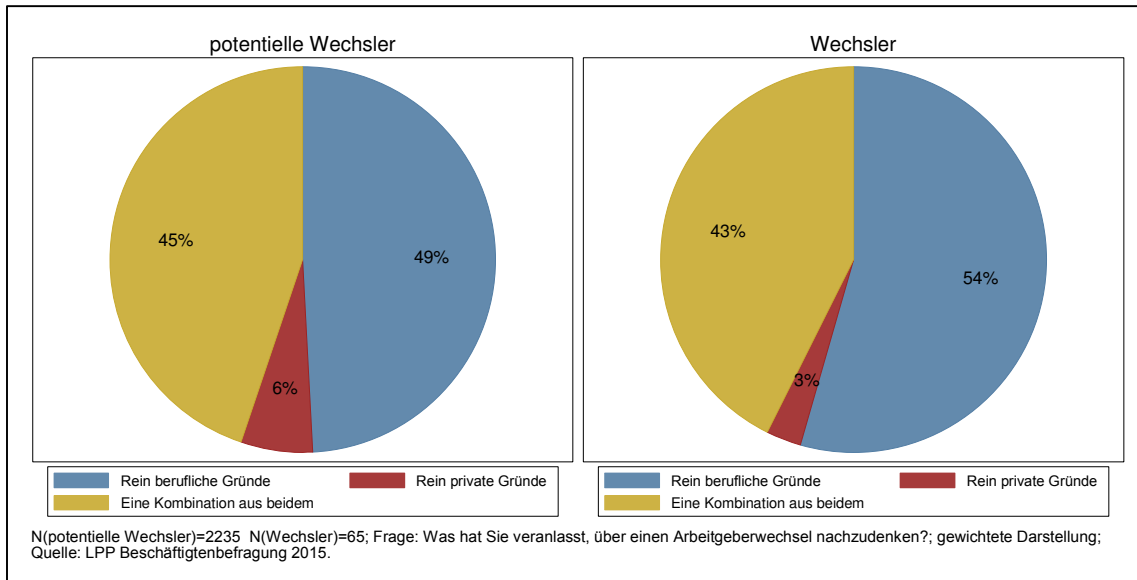
Betrachtet man die Häufigkeit, mit der die befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über einen Betriebswechsel nachdenken, lässt sich eine positive Entwicklung erkennen. Während der Anteil der Beschäftigten, der nie über einen Arbeitgeberwechsel nachdenkt, von 2012/13 bis 2015 um 4,5 Prozentpunkte auf über 67% gewachsen ist, ist der Anteil der Beschäftigten, die einige Male im Jahr, einige Male im Monat oder einige Male in der Woche über einen Wechsel nachdenken im gleichen Zeitraum in allen drei Kategorien gesunken (Abbildung 13). Zusammenfassend lässt sich also eine deutliche Zunahme in der Verbleibebereitschaft der Beschäftigten erkennen.

Abbildung 13: Wechselintention



Ein neues Befragungsitem in der LPP-Beschäftigtenbefragung 2015 analysiert, warum Beschäftigte über einen Arbeitsplatzwechsel nachdenken. Hierbei wird unterschieden zwischen Beschäftigten, die potentiell wechseln möchten und Beschäftigten, die den Betrieb zwischen 2012/13 und 2015 tatsächlich gewechselt haben. Die folgenden Auswertungen für potentielle Wechsler basieren auf Angaben von denjenigen Beschäftigten, die zuvor angegeben haben, mindestens einige Male im Jahr über einen Wechsel nachgedacht zu haben. Sowohl bei potentiellen Wechslern als auch bei Beschäftigten, die tatsächlich den Arbeitgeber gewechselt haben, werden am häufigsten rein berufliche Wechselgründe genannt, gefolgt von einer Kombination aus beruflichen und privaten Gründen. Sehr viel seltener denken Beschäftigte in beiden Gruppen aus rein privaten Gründen über einen Arbeitgeberwechsel nach.

Abbildung 14: Wechselgründe



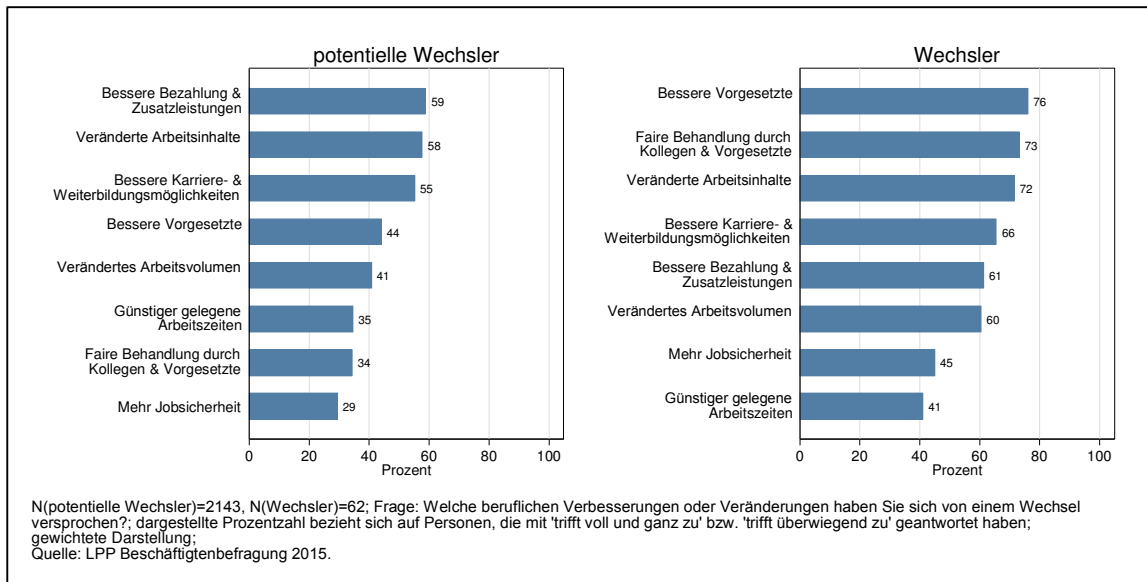
Im Folgenden werden die beruflichen Verbesserungen oder Veränderungen analysiert, die mit einem Arbeitsplatzwechsel assoziiert werden. Dafür wird ein neues Befragungsimem aus der LPP-Personenbefragung 2015 ausgewertet, welches sowohl von potentiellen Wechslern wie auch Beschäftigten, die bereits den Arbeitgeber gewechselt haben, beantwortet werden konnte. Abbildung 15 zeigt die Zustimmungsraten für die 8 verschiedenen, in der Befragung vorgegebenen Kategorien (die Kategorie „Sonstiges“ wird hier nicht ausgewertet), wobei sich die Zustimmungsraten auf Personen beziehen, die mit 'trifft voll und ganz zu' bzw. 'trifft überwiegend zu' geantwortet haben.

Es ist an dieser Stelle interessant, die Rangfolge der geäußerten Erwartungen an einen Arbeitgeberwechsel durch potentielle Wechsler mit denen derjenigen Befragten zu vergleichen, die tatsächlich kürzlich ihren Arbeitgeber gewechselt haben. Für potentielle Wechsler sind eine bessere Bezahlung, veränderte Arbeitsinhalte und bessere Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten die meistgenannten Veränderungen oder Verbesserungen, die sich die Beschäftigten von einem potentiellen Arbeitgeberwechsel versprechen. Interessant ist, dass für die tatsächlichen Wechsler die bessere Bezahlung eher von nachrangiger Bedeutung (Rang 5) ist. Hauptgründe für den Wechsel waren hier bessere Vorgesetzte, faire Behandlung durch Kollegen und Vorgesetzte sowie veränderte Arbeitsinhalte. Bessere Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten wurden an vierter Stelle genannt.

Diese Ergebnisse scheinen im Kontrast zur oben beschriebenen Arbeitgebersicht über die Wichtigkeit der verschiedenen Bindungsaspekte zu stehen. Sowohl potentielle als auch tatsächliche Wechsler nennen Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten als einen wesentlichen Faktor für einen Arbeitgeberwechsel. Arbeitgeber hingegen schreiben Auf-

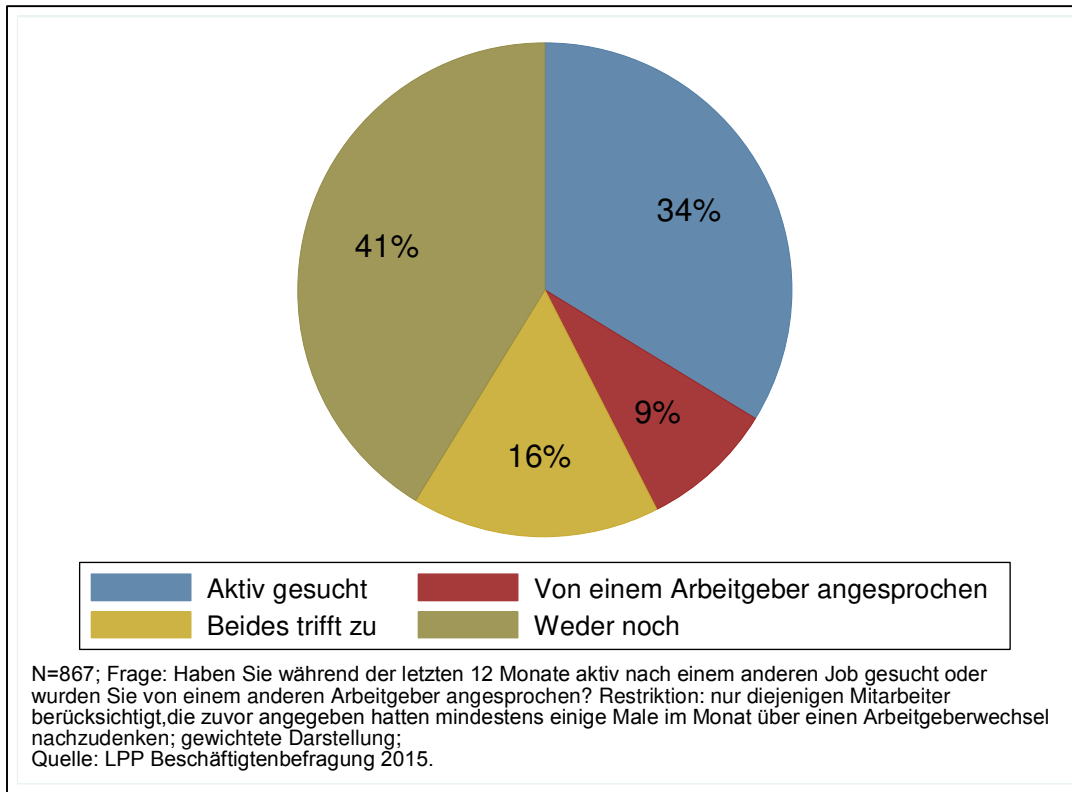
stiegs- und Entwicklungschancen eine eher nachrangige Bedeutung zu, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden (siehe Abbildung 12).

Abbildung 15: Berufliche Treiber für einen Arbeitgeberwechsel



Ein weiteres, neues Item der LPP-Personenbefragung analysiert, ob Beschäftigte in den 12 Monaten vor der Befragung aktiv nach einem neuen Job gesucht haben bzw. aktiv von einem anderen Arbeitgeber angesprochen worden sind. Abbildung 16 wertet diese Suchaktivitäten für die Gruppe der Beschäftigten aus, die zuvor angegeben haben, mindestens einige Male im Monat über einen Arbeitgeberwechsel nachzudenken. Die Ergebnisse zeigen, dass ein Nachdenken über einen Arbeitgeberwechsel nicht automatisch mit aktiver Suche nach einem alternativen Arbeitgeber einhergeht. 41% der Beschäftigten, die mindestens einige Male im Monat über einen Wechsel nachdenken, haben weder aktiv nach einem anderen Job gesucht, noch wurden sie von einem anderen Arbeitgeber angesprochen. Das bedeutet auch, dass knapp 60% dieser Beschäftigten angeben, aktiv nach einem neuen Job gesucht zu haben oder von einem anderen Arbeitgeber angesprochen worden zu sein.

Abbildung 16: Suchaktivität



6 Regressionsergebnisse

Abschließend werden Ergebnisse von Regressionsanalysen berichtet, die dazu dienen, das Wechselverhalten von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu prognostizieren. Dabei stehen hier in der Beschäftigtenbefragung gemessene subjektive Bindungsaspekte im Vordergrund. In der Managementforschung werden insbesondere dem Engagement und Commitment eine zentrale Rolle zugeschrieben (siehe z.B. Christian et al., 2011; Meyer und Allen, 1991; Meyer et al., 1993; Meyer und Martin, 2010; Schaufeli und Bakker, 2004). Dabei versteht man unter Engagement die Begeisterung bei der Arbeit. Es beschreibt einen Zustand hoher Motivation, Begeisterung und Identifizierung mit der ausgeübten Tätigkeit. Personen mit hohem Engagement sind typischerweise charakterisiert durch ein hohes Maß an Energie, Widerstandsfähigkeit, die Bereitschaft zur Anstrengung, Beharrlichkeit, starke Hingabe zur Arbeit und Freude über intensive Arbeit. Diese Personen gelten allgemein als Leistungsträger im Unternehmen (siehe z.B. Christian et al., 2011). Commitment hingegen beschreibt die Verbundenheit zum Arbeitgeber. Affektives Commitment bezeich-

net die emotionale Verbundenheit und Identifizierung mit dem derzeitigen Arbeitgeber/Unternehmen. Personen mit hohem affektiven Commitment können sich u. a. vorstellen, den Rest ihres Arbeitslebens beim derzeitigen Arbeitgeber zu bleiben. Sie empfinden, dass der Arbeitgeber eine hohe persönliche Bedeutung für sie hat und sehen die Probleme des Arbeitgebers als ihre eigenen an (siehe z.B. Meyer und Allen, 1991).

Tabelle 1 zeigt Ergebnisse einer multivariaten OLS-Regressionsanalyse mit der Verbleibebereitschaft als abhängige Variable (die Verbleibebereitschaft ergibt sich hier aus der oben genannten Frage nach der Häufigkeit, mit der man über einen Wechsel nachgedacht hat).⁴ Die Ergebnisse zeigen, dass das Commitment, also die Verbundenheit mit dem Arbeitgeber, im direkten Zusammenhang mit der Wechselintention der Beschäftigten steht. Beschäftigte mit einem hohen Commitment denken seltener darüber nach, den Arbeitgeber zu wechseln. Auch die Arbeitszufriedenheit steht in einem positiven Zusammenhang mit der Verbleibebereitschaft. Außerdem denken Frauen, in Teilzeit arbeitende Beschäftigte, Beschäftigte über 40 Jahren (Basisgruppe 25-39 Jahre) sowie Beschäftigte in größeren Betrieben seltener über einen Arbeitgeberwechsel nach. Beschäftigte in Leitungsfunktionen, mit einem höheren Bildungsabschluss und unter 25 Jahren spielen hingegen häufiger mit dem Gedanken, den Arbeitgeber zu wechseln.

Aufschlussreich ist die Beobachtung, dass ein höheres (vom Mitarbeiter selbst wahrgenommenes) Engagement nicht mit einer höheren Verbleibewahrscheinlichkeit verbunden ist. Eine hohe Begeisterung für die Tätigkeit zieht also nicht automatisch auch eine höhere Bindung an den Betrieb nach sich.

⁴ Zur Vereinfachung der deskriptiven Interpretation werden die Skalenpunkte hier metrisch interpretiert, d.h. es werden einfache OLS Regressionen durchgeführt. Ordered Logit Modelle führen zu vergleichbaren Ergebnissen.

Tabelle 1: Regression Verbleibebereitschaft

	Verbleibebereitschaft (5=nie nachgedacht, 1=jeden Tag)
Arbeitszufriedenheit	0,208*** (0,00)
Commitment	0,293*** (0,00)
Engagement	0,011 (0,43)
Leitungsfunktion	-0,073*** (0,00)
Weiblich	0,034 (0,14)
Teilzeit	0,066** (0,03)
unter 25-Jährige	-0,121*** (0,00)
40-54-Jährige	0,135*** (0,00)
55 Jahre und älter	0,391*** (0,00)
Beobachtungen	9,612
R ²	0,398

OLS-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern. p-Werte in Klammern, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1. Weitere Variablen: Angestellter, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Nettogehalt, befristeter Vertrag, Partner, Haushaltsgröße, Einkommenszufriedenheit, Jahr, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2013 und 2015.

Im Folgenden werden Regressionsergebnisse für die Wahrscheinlichkeit der aktiven Suche nach einem neuen Job sowie der aktiven Ansprache durch einen anderen Arbeitgeber vorgestellt. Diese Auswertungen basieren auf Beschäftigten, die mindestens einige Male im Jahr über einen Wechsel nachgedacht haben. Da die beiden abhängigen Variablen binär kodiert sind (d.h. nur die Werte 0 oder 1 annehmen können), werden hier Probit-Modelle geschätzt und marginale Effekte in den Tabellen angegeben. Bei der Frage nach der Suchaktivität laufen hier die beiden Größen Engagement und Commitment in entgegengesetzte Richtung. Während Beschäftigte mit hohem Commitment seltener nach einem alternativen Arbeitgeber suchen, ist höheres Engagement mit einer höheren Suchaktivität korreliert. Auch Beschäftigte mit einem höheren Bildungsabschluss suchen häufiger aktiv nach Jobalternativen. Höhere Arbeits- und Einkommenszufriedenheit sowie höheres Alter (über 40 Jahren) stehen dagegen in negativem Zusammenhang mit aktiver Suche.

Tabelle 2: Regression Suchaktivität

	Aktive Suche nach einem neuem Job
Arbeitszufriedenheit	-0,032*** (0,00)
Commitment	-0,091*** (0,00)
Engagement	0,043*** (0,01)
Leitungsfunktion	0,11 (0,69)
Weiblich	-0,034 (0,22)
Teilzeit	0,021 (0,61)
unter 25-Jährige	0,063 (0,15)
40-54-Jährige	-0,113*** (0,00)
55 Jahre und älter	-0,255*** (0,00)
Beobachtungen	1,702
R ²	0,103

Probit-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern. Marginale Effekte angegeben. p-Werte in Klammern, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1. Weitere Variablen: Angestellter, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Nettogehalt, befristeter Vertrag, Partner, Haushaltsgröße, Einkommenszufriedenheit, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2015.

Beschäftigte mit höherem Engagement sind somit auch aktiver auf der Suche nach Alternativen auf dem Arbeitsmarkt. Eine weitere Analyse untersucht, welche Beschäftigten häufiger selbst von anderen Arbeitgebern kontaktiert werden, um ggf. abgeworben zu werden. Wie Tabelle 3 zeigt, werden Beschäftigte mit höherem Engagement auch häufiger von anderen Arbeitgebern angesprochen. Für Betriebe bestehen daher unmittelbarere Risiken gerade hoch motivierte Kräfte zu verlieren.

Auch Beschäftigte mit einem höheren Einkommen und einem höheren Bildungsabschluss werden mit höherer Wahrscheinlichkeit von einem anderen Arbeitgeber angesprochen. Ältere (über 40 Jahren) und Arbeitnehmerinnen sowie Personen ohne Schulabschluss werden hingegen signifikant seltener von Arbeitgebern kontaktiert.

Tabelle 3: Regression Ansprache durch anderen Arbeitgeber

	Aktive Ansprache durch anderen Arbeitgeber
Arbeitszufriedenheit	0,008 (0,25)
Commitment	-0,017 (0,22)
Engagement	0,033** (0,02)
Leitungsfunktion	0,028 (0,21)
Weiblich	-0,065*** (0,01)
Teilzeit	0,003 (0,93)
unter 25-Jährige	-0,010 (0,80)
40-54-Jährige	-0,092*** (0,00)
55 Jahre und älter	-0,159*** (0,00)
Beobachtungen	1,700
R ²	0,114

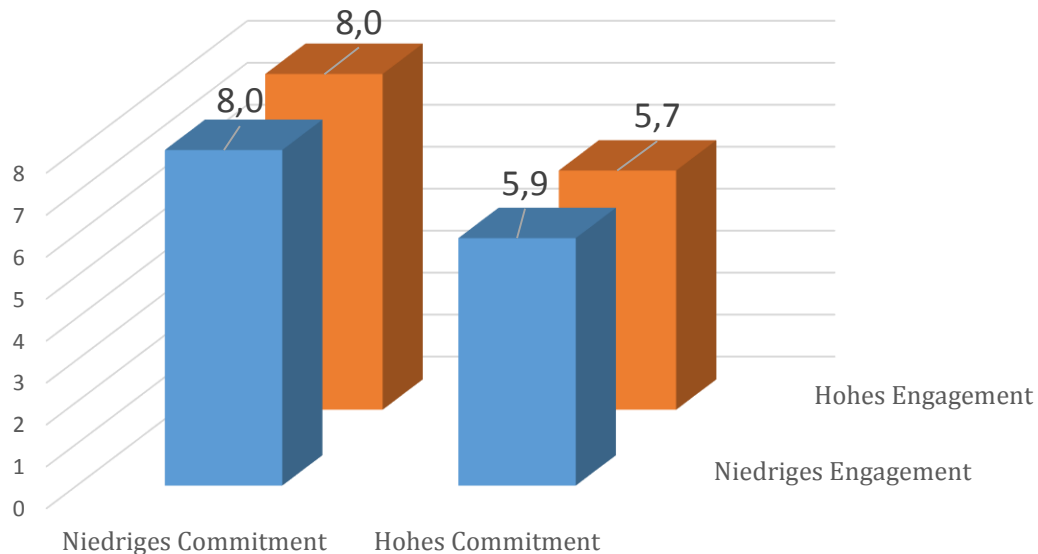
Probit-Regression mit clusterrobusten Standardfehlern. Marginale Effekte angegeben. p-Werte in Klammern, *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1. Weitere Variablen: Angestellter, höchster Schulabschluss, höchster Ausbildungsabschluss, Netto Gehalt, befristeter Vertrag, Partner, Haushaltsgröße, Einkommenszufriedenheit, Betriebsgrößenklasse, Sektoren und Regionen; Quelle: LPP verlinkte Beschäftigten- und Betriebsbefragung Welle 2015.

Abbildung 17 zeigt nun tatsächliche Wechselwahrscheinlichkeiten abhängig von Commitment und Engagement. Dazu wurden die Informationen aus der Befragung in 2012 zusammen geführt mit der tatsächlichen Wahrscheinlichkeit, dass die Befragungsperson zwischen 2012/13 und 2015 den Betrieb gewechselt hat. Die Beschäftigten wurden klassifiziert ob sie jeweils zu den 50% der Arbeitnehmer mit dem höchsten Commitment bzw. Engagement gehören oder nicht.

Wie die Abbildung zeigt, weisen Beschäftigte mit niedrigem Commitment eine höhere Wahrscheinlichkeit auf, den Arbeitgeber tatsächlich zu verlassen. Ein hohes Engagement führt jedoch nicht zu einer höheren tatsächlichen Bleibewahrscheinlichkeit.

Aus Sicht der Betriebe scheint es daher wichtig, besonders die Gruppe der Arbeitnehmer mit niedrigem Commitment und gleichzeitig hohem Engagement im Auge zu behalten. Immerhin 30% der Beschäftigten mit hohem Engagement weisen ein niedriges Commitment auf und daher bestehen höhere Wechselrisiken. Aufgrund ihrer hohen Leistungsbereitschaft sind diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besonders wertvoll für den Betrieb und ein Weggang stellt daher einen größeren Verlust dar.

Abbildung 17: Wechselwahrscheinlichkeit



Niedrig und hoch bezieht sich auf den Vergleich mit der Gesamtstichprobe: Die Werte liegen jeweils unter oder über dem Median aller Beschäftigter.

Aber auch die Arbeitszufriedenheit besitzt Aussagekraft über die Bleibewahrscheinlichkeit eines Beschäftigten. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die 2012/13 angegeben haben, zufriedener mit ihrer Arbeit zu sein, haben seitdem signifikant seltener den Arbeitsplatz gewechselt.

Daher ist es für Betriebe, die an der Bindung ihrer Fachkräfte interessiert sind, wichtig, diese subjektiven Einstellungen ihrer Beschäftigten zu messen, um gegebenenfalls Treiber von Unzufriedenheit und geringere Bindung an das Unternehmen aufzudecken. Ein wichtiges Instrument dazu sind Mitarbeiterbefragungen (siehe z.B. Kraut, 1996 für Gestaltungsempfehlungen). Die LPP-Betriebsbefragung zeigt, dass der Anteil der Betriebe, die in 2014 Mitarbeiterbefragungen als Personalinstrument nutzen, bei 40% liegt und somit im Vergleich zu 2012 (37%) leicht angestiegen ist. Regressionsanalysen zeigen, dass Beschäftigte, die in Betrieben arbeiten, die Mitarbeiterbefragungen durchführen, im Vergleich zu Beschäftigten, in deren Betrieben solche Maßnahmen nicht genutzt werden, zufriedener mit ihrer Arbeit sind und seltener über einen Arbeitgeberwechsel nachdenken. Daraus kann nicht geschlossen werden, dass die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen die Arbeitszufriedenheit direkt erhöht. Es kann aber die Schlussfolgerung gezogen werden, dass die Tatsache, dass ein Betrieb systematische Mitarbeiterbefragungen durchführt, ein glaubwürdiges Signal darüber ist, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zufriedener sind.

7 Zusammenfassung und Fazit

Dieser Bericht nutzt das Linked Personnel Panel, um erstens einen Überblick über die in den Betrieben gängigen Instrumente zur Fachkräftesicherung und –bindung zu geben und zweitens die Beschäftigtensicht hierzu abzubilden. In Kapitel 6 wurden die beiden Datensätze in verknüpfter Form herangezogen, um die Verbindung der von den Betrieben verwendeten Personalinstrumente und dem Verhalten der Beschäftigten aufzuzeigen und potentielle Prognoseinstrumente zu identifizieren.

Zum einen wurde herausgestellt, dass strategische Personalplanung ein effektiver Baustein zur Abschwächung zukünftiger Fachkräftengpässe in Betrieben ist. Betriebe, die im Jahr 2012 Personalpläne nutzten, hatten 2014 signifikant weniger Probleme bei der Besetzung von Stellen für Fachkräfte als solche, die keine Personalpläne genutzt haben.

Die teilweise geäußerte Vermutung, dass soziale Medien und Netzwerke zu dramatischen Veränderungen in der Funktionsweise von Arbeitsmärkten geführt haben und zum Beispiel durch höhere Transparenz den Wettbewerb um qualifizierte Kräfte zwischen den Betrieben substantiell verstärkt haben, lässt sich (noch) nicht bestätigen. Der Anteil der Betriebe, die gezielt über soziale Netzwerke Beschäftigte bei anderen Unternehmen angesprochen haben, hat sich beispielsweise in den letzten zwei Jahren kaum verändert. Dies könnte jedoch darauf hindeuten, dass Betriebe hier neue Potentiale zur Suche von Fachkräften noch nicht weitgehend ausschöpfen.

Aus der Sicht der Beschäftigten zeigt sich eine sehr hohe Stabilität in den Arbeitsverhältnissen. Über zwei Drittel der Beschäftigten haben im letzten Jahr nie darüber nachgedacht, den Arbeitgeber zu wechseln. Dieser Anteil ist seit der ersten Welle deutlich gestiegen. Allerdings sind Wechselrisiken unterschiedlich verteilt. Gerade höher gebildete und besonders engagierte Beschäftigte sowie Beschäftigte in Leitungsfunktionen denken häufiger darüber nach, den Arbeitsplatz zu wechseln, suchen häufiger aktiv nach Alternativen und werden auch öfter von anderen Arbeitgebern angesprochen.

Für die Betriebe hingegen ist es besonders wichtig, engagierte und leistungsstarke Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu halten. Die Analysen haben gezeigt, dass hier besonders eine hohe Arbeitszufriedenheit und die Verbundenheit der Beschäftigten mit dem Arbeitgeber (affektives Commitment) wichtig sind, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Betrieb zu binden. Aus diesem Grund können regelmäßige Mitarbeiterbefragungen als wichtiges Prognosetool für Fluktuation herangezogen werden, um potentielle Wechsler frühzeitig zu identifizieren und so gezielt Maßnahmen zur Bindung eben dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergreifen zu können.

Zukünftige Analysen mit Hilfe des LPP werden weitere Instrumente zur Mitarbeiterbindung systematisch analysieren. Weitere Wellen würden es ermöglichen, auch langfristige Bindungstreiber gezielter zu analysieren und identifizieren. Es deutet sich schon mit den zwei Befragungswellen an, dass die Kombination aus Betriebs- und Beschäftigtenbefragungen im Längsschnitt über die Zeit eine sehr nützliche Plattform bietet um handlungsrelevante Erkenntnisse zu generieren, die dabei helfen können, die Bindung von Beschäftigten zu erhöhen.

8 Literaturverzeichnis

Bechmann, S., Dahms, V., Tschersich, N., Frei, M., Schwengler, B. und I. Möller (2015), Wandel der Betriebslandschaft in West- und Ostdeutschland - Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2014. IAB-Forschungsbericht.

Bellmann, L., Bender, S., Bossler, M., Stephani, J., Wolter, S., Sliwka, D., Kampkötter, P., Laske, K., Steffes, S., Mohrenweiser, J. und A. Nolte (2013), Erster Zwischenbericht im Projekt Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Längsschnittstudie in deutschen Betrieben. Forschungskoooperation des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS).

Blau, G.J. und K.B. Boal (1987), Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review* 12(2): 288-300.

Christian, M.S., Garza, A.S., und J.E. Slaughter (2011), Work Engagement: A Quantitative Review and Test of its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology* 64(1): 89-136.

Ernst & Young (2011), Agenda Mittelstand: Talent-Management im Mittelstand – mit innovativen Strategien gegen den Fachkräftemangel. (Bearb.: Englisch. P., Prof. Dr.Festing, Dr. J. Maßmann und L. Schäfer. Essen.

Kraut, A.I. (1996), Organizational surveys: Tools for assessment and change. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Lincoln, J.R. und A.L. Kalleberg (1996), Commitment, Quits, and Work Organization in Japanese and U.S. Plants. *Industrial and Labor Relations Review* 50(1): 39-59.

LPP Beschäftigtenbefragung Wellen 2012/2013 und 2015

LPP Betriebsbefragung Wellen 2012 und 2014

Meyer, J.P. und N.J. Allen (1991), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* 1(1): 61-89.

Meyer, J.P., Allen, N.J., and C.A. Smith (1993), Commitment to Organization and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology* 78(4): 538-551.

Meyer, J.P. und E. Maltin (2010), Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior* 77(2): 323-337.

Schaufeli, W.B. und A.B. Bakker (2004), Utrecht Work-Engagement Scale, Manuel Version 1.1.

Strack, R., Baier, J., und A. Fahlander (2008), Managing demographic risk. *Harvard Business Review* 86 (2): 119-128.

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Regensburger Straße 104
90478 Nürnberg

E-Mail: dana.mueller@iab.de
Telefon: +49 (0) 911 179-2409
Telefax: +49 (0) 911 179-1728

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung

L 7, 1
68161 Mannheim

E-Mail: Steffes@zew.de
Telefon: +49 (0) 621 1235-281
Telefax: +49 (0) 621 1235-225

Universität zu Köln

Albertus-Magnus-Platz
50923 Köln

E-Mail: dirk.sliwka@uni-koeln.de
Telefon: +49 (0) 221 470-5887
Telefax: +49 (0) 221 470-5078

**Institut für Arbeitsmarkt-
und Berufsforschung**

Die Forschungseinrichtung der
Bundesagentur für Arbeit



ZEW

Zentrum für Europäische
Wirtschaftsforschung GmbH
Centre for European
Economic Research



Universität zu Köln

Quelle 6

Autor / Hrsg. / Titel It. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.):
Internetquellenverzeichnis Grünbuch - Arbeit weiter denken. Arbeiten 4.0

vollständige URL https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/gruenbuch-arbeiten-vier-null.pdf?__blob=publicationFile

Datum des Downloads 17.02.2018

ARBEIT
WEITER
DENKEN

GRÜN BUCH

A R B E I T E N 4 . 0

BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES



ARBEIT
WEITER
DENKEN

GRÜN
BUCH

ARBEITEN 4.0

C R O W D W O
G E N E R A T I O N

W O R K - L I F E

R U S H H O U R D E S

T E I L H A B

S T A A T

B R A N C H E

BIG DATA

INDUSTRIE 4.0

DIGITALER WANDEL

SKIN G

POLARISIERUNG

Y FACHKRÄFTE

E-BALANCE

LEBENS

ARBEITEN 4.0

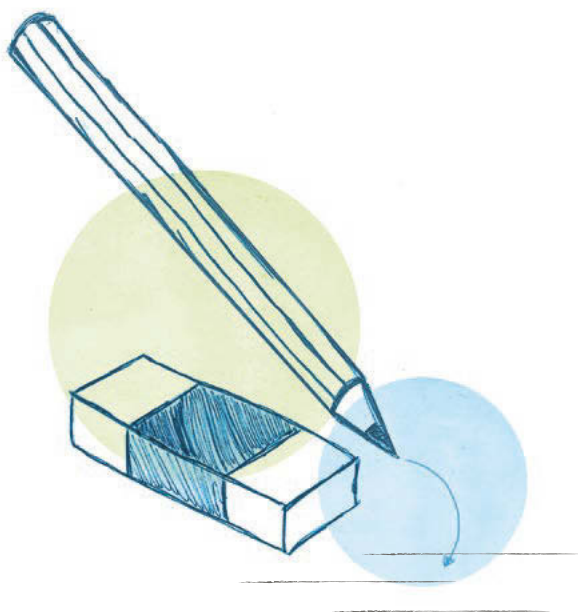
E WISSENSGESELLSCHAFT

ENTGRENZUNG

3 - D - D RUCKER

GESTALTEN

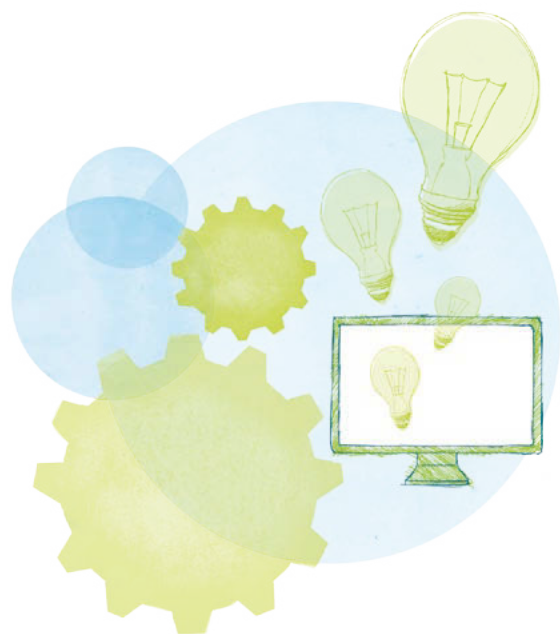
CHANCEN



VORBEMERKUNGEN

Mit „Arbeiten 4.0“ werfen wir einen Blick in die Arbeitswelt von heute, aber auch von morgen und übermorgen. Wir möchten einen breiten Dialog darüber in Gang setzen, wie wir arbeiten wollen und welche Gestaltungschancen es für Unternehmen, Beschäftigte, Sozialpartner und Politik gibt. Am Anfang dieses Dialogs stehen erst einmal Beschreibungen, Analysen und viele offene Fragen, nicht jedoch bereits fertig ausformulierte Antworten. In diesem Dokument fassen wir zusammen, von welchem Ausgangspunkt aus das Bundesministerium für Arbeit und Soziales in den Dialogprozess „Arbeiten 4.0“ startet.

In einem ersten Schritt beschreiben wir wichtige übergreifende Trends und Szenarien unserer Arbeitsgesellschaft (Kapitel 1). Danach führen wir aus, was wir unter Arbeiten 4.0 verstehen und mit welcher Haltung wir als Bundesministerium für Arbeit und Soziales in diesen Dialog gehen (Kapitel 2). Anschließend stellen wir zentrale Handlungsfelder dar und formulieren konkrete Fragestellungen (Kapitel 3). Während wir die Argumentation im Kapitel 3 aus der Logik der einzelnen Handlungsfelder heraus entwickeln, richten wir im Kapitel 4 den Blick auf die konkreten Institutionen des Sozialstaats. Kapitel 5 führt aus, wie der Dialogprozess **ARBEITEN 4.0** angelegt ist und welche Ziele er hat.



VORWORT VON BUNDESMINISTERIN ANDREA NAHLES	06
1. UNSERE ARBEITSGESELLSCHAFT IM WANDEL: TRENDS UND SZENARIEN	10
1.1 Technische Potenziale: Digitale und globale Ökonomie	14
1.2 Gesellschaftliche Werte: Veränderte Ansprüche an Arbeit	18
1.3 Neue Unsicherheiten und Wandel des Normalarbeitsverhältnisses: Rückgang normaler Arbeitsverhältnisse und Auseinanderdriften des Arbeitsmarktes	22
1.4 Fortwirken weiterer Megatrends: Demografischer Wandel, Globalisierung und Wissensgesellschaft	26
2. ARBEITEN 4.0: ARBEIT WEITER DENKEN	30
3. DIE HERAUSFORDERUNGEN: HANDLUNGSFELDER UND LEITFRAGEN	38
3.1 Arbeit für alle? Teilhabe an Arbeit sichern	42
3.2 Erwerbsarbeit oder individueller Lebensrhythmus – Wer gibt den Takt vor? Eine lebensphasenorientierte Arbeits- und Sozialpolitik	48
3.3 Soziale Marktwirtschaft reloaded? Gerechte Löhne und soziale Sicherheit	54
3.4 Einmal Fachkraft, immer Fachkraft? Qualifizieren für die Arbeit von heute und morgen	60
3.5 Wie arbeiten wir in der Arbeitswelt der Zukunft? Gute Arbeit im digitalen Wandel erhalten	64
3.6 Wie arbeitet das erfolgreiche Unternehmen der Zukunft? Gute Unternehmenskultur und demokratische Teilhabe	68
4. DIE INSTITUTIONEN DES SOZIALSTAATS IN DER ARBEITSWELT 4.0	72
5. DIALOG: FÜR EINEN NEUEN SOZIALEN KOMPROMISS	82

VORWORT VON BUNDESMINISTERIN ANDREA NAHLES

ARBEITEN 4.0 – NEUE PERSPEKTIVEN FÜR UNSERE ARBEITSGESELLSCHAFT

Der Blick in die Zukunft erlebt in den Medien gerade einen neuen Aufschwung: Kommen Taxis, Busse und LKWs bald ohne Fahrer aus? Sind Roboter die besseren Chirurgen? Wird Bargeld überflüssig und wir bezahlen nur noch mit dem Handy? Werden Häuser und Siedlungen mittels 3-D-Druckern gebaut? Entlang solcher Fragen werden derzeit Zukunftsszenarien einer „digitalen Revolution“ diskutiert. Deren Grundlagen sind immer leistungsfähigere IT-Systeme, hochentwickelte Robotik und Sensorik, 3-D-Drucker, Clouds und riesige Datensammlungen, die, Big Data sei Dank, miteinander kombiniert erstaunliche Vorhersagen ermöglichen.

Auch die deutsche Wirtschaft debattiert dringliche Fragen: Kommt das Auto der Zukunft aus Stuttgart, Wolfsburg oder dem Silicon Valley? Wie lassen sich Werkzeuge mit Baustellen, Kisten mit Containern, Heizung und Lüftung mit dem Wetter vernetzen? Gelingt es deutschen Unternehmen, das zu „digitalisieren“, was sie besonders gut können, zum Beispiel Maschinen und hochwertige Dienstleistungen? Es geht um die Sicherung des Wirtschaftsstandorts Deutschland und Europa, eine Neuverteilung der Märkte, um enorme Wachstumspotenziale und den Traum eines digitalen „Wirtschaftswunders“.

Die Digitalisierung beflügelt Fantasien und Innovationen, sie überrascht uns mit immer neuen Produkten und Geschäftsmodellen. Zugleich beginnen wir erst langsam zu verstehen, wie nachhaltig sie unsere Wirklichkeit bereits verändert hat, mit welcher Geschwindigkeit sie Medien, Wirtschaft und Alltagskultur durchdringt und völlig neu ordnet.

Als zentrale Schnittstelle der Veränderung erweist sich die Arbeit. Wenn wir über Arbeiten 4.0 sprechen, reden wir nicht nur über die neuen

Technikwelten der Industrie 4.0. Wir reden über die Arbeit der Zukunft in ihrer ganzen Breite und Vielfalt. Dabei ist der technologisch ermöglichte Wandel nur ein wichtiger Treiber. Eine stille Umwälzung geht von den Menschen selbst aus: Wir erleben derzeit einen grundlegenden kulturellen Wandel mit neuen Ansprüchen an die Organisation von Arbeit. Individualisierung ist nicht nur ein Zauberwort für Produktentwickler und Vermarkter, sondern ein historischer Trend



weit über den Konsum hinaus. Wir wollen ein individuelles Leben. Und das heißt: Wir möchten uns um die Menschen, die wir lieben, kümmern, erst recht dann, wenn sie uns brauchen. Wir möchten ein Privatleben, das diesen Namen verdient, und gute Arbeit, die zu unserer Lebenssituation passt. Sie soll uns die Freiheit und Souveränität lassen, unser Leben zu führen und zugleich das notwendige Maß an Sicherheit verschaffen.

Als Arbeitsministerin möchte ich die Zukunftsdebatte als Fortschrittsdebatte führen, in der die Menschen und ihre Bedürfnisse im Mittelpunkt stehen. Und zwar ganz konkret: Wo haben die Fahrerinnen und Fahrer, die Ärztinnen und Ärzte, die Briefträgerinnen, Kassiererinnen und Bauarbeiter in der digitalen Welt (und jenseits davon) ihren Platz? Sitzt der LKW-Fahrer von heute auf seiner Route morgen zwar nicht am Steuer, aber als Pilot in seinem Führerhaus und überwacht die elektronischen Instrumente? Hat er übermorgen seinen Platz in einem Logistikzentrum, von wo aus er mehrere selbstfahrende LKW aus der Ferne kontrolliert?

VORWORT

Oder kann er das vielleicht von zu Hause aus erledigen? Hat er dabei mehr Freizeit als früher, kann er gesünder leben, seine Familie häufiger sehen, sich die Arbeit mit seiner Frau teilen? Hat er noch einen Bezug zu seinem Unternehmen? Kann er darin mitwirken und mitbestimmen? Hat er die Solidarität seiner Kolleginnen und Kollegen? Oder fühlt sich unser Fahrer überflüssig und findet keine Arbeit mehr? Hat er vielleicht die Chance ergriffen, etwas ganz Neues zu machen? Hat er dabei die Unterstützung unserer Institutionen gefunden?

Die Revolution des Digitalen erfordert eine behutsame Evolution des Sozialen. Worauf kommt es mir dabei an? Auf gute, sichere und gesunde Arbeit. Dass wir neue Wege finden, einen hohen Beschäftigungsstand mit der Teilhabe an Arbeit zu verbinden. Dass wir veränderte individuelle Ansprüche von Beschäftigten an ihre Arbeit ernst nehmen und eine lebensphasenorientierte Politik entwickeln. Dass gerechte Löhne und soziale Sicherheit in unserer sozialen Marktwirtschaft auch für neue Arbeitsformen gelten. Dass wir gute Antworten bei der Aus- und Weiterbildung finden, wie wir den technologischen Wandel gestalten und den Beschäftigten helfen können, in einer von größerer Vielfalt, Brüchen und Unsicherheiten geprägten Arbeitswelt zurechtzukommen. Dass Unternehmen die Fachkräfte finden, die sie brauchen, und auf eine gute Unternehmensführung setzen, weil sie ihnen viele Vorteile bringt. Wir wollen die einst mühsam erkämpften hohen Standards mit in die Arbeitswelt 4.0 nehmen. Dazu brauchen wir nicht möglichst viele Regeln, sondern möglichst gute.



Mit Arbeiten 4.0 wollen wir eine wichtige Debatte eröffnen, Fragen stellen und gemeinsame Antworten finden. Ich lade Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Praktiker, Sozialpartner und die Zivilgesellschaft ein, sich daran zu beteiligen. Wir brauchen die Perspektiven von Frauen und Männern, von jungen Menschen und den lebens- und arbeitserfahrenen Älteren. Dieses Grünbuch macht den Anfang: Es skizziert unsere Ausgangssituation und formuliert Fragen aus unterschiedlichen Perspektiven. Nicht alle werden wir schon abschließend beantworten können, aber am Ende des Prozesses werden wir genauer wissen, wie wir in Zukunft arbeiten möchten und was wir dafür tun müssen.

Mein Ziel ist, dass wir einen neuen sozialen Kompromiss entwickeln, der Arbeitgebern wie Arbeitnehmern nützt. Etwa indem wir gemeinsam mit den Sozialpartnern Wege finden, wie Beschäftigte ihre jeweiligen Arbeitszeitwünsche auch umsetzen können. Indem wir einen Ausgleich herstellen zwischen den Flexibilitätsanforderungen der Unternehmen und den Bedürfnissen der Beschäftigten. Oder indem wir lebensbegleitendes Lernen zur ersten und wichtigsten Antwort auf eine Arbeitswelt im ständigen Wandel machen. Dies kann nur gelingen, wenn wir gemeinsam dafür Sorge tragen, dass die Beschäftigten in ihrem gesamten Arbeitsleben die Bildung bekommen, die sie benötigen. Reden wir darüber!

1.

**UNSERE
ARBEITSGESELL
IM WANDEL**

SCHAFT

*TRENDS &
SZENARIEN*

Es gibt viele Gründe, warum Menschen arbeiten. Für die meisten Menschen steht die Absicherung des Lebens für sich und ihre Angehörigen im Vordergrund. Arbeit verleiht Würde und Identität. Darüber hinaus ermöglicht sie Menschen Teilhabe, Aufstieg, Prestige und Erfolg. Viele Menschen arbeiten, um die eigenen Talente zu entfalten, sich selbst in der Arbeit zu verwirklichen oder um Kontakt, Anerkennung und Bestätigung in einer Gemeinschaft zu finden. Ob aus Pflicht, Berufung oder Freude – Arbeit ist und bleibt für jeden Einzelnen und die Gesellschaft insgesamt zentral. Wir sind eine Arbeitsgesellschaft. Genauer gesagt: Wir sind eine **ARBEITSGESELLSCHAFT IM WANDEL**.

Dies eröffnet uns neue Handlungsoptionen und Gestaltungschancen. Damit wir sie nutzen können, müssen wir Antworten finden auf folgende Fragen: Was sind heute die wichtigsten Treiber des Wandels? Wohin entwickeln sich unsere Arbeitsgesellschaft und die Institutionen, die sie tragen? Wie wollen, wie werden wir in Zukunft arbeiten?





KULTURELLER WANDEL



GLOBALISIERTE WISSENS-GESELLSCHAFT



WANDEL DES NORMALARBEITS-VERHÄLTNISSSES

DIGITALISIERUNG & AUTOMATISIERUNG



NEUE PRODUKTE & PRODUKTIONSPROZESSE

1.1 TECHNISCHE POTENZIALE:

DIGITALE UND GLOBALE ÖKONOMIE

Big Data

Als Big Data wird die Sammlung und Auswertung immer größerer Datenmengen bezeichnet, die durch technische Fortschritte sowohl bei Prozessoren, in der Sensorik, aber auch in den Analysemethoden ermöglicht werden.

Wir sind auf dem Weg in eine digitale Ökonomie. Immer leistungsfähigere IT-Systeme bei sinkenden Produktionskosten, eine steigende weltweite Internetnutzung von zu Hause aus und unterwegs, hochentwickelte Robotik und Sensorik, cyberphysische Systeme, die die virtuelle Welt mit der Welt der Objekte vereinen, der 3-D-Druck als neue Produktionstechnik, intelligente Software-Systeme, Big Data, nicht zuletzt veränderte Konsumentenwünsche – der digitale Wandel revolutioniert klassische Geschäftsmodelle, krepelt ganze Branchen um und bringt neue Produktions- und Logistikketten sowie Produkte und Dienstleistungen hervor. Die dadurch möglichen Produktivitätssteigerungen wie auch die hohe Preistransparenz im Online-Handel sind im Interesse der Konsumenten, die zudem als „Prosumenten“ immer mehr in den Innovations- und Produktionsprozess einbezogen werden.

Digitaler Wandel

Der digitale Wandel bündelt eine Vielzahl von Veränderungen, die auf Basis einer schnellen und breiten Adaption neuer Informations- und Kommunikationstechnologien in Wirtschaft und Gesellschaft realisiert werden können. Sie haben jeweils für sich und erst recht in Wechselwirkung miteinander ein großes Potenzial, die Art und Weise, wie wir wirtschaften und arbeiten, grundlegend zu beeinflussen.

Der digitale Wandel läuft im globalen Maßstab ab und bringt selbst weit entfernte Regionen und Personen in engen Kontakt miteinander. Der weltweite Wettbewerb sowie die internationale Arbeitsteilung nehmen zu. Dabei trifft, vereinfacht gesagt, ein in Deutschland weit verbreitetes **INNOVATIONSMODELL**, das auf die kontinuierliche Verbesserung von Produkten und Prozessen ausgerichtet ist, auf ein disruptives Innovationsmodell aus dem Silicon Valley, das auf radikale Veränderungen abzielt.

Dieser Wandel bietet für Unternehmen im technologiestarken Deutschland viele **CHANCEN**, aber auch manche Risiken. Produktivitätssteigerungen, mehr Kundennähe und Exportchancen – das ermöglicht den

klassischen deutschen Leitindustrien, wie dem Maschinen- oder Automobilbau, die Industrie 4.0 mit ihren neuen Produktionswelten. Hier könnte eine neue Konkurrenz um die Technologie- und Markenführerschaft mit hochkapitalisierten Unternehmen entstehen, die, aus dem IT-Bereich kommend, in die industrielle Produktion vorstoßen. Die „Makers“-Bewegung¹ könnte am Schnittpunkt von IT-Programmierung, 3-D-Druck, Kleinserienproduktion und Handwerk neue Impulse für die heimische Produktion geben. Im Dienstleistungsbereich entsteht eine „On-demand-Wirtschaft“. Dabei treten Online-Plattformen als einfache, schnelle und kostengünstige Vermittler von Dienstleistungen für Unternehmen und Privathaushalte auf.

Nach dem Monitoring-Report Digitale Wirtschaft 2014² fällt die Digitalisierung in **EINZELNEN BRANCHEN** noch sehr unterschiedlich aus. Am stärksten digitalisiert sind Telekommunikation und Verlagswesen, Medien und Rundfunk. Einen hohen Digitalisierungsgrad haben ebenfalls die IT- und Informations-, Finanz- und Versicherungsdienstleister sowie die Hersteller von Datenverarbeitungsgeräten, elektrischen und optischen Produkten sowie Fahrzeugen. Handel, Elektrotechnik und Maschinenbau liegen im Mittelfeld des Branchenindex. Perspektivisch dürften die Branchen, die bislang relativ wenig in ihre Informations- und Kommunikationstechnologie investiert haben, in den kommenden Jahren verstärkt

Industrie 4.0

Das Schlagwort Industrie 4.0 beschreibt einen Umbruch im produzierenden Sektor. Leitbild der Industrie 4.0 ist eine hochautomatisierte und vernetzte industrielle Produktions- und Logistikkette. Dabei verschmelzen virtuelle und reale Prozesse auf der Basis sogenannter cyber-physischer Systeme. Dies ermöglicht eine hocheffiziente und hochflexible Produktion, die Kundenwünsche in Echtzeit integriert und eine Vielzahl von Produktvarianten ermöglicht.

¹ Anderson (2013): Makers: Das Internet der Dinge: Die nächste industrielle Revolution.

² BMWi (2014): Monitoring-Report Digitale Wirtschaft 2014.

aufholen, darunter die Verkehrs- und Logistikbranche oder die Energie- und Wasserversorgung. Bei den beschäftigungsintensiven Branchen ist vor allem im Dienstleistungsbereich damit zu rechnen, dass sich der Digitalisierungsgrad erhöht. Der Einzelhandel zum Beispiel ist gefordert, kanalübergreifende Angebote für Kunden zu entwickeln, um so Online- und stationären Handel zu verknüpfen.

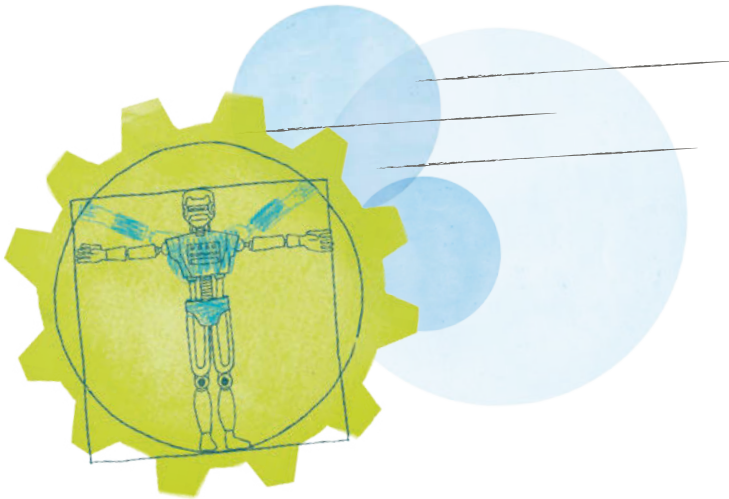
Wie verändert sich die **ARBEIT** in der digitalen Ökonomie? 54 % der Beschäftigten in Deutschland nutzten im Jahr 2014 laut Statistischem Bundesamt bei der Arbeit einen Computer mit Internetanschluss. Nicht nur in den Büros wird digitale Arbeit zum Standard, sondern auch in den Fabriken ist der Einsatz computerisierter, vernetzter Maschinen weit verbreitet. Knapp ein Viertel der Produktion in Deutschland läuft heute bereits voll- oder hochautomatisiert ab.³ Digitale Arbeit ermöglicht darüber hinaus vermehrt Arbeitsmodelle, wie die Telearbeit, und neue Arbeitsformen, wie das Crowdworking.

Crowdworking

Beim Crowdworking werden Aufträge, meist zerteilt in kleinere Aufgaben, über digitale Plattformen an Crowdworker vergeben. Dies kann sowohl an die eigenen Beschäftigten erfolgen (internes Crowdworking) als auch an Dritte (externes Crowdworking), die oftmals als Solo-Selbständige für viele Auftraggeber weltweit arbeiten.

Es ist offen, wie die **BESCHÄFTIGUNGSBILANZ** in der digitalen Ökonomie ausfallen wird. Neue Tätigkeiten kommen hinzu. Neue Arbeitsplätze entstehen, zum Beispiel in den 7.000 IKT-Unternehmen, die pro Jahr in Deutschland neu gegründet werden. Schon heute arbeiten in der IKT-Branche in Deutschland mehr als eine Million Erwerbstätige⁴. Andererseits lassen Software-Lösungen, die komplexe Algorithmen ausführen, und untereinander vernetzte Fertigungsmaschinen mit leistungsstarker Computertechnologie den Automatisierungsgrad weiter steigen.

Für die vergangenen Jahre gehen Arbeitsmarktforscher davon aus, dass durch **AUTOMATISIERUNG** insbesondere mittlere Tätigkeiten mit hohem Routinegrad weggefallen sind.⁵ Dies führte in vielen Ländern zu einer Beschäftigungspolarisierung in Form einer relativen Zunahme gering- und hochqualifizierter Beschäftigung, die auch von veränderten



Konsumentenwünschen und sich wandelnden Branchenstrukturen getrieben war. In den USA ist zudem auch eine Lohnpolarisierung zu beobachten. In Deutschland zeigte sich bislang eine Polarisierung bei der Beschäftigung, jedoch keine mit den USA vergleichbare Polarisierung bei den Löhnen.⁶

Obwohl durch technologische Innovationen in der Vergangenheit auf kürzere Sicht immer wieder Tätigkeiten in großem Umfang weggefallen sind, haben sie langfristig auch neue Beschäftigungsmöglichkeiten geschaffen. Für die künftige Entwicklung werden die positiven Beschäftigungseffekte von einigen Experten jedoch infrage gestellt.⁷

Polarisierung

Wenn die Nachfrage nach mittleren Qualifikationen im Vergleich zu höheren, aber auch zu niedrigeren Qualifikationen sinkt, bspw. durch dentechnologischen Fortschritt, kann es zu einer Polarisierung der Löhne bzw. der Beschäftigung kommen. Dann steigen bspw. die Löhne an den Polen der Lohnverteilung relativ zu den Löhnen in der Mitte.

³ Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (2013): Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0.

⁴ BMWi (2014): Monitoring-Report Digitale Wirtschaft 2014.

⁵ Z. B. Autor/Dorn (2013): The Growth of Low-Skill Service Jobs and the Polarization of the U.S. Labor Market, American Economic Review 103.

⁶ Vgl. Dustmann/Ludsteck/Schönberg (2009): Revisiting the German Wage Structure, The Quarterly Journal of Economics 124; Antoniczyk/DeLeire/Fitzenberger (2010): Polarization and Rising Wage Inequality, IZA Discussion Paper No. 4842.

⁷ Vgl. Osborne/Frey (2013): The Future of Employment: How susceptible are Jobs to Computerisation? und Brynjolfsson/McAfee (2014): The Second Machine Age.

1.2 GESELLSCHAFTLICHE WERTE:

VERÄNDERTE ANSPRÜCHE AN ARBEIT

Nicht nur Technologien verändern die Wirklichkeit, sondern auch **GEWANDELTE GESELLSCHAFTLICHE ANSPRÜCHE UND WERTE**. Lebensentwürfe sind individueller und vielfältiger geworden. Klassische Rollenbilder sind längst aufgeweicht. Viele Frauen und Männer wollen gleichberechtigter arbeiten und sich stärker gemeinsam um die Familie kümmern. All dies verändert den Stellenwert der Arbeit im Verhältnis zum Privatleben sowie die Ansprüche an Arbeit und Arbeitsplätze und nicht zuletzt auch die Anforderungen an staatliches Handeln. Dies zeigt sich auch in der gestiegenen Erwerbsbeteiligung, insbesondere von Frauen, und schafft neue Erwerbsarbeit in den Sektoren Erziehung, Pflege, Hauswirtschaft, Hausgeräte, Nahrungsmittelindustrie und weiterer Dienstleistungen. So verändert sich nicht nur das Angebot an Arbeit, sondern auch die Struktur der Nachfrage nach Arbeitskräften.

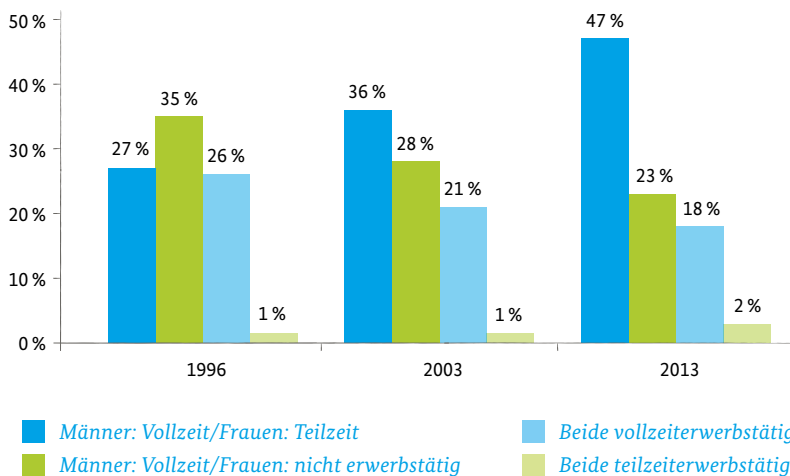
Generation Y

Mit Generation Y – im Englischen ausgesprochen wie „why“ (=warum) – ist die zwischen 1985 und 2000 geborene Bevölkerungskohorte gemeint. Den Mitgliedern der Generation Y wird zugeschrieben, dass ihnen die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit sowie die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben deutlich wichtiger sind als älteren Generationen.

Der Wunsch nach einer ausgewogeneren **WORK-LIFE-BALANCE** nimmt zu – bei der jüngeren **Generation Y**, die in die Arbeitswelt hineinwächst, genauso wie bei den 30- bis 50-Jährigen, die gleichzeitig beruflich erfolgreich, privat aktiv und in ihrer Familie als Eltern präsent sein wollen. Unter den Erwerbstätigen ist der Wunsch nach mehr **Arbeitszeitsouveränität** groß.⁸ Die Beschäftigten wünschen sich in bestimmten Lebensphasen – vor allem während der Familiengründung, aber auch für die Pflege von Angehörigen oder für Phasen der Aus- und Weiterbildung – mehr selbstbestimmte zeitliche Flexibilität.

⁸ Vgl. IG Metall Vorstand, Hrsg. (2014): Arbeit: sicher und fair! Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung.

Aufteilung von Erwerbsarbeit in Paarfamilien



Quelle: Mikrozensus

Zeitsouveränität

Im Allgemeinen meint Zeitsouveränität die selbstbestimmte Verwendung der eigenen Zeit. Im engeren Sinne bezeichnet sie die Möglichkeit, Dauer und Lage der eigenen Arbeitszeit mit zu bestimmen.

Rushhour des Lebens

bezeichnet eine Lebensphase mit einer besonderen Dichte an Anforderungen und Entscheidungen mit zentraler Bedeutung für den weiteren Lebensweg (z. B. zwischen dem 25. und 45. Lebensjahr). Ausbildungsabschluss, Berufseinstieg und berufliche Etablierung, Lebenspartnerwahl und Familiengründung fallen in diese Phase und müssen innerhalb einer kurzen Zeitspanne gleichzeitig bewältigt werden.

Die Verdichtung von privaten und beruflichen Anforderungen und die **ZEITKNAPPHEIT** machen sich besonders während der „Rushhour des Lebens“ bemerkbar. Durch höhere Schulabschlüsse und eine steigende Studierendenquote hat sich das durchschnittliche Alter des Berufseinstiegs insbesondere für Akademikerinnen und Akademiker erhöht. Somit verschiebt sich häufig auch die Familiengründung im Lebenslauf. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben Berufseinstieg, -aufstieg und Familiengründung in der entsprechenden Lebensphase immer öfter gleichzeitig und in einem kurzen Zeitraum zu bewältigen. Mitunter kommen Pflegeaufgaben hinzu.

Dies alles miteinander zu vereinbaren, wird von einer Mehrheit der Bevölkerung als große Herausforderung empfunden. Zwei Drittel der Bürgerinnen und Bürger sind der Meinung, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Deutschland alles in allem eher „nicht so gut“ funktioniert.⁹ 41 % der abhängig Beschäftigten geben an, dass sie selbst Vereinbarkeitsprobleme haben.¹⁰ Zwischen beruflichen Anforderungen, gesellschaftlichen Erwartungen und eigenen Ansprüchen fühlt sich insbesondere diese „gestresste Mitte“ stark gefordert. Die zunehmende Zahl psychischer Belastungen kann auch hierin einen wichtigen Grund haben.

Mit der Generation Y treten zunehmend junge Leute ins Berufsleben ein, denen in größerem Maße gerade die Balance zwischen Beruf und Privatleben wichtig ist. Unter „guter Arbeit“ verstehen sie auch, dass Arbeitgeber Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung und Weiterbildung, flexible Arbeitszeiten, Arbeitszeitkonten, Elternzeit oder Sabbaticals bieten.¹¹ Darauf stellen sich viele Arbeitgeber, die junge Fachkräfte suchen, bereits ein.

⁹ Vgl. Institut für Demoskopie Allensbach: (2013): Monitor Familienleben 2013.

¹⁰ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2012): Stress-Report Deutschland 2012.

¹¹ Vgl. Hurrelmann & Albrecht (2014): Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert.



1.3 NEUE UNSICHERHEITEN UND WANDEL DES NORMALARBEITSVERHÄLTNISSSES:

RÜCKGANG NORMALER ARBEITSVERHÄLTNISSE & AUSEINANDERE

Normalarbeitsverhältnis

In den 1980er Jahren wurde von einer Reihe von Wissenschaftlern die empirisch in Westdeutschland am weitesten verbreitete Form von Erwerbstätigkeit als Normalarbeitsverhältnis mit folgenden Merkmalen definiert: dauerhafte und unbefristete, sozialversicherungspflichtige Vollzeittätigkeit mit geregelten Arbeitszeiten außerhalb der Zeitarbeitsbranche. Implizit wurde häufig davon ausgegangen, dass der Beschäftigte männlicher Alleinverdiener mit Familie war.

Aus Sicht von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmerinnen bedeutet „GUTE ARBEIT“ weiterhin vor allem ein sicheres und auskömmliches Einkommen zu haben, unbefristet beschäftigt zu sein, soziale Beziehungen zu entwickeln und die eigenen Fähigkeiten in die Arbeit – auch durch eine gute Führungskultur in den Betrieben – einbringen sowie entwickeln zu können.¹² Wissenschaftler stellen an ein „Normalarbeitsverhältnis“ ähnliche, aber nicht gleich hohe Anforderungen.¹³ Aufgrund der breiten Akzeptanz des Normalarbeitsverhältnisses in der Bevölkerung gilt es als **NORM FÜR REGULÄRE ARBEITSVERHÄLTNISSE**. Wenn sich die Politik auch zukünftig bei der Gestaltung der sozialen Sicherungssysteme daran orientieren soll, muss ein „Neues Normalarbeitsverhältnis“ entwickelt werden.

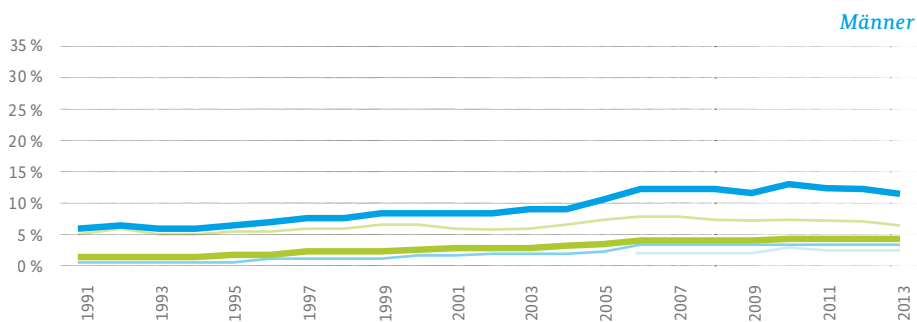
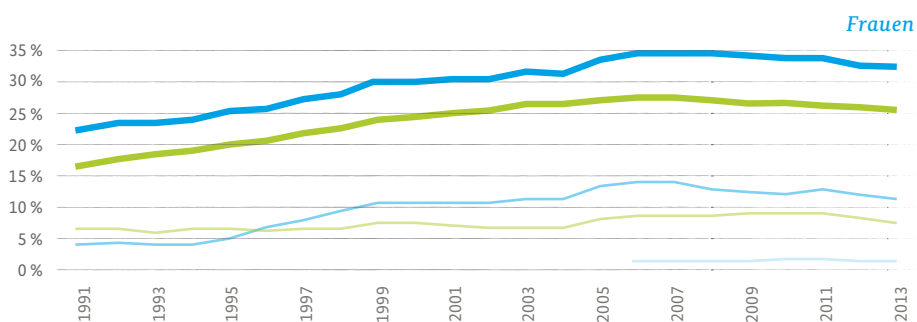
So nötig es ist, die Abweichungen vom Normalarbeitsverhältnis in den Blick zu nehmen, so wichtig ist es auch, vorwegzuschicken: Die meisten Arbeitnehmer in Deutschland arbeiten noch in stabilen und abgesicherten Beschäftigungsverhältnissen. Es ist vor allem die Fähigkeit zur zwischen den Sozialpartnern ausgehandelten **INTERNEN FLEXIBILITÄT**, die die Stärke unserer Arbeitswelt ausmacht. Viele Unternehmen verfügen über sozialpartnerschaftlich ausgehandelte, hochflexible Arbeitszeitmodelle. Auch darum hat unsere Wirtschaft die große Wirtschaftskrise im vergangenen Jahrzehnt gut bewältigen können.

¹² Initiative Neue Qualität der Arbeit (im Erscheinen): Monitor Gewünschte und erlebte Arbeitsqualität; Initiative Neue Qualität der Arbeit (2006): Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus Sicht von Erwerbstätigen.

¹³ Vgl. u. a. Mückenberger (1985): Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses – hat das Arbeitsrecht noch Zukunft? in: Zeitschrift für Sozialreform, 7–8/1985.

D R I F T E N D E S A R B E I T S M A R K T E S

Anteile atypisch Beschäftigter an allen Erwerbstätigen



- Anteil atypisch Beschäftigter
- Anteil Teilzeitbeschäftigter
- Anteil befristet Beschäftigter
- Anteil geringfügig Beschäftigter
- Anteil Zeitarbeiter

Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus. Auswertungen der atypischen Beschäftigungsformen unter den Kernarbeitern, Bruch der Zeitreihe im Jahr 2011.

Atypische Erwerbsformen

Als atypische Erwerbsformen werden Teilzeit, befristete Beschäftigung, geringfügige Beschäftigung und Zeitarbeit verstanden.

Vergleicht man jedoch die Arbeitswelt in Deutschland heute mit der von vor 25 Jahren, so hat sich vieles verändert. Die Arbeitswelt ist vielfältiger und weiblicher, aber auch **INSTABILER** geworden. Insgesamt sind mehr Menschen erwerbstätig, insbesondere Ältere und Frauen. Und auch wenn die Verbreitung des Normalarbeitsverhältnisses schon immer begrenzt war – selbst in Hochzeiten der Vollbeschäftigung gab es immer auch einen beachtlichen Teil atypischer Erwerbsverhältnisse –, so erscheint das Normalarbeitsverhältnis heute längst nicht mehr so normal, wie es einmal war. Die Grenzen zwischen „typisch“ und „atypisch“ verschwimmen zunehmend. Allerdings lässt sich der Wandel der Arbeitswelt auch an nachweisbaren Entwicklungen festmachen: vor allem am Rückgang der Tarifbindung, der Ausbreitung des Niedriglohnsektors, dem Anstieg sogenannter atypischer Beschäftigung (Teilzeit unter 20 Wochenstunden, Leiharbeit, Befristung), der Zunahme instabilerer Erwerbsverläufe sowie in jüngster Zeit an dem vermehrten Ausweichen auf Werkverträge.¹⁴

Dualisierung

Mit Blick auf einen wachsenden und sich verfestigenden Niedriglohnsektors sowie mit einer zunehmenden Verbreitung atypischer Erwerbsformen einerseits und einer weiterhin hohen Zahl von Normalarbeitsverhältnissen andererseits sprechen Wissenschaftler oftmals von einer Dualisierung des Arbeitsmarktes in Deutschland.

In der Summe führen diese Entwicklungen – bei international vergleichsweise hohem Beschäftigungsstand – zu der Diagnose einer Dualisierung des Arbeitsmarkts.¹⁵ Am unteren Rand der Lohnverteilung hat sich ein Bereich von teils unsicheren und prekären Beschäftigungsverhältnissen entwickelt. Gleichzeitig profitieren Langzeitarbeitslose derzeit kaum vom deutlichen Beschäftigungswachstum.

Auch früher schon hat es, meist abhängig von Qualifikationen, eine Segmentierung des Arbeitsmarkts gegeben und die flexibilisierten Teile des Arbeitsmarkts machen für viele Betroffenen überhaupt erst einen Einstieg in den Arbeitsmarkt möglich. Probleme entstehen, wenn diese Bereiche keine oder nur sehr geringe Aufstiegsmöglichkeiten in sichere und besser bezahlte Beschäftigung bieten. Die Forschung zeigt, dass zumindest Minijobs und Zeitarbeit eine Brückenfunktion nicht oder nur schwach erfüllen.¹⁶

Der relative **RÜCKGANG DES ANTEILS NORMALER ARBEITSVERHÄLTNISSE** muss nicht mit einem Verlust ihrer normativen Prägekraft einhergehen. Noch immer wünschen sich viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einen unbefristeten, gut bezahlten (und meist tariflich abgesicherten) Vollzeitjob außerhalb der Zeitarbeit. Aber diesen Wunsch nach Vollzeit teilen durchaus nicht alle – insbesondere nicht über den gesamten Lebensverlauf hinweg.

Mit der veränderten Arbeitswelt und eingebettet in den übergreifenden Wertewandel hat sich auch das Verständnis von „normaler“ Arbeit in der Bevölkerung gewandelt. In manchen Lebensphasen entspricht das Normalarbeitsverhältnis nicht den eigenen Wünschen und Vorstellungen. Die geschlechtsspezifischen Rollenverständnisse und die damit einhergehende Arbeitsteilung haben sich – zumindest hinsichtlich des gesellschaftlichen Anspruchs – verändert.

Wenn Lebensentwürfe in Zukunft vermehrt individuell unterschiedliche Übergänge am Arbeitsmarkt, ggfs. auch Phasen ohne Arbeit, beinhalten sollten, werden eingeschobene erneute Bildungsphasen notwendig. Zudem wird eine alternde Gesellschaft Phasen mit erhöhtem Pflegeaufwand und flexibleren Übergängen in den Ruhestand erfordern. Die Chance auf die **INDIVIDUELLE GESTALTUNG VON LEBENSENTWÜRFEN** geht mit Herausforderungen ihrer **SOZIALEN ABSICHERUNG** einher.

¹⁴ Vgl. hierzu: IAB (2015): Zentrale Befunde zu aktuellen Arbeitsmarktthemen, Aktuelle Berichte 7/2015; Ellguth/Kohaut (2014): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2013, in WSI Mitteilungen 4/2014.

¹⁵ Eichhorst/Kuhn/Thode/Zenker (2010): Traditionelle Beschäftigungsverhältnisse im Wandel * Benchmarking Deutschland: Normalarbeitsverhältnis auf dem Rückzug.

¹⁶ IAB-Kurzbericht 13/2010 (2010); Bundesagentur für Arbeit (2014): Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – aktuelle Entwicklungen; Lehmer (2012): Dient die Arbeitnehmerüberlassung als Brücke in nachhaltige Beschäftigung, Sozialer Fortschritt 8/2012; Caliendo/Künn/Uhlendorff (2012): Marginal Employment, Unemployment and Job Match Quality, IZA-Discussion Paper No. 6499.

1.4 FORTWIRKEN WEITERER MEGATRENDS:

DEMOGRAFISCHER WANDEL, GLOBALISIERUNG & WISSENSGESELLSCHAFT

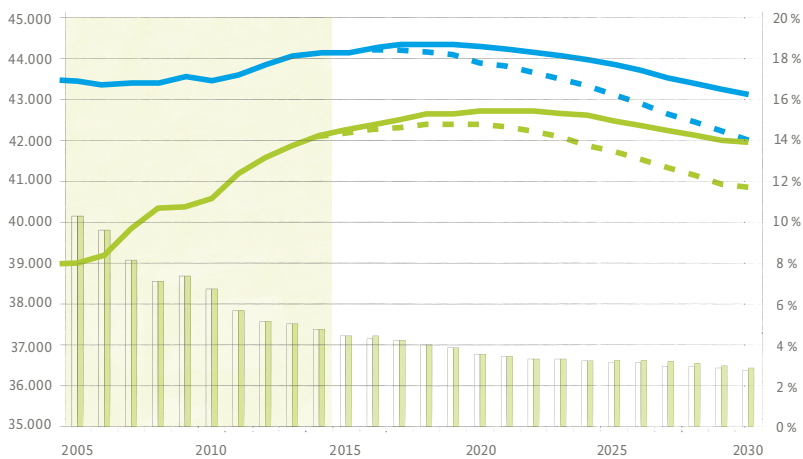
Zusätzlich zu den eben beschriebenen Entwicklungen wirken weitere bekannte Trends fort. Durch den **DEMOGRAFISCHEN WANDEL** werden sich Umfang und Struktur der Bevölkerung in den kommenden Jahren deutlich verändern: In Deutschland werden mehr Ältere leben, während die Bevölkerung insgesamt abnehmen wird. Besonders deutlich wird sich diese Entwicklung in der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter manifestieren. Die geburtenstarken Jahrgänge, die heute einen großen Teil der Beschäftigten stellen, gehen in den nächsten Jahren und Jahrzehnten in den Ruhestand. Zugleich rücken weniger Berufseinsteiger nach.

Die Sicherung des **FACHKRÄFTEBEDARFS** bleibt eine zentrale politische Herausforderung. Vor dem Hintergrund eines insgesamt rückläufigen Arbeitskräfteangebots ergibt sich die Notwendigkeit, langfristig alle Potenziale auszuschöpfen, um Wachstum, Wohlstand und Zusammenhalt für das ganze Land zu sichern. Bei älter werdenden Belegschaften gewinnt der Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit weiter an Bedeutung. Zentrale Ziele für eine alters- und altersgerechte Arbeit sind die Gestaltung guter und motivierender Arbeitsbedingungen, eine verstärkte Weiterbildungskultur sowie der Schutz und die Förderung der Gesundheit der Beschäftigten. Steigende Fachkräftebedarfe können nicht nur über die Rekrutierung junger **Fachkräfte** gedeckt werden, sondern insbesondere durch den Erhalt der kreativen sowie körperlichen Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie eine stärkere Öffnung des Arbeitsmarkts für Frauen, Ältere, Menschen mit Behinderungen und Menschen mit Migrationshintergrund.

Fachkräfte

Personen mit einer abgeschlossenen mindestens zweijährigen Berufsausbildung werden als Fachkraft bezeichnet. Dies sind Personen mit abgeschlossener Lehre, einem Fachschulabschluss oder (Fach-)Hochschulabschluss oder vergleichbaren Abschlüssen.

Entwicklung des Arbeitskräfteangebots und der -nachfrage



- -
 -
 -
- Erwerbslosenrate (hohe Zuwanderung, rechte Skala)
 Erwerbslosenrate (Basisvariante, rechte Skala)
- Erwerbspersonen (hohe Zuwanderung)
 Erwerbspersonen (Basisvariante)
- Erwerbstätige (hohe Zuwanderung)
 Erwerbstätige (Basisvariante)

Quelle: Economix 2015; linke Skala Absolutwerte in Tausend, rechte Skala in Prozent.

Neben dem demografischen Wandel werden weitere Trends die Arbeitsgesellschaft der Zukunft nachhaltig beeinflussen. Die globale Verflechtung von Wirtschaftsräumen wird weiter zunehmen. Technischer Fortschritt, z. B. im Bereich der Kommunikationstechnologien, wird, wie bereits weiter oben erläutert, diese Entwicklung vorantreiben. Hier gilt es, die wirtschaftlichen Chancen der **GLOBALISIERUNG** zu nutzen und neue Absatzmärkte zu erschließen und gleichzeitig mögliche negative Folgen wie z. B. den Verlust von Arbeitsplätzen durch Verlagerung ins Ausland zu vermeiden.

Die „Arbeit der Zukunft“ können wir längst nicht mehr nur national denken. Wir sind eng eingebunden in die globale Arbeitsteilung. Manche sehen einen Konflikt zwischen unserem Wohlstandsmodell und ökologischen Risiken wie der globalen Erwärmung. Es würde den thematischen Rahmen dieses Grünbuchs sprengen, sich mit dieser Herausforderung intensiv auseinanderzusetzen. Am Schnittpunkt von Arbeiten 4.0 und globalen Fragen steht aber die Notwendigkeit, mit technologischen und sozialen Innovationen auf einen ökologisch nachhaltigen Wachstumspfad einzuschwenken. Ebenso tragen wir Mit-Verantwortung dafür, dass in globalen Produktions- und Lieferketten faire Arbeitsbedingungen eingehalten werden. Immer mehr zeichnet sich zudem ab, dass wirtschaftlicher Erfolg nicht nur eine Frage des Bruttoinlandsprodukts ist, sondern dass auch die Verteilung des Wohlstands und Chancengleichheit einen wichtigen Beitrag dazu leisten, Wachstums- und Innovationsfähigkeit zu erhalten und künftige Chancen auf großen Wohlstand zu sichern.¹⁷

Wissens- gesellschaft

In einer Wissensgesellschaft werden Wissen und dessen Organisation zur Grundlage des sozialen Zusammenlebens und zu einer herausragenden ökonomischen Ressource, die in hohem Maße über die Wettbewerbsfähigkeit von Volkswirtschaften entscheidet. Arbeit geschieht verstärkt in Form von Wissens- und Kopfarbeit. Dabei wird ist der Zugang zu Wissen und die Teilhabe an Wissen über Bildung eine zentrale soziale Frage.

Der schon länger anhaltende Trend zur **Wissensgesellschaft** wird sich auch durch die Digitalisierung fortsetzen. In Industrie und Dienstleistungen werden zunehmend anspruchsvollere Technologien eingesetzt werden; Wertschöpfung und Arbeitsplätze verlagern sich vom Produktionsbereich in den Dienstleistungsbereich. Heute arbeiten bereits über 73 % der Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor.¹⁸



Die künftigen Anforderungen der Arbeitswelt erfordern besser (aus-) gebildete Arbeitskräfte. Wie die PIACC-Studie der OECD (Programme for the International Assessment of Adult Competencies) zeigte, geht es dabei einerseits um höhere Qualifikationen, damit Arbeitskräfte mit den technologischen Entwicklungen Schritt halten können. Andererseits sind neben fachspezifischen Kenntnissen verstärkt soziale und personale Fähigkeiten, wie Problemlösungskompetenz, Kreativität, Kommunikationsstärke oder die Fähigkeit zu ganzheitlichem und vernetztem Denken, nachgefragt – Kompetenzen, mit denen man für viele Branchen gewappnet ist. Die Ergebnisse der PIAAC-Studie belegen weiterhin, dass Bildung nicht nur die Erwerbchancen verbessert, sondern auf dem deutschen Arbeitsmarkt im europäischen Vergleich auch zu starken Bildungserträgen, d. h. höheren Löhnen, führt. Neben diesen Bildungserträgen für die Beschäftigten führen erweiterte Qualifikationen zu Produktivitätssteigerungen auf Seiten der Unternehmen.

¹⁷ Vgl. OECD (2014): Trends in income inequality and its impact on economic growth.

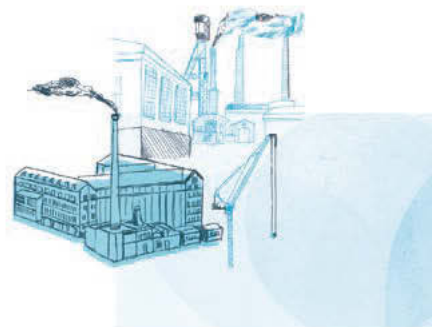
¹⁸ Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2013): Daten zur kurzfristigen Entwicklung von Wirtschaft und Arbeitsmarkt 4/2013.

2.

ARBEITEN 4.0

*ARBEIT WEITER
DENKEN*

Brauchen wir angesichts der aktuellen technologischen Trends, gesellschaftlichen Entwicklungen und Veränderungen am Arbeitsmarkt ein **NEUES LEITBILD VON ARBEIT?** Wie kann es aussehen? Arbeiten 4.0 beschreibt nicht die heutige Normalität in den Betrieben. Vielmehr zeigt Arbeiten 4.0 neue Perspektiven und Gestaltungschancen in der Zukunft auf. Der Titel „Arbeiten 4.0“ knüpft damit an die aktuelle Diskussion über die vierte industrielle Revolution¹⁹ (Industrie 4.0) an, rückt aber die Arbeitsformen und Arbeitsverhältnisse ins Zentrum – nicht nur im industriellen Sektor, sondern in der gesamten Arbeitswelt. Arbeiten 4.0 bezieht sich hier im Kern auf Erwerbsarbeit, auch wenn ein weit gefasster Arbeitsbegriff andere Formen von Arbeit (u. a. Familienarbeit) einbeziehen muss. Etwas vereinfacht kann man – in Anlehnung an die Stufen der industriellen Revolutionen – die folgenden historischen Phasen Stufen der industriellen Revolution (vergleichbare Darstellung) zuordnen.



¹⁹ Vgl. Brynjolfsson/McAfee (2014).



ARBEITEN 4.0 (HEUTE)

VERNETZTES ARBEITEN,
WERTEWANDEL,
NEUER SOZIALER KOMPROMISS



ARBEITEN 3.0

(AB BEGINN 70ER JAHRE / 20. JHDT.)
GLOBALISIERUNG, WEITERENTWICKLUNG
DER SOZIALEN MARKTWIRTSCHAFT

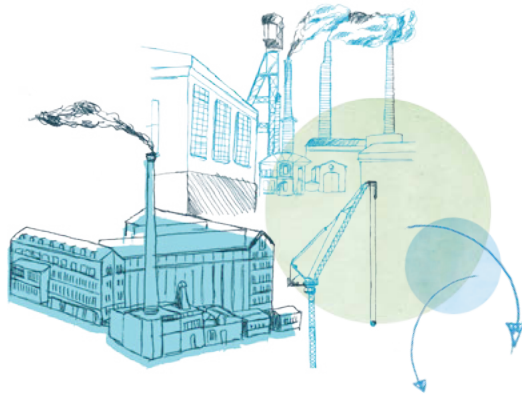


ARBEITEN 2.0 (ENDE 19. JHDT.)

BEGINN DER MASSENPRODUKTION,
ANFÄNGE DES WOHLFARTSSTAATES

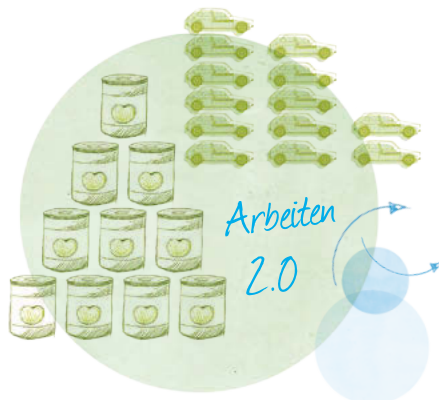
ARBEITEN 1.0 (ENDE 18. JHDT.)

ANFÄNGE DER INDUSTRIEGESELLSCHAFT,
ERSTE ORGANISATIONEN VON ARBEITERN



ARBEITEN 1.0 bezeichnet die beginnende Industriegesellschaft und die ersten Organisationen von Arbeitern. Mit der Einführung der Dampfmaschine und mechanischer Produktionsanlagen veränderten sich Ende des 18. Jahrhunderts nicht nur die Produktionsweise, sondern auch die Organisation von Arbeit, die Gesellschaftsstrukturen und das Selbstverständnis der sich herausbildenden Klassen.

ARBEITEN 2.0 ist die beginnende Massenproduktion und die Anfänge des Wohlfahrtsstaats am Ende des 19. Jahrhunderts. Die Industrialisierung bringt neue soziale Probleme mit sich und wirft grundlegende soziale Fragen auf. Die Verschärfung der sozialen Probleme und der zunehmende Druck der organisierten Arbeiterschaft bilden eine wichtige Grundlage für die Einführung der ersten Sozialversicherungen im Deutschen Reich.





ARBEITEN 3.0 umfasst die Zeit der Konsolidierung des Sozialstaats und der Arbeitnehmerrechte auf Grundlage der sozialen Marktwirtschaft. Arbeitgeber und Arbeitnehmer verhandeln sozialpartnerschaftlich auf Augenhöhe miteinander. Die Notwendigkeit der Wahrnehmung gemeinsamer Interessen steht im Betrieb wie auch unter den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern insgesamt außer Frage. Später folgte die teilweise Rücknahme sozialer Rechte, auch angesichts des zunehmenden Wettbewerbsdrucks. Seit den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts wird die Produktion durch den Einsatz von Informationstechnologie und Elektronik weiter automatisiert, der Anteil von Dienstleistungen nimmt stark zu und nationale Märkte öffnen sich infolge von Europäisierung und Globalisierung.

ARBEITEN 4.0 wird vernetzter, digitaler und flexibler sein. Wie die zukünftige Arbeitswelt im Einzelnen aussehen wird, ist noch offen. Seit Beginn des 21. Jahrhundert stehen wir vor einem erneuten grundlegenden Wandel der Produktionsweise. Die wachsende Vernetzung und zunehmende Kooperation von Mensch und Maschine ändert nicht nur die Art, wie wir produzieren, sondern schafft auch ganz neue Produkte und Dienstleistungen. Durch den kulturellen und gesellschaftlichen Wandel entstehen neue Ansprüche an Arbeit, auch die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen verändert sich. Welche Auswirkungen diese Entwicklungen auf die Organisation von Arbeit und sozialer Sicherung haben, ist zwar offen, aber – wie in den vorhergehenden Phasen auch – durch Gesellschaft und Politik gestaltbar. Wir stehen am Beginn neuer Aushandlungsprozesse zwischen Individuen, Sozialpartnern und dem Staat.



Es reicht zukünftig nicht, an den **RÄNDERN DES ARBEITSMARKTES** auf unerwünschte Entwicklungen zu reagieren, auch wenn dies weiter notwendig sein wird. Der Gestaltungsbedarf von Arbeiten 4.0 geht darüber hinaus.

SOZIALPARTNERSCHAFTLICHE LÖSUNGEN bleiben von zentraler Bedeutung für die Gestaltung guter Arbeit. Änderungen in der Arbeitswelt, z. B. stärkere Internationalisierung sowie räumlich und zeitlich entgrenztes Arbeiten, machen es jedoch schwieriger, gemeinsame Probleme auch als solche zu erleben sowie kollektive Interessen zu artikulieren und dann auch durchzusetzen. Gleichzeitig ist die Durchsetzungsmacht des Einzelnen immer noch gering. Hier ist die Politik gefordert, nützliche Rahmenbedingungen für sozialpartnerschaftliches Handeln auf nationaler und europäischer Ebene zu setzen.

Kultureller Wertewandel

Die Veränderung der gesellschaftlichen und individuellen Wertvorstellungen und Normen wird als kultureller Wertewandel bezeichnet.

Mit dem **kulturellen Wertewandel** (neue Vielfalt der Lebensentwürfe, partnerschaftliches Rollenverständnis, Wunsch der Individuen nach mehr Zeitsouveränität und Work-Life-Balance) gehen auch **NEUE ERWARTUNGEN AN DEN STAAT** einher. Für gesellschaftlich erwünschte Aufgaben über den Lebensverlauf (Kindererziehung, Betreuung der Eltern, Weiterbildung, soziales Engagement) erwarten die Bürgerinnen und Bürger Unterstützung, sei es in Form von Geld, Zeit oder Sachleistungen.



Wenn heute von einer vierten industriellen Revolution gesprochen wird, dann wirkt dies oft so, als würden die neuen technischen Möglichkeiten und Trends, quasi naturgegeben, unser Leben und unsere Arbeitswelt nach ihren Vorgaben umwälzen. Dies ist jedoch mitnichten so. Die Technik schafft nur neue Möglichkeiten. Was wir tatsächlich wahr werden lassen von dem, was möglich ist, um unsere Lebens- und Arbeitswelt zu gestalten, liegt weiterhin in unseren Händen – hier liegt der gesellschaftliche und politische Gestaltungsauftrag!

3.

DIE HERAUS- FORDERUNGEN

H A N D

*L U N G S F E L D E R &
L E I T F R A G E N*



ARBEIT
FÜR
ALLE ?



Die **POLITISCHEN GESTALTUNGSAUFGABEN** unserer Arbeitsgesellschaft sind jedoch heute und morgen keine völlig anderen als in den letzten Jahrzehnten: Es geht darum, Teilhabe an Arbeit zu sichern, Erwerbsarbeit und individuellen Lebensrhythmus in Einklang zu bringen, gerechte Löhne für alle durchzusetzen und soziale Sicherheit zu bewahren, Fähigkeiten und Fertigkeiten über Bildung, Ausbildung und Weiterbildung kontinuierlich zu entwickeln, gute Arbeit im Wandel zu erhalten sowie auf eine nachhaltige Unternehmenskultur hinzuwirken. Diese Ziele bleiben bestehen. Aber die neuen Ansprüche an Arbeit, die technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen sowie der Wandel am Arbeitsmarkt erfordern auch neue Antworten, um diese Ziele zu erreichen.

3.1 ARBEIT FÜR ALLE?

TEILHABE AN ARBEIT SICHERN

Nicht jeder will oder kann sein Leben lang in Vollzeit beim gleichen Arbeitgeber arbeiten. Aber die **TEILHABE AN ARBEIT**, die Möglichkeit, am Arbeitsmarkt aktiv zu sein, nicht nur eine Lebens-, sondern auch eine Arbeitsbiografie zu haben, ist wichtig für die eigene Identität und unsere sozialen Beziehungen. Auch deshalb ist es breiter gesellschaftlicher Konsens, dass jede Bürgerin und jeder Bürger im erwerbsfähigen Alter Zugang zu bezahlter Arbeit haben sollte. Die Ansprüche an Arbeit und die Strukturen des Arbeitsmarkts ändern sich, aber die zentrale Erwartung an die soziale Marktwirtschaft bleibt: Wer Arbeit wünscht, sollte Arbeit finden.

Soziale Marktwirtschaft

Der Begriff beschreibt eine Wirtschaftsordnung, in der die freie Teilnahme aller an einer Wettbewerbswirtschaft mit dem sozialen Ausgleich und einem sozialen Fortschritt in der Gesellschaft verbunden wird.

Die Voraussetzungen dafür sind gut in Deutschland: In den letzten zehn Jahren ist die Zahl sozialversicherungspflichtig beschäftigter Menschen um über 3,5 Millionen gestiegen. Die Zahl der arbeitslosen Menschen sank um rund 1,5 Millionen. Die Möglichkeiten, eine Stelle zu finden, haben sich insgesamt deutlich verbessert. In einigen Regionen Deutschlands ist das Ziel der Vollbeschäftigung in greifbare Nähe gerückt. Aber nicht alle Bevölkerungsgruppen spüren die positive Entwicklung: So ist beispielsweise weder unter Menschen mit (Schwer-)Behinderungen noch unter Menschen mit Migrationshintergrund die Zahl der Arbeitslosen in den letzten Jahren spürbar gesunken. **ARBEIT FÜR ALLE** bleibt daher ein wichtiges Ziel der Beschäftigungs- und Arbeitsmarktpolitik.



Trotz der insgesamt positiven Beschäftigungsentwicklung haben immer noch viele Menschen **SORGE, DEN ARBEITSPLATZ ZU VERLIEREN** und damit womöglich die wirtschaftliche Existenzgrundlage. In den vergangenen Jahrzehnten haben insbesondere die Globalisierung und ein damit verbundener verschärfter Kostendruck, Automatisierung und Rationalisierungen in den Betrieben und ein steigender Leistungsdruck sowie veränderte Renditeerwartungen von internationalen Investoren zu den empfundenen Unsicherheiten beigetragen.

Heute stellen sich neue Fragen, nicht nur für Beschäftigte mit einfachen Tätigkeiten, sondern auch zunehmend für hoch qualifizierte Fachkräfte sowie ganze Betriebe und Branchen: Ist das Geschäftsmodell auch in einer digitalen Ökonomie erfolgreich? Was passiert mit den Beschäftigten, wenn LKWs selbst fahren und Computer medizinische Diagnosen erstellen oder Rechtsberatung leisten? Wo entstehen neue Arbeitsplätze?

Ende der Arbeit

Thesen zum Ende der Arbeit aufgrund von Produktivitätsgewinnen aus dem technologischen Fortschritt gibt bereits seit über 100 Jahren. Immer wieder verschwanden auch ganze Branchen und Berufe. Gleichzeitig entstanden neue Geschäftsmodelle und Berufsbilder. Daher geht es eher um Veränderungen und Umbrüche und neue Gleichgewichte am Arbeitsmarkt.

Derzeit stehen in der öffentlichen Diskussion die These vom „Ende der Arbeit“ und die Sorge vor einem Mangel an Erwerbspersonen und Fachkräften einander gegenüber. und die Sorge vor einem Mangel an Erwerbspersonen und Fachkräften einander gegenüber. Das wiederholt prognostizierte „Ende der Arbeit“ wird aller Wahrscheinlichkeit nach auch dieses Mal nicht stattfinden. Die Realität hat solche Vorhersagen bisher stets widerlegt. Die digitale Ökonomie bringt vielfältige **NEUE BESCHÄFTIGUNGSMÖGLICHKEITEN** hervor. Und sie bietet neue Chancen dafür, dass sich mit Hilfe der Technik und der neuen Arbeitsmodelle die **ERWERBSBETEILIGUNG EINZELNER PERSONENGRUPPEN VERBESSERN** könnte, etwa von Menschen mit Behinderungen oder von Menschen, die in schwierigen Lebensphasen Beruf und Familie unter einen Hut bringen müssen.

In dem Maße, wie die Automatisierung in Industrie und Dienstleistung zur Folge hat, dass Menschen durch Maschinen und Software ersetzt werden, stellt sich vor allem die Frage, wie die dadurch entstehenden Produktivitätsgewinne verteilt werden.

Der technische Fortschritt hat in der Vergangenheit stets dazu geführt, dass sich Berufe und Tätigkeitsprofile verändern und neue Arbeitsplätze entstehen konnten. Aber es gab auch Verlierer, nämlich **GERING QUALIFIZIERTE** mit hohem Anteil an Routinetätigkeiten bei ihren Aufgaben. Ihre Arbeitslosenquote ist in den vergangenen Jahrzehnten stark angestiegen und liegt mittlerweile bei 19%. Sie ist damit rund viermal höher als für Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung (5%); Personen mit Hochschulabschluss haben sogar nur eine Arbeitslosenquote von 2,5%. In Westdeutschland liegen die Quoten sogar auf einem noch

niedrigeren Niveau (3,9% für Personen mit mittlerer Qualifikation und 2% für Personen mit Hochschulabschluss). Für die Arbeitsmarktpolitik wird sich auch im Zuge der Digitalisierung die Frage stellen, wie Bürgerinnen und Bürger mit geringen Qualifikationen und insbesondere einer bereits lang andauernden Arbeitslosigkeit zu einem Berufsabschluss geführt werden und ihren Platz in der Arbeitswelt finden können.

In den kommenden Jahrzehnten wird die Digitalisierung auch höher qualifizierte Tätigkeiten verändern und weitere Branchen erfassen. Auch neue, flexiblere Arbeitsformen werden vermutlich an Bedeutung gewinnen.

Den befürchteten Mangel an Fachkräften können wir lindern, wenn wir die Arbeitsmarktintegration insbesondere von Geringqualifizierten, **FRAUEN, ÄLTEREN UND MIGRANTEN** erhöhen und durch gesunde Arbeit und Qualifizierung dafür sorgen, dass möglichst viele Menschen beschäftigungsfähig werden bzw. bleiben. Hierzu können auch die Unternehmen durch eine Förderung von Diversität beitragen. Gleichzeitig wird unser Arbeitsmarkt verstärkt auf die Zuwanderung von Fachkräften angewiesen sein.

Zudem ist es wichtig, die Übereinstimmung zwischen Arbeitsplatzanforderungen und Qualifikationen zu verbessern: In Deutschland verfügt laut PIAAC-Studie fast ein Viertel der Beschäftigten nach eigenen Angaben über die nötigen Qualifikationen, um anspruchsvollere Aufgaben zu bewältigen, als an ihrem Arbeitsplatz verlangt werden. Es muss gelingen, das Potenzial der zur Verfügung stehenden Qualifikationen besser zu nutzen.

Die Teilhabe am Arbeitsleben für **MENSCHEN MIT BEHINDERUNGEN** zu ermöglichen ist eine wichtige Aufgabe der Politik. Der Einsatz spezieller Technologien ist ein wichtiger Bestandteil für die Verbesserung der Teilhabe behinderter Menschen am Arbeitsleben. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien sind Schlüsseltechniken in einer Vielzahl von Berufen. Die aktiven Maßnahmen zur Arbeitsmarktpolitik in Deutschland legen dementsprechend einen besonderen Fokus auf die einzelfallbezogene, adäquate Ausstattung von Arbeitsplätzen, ggf. unter Einsatz von technischen Hilfsmitteln sowie barrierefreier Hard- und Software, die insbesondere auf die Bedürfnisse blinder und sehbehinderter Menschen zugeschnitten sind. Die damit erreichbare größere Selbständigkeit der einzelnen Menschen wirkt weit über den Arbeitsmarkt hinaus. Sie wird vor allem in alternden Gesellschaften immer wichtiger, auch vor dem Hintergrund verlängerter Lebensarbeitszeiten.

Menschen mit Behinderungen sind oft gut qualifizierte Fachkräfte. Sie verfügen häufig über eine überdurchschnittliche Ausbildung und Qualifikation. Eine zunehmend barrierefreie Arbeitswelt könnte ihnen neue Beschäftigungschancen in Arbeits- und Tätigkeitsfeldern eröffnen, die ihnen derzeit eher verschlossen bleiben. Eine barrierefreie Arbeitswelt ist außerdem für Menschen mit und ohne Behinderungen von Nutzen.



Vor diesem Hintergrund stellen sich folgende Leitfragen:

- Wie können wir den gegenwärtig hohen Beschäftigungsstand sichern und weiter ausbauen? Welche zusätzlichen Maßnahmen sind mittelfristig erforderlich, um den Bedarf an Fachkräften zu decken?
- In welchen gesellschaftlichen Bedarfsfeldern und Branchen kann in Zukunft neue Beschäftigung entstehen? Welche staatliche Unterstützung (Infrastruktur, Forschung, Nachfrageförderung, Finanzierung etc.) ist ggf. erforderlich?
- Wie wird sich der zu erwartende digitale Strukturwandel auf die Beschäftigung auswirken? Welche Berufe und Branchen werden wie und in welchem zeitlichen Horizont betroffen sein? Welche Qualifikationen werden gebraucht?
- Wie können neue Chancen für Geringqualifizierte, Langzeitarbeitslose, Menschen mit Behinderung, Migranten, benachteiligte junge Menschen und Alleinerziehende entwickelt werden?
- Welche Chancen, aber auch welche Risiken bringen die technologischen Weiterentwicklungen in einer digitalisierten Arbeitswelt von morgen (Stichwort „Industrie 4.0“) für schwerbehinderte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit sich?

3.2 ERWERBSARBEIT ODER INDIVIDUELLER LEBENSRYTHMUS – WER GIBT DEN TAKT VOR?

EINE LEBENS PHASEN ORIENTIERTE ARBEITS- UND SOZIALPOLITIK

Arbeit ist immer noch ein fester Taktgeber im Leben. Doch sind die **ARBEITSZEITEN** in den beiden letzten Jahrzehnten flexibler und vielfältiger geworden. Mittlerweile organisiert die Hälfte der Beschäftigten ihre Arbeitszeit mit Hilfe von Zeitkonten und ähnlichen Instrumenten²⁰ und verfügt hierdurch über Spielräume, auch andere Taktgeber besser in ihr Leben zu integrieren.

Außerdem bieten technische Innovationen wie mobile Geräte und Breitbandinternet Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern die Chance, familiäre Belange und individuelle Bedürfnisse besser mit ihrem Berufsleben abzustimmen. Viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verbinden deshalb mit dem digitalen Wandel vor allem **NEUE FREIHEITEN**. Telearbeit hat sich inzwischen in unterschiedlichen Varianten in vielen Betrieben etabliert. Gleichwohl ist **mobiles Arbeiten** für viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer insbesondere in Präsenzberufen (z. B. in Pflege und Erziehung, aber auch vielen Produktionsberufen) nicht oder nur eingeschränkt möglich. Anders als in anderen europäischen Ländern stagniert der Anteil von Beschäftigten, die zumindest gelegentlich im Homeoffice arbeiten, seit einigen Jahren bzw. ist sogar leicht rückläufig.²¹

Mobiles Arbeiten

bezeichnet das Arbeiten außerhalb der Betriebsstätte. Es umfasst die Arbeit von zu Hause aus (Telearbeit, alternierende Telearbeit), die Arbeit beim Kunden (z. B. Service oder Vertrieb), die Arbeit von unterwegs (z. B. Flugzeug, Hotelzimmer) und die Arbeit im Rahmen von Dienstreisen (z. B. Messe, Kongress).

Zugleich haben sich die **ZEITBEDARFE DER UNTERNEHMEN VERÄNDERT**. Just-in-time-Produktion und Globalisierung steigern den Druck auf die Betriebe, den Arbeitseinsatz flexibel anzupassen. In vielen Unternehmen wird inzwischen von den Beschäftigten erwartet, dass sie auch unternehmerisch denken und handeln. Oft bemisst sich Leistung nicht mehr am Aufwand, sondern am Ergebnis. Arbeitsverdichtung und



Zeitstress können die Folge sein. Arbeitszeiten am Abend, in der Nacht und am Wochenende haben an Bedeutung gewonnen.²² Für viele Beschäftigte bedeutet flexibler zu arbeiten nicht, dass sie mehr Gestaltungsspielraum gewinnen, sondern dass ihre Arbeitszeit und ihre Freizeit weniger planbar wird und sie auch außerhalb geregelter Arbeitszeiten erreichbar sein müssen.

Die betrieblichen Anforderungen an Flexibilität laufen zum Teil quer zu den individuellen Flexibilitätsbedürfnissen der Beschäftigten in unterschiedlichen Lebensphasen. Gerade die Takte und Flexibilitätsanforderungen in Familien lassen sich mit denen der Arbeitswelt oft nur schwer in Einklang bringen. Da inzwischen in vielen Familien beide Elternteile erwerbstätig sind, häufen sich **ZEITKONFLIKTE IM ALLTAG VON FAMILIEN**.

Das Modell „Beide arbeiten in Vollzeit“ wiederum funktioniert nur selten. Viele Paare entscheiden sich für die „traditionelle“ Lösung einer Teilzeitarbeit der Mütter: 47 % aller Paargemeinschaften mit minderjährigen Kindern leben nach dem Modell „Er Vollzeit, Sie Teilzeit“.²³ Dies spiegelt sich auch darin wider, dass die steigende Erwerbsbeteiligung von Frauen in den letzten Jahren größtenteils durch die Zunahme von Teilzeittjobs

²⁰ Vgl. Seifert, Hartmut (2014): Renaissance der Arbeitszeitpolitik: selbstbestimmt, variabel und differenziert. WISO Diskurs, November 2014.

²¹ Vgl. Brenke (2014): Heimarbeit: Immer weniger Menschen in Deutschland gehen ihrem Beruf von zu Hause aus nach; in: DIW Wochenbericht 8/2014.

²² IAB Kurzbericht Nr. 21, November 2013: 58 % aller Beschäftigten arbeiten inzwischen zumindest hin und wieder nachts, im Schichtsystem oder am Wochenende.

²³ Vgl. Abbildung in Abschnitt II.3; Statistisches Bundesamt: Mikrozensus 2013



zu erklären ist. So ist die Zahl der erwerbstätigen Frauen, die in Teilzeit arbeiten, in den letzten zehn Jahren um 1,7 Millionen auf 8,3 Millionen gestiegen.²⁴

Inzwischen wünschen sich immer mehr Paare, Erwerbstätigkeit und familiäre Aufgaben **GLEICHBERECHTIGTER** aufzuteilen. Viele Männer wollen sich mehr ihrer Familie widmen, viele Frauen möchten ihre Arbeitszeit gerne ausdehnen. So würden 11,5 % aller erwerbstätigen Frauen ihre Arbeitszeit gerne ausweiten.²⁵ Die Politik greift diese Anliegen bereits auf: Mit dem neuen „Partnerschaftsbonus“ im Elterngeld Plus wird z. B. die gleichzeitige Teilzeit beider Eltern im Bereich von 25 bis 32 Wochenstunden gefördert. Dies ermöglicht beiden Partnern, einen substanziellen Beitrag zur Einkommenssicherung zu leisten und berufliche und familiäre Aufgaben partnerschaftlich aufzuteilen.

Kleine Vollzeit

Die Schlagwörter vollzeitnahe Teilzeit, kleine Vollzeit oder große Teilzeit bezeichnen Arbeitszeitmodelle unterhalb einer Vollzeit von 40 Wochenstunden jedoch oberhalb einer Teilzeit von 20 Stunden. Derartige Arbeitszeitmodelle ermöglichen es Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ihre privaten und beruflichen Anforderungen besser miteinander in Einklang zu bringen.

Noch werden Modelle vollzeitnaher Teilzeit („**kleine Vollzeit**“) jedoch sehr selten realisiert. Neben den Einbußen beim Einkommen kann ein weiterer Grund hierfür sein, dass Teilzeitarbeit in eine berufliche Sackgasse führen kann. In vielen Fällen ist es für Teilzeitbeschäftigte nicht problemlos möglich, die Arbeitszeit zu einem späteren Zeitpunkt wieder auszuweiten. Auch sind Karriereschritte in Teilzeit meist seltener als in Vollzeit.

Leben und Arbeiten in Einklang zu bringen, ist aber nicht nur eine zentrale Herausforderung im Lebensalltag von Familien, sondern betrifft

²⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt: Mikrozensus 2013. Erwerbstätige Frauen zwischen 20 und 64 Jahren mit einer Arbeitszeit von weniger als 32 Stunden pro Woche.

²⁵ Laut Mikrozensus 2013, vgl. auch Fortschrittsbericht 2014 zum Fachkräftekonzept der Bundesregierung. Allerdings wünschen auch 2,1 % der erwerbstätigen Frauen eine Reduzierung ihrer Arbeitszeit.

auch Menschen in anderen Lebensphasen. Die Kombination von Arbeit mit einer Aus- oder Weiterbildung kann ebenso Zeitkonflikte verursachen wie die Ausübung eines Ehrenamts.

Um diese Konflikte zu entschärfen, sind neue Gestaltungsoptionen erforderlich. Wir brauchen ein neu definiertes Normalarbeitsverhältnis. Hierzu sollten Sozialpartner und Politik einen **NEUEN FLEXIBILITÄTSKOMPROMISS** anstreben, der es den Beschäftigten ermöglicht, lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle zu nutzen. Eine denkbare Option ist der aktuell in die Diskussion gebrachte Vorschlag einer Familienarbeitszeit, die Eltern durch eine teilweise Kompensation der Lohneinbußen die Möglichkeit bietet, in der Familienphase weniger zu arbeiten. Eine weitere Gestaltungsoption ist, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer künftig zeitlich befristet Teilzeit arbeiten können und das Recht erhalten, zur früheren Arbeitszeit zurückzukehren.

Offen ist, wie die Verankerung lebensphasenorientierter Arbeitszeitmodelle gelingen kann. Betriebliche Regelungsmechanismen und Tarifverträge bieten Spielraum für passgenaue Lösungen, entfalten aber keine flächendeckende Wirkung. Lebensphasenorientierung ist daher auch ein zentrales Thema für die Arbeits- und Sozialpolitik.

Vor diesem Hintergrund stellen sich folgende Leitfragen:

- Wie können Lösungen aussehen, die die betrieblichen und die Arbeitnehmerinteressen im Hinblick auf Flexibilität berücksichtigen? Welche sozialen oder auch technologischen Innovationen können dies unterstützen?

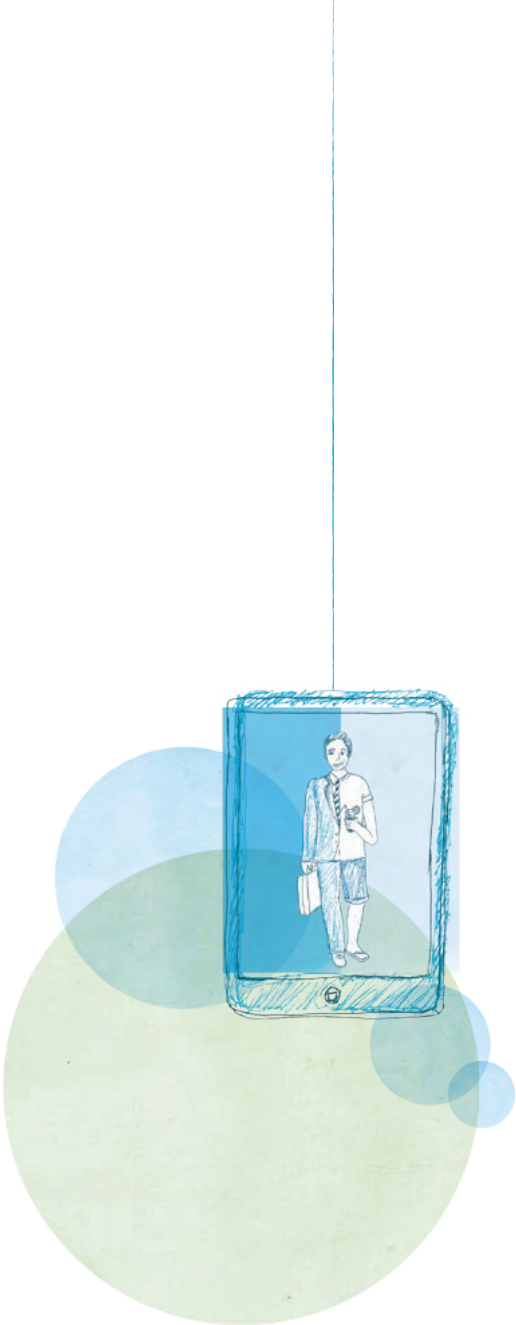
Lebensphasenorientierung

Eine lebensphasenorientierte Arbeitszeit ermöglicht es Beschäftigten, ihre Arbeitszeit in bestimmten Lebensphasen, z. B. während der Familiengründung oder einer Weiterbildung, zu reduzieren, um die verschiedenen Zeitbedürfnisse besser miteinander vereinbaren zu können.

Familienarbeitszeit

bezeichnet ein Modell der partnerschaftlichen Aufteilung von Erwerbsarbeit und familiärer Arbeit zwischen Partnern, bei dem beide einer Erwerbstätigkeit mit substanzieller Wochenstundenzahl (z. B. ca. 80 % einer Vollzeittätigkeit) nachgehen und sich familiäre Aufgaben teilen. Diskutiert wird in diesem Zusammenhang auch eine Lohnersatzleistung, die den Differenzbetrag zum Vollzeiteinkommen teilweise ausgleichen soll.

- Wie können wir ein neues Normalarbeitsverhältnis gestalten? Wie können lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle in der Praxis aussehen und wie kann ihre weitere Verbreitung bewirkt werden, insbesondere bei kleineren Unternehmen? Kann ein Teil der Produktivitätsgewinne der digitalen Wirtschaft für lebensphasenorientierte Ansätze kürzerer Arbeitszeiten genutzt werden?
- Werden die durch die Flexibilitätsanforderungen ausgelösten Veränderungen noch angemessen abgesichert? Wie können wir in flexiblen Arbeitswelten sicherstellen, dass der Einzelne seine Existenz selbst sichern kann? Brauchen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zusätzliche Rechte, damit sie ihre Erwerbstätigkeit an Übergänge zwischen verschiedenen Lebensphasen anpassen können, oder kann man auf maßgeschneiderte Lösungen setzen?
- Wie können Familien unterstützt werden, Erwerbs- und Familienarbeit partnerschaftlich zu teilen? Wie sieht ein zielgenauer Mix aus Geld, Zeit und Infrastruktur aus und welchen weiteren Beitrag kann Politik hier leisten?
- Wie können auch bei zunehmender Flexibilisierung und Individualisierung gemeinsame Orte und Zeitfenster erhalten werden, die Grundvoraussetzungen für das Erleben gemeinsamer Interessen und ihrer Vertretung in Gesellschaft und Arbeitswelt sind?
- Wie können wir mehr über die Ursachen von psychischen Belastungen und Erkrankungen in Erfahrung bringen, um darauf aufbauend präventiv entgegenwirken zu können?



3.3 SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT RELOADED?

G E R E C H T E L Ö H N E & SOZIALE SICHERHEIT

Der Gestaltungsrahmen der sozialen Marktwirtschaft umfasst die gesamte Gesellschaft. Als ihr Prinzip gilt es, sozialen Ausgleich, Wohlstand und gutes Leben in der breiten Bevölkerung zu erreichen. Allen ist gedient, wenn die Wirtschaft das Soziale nicht aus den Augen verliert, denn breiter Wohlstand und sozialer Friede schaffen ein Klima, in dem Nachfrage, unternehmerische Investitionen und technischer Fortschritt florieren können. Es gibt reichlich Beispiele dafür, dass **SOZIALPOLITIK** sich auch **ÖKONOMISCH POSITIV** auswirkt: So dienen soziale Sicherungssysteme als automatische Stabilisatoren in Wirtschaftskrisen; Investitionen in Bildung und Ausbildung, gerade auch bei Menschen mit schwierigeren Startbedingungen, schaffen die Grundlage dafür, dass Fachkräfte bereitstehen, die in den Betrieben gebraucht werden. Der Sozialstaat stärkt das Vertrauen in den Markt und dessen Institutionen.

Das Gleichgewicht zwischen wirtschaftlichen und sozialen Anliegen auszutarieren, ist dabei eine immerwährende Aufgabe. In Deutschland wirken **ARBEITGEBER UND ARBEITNEHMER** dabei in vielen Institutionen **AUF AUGENHÖHE** zusammen. Dies macht die Tarifautonomie, die Sozialpartnerschaft, die Betriebsverfassung und die Sozialversicherungen mit überwiegend paritätischer Finanzierung und Selbstverwaltung zu zentralen Säulen unserer sozialen Marktwirtschaft.

Der **STAAT** greift **KORRIGIEREND** ein, wo Partikularinteressen und Marktversagen dem Gemeinwohl und gesellschaftspolitischen Anliegen widersprechen. Über die Systeme der sozialen Sicherung und weitere



sozialpolitische Maßnahmen sichert der Staat zentrale Lebensrisiken ab, verbessert die Chancen auf wirtschaftliche und soziale Teilhabe und leistet einen sozialen Ausgleich. Die soziale Marktwirtschaft entwickelt sich weiter angesichts neuer Herausforderungen und neuer Antworten auf die Frage, wie sie ihr Versprechen auf Stabilität, Sicherheit, Freiheit und Wohlstand für alle mit Leben füllen kann.

Das ursprüngliche **VERSPRECHEN AUF WOHLSTAND FÜR ALLE** ist **BRÜCHIGER** geworden: Gegenüber dem Jahr 2000 ist der Lohnanteil am volkswirtschaftlichen Gesamteinkommen deutlich gesunken und die Vermögensverteilung ungleicher geworden. Seitdem hinkt die Lohnentwicklung den Unternehmensgewinnen und Vermögenseinkommen hinterher. Betrachtet man die Reallöhne, ist eine stagnierende Entwicklung zu verzeichnen, wenngleich sich dieses Bild angesichts der Lohnabschlüsse der jüngeren Vergangenheit und der aktuell geringen Inflation gerade wieder zu verändern beginnt. Der Anteil der Beschäftigten mit niedrigen Löhnen ist in den vergangenen 15 Jahren deutlich gewachsen. Im Jahr 2012 war fast jeder vierte Arbeitnehmer im **Niedriglohnsektor** beschäftigt (Frauen 31 %, Männer 18 %).²⁶ Immer noch werden Frauen im Durchschnitt über 20 % schlechter bezahlt als Männer. Die Nachteile für Frauen im Arbeitsleben, insbesondere bei Bezahlung und beruflichem Fortkommen, müssen abgebaut werden.

Der Niedriglohnsektor

wird durch die relative Niedriglohngrenze bestimmt. Diese wird üblicherweise als zwei Drittel des mittleren Lohns (Median) definiert. Im Jahr 2012 lag die bundesweite Niedriglohnschwelle bei 9,30 Euro pro Stunde. 24 % aller Beschäftigten arbeiteten 2012 im Niedriglohnsektor.

²⁶ Vgl. IAQ-Report 2014-2.



Diese Entwicklung der Einkommensverteilung hat auch negative **GESAMTWIRTSCHAFTLICHE AUSWIRKUNGEN**. Nach einer Studie der OECD wäre das Wirtschaftswachstum in Deutschland zwischen 1990 und 2010 um sechs Prozentpunkte höher ausgefallen, wenn die Einkommensverteilung gleich geblieben wäre.²⁷ Ein wichtiger Grund für das Auseinanderdriften der Einkommen dürfte die nachlassende Tarifbindung sein.²⁸

Wenn der sozialpartnerschaftliche Ausgleich aufgrund **RÜCKLÄUFIGER TARIFBINDUNG** geschwächt wird, kann staatliches Handeln erforderlich sein, um entweder dafür zu sorgen, dass die Funktionsfähigkeit der Tarifautonomie gewährleistet bleibt, oder die Unterschiede der Markteinkommen über Mindestlohn, das Steuersystem, die Grundsicherungssysteme oder weitere Maßnahmen auszugleichen.

Es ist problematisch, wenn sich **ATYPISCHE BESCHÄFTIGUNGSFORMEN** verfestigen und keine dauerhaft existenzsichernden Einkommen ermöglichen. Dann müssen gegebenenfalls steuerfinanzierte Leistungen für die notwendige Existenzsicherung sorgen. Die Einführung eines allgemeinen Mindestlohns ist ein wichtiger Schritt, dem entgegenzuwirken. Weitere Herausforderungen bestehen bei der sogenannten Scheinselbstständigkeit und anderen missbräuchlichen Fallgestaltungen, wie z. B. bei einigen Werkvertragskonstruktionen.

²⁷ OECD (2011): Divided we stand: Why Inequality keeps rising.

²⁸ Bertelsmann-Stiftung (2015): Wachsende Lohnungleichheit in Deutschland.

ERWERBSBIOGRAFIEN verlaufen auf allen Qualifikationsebenen **DYNAMISCHER UND VIELFÄLTIGER**. Instabilere Erwerbsverläufe sind eine Herausforderung für die sozialen Sicherungssysteme. Brüche in der Erwerbsbiografie können insbesondere eine auskömmliche Alterssicherung gefährden. Die Gestaltung von Übergängen, insbesondere Einstiegen in die Erwerbstätigkeit, Wechseln zwischen unterschiedlichen Beschäftigungsformen, Wiedereinstiegen nach Arbeitslosigkeit sowie ein flexibler Eintritt in die Rente werden daher an Bedeutung zunehmen.

Im Zusammenhang mit der zunehmenden Digitalisierung der Wirtschafts- und Arbeitswelt wird derzeit vielfach ein weiterer Anstieg der Solo-Selbstständigkeit prognostiziert, die ohnehin in den letzten Jahrzehnten deutlich angewachsen ist. Deshalb wäre in einem ersten Schritt zu klären, welche neuen Arbeitsformen in welchem Umfang entstanden sind oder weiter entstehen. In einem zweiten Schritt wäre zu prüfen, wie das geltende Recht der Sozialversicherung diese Arbeitsformen einfängt und mit welchen neuen Antworten auf diesen Wandel reagiert werden sollte. Dies gilt sowohl für die **SOZIALE ABSICHERUNG VON ERWERBSTÄTIGEN** als auch die Finanzierbarkeit der einzelnen Sicherungssysteme.

Solo-Selbständige

Als Solo-Selbständige werden gemeinhin Selbständige bezeichnet, die keine Mitarbeiter beschäftigen.

Zu klären ist, wie künftig sichergestellt werden kann, dass die international tätige Wirtschaft hinlänglich in die (nationale) **STEUER- UND ABGABENPFLICHT** genommen werden kann. Es gilt, die rechtlichen Rahmenbedingungen hierfür zu schaffen, europäische und internationale Abkommen und Vereinbarungen abzuschließen und Mechanismen zu entwickeln, um die Einhaltung dieser Abkommen zu kontrollieren und eine Nichteinhaltung gegebenenfalls zu sanktionieren.

Vor diesem Hintergrund stellen sich folgende Leitfragen:

- Wie kann die gerechte Teilhabe der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer am wirtschaftlichen Erfolg in allen Branchen auch in Zeiten der dynamischen Veränderung sichergestellt werden? Wie können Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände in ihren Funktionen gestärkt und die Sozialpartnerschaft in einer sich verändernden Arbeitswelt erhalten bleiben?
- Wie erreichen wir es, die Gender Gaps hinsichtlich Entgelt, Arbeitszeit, Vermögensaufbau, Altersabsicherung und Karrierechancen zu schließen?
- Wie kann Arbeitsmarktpolitik die Risiken durch Formen atypischer Beschäftigung und Übergänge am Arbeitsmarkt besser absichern? Wie kann bei der Finanzierung dieser Aufgaben berücksichtigt werden, dass die Absicherung von Übergängen am Arbeitsmarkt, z. B. nach Erziehungszeiten, auch im gesamtgesellschaftlichen Interesse liegt? Wie können wir Übergänge aus der geringfügigen Beschäftigung („Mini-Jobs“) in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung und aus Leiharbeit in nachhaltige Beschäftigung verbessern?



- Wie können langfristige Strategien zur Sicherung der Einnahmehasis der gesetzlichen Rentenversicherung und der Sozialversicherung insgesamt aussehen? Wie kann angesichts einer veränderten Arbeitswelt, neuer Arbeitsformen und einer veränderten Altersstruktur der Bevölkerung eine hinreichende Beitragsbasis zur Finanzierung einer angemessenen Sicherung gewährleistet bleiben?
- Wie können wir im europäischen Rahmen ökonomische Stabilität, den Erhalt von Beschäftigungsfähigkeit und soziale Sicherheit realisieren? Ist der aktuell diskutierte Vorschlag einer europäischen Arbeitslosenversicherung eine sinnvolle Option?
- Welche Auswirkungen haben neue Geschäftsmodelle außerhalb abhängiger Beschäftigung auf die soziale Sicherung? Wie können faire Einkommen und soziale Sicherung für (Solo-)Selbständige ermöglicht werden?

3.4 EINMAL FACHKRAFT, IMMER FACHKRAFT?

Q U A L I F I Z I E R E N F Ü R D I E A R B E I T V O N H E U T E & M O R G E N

Der technologische und strukturelle Wandel verändert Berufsbilder, Anforderungen und Standards. Zugleich sind berufliche Flexibilität, Jobwechsel, Umschulungen, Aus- und Wiedereinstiege Teil einer neuen Normalität. Zusammengenommen prägt der Wandel der Arbeits- und Lebenswelt Berufsbiografien auf allen Qualifikationsebenen: Sie werden dynamischer, vielfältiger und individueller. Damit Veränderungen nicht zu unerwünschten Einbrüchen führen, sind individuelle und bedarfsgerechte **WEITERBILDUNGS- UND QUALIFIZIERUNGSANGEBOTE** während des **GESAMTEN ERWERBSLEBENS** notwendig.

Während Bildung und Ausbildung in hohem Maße geregelt sind, werden die **STRUKTUREN IN DER FORT- UND WEITERBILDUNG** vielfach als Flickenteppich wahrgenommen. Kritisiert werden eine Unübersichtlichkeit der Strukturen und der vielfältigen Förderangebote, zu wenig Transparenz über Weiterbildungsangebote, zu geringe Beratungsmöglichkeiten sowie eine unzureichende Sicherheit hinsichtlich der rechtlichen Ansprüche gegenüber Arbeitgebern bzw. staatlichen Fördermöglichkeiten für Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen.

Dieser Befund passt zu dem Bild, dass **WEITERBILDUNGSSCHANCEN** und die **WEITERBILDUNGSBEREITSCHAFT UNGLEICH** verteilt sind. Beschäftigte in kleineren Unternehmen, ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie gering qualifizierte Beschäftigte sind an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen unterdurchschnittlich beteiligt.

Bei einem hohen Schulabschluss (Fachabitur und darüber) lag die Beteiligungsquote im Jahr 2012 bei 64 bzw. 68 % (Hochschulabschluss). Bei einem niedrigen Schulabschluss (Hauptschule und darunter) reduzierte sich diese Quote auf 32 %. Bei Personen ohne Berufsabschluss lag die



Weiterbildungsbeteiligung bei 37 %. Darüber hinaus spielt die Betriebsgröße eine große Rolle: Bei Unternehmen mit bis zu zehn Beschäftigten lag die Weiterbildungsbeteiligung bei unter 50 %, wohingegen dieser Wert bei einer Betriebsgröße von 1.000 und mehr Beschäftigten auf rund 67 % anstieg.²⁹ Die Zunahme atypischer Beschäftigung hat darüber hinaus anscheinend zu weniger langfristigen Investitionen der Unternehmen in ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geführt.³⁰ Mangelnde Qualifizierung birgt Risiken sowohl für Individuen (Einkommensverlust) als auch für Unternehmen (Fachkräfteengpässe).

Auch angesichts des digitalen Strukturwandels ist eine Ausweitung der Weiterbildungsaktivitäten dringend erforderlich. Ebenso wie Lesen, Schreiben und Rechnen gehört heute auch die Fertigkeit, Computer zu bedienen, zu den Grundqualifikationen, die bereits Jungen und Mädchen in der Schule vermittelt werden müssen. Die PIAAC-Studie der OECD bestätigt diese Notwendigkeit. Bereits heute erfordern fast alle deutschen Arbeitsplätze diese erweiterten Grundqualifikationen: Nur 8 % der Befragten gaben an, dass sie nie am Computer arbeiten.

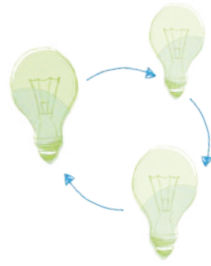
Diese sogenannte **Digital Literacy** reicht vom Basiswissen über den prinzipiellen Aufbau und die Funktionsweise von Computer- und Kommunikationsgeräten über grundlegende Anwendungskennntnisse bis hin zur Fähigkeit, sich in Online-Communities zu bewegen und zu äußern. Hinzu kommt die Informationskompetenz, d. h. die Fähigkeit, zielgerichtet, selbstbestimmt, verantwortlich und effizient mit Informationen umzugehen.

Digital Literacy

umschreibt die Kenntnisse und Kompetenzen, die im Umgang mit neuen technischen Geräten sowie den damit gebildeten Informations- und Kommunikationsnetzwerken benötigt werden.

²⁹ BMBF (2013): Weiterbildungsverhalten in Deutschland – AES 2012 Trendbericht.

³⁰ Bellmann/Grunau/Leber/Noack (2013): Weiterbildung atypisch Beschäftigter.



Wie umfangreich dieses Wissen sein muss und welche vertieften Kenntnisse und Kompetenzen notwendig sind, ist je nach Bildungsgrad und Anforderungsprofil unterschiedlich. Für alle Beschäftigten gilt aber, dass der Bedarf an diesen Kenntnissen und Kompetenzen durch den technologischen Wandel sowie die immer **KÜRZER WERDENDEN INNOVATIONSZYKLEN** weiter zunehmen wird. Laut einer Studie der OECD³¹ haben rund 60 % der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland grundlegende IKT-Kompetenzen, rund 25 % erreichen dieses Niveau jedoch nicht. Für eine wachsende Zahl von Erwerbstätigen wird es darauf ankommen, Fachkenntnisse mit anwendungsbezogenen IKT-Kenntnissen zu verbinden und diese in regelmäßigen Abständen zu aktualisieren. Dies gilt besonders für bildungsferne Schichten und Benachteiligte am Arbeitsmarkt.

Bildung muss die **BESCHÄFTIGTEN** dazu **BEFÄHIGEN**, gemeinsam über Unternehmens- und Organisationsgrenzen hinweg zu arbeiten, denn diese Arbeitsformen werden an Bedeutung gewinnen. Die zunehmende Unabhängigkeit von Ort und Zeit sowie die Spezialisierung der Wissensökonomie werden dazu führen, dass Produktionsabläufe nicht an den eigenen Werktoeren halt machen. Dies stellt neue Anforderungen an die Beschäftigten sowie an die Führungskräfte in den Unternehmen. Kreative und soziale Kompetenzen sowie die Fähigkeit zum vernetzten Denken und Arbeiten werden zu einem Erfolgsfaktor für Unternehmen sowie einem Schlüssel für soziale Mobilität der Beschäftigten.

³¹ OECD (2014): Skills and Jobs in the Internet Economy; OECD Digital Economy Papers, No. 242.

Vor diesem Hintergrund stellen sich die folgenden Leitfragen:

- Wie können betriebliche sowie tarifpolitische Instrumente und Formen einer allgemeinen staatlichen Weiterbildungsförderung systematisch ineinander greifen und eine neue Weiterbildungskultur in Deutschland etablieren?
- Sind neue Finanzierungswege und ein „gerechter“ Finanzierungsmix erforderlich, um berufliche Weiterbildung in Deutschland bedarfsgerecht und über den Lebensverlauf organisiert fortzuentwickeln und zu verstärken?
- Wie kann der präventive Ansatz der Arbeitsmarktpolitik eine flächendeckende Bildungsberatung – unter Einbeziehung der IHKs, Handwerkskammern, Gewerkschaften, Berufsverbände und der Bundesagentur für Arbeit – organisieren? Wie kann die Bundesagentur für Arbeit der wachsenden Bedeutung der berufsbegleitenden Weiterbildung langfristig gerecht werden?
- Welche Förderungen und Anreize sind zielführend, um insbesondere in KMUs und bei niedrig qualifizierten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern die Inanspruchnahme von Weiterbildungsangeboten zu erhöhen, damit auch Personen mit schwächeren Grundkompetenzen Fachkräfte werden?
- Wie kann Weiterbildung an Hochschulen auch für beruflich qualifizierte besser zugänglich, organisiert und unterstützt werden?

3.5 WIE ARBEITEN WIR IN DER ARBEITSWELT DER ZUKUNFT?

G U T E A R B E I T I M D I G I T A L E N W A N D E L E R H A L T E N

In der Debatte um die Industrie 4.0 standen bislang Machbarkeitsvisionen, technische Normen und Standards sowie komplexe Prozessarchitekturen im Vordergrund. Die Schlüsselfrage der **GESTALTUNG GUTER ARBEITSBEDINGUNGEN** wurde vernachlässigt. Wer allerdings davon überzeugt ist, dass höhere Produktivität nur das Ergebnis einer besseren Zusammenarbeit von Menschen mit Maschinen sein kann, muss anders denken: **INDUSTRIE 4.0** kann nur zum Erfolg werden, wenn Arbeit sich an den **BEDÜRFNISSEN DER BESCHÄFTIGTEN** ausrichtet. Wir dürfen bei dieser großen Aufgabe der technologischen Modernisierung unserer Wirtschaft nicht zulassen, dass die Vision der einen die Ängste der anderen sind und sich unsere Gesellschaft selbst blockiert.

Während die Arbeit in der Fabrik meist zeit- und ortsgebunden ist, können viele Dienstleistungen und Verwaltungstätigkeiten mit digitalen Arbeitsmitteln potenziell von jedem Ort aus und zu jeder Zeit ausgeübt werden. Dies eröffnet **NEUE FREIRÄUME** für ein stärker selbstbestimmtes Arbeiten und verbessert die Möglichkeiten, Arbeit, Familie und Freizeit flexibler nach den individuellen Bedürfnissen auszubalancieren. Es führt aber auch zu einer zeitlichen und räumlichen Entgrenzung von Arbeit. In einer Befragung im Auftrag des BMAS „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ geben 30 % der Angestellten an, zumindest gelegentlich von zu Hause zu arbeiten (Arbeiter: 2 %). 12 % der Angestellten erledigen einige Male in der Woche in ihrer Freizeit berufliche Dinge (Arbeiter: 4 %).³²

³² BMAS (2013): Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Längsschnittstudie in deutschen Betrieben.



Zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten bietet Gestaltungschancen für die Entwicklung von **ARBEITNEHMERFREUNDLICHEN FORMEN VON FLEXIBILITÄT**, z. B. im Rahmen von unterschiedlichen Modellen der Telearbeit. Sie stellen Unternehmen aber auch vor neue arbeitsorganisatorische Fragen, wie es gelingen kann, praktikable Alternativen zur Präsenzkultur zu entwickeln. Es stellen sich auch Fragen des **GESUNDHEITSSCHUTZES** neu, wenn die Grenzen zwischen Beruf und Privatleben durchlässig werden, bis hin zur permanenten Erreichbarkeit mit möglichen negativen Auswirkungen auf die psychische Gesundheit: Aus der Möglichkeit des „Anytime – Anyplace“ darf für Beschäftigte nicht das Diktat des „Always and Everywhere“ werden.

Während im zeitlichen und räumlichen Setting eine Entgrenzung von Arbeit eintreten kann, ist von den Prozessen her die Frage der **VERDICHUNG** von Arbeit genauer in den Blick zu nehmen. Es ist zu klären, inwieweit Multitasking und Informationsüberfluss oder auch eine genaue Messung, Taktung und Überwachung einzelner Arbeitsschritte zu einer verdichteten Arbeit führen und welche Möglichkeiten es gibt, Arbeit so zu organisieren, Anforderungen zu definieren und Informationsflüsse zu lenken, dass sie gut bewältigt werden können und zudem der notwendige Freiraum zur Entwicklung von Neuem erhalten bleibt.

Die gewachsenen Schutzmechanismen des Rechts sollten in vollem Umfang auch für die digitale Arbeit gelten. Es sollte deshalb der **GESETZLICHE RAHMEN** geprüft werden, ob er an einzelnen Stellen weiterentwickelt werden müsste, um den Arbeitnehmerschutz im Wandel

Entgrenzung

Der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen eine Entgrenzung der Arbeit, d. h. dass Arbeit räumlich, zeitlich und organisational bisherige betrieblich vorgegebene Strukturen mit festen Arbeitszeiten und Arbeitsorten und einer langfristig angelegten Bindung von Mitarbeitern an den Betrieb zugunsten einer neuen Offenheit verliert.

Dienstleistungen on demand

Dienstleistungen für private Verbraucher wie auch Unternehmenskunden werden inzwischen verstärkt über Online-Plattformen angeboten und vermittelt, die dafür eine Vermittlungsgebühr erheben. Beobachter sehen „On-demand-Economy“ im Entstehen begriffen, die durch neue technische Möglichkeiten die direkte Erbringung von individualisierten Dienstleistungen ermöglicht.

aufrechtzuerhalten und dabei auch neue Arbeitsformen angemessen zu erfassen. Auch im Bereich des Beschäftigtendatenschutzes und der Datensicherheit sind im Zeitalter von Big Data neue Antworten zu entwickeln.

Bezüglich der Herausbildung neuer Arbeitsformen bedarf es für Deutschland grundlegender empirischer Forschung zu Lebenssituation, Arbeitsbedingungen und Entlohnung von Crowdworkern und anderen Dienstleistern, die über Online-Plattformen **Dienstleistungen on demand** anbieten. Es stellt sich die Frage, welche Unterstützung möglich und gewünscht ist, damit diese Erwerbstätigengruppen sich selbst organisieren und ihre Interessen vertreten können. Im Bereich onlineplattform-basierter Dienstleistungen besteht ein hoher Diskussionsbedarf um faire Standards.

Für den **AUSGLEICH DER INTERESSEN** zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten verfügen wir in der sozialen Marktwirtschaft über wirkungsvolle Instrumente. In der digitalen Wirtschaft könnten sich jedoch neue, oft nicht auf den ersten Blick erkennbare Interessengegensätze zwischen den Bürgerinnen und Bürgern in ihren Rollen als Konsumenten, Erwerbstätige oder Staatsbürger ergeben, wie jetzt schon erste Diskussionen über Online-Handel, stationären Einzelhandel, Vermittlungsplattformen etc. zeigen. In der nötigen Debatte über unsere digitale Zukunft brauchen wir auch eine Verständigung über die Verbindung von „guten Produkten und Dienstleistungen“ auf der einen und „guter Arbeit“ auf der anderen Seite.

Vor diesem Hintergrund stellen sich folgende Leitfragen:

- Wie kann die „Humanisierung der Arbeit“ im 21. Jahrhundert realisiert werden? Wie sieht die Fabrik, das Büro, das Produktionsmodell der Zukunft aus und was bringt es für die Beschäftigten mit sich? Wie kann soziale Technikgestaltung Erwerbstätige gesund erhalten, psychische Belastungen reduzieren und Arbeit sicher machen? Wie können bei mobiler Arbeit gleicher Arbeits- und Gesundheitsschutz gewährleistet werden?
- Greifen die Grundbegriffe des Arbeitsrechts (wie der Arbeitnehmer- oder der Betriebsbegriff) auch in der digitalen Arbeitswelt? Wie müssen die Regelungen des Beschäftigtendatenschutzes ausgestaltet werden, um die Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer angemessen zu schützen?
- Sind Erwerbstätige, die auf Basis von Werkverträgen oder Dienstverträgen über Online-Plattformen ihre Dienstleistungen anbieten, echte Selbständige oder gibt es Konstellationen, bei denen eine Scheinselbständigkeit anzunehmen ist?
- Wie können wir Arbeits- und Sozialpolitik und Verbraucherpolitik in der digitalen Wirtschaft besser miteinander verknüpfen? Welche Möglichkeiten bieten neue Technologien, dass sich Konsumenten besser informieren können, zu welchen Arbeitsbedingungen Produkte und Dienstleistungen erstellt werden?

Humanisierung der Arbeit

Hierunter wird eine möglichst menschengerechte Gestaltung der Arbeitswelt verstanden. Der Begriff umfasst alle auf die Verbesserung des Arbeitsinhalts und der Arbeitsbedingungen gerichtete Maßnahmen.

3.6 WIE ARBEITET DAS ERFOLGREICHE UNTERNEHMEN DER ZUKUNFT?

GUTE UNTERNEHMENSKULTUR & DEMOKRATISCHE TEILHABE

Entscheidend für die Zukunft von Branchen und Unternehmen ist ihr Innovationspotenzial und ihre Fähigkeit, Wandlungsprozesse erfolgreich zu bewältigen – das ist im Oderbruch und im Rheintal nicht anders als im Silicon Valley. Mitgestalten, mitwirken und mitbestimmen sind die zentralen Prinzipien einer guten Unternehmenskultur – denn sie sind die Grundlage für Kreativität, Offenheit und Engagement. **KLUGE PERSONALPOLITIK** rückt deshalb im Dialog mit den Beschäftigten „den ganzen Menschen“ in den Blick: Es geht um die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben, um Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten, um Bildung und Weiterbildung, um Gesundheit und gute Führung, um alters- und altersgerechte Ausgestaltung der Arbeit und einen guten Übergang in den Ruhestand.

MITBESTIMMUNG UND WIRTSCHAFTLICHER ERFOLG hängen in Deutschland eng zusammen: Dort wo es Betriebsräte gibt, ist die Produktivität in der Regel höher,³³ sind Innovationen häufiger,³⁴ geschlechtsspezifische Lohnunterschiede geringer³⁵ und ist der Krankenstand niedriger.³⁶ Mitbestimmte Unternehmen sind also im doppelten Sinne „gesunde Unternehmen“. In den Unternehmen, die sich an kurzfristigen Interessen der Investoren und Kapitalmärkte orientieren, sind es oftmals die Betriebsräte, die nachhaltige Investitionen einfordern und sich für die langfristige Perspektive des Unternehmens einsetzen. Viele Unternehmen sind sich dieser Vorteile bewusst und praktizieren eine lebendige Mitbestimmungskultur. Eine Praxis, die sich auch in Krisen bewährt hat – etwa bei der Umsetzung der Kurzarbeit.



Auch von den Beschäftigten erfährt die Mitbestimmung eine **HOHE AKZEPTANZ**. Dies zeigt vor allem die außerordentlich hohe Wahlbeteiligung bei Betriebsratswahlen, die mit kontinuierlich ca. 80 % deutlich über der Wahlbeteiligung bei der Bundestagswahl und anderen politischen Wahlen liegt. Andererseits muss konstatiert werden, dass die Reichweite der betrieblichen Mitbestimmung nachlässt: In den westlichen Bundesländern werden rund 43 % aller Beschäftigten von einem Betriebsrat vertreten, in den östlichen Bundesländern sind es 35 %. Erhebliche Unterschiede stellen sich nach betrieblichen Größenordnungen dar (5 – 50 Beschäftigte: 9 % im Westen und 10 % Osten; Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten: 91 % im Westen und 90 % im Osten). Auch nach Branchen zeigen sich Unterschiede (Energie/Wasser/Abfall/Bergbau: West 83 %/Ost 66 %; Gastgewerbe/sonstige Dienstleistungen: West 14 %/Ost 17 %).³⁷

Eine zunehmende zeitliche und räumliche Entgrenzung von Arbeit (u. a. durch mobiles Arbeiten oder Telearbeit) kann die aktive Mitbestimmung für die betreffenden Beschäftigten erschweren, auch wenn sie

³³ Jirjahn (2010): Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: ein Update; Hans Böckler Stiftung, Arbeitspapier 186.

³⁴ Askildsen/Jirjahn/Smith (2006): Works Councils and Environmental Investment: Theory and Evidence from German Panel Data; in: Journal of Economic Behavior and Organization.

³⁵ Gartner/Stephan (2004): How Collective Contracts and Works Councils Reduce the Gender Wage Gap, IAB Discussion Paper, Nr. 07.

³⁶ Pfeifer (2014): Absenteeism in Apprenticeships: What Role Do Works Councils Play?; Leading House Working Paper No. 98.

³⁷ IAB- Betriebspanel, Daten für 2013.

Initiative Neue Qualität der Arbeit

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit ist eine gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Sozialpartnern, Kammern, der Bundesagentur für Arbeit, Wissenschaft und Unternehmen, die sich für eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur einsetzen und Ansätze zur motivations-, gesundheits- und innovationsförderlichen Arbeitsgestaltung oberhalb von gesetzlichen Mindestnormen entwickelt. Sie bietet Beratungs- und Informationsangebote, Austauschmöglichkeiten sowie ein Förderprogramm für neue praxisnahe Angebote für Beschäftigte und Unternehmen.

die formalen Rechte haben. Für Selbständige, die aufgrund eines Dienst- oder Werkvertrags tätig werden, gelten die Mitbestimmungsregelungen nicht.

Auf der anderen Seite gibt es zahlreiche Unternehmen, die über die gesetzlichen Anforderungen an Mitbestimmung hinaus eine **KULTUR DER PARTIZIPATION** – teilweise hierarchieübergreifend – pflegen, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein und somit leichter Fachkräfte für sich gewinnen zu können. Viele gelungene Beispiele sozialpartnerschaftlicher Gestaltung guter Arbeitsbedingungen oberhalb gesetzlicher Mindeststandards finden sich beispielsweise in der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Die Ansätze reichen von genossenschaftlichen Eigentumsformen bis zu mittelständischen Unternehmen, in denen die Beschäftigten ihre Führungskräfte auf Zeit wählen und über Gehälter und Boni mitbestimmen. Andere Unternehmen experimentieren mit dezentralen Organisationsformen und eröffnen neue Wege der Mitsprache, indem sie Möglichkeiten sozialer Netzwerke auf Unternehmen übertragen. Diese Formen der demokratischen Teilhabe von Beschäftigten können dazu beitragen, die Interessen von Unternehmen und Beschäftigten in einem neuen Flexibilitätskompromiss auszutarieren.

In der Breite der betrieblichen Praxis unterscheiden sich die Möglichkeiten zur Teilhabe allerdings stark zwischen **BERUFEN, BRANCHEN UND BETRIEBSGRÖSSEN**³⁸ und entsprechen nicht immer den veränderten Ansprüchen der Beschäftigten, insbesondere der sogenannten **GENERATION Y**. Die aktuelle BIBB-BAuA-Erwerbstätigenbefragung zeigt ein hohes Entwicklungspotenzial hinsichtlich des Handlungsspielraums der Beschäftigten. Eine Studie des BMAS³⁹ kommt zum Ergebnis, dass auch die Mehrzahl der Führungskräfte in Deutschland die heutige Führungspraxis für nicht mehr zeitgemäß hält.



Vor diesem Hintergrund stellen sich die folgenden Leitfragen:

- Wie kann in einer modernen Arbeitswelt die Teilhabe und Teilnahme von Beschäftigten so gestaltet werden, dass die Erwartungen und Fähigkeiten der Beschäftigten und die Herausforderungen für Unternehmen gleichermaßen berücksichtigt werden?
- Welche Herausforderungen stellen sich für die Mitbestimmung als wichtige Institution der demokratischen Teilhabe und des Interessenausgleichs in der veränderten Arbeitswelt?
- Wie können konkrete Flexibilitätskompromisse aussehen, die in Zeiten zunehmender räumlicher und zeitlicher Entgrenzung von Arbeit betriebliche Notwendigkeiten anerkennen, aber auch den Ansprüchen und Bedürfnissen der Beschäftigten nach Erholung, Qualifizierung und Vereinbarkeit Geltung verschaffen? Wie können Unternehmen die Potenziale ihrer Beschäftigten, unabhängig von Alter, Geschlecht und kulturellem Hintergrund, erkennen und weiterentwickeln? Welche Arbeitsbedingungen schaffen ein innovationsfreundliches Klima im Unternehmen?
- Wir erleben ein neues Interesse an Unternehmensformen wie zum Beispiel Genossenschaften oder Sozialunternehmen. Können solche Unternehmensformen einen Beitrag zur Stärkung einer nachhaltigen Wirtschaftskultur und guter Arbeit leisten?

Demokratische Teilhabe

Die Schlagwörter demokratische Teilhabe bzw. das demokratische Unternehmen beschreiben die Beteiligung von Beschäftigten, bspw. an strategischen Entwicklungen oder der Arbeitsorganisation, über die betriebliche Mitbestimmung hinaus.

³⁸ Wittig/Nöllenheidt/Brenscheidt (2013): Grundausswertung der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012 mit den Schwerpunkten Arbeitsbedingungen, Arbeitsbelastungen und gesundheitliche Beschwerden.

³⁹ INQA (2014): Monitor „Führungskultur im Wandel“.

4.

DIE INSTITUTI DES SOZIALSTA

A R B

**ONEN
ATS**

*IN DER
E I T S W E L T 4.0*





Eine klug ausgestaltete Arbeitswelt 4.0 bietet Aussichten auf ein enormes Wachstumspotenzial für Deutschland und einen echten Fortschritt für unsere Arbeitsgesellschaft mit der Möglichkeit, unserer jeweiligen Lebenssituation gemäß gesund, sicher und fair bezahlt zu arbeiten. Den **SOZIALSTAATLICHEN INSTITUTIONEN** kommt dabei die Aufgabe zu, diese Entwicklung partnerschaftlich zu begleiten und abzusichern.

Die Stärke unserer sozialen Marktwirtschaft liegt in jenem besonderen Verhältnis zwischen einem lebendigen, freien Marktgeschehen und einem Sozialstaat, der sich in einem engen Zusammenspiel mit den Sozialpartnern entwickelt hat. Trotz mancher Auseinandersetzungen in der konkreten Gestaltung können wir dabei auf einem breiten Konsens bauen: Wesentliche sozialstaatliche Institutionen, wie das Arbeitsrecht, die Tarifautonomie, die Betriebsverfassung, der Arbeitsschutz sowie die in Selbstverwaltung organisierten Zweige der Sozialversicherung, finden eine breite gesellschaftliche Zustimmung. Sie bieten einen **VERLÄSSLICHEN RAHMEN** für eine freie und faire Entwicklung der Marktwirtschaft in Deutschland.

Das Veränderungspotenzial der Digitalisierung, ihre großen Chancen, aber auch ihre Risiken erfordern ein positiv beschreibbares Zukunftsbild und einen langfristigen politischen Gestaltungswillen. Obwohl sich dieser Gestaltungswille primär in der **NATIONALSTAATLICHEN PERSPEKTIVE** ausdrückt, muss auch die **EUROPÄISCHE DIMENSION** angemessen berücksichtigt werden. Diese ist etwa bei grenzüberschreitenden Zusammenhängen angesprochen, zum Beispiel bei der Sicherung der Portabilität in der Alterssicherung, beim Europäischen Betriebsrat oder auch im Arbeitsschutz, der in weitem Umfang europäisch reguliert ist. Vor diesem Hintergrund wird das Bundesministerium für Arbeit und Soziales in der anstehenden Debatte zunächst einen weiten Denkraum wählen, der sich in den Beschreibungen und Analysen der vorherigen Kapitel niederschlägt. Aber es wird in der zukünftigen Reformdebatte auch darum gehen, die Institutionen genauer in den Blick zu nehmen, mit deren Hilfe wir den Wandel konkret ausgestalten können.



Arbeitsrecht

Bei der zukünftigen Gestaltung der Rechtsbeziehungen der Erwerbstätigen zu ihren Vertragspartnern nahm und nimmt das Arbeitsrecht eine Schlüsselrolle ein. Es ist getragen von dem Kerngedanken, das Machtungleichgewicht zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern auszugleichen. Dazu wurden historisch die zivilrechtlichen Strukturen des Dienstvertrags überlagert und ergänzt durch Schutzmechanismen vielfältiger Art. Auch in der Zukunft einer digitalisierten Arbeitswelt wird es eine Kernaufgabe sein, diesen **SCHUTZGEDANKEN** weiterhin **WIRKSAM** zu halten.

Betriebsverfassung

Menschen wollen die Bedingungen, unter denen sie einen erheblichen Teil ihres Lebens arbeiten, mitgestalten. Dies ist wirkungsvoll nur gemeinsam möglich. Die betriebliche Mitbestimmung ermöglicht eine solche kollektive Beteiligung an den Entscheidungen, die die Arbeitnehmer an ihrem Arbeitsplatz unmittelbar betreffen. Das Angebot des Betriebsverfassungsgesetzes, Organe der kollektiven Interessenvertretung mit gesetzlichen Beteiligungsrechten in Betrieben ab fünf Arbeitnehmern zu organisieren, ist eine wesentliche Säule unserer sozialen Marktwirtschaft. Der Kerngedanke, nämlich ein „**DEMOKRATISCHES UNTERNEHMEN**“ zu ermöglichen, in dem Betroffene auf Grundlage verbriefter Beteiligungsrechte ihre legitimen Interessen einbringen, die sie als individuelle und individualisierte Vertragspartner nicht wirksam vertreten können, hat auch im Zeitalter der Digitalisierung Bestand. Dies zu sichern, wird weiterhin Aufgabe des Sozialstaats sein. Aufgabe der Betroffenen muss es sein, die Chancen auch zu nutzen. Gewerkschaften und Arbeitnehmer leisten hier mit den Kampagnen zur Beseitigung sogenannter „weißer Flecken“ bereits wichtige Arbeit.

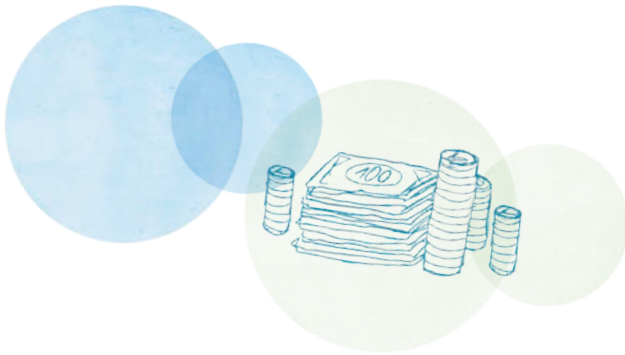
Tarifrecht

In unserer pluralistischen Gesellschaft garantiert Art. 9 des Grundgesetzes, dass die Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen durch Vereinigungen der Sozialpartner gestaltet werden. Das Tarifvertragssystem ist wesentliche Ausgestaltung dieses Rechts zur kollektiven Selbstbestimmung. Es ist ebenfalls Ausdruck der Erkenntnis, dass individualisierte Arbeitnehmer legitime Interessen gegenüber den Unternehmern nur auf kollektiver Ebene – sogar jenseits der Betriebe – wahrnehmen können. Damit korrespondiert das gemeinsame Interesse der Sozialpartner, dass der Staat grundsätzlich diese Gestaltungsmacht der Zivilgesellschaft respektieren und sich entsprechend zurückhalten soll. Die **SOZIALPARTNERSCHAFT** hat sich in Deutschland auch in schwierigen Zeiten bewährt. Sie ist ein wesentlicher Standortvorteil. Dies soll auch so bleiben. In der Welt von morgen oder gar übermorgen wird die Gestaltungskraft der Sozialpartner weiter gefordert sein.



Arbeitsschutz, Arbeitszeitrecht und betrieblicher Gesundheitsschutz

Die Wertschöpfung wird zunehmend durch neue Produktionsformen stattfinden, in denen die neuen Technologien eine große Rolle spielen. Automatisierung, Vernetzung und die Zusammenarbeit mit Maschinen werden zunehmen. Die wesentliche Aufgabe, die wir uns stellen wollen, ist, dies kompatibel mit den Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu gestalten. Einerseits können körperliche Belastungen und Monotonie abnehmen, was ein wichtiger Schritt zur Humanisierung der Arbeitswelt sein dürfte. Andererseits können „Change-Prozesse“ und entgrenzte Arbeitszeiten Belastungen darstellen, die es zu bewältigen gilt. Die Arbeitsschutzgesetzgebung in Deutschland – und in Europa – muss diesen Herausforderungen gewachsen sein. Es kommt darauf an, den Wandel der Wertschöpfung nicht nur als technisches Problem zu beschreiben. Das „Internet der Dinge“ muss als „Internet der Menschen und der Dinge“ gestaltet werden.



Arbeitsförderung

Das Recht der Arbeitsförderung, einschließlich der Arbeitslosenversicherung, ist ein Kernstück der sozialen Sicherung in Deutschland. Es wird durch die Grundsicherung für Arbeitsuchende ergänzt. Neben der **FINANZIELLEN ABSICHERUNG** bei Arbeitslosigkeit soll die Arbeitsförderung **ARBEITSLOSIGKEIT VERMEIDEN UND ABBAUEN**, insbesondere durch eine Verbesserung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit, sowie zu einem hohen Beschäftigungsstand und zur **VERBESSERUNG DER BESCHÄFTIGTENSTRUKTUR** beitragen. Die gemeinsamen Einrichtungen und zugelassenen kommunalen Träger (Jobcenter) übernehmen bereits heute in großem Umfang die Aufgaben der Arbeitsförderung: Drei Viertel der arbeitslosen Menschen werden von den Trägern der Grundsicherung betreut. Diese Justierung zwischen Versicherungssystem und Fürsorgesystem und die unterschiedlichen Strukturen und Aufgaben müssen bei der Anpassung der Arbeitsförderung an künftige Herausforderungen bedacht werden. Schon jetzt steht die Arbeitsförderung vor der Herausforderung, den Versicherungsgedanken zu stärken.

Der **PRÄVENTIONSGEDANKE** spielt bereits eine große Rolle. Mit dem Wandel hin zu der Wertschöpfung und Produktion von morgen verändern sich Berufe und Qualifikationen. In verstärktem Maße dürften präventive Unterstützungen nicht nur mit Bezug zu drohender Arbeitslosigkeit, sondern auch mit Bezug zu beruflicher Flexibilität und zu beruflicher Weiterbildung weit vorher notwendig werden. Diese Herausforderungen werden neben den Institutionen der Arbeitsförderung und der Grundsicherung für Arbeitsuchende – und sogar weit stärker und primär – etwa die Bildungs- und Ausbildungsstrukturen in Deutschland betreffen. Dies muss bei der Finanzierung neuer Aufgaben mit bedacht werden.

Erwerbstätigen- versicherung

Bislang sind vor allem, aber nicht ausschließlich, abhängig Beschäftigte (Angestellte) in der gesetzlichen Rentenversicherung versichert. Das Konzept einer Erwerbstätigenversicherung würde hingegen alle Erwerbstätigen, auch Selbständige, in eine gesetzliche Altersversicherung einbeziehen.

Gesetzliche Renten- und Unfallversicherung

Die Sozialversicherung in ihren verschiedenen Zweigen organisiert für die Masse der Bevölkerung Schutz vor typischen Risiken des Lebens. Die wesentliche Herausforderung wird darin bestehen zu prüfen, ob mit einem **WANDEL DER ERWERBSFORMEN** neue Sicherungsdefizite auftreten. Kernanalyse wird sein, ob neue Tätigkeitsformen als „Beschäftigung“ zu bewerten sind, der Grundbegriff, an den die Versicherungspflicht in der Sozialversicherung im Wesentlichen anknüpft. Darüber hinaus wird es auch darauf ankommen zu prüfen, ob eine Ausweitung des Schutzbereichs notwendig wird. Bezüglich der gesetzlichen Rentenversicherung wurde diese Debatte auch schon unter dem Stichwort „Erwerbstätigenversicherung“ angerissen. In der Unfallversicherung ist der Schutzbereich schon jetzt sehr weitgehend, so dass hier Anpassungen auf den ersten Blick weniger notwendig erscheinen. Auf jeden Fall aber muss bei einer zukünftigen Wertschöpfung in der digitalen Welt auch die wirksame Implementation der Versicherungspflichten sowie die nachhaltige Finanzierung mit bedacht werden.

Ausblick

Die Wirtschaft von morgen erfordert eine Gesellschaft, die zu Innovationen fähig ist und sich im Wandel immer wieder neu erfindet. Im globalen Wettbewerb wird es noch wichtiger, Unternehmen zu gründen, neue Geschäftsideen zu entwickeln und diese zur Marktreife zu führen.

Flankierend könnten die Institutionen des Sozialstaats hier einen positiven Beitrag liefern. Kreativität lebt auch von Sicherheit – und umgekehrt. Können sozialstaatliche Instrumente Innovations- und Wachstumsimpulse flankieren? Ein Beispiel dafür ist die Frage der Firmengründungen:

Diese sind in den vergangenen 15 Jahren erheblich zurückgegangen. Einer der Gründe dafür ist, dass die Altersgruppe der 30–45-Jährigen, in der die Gründungswahrscheinlichkeit am Höchsten ist, aufgrund des demografischen Wandels deutlich zurückgeht. Zugleich lässt sich in der jüngeren Generation ein ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis feststellen.

Etwas auszuprobieren und dabei vielleicht auch mal zu scheitern – in dieser Hinsicht können wir in Deutschland vom Silicon Valley lernen, aber eben auf unsere Weise. Kreativität und Risikobereitschaft benötigen nicht nur geistige Freiheit, sondern auch materielle Sicherheit und die Zuversicht, dass man auch im Falle des Scheiterns festen Boden unter den Füßen behält und zuverlässig aufgefangen wird. Es stellt sich die Frage, ob Firmengründungen – ähnlich wie Familiengründungen – ggf. auch einer sozialstaatlichen Flankierung durch Förderung und Absicherung bedürfen. Und hier schließt sich der Kreis: Wir brauchen einen Dialog und einen neuen Kompromiss darüber, wer in welcher Situation unter Berücksichtigung des Subsidiaritätsprinzips sozialstaatlichen Schutz und Förderung benötigt und wie wir diesen organisieren können – in unser aller Interesse.



5.

DIALOG

NEUEN

*FÜR EINEN
S O Z I A L E N
K O M P R O M I S S*

AUFTAKT-KONFERENZ

22. APRIL 2015



GRÜNBUCH

FACH-DIALOG

- EXPERTEN-WORKSHOP
- BESTEHENDE PLATTFORMEN
- WEITERE KONFERENZEN

ÖFFENTLICHER DIALOG

- DIALOG IN DEN SOZIALEN MEDIEN
- BÜRGERBEFRAGUNG
- FILMFESTIVAL

ABSCHLUSS-KONFERENZ

ENDE 2016



WEISSBUCH

Wie wollen wir in Zukunft arbeiten? Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Bürgerinnen und Bürger, Sozialpartner, Unternehmen, Verbände, Bildungsinstitutionen, Einrichtungen, die unseren Sozialstaat mit Leben füllen, und nicht zuletzt auch die Politik – sie alle haben berechnigte Interessen und Anliegen, niemand hat ein Gestaltungsmonopol. Deshalb kann es am Ende nur einen Kompromiss geben. Wir werden uns dafür einsetzen, dass es ein guter, ein sozialer Kompromiss wird.

Unter dem Leitbegriff Arbeiten 4.0 haben wir in diesem Grünbuch bestimmende Trends, wichtige Handlungsfelder und zentrale gesellschaftliche Anliegen skizziert. Und wir haben konkrete Fragen formuliert – offene Fragen, weil auch wir die Antworten noch nicht ausreichend kennen. Wir wollen damit einen **BREITEN DIALOG ANSTOSSEN**. Denn die Arbeitsgesellschaft der Zukunft kann nur in einem intensiven Austausch aller Beteiligten entstehen. Mit Arbeiten 4.0 schafft das Bundesministerium für Arbeit und Soziales einen Rahmen und eine Plattform für vielfältige Diskussionen, in dem bzw. auf der sich das Thema in all seinen Facetten entfalten soll.

Wir wollen einerseits einen **FACHLICHEN DIALOG** mit Expertinnen und Experten aus der Wissenschaft und der betrieblichen Praxis führen und dabei auch bestehende Dialogformate einbinden. Andererseits wollen wir online wie offline einen **ÖFFENTLICHEN DIALOG** mit den Bürgerinnen und Bürgern führen. Beides soll uns helfen, die Gestaltungschancen und auch mögliche Kompromisslinien besser zu erkennen. Wichtige Zwischenergebnisse werden wir im Rahmen von öffentlichen Veranstaltungen und Publikationen zur Diskussion stellen. Nähere Informationen erhalten Sie auf unserer Webseite www.arbeitenviernull.de.

Der Dialog soll Ende 2016 mit einem Weißbuch Arbeiten 4.0 seinen Abschluss finden. In diesem Dokument sollen sich die aus dem Dialog gewonnenen Erkenntnisse wiederfinden.

Wir laden Sie herzlich ein: Diskutieren Sie mit!

GLOSSAR

Atypischer Erwerbsverhältnisse

Als atypische Erwerbsformen werden Teilzeit (unter 20 Wochenstunden), geringfügige Beschäftigung, befristete Beschäftigung und Zeitarbeit verstanden.

Big Data

Als Big Data werden die Sammlung und Auswertung immer größerer Datenmengen bezeichnet, die durch technische Fortschritte sowohl bei Prozessoren, in der Sensorik, aber auch in den Analysemethoden ermöglicht werden.

Crowdworking

Beim Crowdworking werden Aufträge, meist zerteilt in kleinere Aufgaben, über digitale Plattformen an Crowdworker vergeben. Dies kann sowohl an die eigenen Beschäftigten erfolgen (internes Crowdworking) als auch an Dritte (externes Crowdworking), die oftmals als Solo-Selbständige für viele Auftraggeber weltweit arbeiten.

Demokratische Teilhabe

Die Schlagwörter demokratische Teilhabe bzw. das demokratische Unternehmen beschreiben die Beteiligung von Beschäftigten, bspw. an strategischen Entwicklungen oder der Arbeitsorganisation, über die betriebliche Mitbestimmung hinaus.

Digitaler Wandel

Der digitale Wandel bündelt Veränderungen, die auf Basis einer schnellen und breiten Adaption neuer Informations- und Kommunikationstechnologien in Wirtschaft und Gesellschaft realisiert werden können. Sie haben jeweils für sich und erst recht in Wechselwirkung miteinander ein großes Potenzial, die Art und Weise, wie wir wirtschaften und arbeiten, grundlegend zu beeinflussen.

Dienstleistungen on demand

Dienstleistungen für private Verbraucher wie auch Unternehmenskunden werden inzwischen verstärkt über Online-Plattformen angeboten und vermittelt, die dafür eine Vermittlungsgebühr erheben. Beobachter sehen eine neue und hochflexible „On-demand-Economy“ im Entstehen begriffen, die durch neue technische Möglichkeiten die direkte Erbringung von individualisierten Dienstleistungen ermöglicht.

Digital Literacy

Digital Literacy umschreibt die Kenntnisse und Kompetenzen, die im Umgang mit neuen technischen Geräten sowie den damit gebildeten Informations- und Kommunikationsnetzwerken benötigt werden.

Dualisierung

Mit Blick auf einen wachsenden und sich verfestigenden Niedriglohnsektor sowie mit einer zunehmenden Verbreitung atypischer Erwerbsformen einerseits und einer weiterhin hohen Zahl von Normalarbeitsverhältnissen andererseits haben Wissenschaftler den Begriff der Dualisierung des Arbeitsmarkts in Deutschland eingeführt.

Ende der Arbeit

Thesen zum Ende der Arbeit aufgrund von Produktivitätsgewinnen aus dem technologischen Fortschritt gibt es bereits seit über 100 Jahren. Immer wieder verschwanden auch ganze Branchen und Berufe. Gleichzeitig entstanden neue Geschäftsmodelle und Berufsbilder. Daher geht es eher um Veränderungen und Umbrüche und neue Gleichgewichte am Arbeitsmarkt.

Entgrenzung

Der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglicht eine Entgrenzung der Arbeit, d.h. dass Arbeit räumlich, zeitlich und organisational bisherige betrieblich vorgegebene Strukturen mit festen Arbeitszeiten und Arbeitsorten und einer langfristig angelegten Bindung von Mitarbeitern an den Betrieb zugunsten einer neuen Offenheit verliert.

Erwerbstätigenversicherung

Bislang sind vor allem, aber nicht ausschließlich, abhängig Beschäftigte (Angestellte) in der gesetzlichen Rentenversicherung versichert. Das Konzept einer Erwerbstätigenversicherung würde hingegen alle Erwerbstätigen, auch Selbständige, in eine gesetzliche Altersversicherung einbeziehen.

Fachkräfte

Personen mit einer abgeschlossenen mindestens zweijährigen Berufsausbildung werden als Fachkraft bezeichnet. Dies sind Personen mit abgeschlossener Lehre, einem Fachschulabschluss oder (Fach-)Hochschulabschluss oder vergleichbaren Abschlüssen.

Familienarbeitszeit

Familienarbeitszeit bezeichnet ein Modell der partnerschaftlichen Aufteilung von Erwerbsarbeit und familiärer Arbeit zwischen Partnern, bei dem beide einer Erwerbstätigkeit mit substanzieller Wochenstundenzahl (z.B. ca. 80% einer Vollzeitätigkeit) nachgehen und sich familiäre Aufgaben teilen. Diskutiert wird in diesem Zusammenhang auch eine Lohnersatzleistung, die den Differenzbetrag zum Vollzeiteinkommen teilweise ausgleichen soll.

Generation Y

Mit Generation Y – im Englischen ausgesprochen wie „why“ (= warum) – ist die zwischen 1985 und 2000 geborene Bevölkerungskohorte gemeint. Den Mitgliedern der Generation Y wird zugeschrieben, dass ihnen die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit sowie die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben deutlich wichtiger sind als älteren Generationen.

Humanisierung der Arbeit

Hierunter wird eine möglichst menschengerechte Gestaltung der Arbeitswelt verstanden. Der Begriff umfasst alle auf die Verbesserung des Arbeitsinhalts und der Arbeitsbedingungen gerichtete Maßnahmen.

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit ist eine gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Sozialpartnern, Kammern, der Bundesagentur für Arbeit, Wissenschaft und Unternehmen, die sich für eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur einsetzt und Ansätze zur motivations-, gesundheits- und innovationsförderlichen Arbeitsgestaltung oberhalb von gesetzlichen Mindestnormen entwickelt. Sie bietet Beratungs- und Informationsangebote, Austauschmöglichkeiten sowie ein Förderprogramm für neue praxisnahe Angebote für Beschäftigte und Unternehmen.

Industrie 4.0

Das Schlagwort Industrie 4.0 beschreibt einen Umbruch im produzierenden Sektor. Leitbild der Industrie 4.0 ist eine hochautomatisierte und vernetzte industrielle Produktions- und Logistikkette. Dabei verschmelzen virtuelle und reale Prozesse auf der Basis sogenannter cyberphysischer Systeme. Dies ermöglicht eine hocheffiziente und hochflexible Produktion, die Kundenwünsche in Echtzeit integriert und eine Vielzahl von Produktvarianten ermöglicht.

Kleine Vollzeit

Die Schlagwörter vollzeitnahe Teilzeit, kleine Vollzeit oder große Teilzeit bezeichnen Arbeitszeitmodelle unterhalb einer Vollzeit von 40 Wochenstunden, jedoch oberhalb einer Teilzeit von 20 Stunden. Derartige Arbeitszeitmodelle ermöglichen es, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ihre privaten und beruflichen Anforderungen besser miteinander in Einklang zu bringen.

Kultureller Wertewandel

Die Veränderung der gesellschaftlichen und individuellen Wertvorstellungen und Normen wird als kultureller Wertewandel bezeichnet.

Lebensphasenorientierung

Eine lebensphasenorientierte Arbeitszeit ermöglicht es Beschäftigten, ihre Arbeitszeit in bestimmten Lebensphasen, z. B. während der Familiengründung oder einer Weiterbildung, zu reduzieren, um die verschiedenen Zeitbedürfnisse besser miteinander vereinbaren zu können.

Mobiles Arbeiten

Mobiles Arbeiten bezeichnet das Arbeiten außerhalb der Betriebsstätte. Es umfasst die Arbeit von zu Hause aus (Telearbeit, alternierende Telearbeit), die Arbeit beim Kunden (z. B. Service oder Vertrieb), die Arbeit von unterwegs (z. B. Flugzeug, Hotelzimmer) und die Arbeit im Rahmen von Dienstreisen (z. B. Messe, Kongress).

Niedriglohnsektor

Der Niedriglohnsektor wird durch die relative Niedriglohngrenze bestimmt. Diese wird üblicherweise als zwei Drittel des mittleren Lohns (Median) definiert. Im Jahr 2012 lag die bundesweite Niedriglohnschwelle bei 9,30 Euro pro Stunde. 24 % aller Beschäftigten arbeiteten 2012 im Niedriglohnsektor.

Normalarbeitsverhältnis

In den 1980er Jahren wurde von einer Reihe von Wissenschaftlern die empirisch in Westdeutschland am weitesten verbreitete Form von Erwerbstätigkeit als Normalarbeitsverhältnis mit folgenden Merkmalen definiert: dauerhafte und unbefristete, sozialversicherungspflichtige Vollzeittätigkeit mit geregelten Arbeitszeiten außerhalb der Zeitarbeitsbranche. Implizit wurde häufig davon ausgegangen, dass der Beschäftigte männlicher Alleinverdiener mit Familie war.

Polarisierung

Wenn die Nachfrage nach mittleren Qualifikationen im Vergleich zu höheren, aber auch zu niedrigeren Qualifikationen sinkt, bspw. durch den technologischen Fortschritt, kann es zu einer Polarisierung der Löhne bzw. der Beschäftigung kommen. Dann steigen bspw. die Löhne an den Polen der Lohnverteilung relativ zu den Löhnen in der Mitte.

Rushhour des Lebens

Rushhour des Lebens bezeichnet eine Lebensphase mit einer besonderen Dichte an Anforderungen und Entscheidungen mit zentraler Bedeutung für den weiteren Lebensweg (z. B. zwischen dem 25. und 45. Lebensjahr). Ausbildungsabschluss, Berufseinstieg und berufliche Etablierung, Lebenspartnerwahl und Familiengründung fallen in diese Phase und müssen innerhalb einer kurzen Zeitspanne gleichzeitig bewältigt werden.

Solo-Selbständige

Als Solo-Selbständige werden gemeinhin Selbständige bezeichnet, die keine Mitarbeiter beschäftigen.

Soziale Marktwirtschaft

Der Begriff beschreibt eine Wirtschaftsordnung, in der die freie Teilnahme aller an einer Wettbewerbswirtschaft mit dem sozialen Ausgleich und einem sozialen Fortschritt in der Gesellschaft verbunden wird.

Wissengesellschaft

In einer Wissensgesellschaft werden Wissen und dessen Organisation zur Grundlage des sozialen Zusammenlebens und zu einer herausragenden ökonomischen Ressource, die in hohem Maße über die Wettbewerbsfähigkeit von Volkswirtschaften entscheidet. Arbeit geschieht verstärkt in Form von Wissens- und Kopfarbeit. Dabei wird ist der Zugang zu Wissen und die Teilhabe an Wissen über Bildung eine zentrale soziale Frage.

Zeitsouveränität

Im Allgemeinen meint Zeitsouveränität die selbstbestimmte Verwendung der eigenen Zeit. Im engeren Sinne bezeichnet sie die Möglichkeit, Dauer und Lage der eigenen Arbeitszeit mit zu bestimmen.

R E N T E

FLEXIBILIS I E R U

KLEINE VOLLZEIT

I N N O V A T I O N

L E I T B I L D

A U T O

A U G E N H Ö H E

M O

D I E N S T L E I S T U N G E N O N D E M A N D

M I T B E S T I

G L O B A L I S I E R U N

H A N D E L

B R A N C H E

S T A A T

N I E D R I G L O H N S E K T O R

L Ö S U N G E N

N G

B E D Ü R F N I S S E

M A T I S I E R U N G

B I L L

MMUNG

G

N

E R W E R B S B I O G R A F I E

F A M I L I E

SOLO-SELBSTSTÄNDIGE

IMPRESSUM

Herausgeber

Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Abteilung Grundsatzfragen des Sozialstaats,
der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft
Wilhelmstraße 49
10117 Berlin

Internet: www.arbeitenviernull.de
Email: arbeiten40@bmas.bund.de

Stand: April 2015

Wenn Sie Bestellungen aufgeben möchten:

Best.-Nr.: A 872

Telefon: 030 18 272 272 1

Telefax: 030 18 10 272 272 1

Schriftlich: Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09
18132 Rostock

E-Mail: publikationen@bundesregierung.de

Internet: www.bmas.de

Gehörlosen/Hörgeschädigten-Service:

E-Mail: info.gehoerlos@bmas.bund.de

Fax: 030 221 911 017

Gebärdentelefon: gebaerdentelefon@sip.bmas.buergerservice-bund.de

Design: BUTTERBERLIN, BUTTER. GmbH

Druck: Ruksaldruck GmbH & Co. KG, Berlin

Bild der Ministerin: Werner Schuering

Illustration: Julia Depis

Gedruckt auf säure-, holz und chlorfreiem Papier, FSC-zertifiziert

Wenn Sie aus dieser Publikation zitieren wollen, dann bitte mit genauer Angabe des Herausgebers, des Titels und des Stands der Veröffentlichung. Bitte senden Sie zusätzlich ein Belegexemplar an den Herausgeber.

Diese Publikation wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales kostenlos herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

www.arbeitenviernull.de



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

Quelle 7

Autor / Hrsg. / Titel It. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Monitor.
Internetquellenverzeichnis Mobiles und entgrenztes Arbeiten. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung

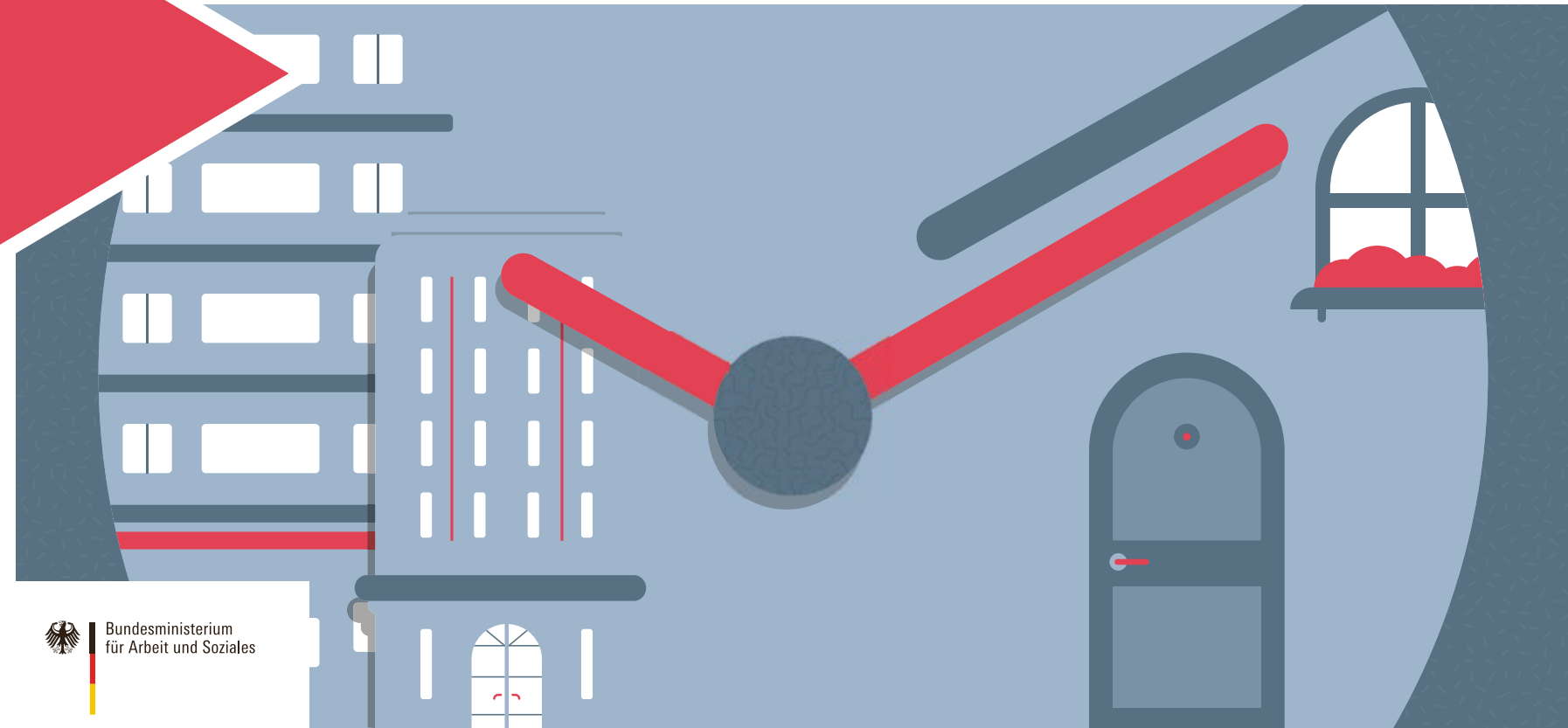
vollständige URL http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a873.pdf;jsessionid=9EF1A3D95DD19CBE1975D1B63DD4BCFA?__blob=publicationFile&v=2

Datum des Downloads 15.02.2018

MONITOR

Mobiles und entgrenztes Arbeiten

Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

Inhalt

Vorwort	3
Einleitung	5
Auf einen Blick	6
Arbeiten von zu Hause aus Sicht der Betriebe	8
Arbeiten von zu Hause aus Sicht der Beschäftigten	10
Rahmenbedingungen der Arbeit von zu Hause	12
Arbeiten von zu Hause und Arbeitsqualität	14
Beschäftigte ohne Homeoffice	16
Methode und Beteiligte	18
Diskussion zur Einordnung der Ergebnisse des Forschungsmonitors	20
Teilnehmende der Fokusgruppe „Orts- und zeitflexibles Arbeiten“	24
Mitglieder der IT-Gipfel-Plattform „Digitale Arbeitswelt“	25
Impressum	27



Vorwort

Arbeiten, wann und wo wir wollen – viele Beschäftigte wünschen sich das. Ein wichtiges Anliegen ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Beruf und Privatleben. Zugleich ist zeit- und ortsflexibles Arbeiten technisch heute in vielen Bereichen auch leichter umsetzbar. Dabei stellt sich eine Reihe grundlegender Fragen für die Gestaltung guter Arbeit: Wie zeit- und ortsflexibel wollen die Beschäftigten arbeiten? Was sind ihre Motive? Welche Hindernisse gibt es im Betrieb? Wie viel Flexibilität dürfen die Betriebe von ihren Beschäftigten im Gegenzug erwarten? Und welche Folgen hat es, wenn Beschäftigte ihr mobiles Büro mit sich herumtragen und potenziell immer und an jedem Ort erreichbar sind?

Die vorliegenden Befunde dieses Forschungsmonitors, gewonnen aus einer repräsentativen Befragung von 771 Personalverantwortlichen und über 7.000 Beschäftigten, zeigen, wie mobil Beschäftigte heute arbeiten und welche Anliegen sie haben. Ein Ergebnis ist, dass Angestellte deutlich mehr Möglichkeiten haben, im Homeoffice zu arbeiten, als Arbeiter, die ihre Aufgaben in einem hohen Maß im Betrieb erledigen. Ein weiteres wichtiges Ergebnis ist, dass wir zwei Beschäftigtengruppen voneinander unterscheiden können: Da sind zum einen diejenigen, die einen Teil ihrer normalen Arbeitszeit aus dem Büro ins Homeoffice verlagern. Hier spielen die Vereinbarkeit von




Beruf und Familie bzw. Privatleben und das Einsparen von Wegezeiten die erwartetermaßen wichtige Rolle. Eine andere, etwa gleich große Gruppe arbeitet in ihrer Freizeit von zu Hause aus. Fragen der besse-

ren Integration von Arbeit und Familienleben stehen für diese Gruppe nicht im Vordergrund. Vielmehr sind die Rollenkonflikte zwischen Arbeits- und Privatleben für sie stärker ausgeprägt. Äußert sich darin ein besonderes Maß an Engagement und Leistungswillen? Oder ist es Ausdruck davon, dass die normale Arbeitszeit für die Fülle zu bewältigender Aufgaben nicht ausreicht und aus diesem Grund ein Teil der Arbeit in der Freizeit erledigt wird? Die Befragung lässt dies offen.

Wir wissen hingegen, dass beide Gruppen mehr Überstunden machen als Angestellte, die nie von zu Hause arbeiten, und dass diese Überstunden überwiegend bereits mit dem Gehalt abgegolten sind. Dessen ungeachtet wird die Arbeit im Homeoffice von vielen Beschäftigten gewünscht. Ein Drittel der Angestellten, die bislang noch nicht von zu Hause arbeiten, würde dies gerne gelegentlich oder regelmäßig tun. Dank der vorliegenden Ergebnisse wissen wir auch mehr darüber, wo die betriebliche Gestaltung ansetzen kann. Zum Beispiel spielen Führungskräfte eine Schlüsselrolle, ob Beschäftigte im Homeoffice arbeiten können.

Wir danken den beteiligten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, die die Ergebnisse der Befragung „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ zum Thema Homeoffice in diesem Forschungsmonitor zusammengefasst haben. Ebenso danken wir den Mitgliedern der Fokusgruppe „Orts- und zeitflexibles Arbeiten“, die diese Befunde in einem Kreis von Gewerkschaften, Arbeitgebern, Verbänden, Unternehmen, Wissenschaft und Politik diskutiert und kommentiert haben. Die Fokusgruppe ist eine Arbeitsgruppe der IT-Gipfel-Plattform „Digitale Arbeitswelt“, in der wir unter dem Vorsitz des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und der IG Metall die Chancen und Herausforderungen der digitalen Arbeitswelt diskutieren. Einige Kommentare der Mitglieder der Fokusgruppe zur Studie haben wir am Ende der Publikation ohne Anspruch auf Vollständigkeit dokumentiert. Wir wollen damit zeigen, welche unterschiedlichen Perspektiven der Forschungsmonitor eröffnet.



Andrea Nahles, MdB
Bundesministerin für
Arbeit und Soziales



Jörg Hofmann
Erster Vorsitzender
der IG Metall

Einleitung

Die Weiterentwicklung mobiler Endgeräte und die Ausbreitung des Breitband-Internets haben die Digitalisierung der Arbeitswelt in den letzten Jahren schnell vorangetrieben. Flexible Arbeitsformen gewinnen zunehmend an Bedeutung und rücken immer stärker in den Fokus der gesellschaftlichen Debatte. Zwei Dimensionen der Flexibilität – die zeitliche und die räumliche – führen zu einem Phänomen, das häufig als „Entgrenzung der Arbeit“ bezeichnet wird.

Die bisherige Forschung zeigt: Flexible Arbeitsformen können einerseits die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten erhöhen. Andererseits bergen sie aber auch die Gefahr von höherem Arbeitsvolumen und höherer Arbeitsintensität ohne ausreichende ungestörte Erholungsphasen. Auf Dauer kann das negative Folgen für die psychische und physische Gesundheit der Beschäftigten haben. Für die Arbeitsqualität der Beschäftigten und damit auch den wirtschaftlichen Erfolg der Betriebe ist eine Arbeitsorganisation unverzichtbar, die das Spannungsfeld zwischen Work-Life-Balance und Beanspruchung verringert.

Bisher ist wenig bekannt über die tatsächlich gelebte Entgrenzung der Arbeit, deren Voraussetzungen, Chancen und Risiken. Dieser Monitor fasst die Ergebnisse einer repräsentativen Betriebs- und Beschäftigtenbefragung zusammen, dem Linked Personnel Panel (LPP). Zunächst wird die Verbreitung des Phänomens Entgrenzung aus Betriebs- und Beschäftigtensicht für die zeitliche und räumliche Dimension unter-

sucht. Anschließend werden Vor- und Nachteile, Chancen und Risiken dieser Form der Flexibilisierung betrachtet. Das Wissen soll dabei helfen, Ansätze für eine gesundheitsgerechte und zukunftsfähige Gestaltung flexibler Arbeitsformen zu entwickeln.

Definition von räumlicher und zeitlicher Entgrenzung

Der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglicht eine Entgrenzung der Arbeit, d.h., dass Arbeit räumlich, zeitlich und organisational bisherige betrieblich vorgegebene Strukturen zugunsten einer neuen Offenheit verliert. Das betrifft beispielsweise feste Arbeitszeiten und Arbeitsorte und die langfristig angelegte Bindung von Mitarbeitenden an den Betrieb (Quelle: Grünbuch Arbeiten 4.0, BMAS 2015).

Den Ergebnissen in diesem Monitor liegen folgende Definitionen zugrunde:


- ▶ **Räumliche Entgrenzung:** Die Arbeit findet nicht beim Arbeitgeber, sondern zu Hause statt. Mobiles Arbeiten von unterwegs beispielsweise wurde bei der Befragung nicht berücksichtigt.
- ▶ **Zeitliche Entgrenzung:** Die Arbeit findet außerhalb der regulären Arbeitszeit statt. Da sich die Fragen hierzu nur auf Arbeit von zu Hause beziehen, sind Überstunden im Büro nicht berücksichtigt.

Auf einen Blick

Die Erhebung

Der Monitor basiert auf der Studie „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“, die vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) getragen und vom IAB, vom Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (ABWL) und Personalwirtschaftslehre der Universität zu Köln und vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) durchgeführt wird.

Für die Längsschnittstudie wurden bereits im Jahr 2012 bzw. 2013 Personalverantwortliche deutscher Betriebe und Beschäftigte aus einem Großteil dieser Betriebe befragt. In einer zweiten Befragungswelle wurden 771 Personalverantwortliche und 7.109 Beschäftigte befragt. Dadurch ist zum einen ein zeitlicher Vergleich zwischen den Jahren möglich. Zum anderen können durch den zweiseitigen Datensatz die Antworten von Betrieben und deren Beschäftigten verknüpft und gegenübergestellt werden. Die Ergebnisse sind repräsentativ für alle sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland.

 Dieses Symbol kennzeichnet im Monitor die Originalfragen aus der Betriebs- und Beschäftigtenbefragung.

Regressionsanalyse

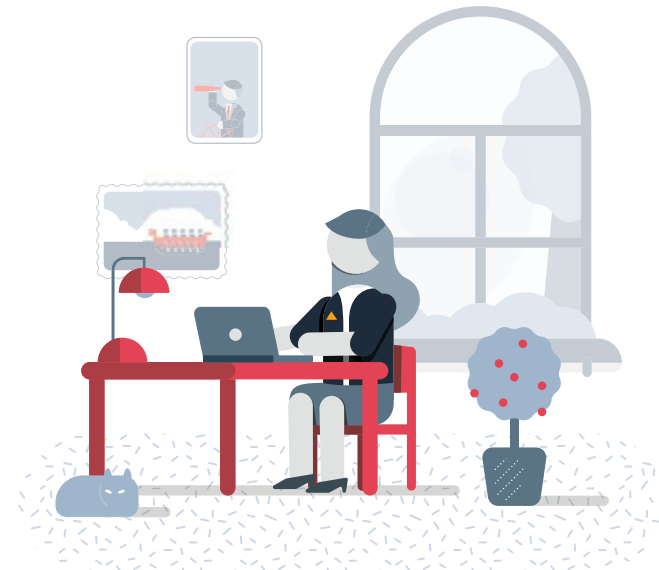
Die im Monitor folgenden Kästen mit dem Titel „Regressionsanalyse“ fassen die Ergebnisse multivariater Regressionsanalysen zusammen. Hierbei wurde jeweils der Zusammenhang zwischen verschiedenen Einflussfaktoren (z. B. zeitliche Entgrenzung) und einer Zielvariablen (z. B. Arbeitszufriedenheit) untersucht. Wichtig ist: Hiermit wird kein kausaler – also ursächlicher – Zusammenhang nachgewiesen. Die Aspekte können sich in die eine oder andere Richtung oder auch wechselseitig beeinflussen.

Die zentralen Forschungsfragen

- ▶ Wie verbreitet ist räumlich und zeitlich entgrenztes Arbeiten?
- ▶ Welche Arbeitsqualität erleben Beschäftigte, die räumlich und zeitlich entgrenzt arbeiten?
- ▶ Wie stark ist der Wunsch nach räumlich flexiblem Arbeiten ausgeprägt, welche Hemmnisse stehen dem entgegen?

Die wichtigsten Ergebnisse

- ▶ In Deutschland herrscht immer noch eine starke Anwesenheitskultur. In vielen Berufen fehlen die technischen oder strukturellen Voraussetzungen für die Arbeit von zu Hause.
- ▶ Ein Drittel der Betriebe in Deutschland bietet Beschäftigten die Möglichkeit, von zu Hause zu arbeiten. Bei Betrieben mit über 500 Beschäftigten ist es die Hälfte. In den meisten Unternehmen, die Homeoffice anbieten, ist dies keine Arbeitsform für den Alltag und deshalb nur unregelmäßig möglich.
- ▶ Das Arbeiten im Homeoffice wird verstärkt für Führungskräfte und im Dienstleistungssektor angeboten.
- ▶ Die Nutzung von Homeoffice hat unter den Beschäftigten seit 2013 nicht zugenommen. Die Erreichbarkeit der Beschäftigten außerhalb der Arbeitszeit für dienstliche Anliegen hat sich dagegen erhöht.
- ▶ Räumlich und zeitlich entgrenztes Arbeiten ist vor allem in Berufen mit hoher Qualifizierung, hohem Zeitdruck und hoher Autonomie verbreitet sowie bei Frauen, die Kinder betreuen.
- ▶ Beschäftigte, die räumlich und/oder zeitlich entgrenzt arbeiten, fühlen sich mit ihrem Betrieb enger verbunden.
- ▶ Beschäftigte, die (teilweise) während der Arbeitszeit im Homeoffice arbeiten, bewerten verschiedene Aspekte ihrer Arbeitsqualität wie die Zufriedenheit und die Fairness des Vorgesetzten eher positiv.
- ▶ Beschäftigte, die außerhalb ihrer Arbeitszeit – also in ihrer Freizeit – von zu Hause arbeiten, empfinden häufiger Rollenkonflikte zwischen Arbeits- und Privatleben.
- ▶ Ein Drittel der Angestellten, die nie von zu Hause arbeiten, würde dies gerne gelegentlich oder regelmäßig tun.
- ▶ Beschäftigte, die nicht von zu Hause arbeiten, das aber gerne tun würden, bewerten Aspekte ihrer Arbeitsqualität wie Zufriedenheit und Verbundenheit mit dem Betrieb eher schlechter.



Arbeiten von zu Hause aus Sicht der Betriebe

Welche Betriebe bieten ihren Beschäftigten Homeoffice an?

Die Befragung der Personalverantwortlichen hat ergeben: Knapp ein Drittel der Betriebe bietet Beschäftigten die Möglichkeit, von zu Hause zu arbeiten. Große Betriebe mit über 500 Beschäftigten bieten häufiger die Möglichkeit, aus dem Homeoffice zu arbeiten. Es gibt keine messbaren Unterschiede zwischen einzelnen Branchen.

? Bietet Ihr Betrieb bzw. Ihre Dienststelle den Beschäftigten die Möglichkeit, von zu Hause zu arbeiten, also Homeoffice zu betreiben?



Regressionsanalyse

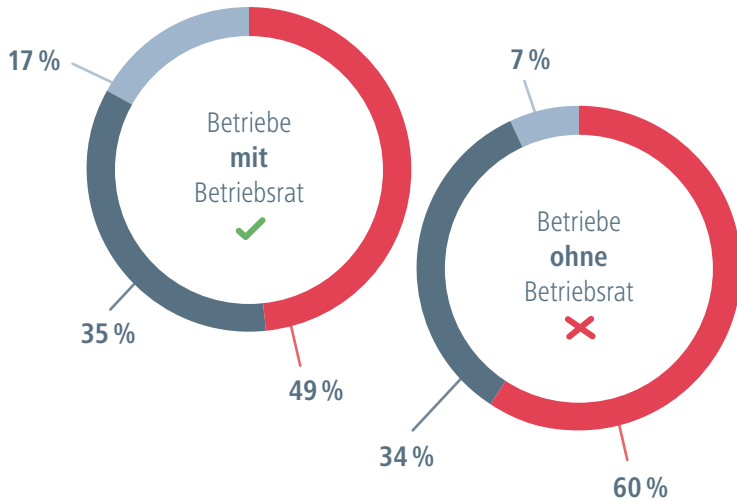
Betriebe, die flexible Arbeitszeiten und Personalentwicklungsmaßnahmen zur Beschäftigtenbindung nutzen sowie über Zielvereinbarungen und variable Vergütung führen, ermöglichen häufiger Homeoffice.

Wie oft und für wen bieten Betriebe Homeoffice an?

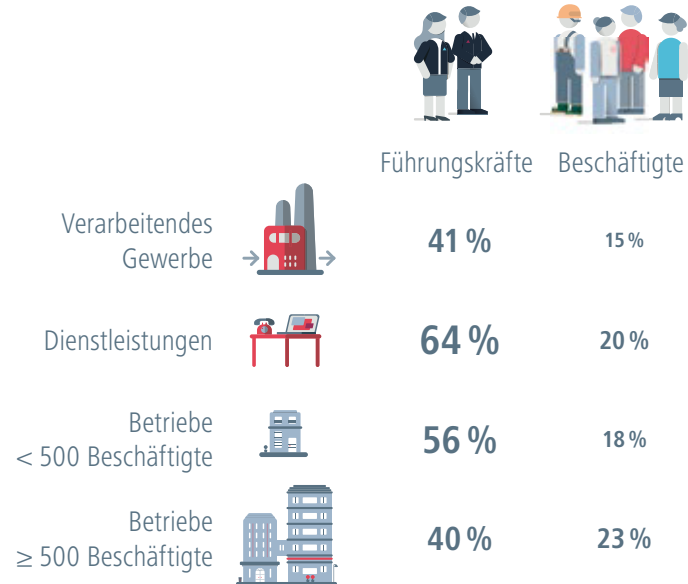
Homeoffice ist oft nur unregelmäßig möglich, ist also weniger Arbeitsform für den Alltag als vielmehr ein Instrument, um auf besondere Situationen zu reagieren. Insgesamt bieten Betriebe mit Betriebsrat nicht häufiger Homeoffice an, ermöglichen aber eher ein regelmäßiges wöchentliches Arbeiten von zu Hause. Homeoffice ist vor allem ein Instrument für Führungskräfte und für diese im Dienstleistungssektor oder in kleineren Unternehmen häufiger möglich.

? In welchem zeitlichen Umfang ist Homeoffice in Ihrem Betrieb bzw. Ihrer Dienststelle möglich?

- Unregelmäßig
- Monatlich
- Wöchentlich



? Wie hoch ist der Anteil der Beschäftigten, die vom Homeoffice Gebrauch machen können? (Berechtigte Beschäftigte, nicht tatsächliche Nutzerinnen und Nutzer)



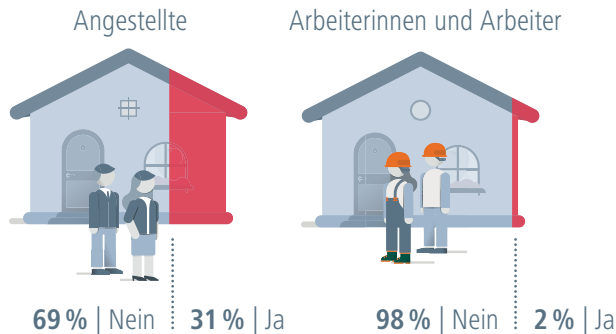
Arbeiten von zu Hause aus Sicht der Beschäftigten

Auf wen trifft es zu und wie ist es geregelt?

Die Befragung der Beschäftigten hat ergeben: Arbeiten von zu Hause ist hauptsächlich für Angestellte ein Thema, betrifft Arbeiterinnen und Arbeiter dagegen kaum. Die Anteile derjenigen, die gelegentlich von zu Hause arbeiten, haben sich seit 2013 nicht verändert.

Bei 16 % derjenigen, die von zu Hause arbeiten, ist dies vertraglich festgelegt.

? Arbeiten Sie für Ihren Arbeitgeber – wenn auch nur gelegentlich – von zu Hause aus?



? Handelt es sich dabei um vertraglich vereinbarte Heim- oder Telearbeit?



Regressionsanalyse

Akademikerinnen und Akademiker sowie Beschäftigte mit mehr Handlungsspielraum, höherem Termindruck oder mehr Multitasking arbeiten öfter zeitlich und räumlich entgrenzt. Bei Frauen sind es diejenigen mit Kindern unter 14 Jahren, die häufiger im Homeoffice arbeiten.

Angestellte, die gelegentlich von zu Hause arbeiten, arbeiten insgesamt deutlich mehr (43,5 Stunden pro Woche) als Angestellte, die das nie tun (39,4 Stunden pro Woche).

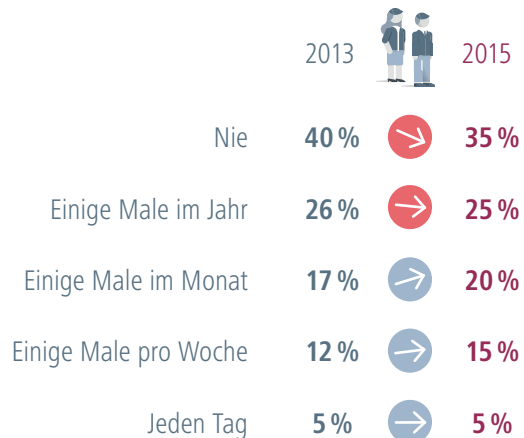


! Die folgenden Detailanalysen beziehen sich nur auf die Gruppe der **Angestellten**.

Wie viele Beschäftigte telefonieren und mailen dienstlich in der Freizeit?

Zwei Drittel der Angestellten werden zumindest gelegentlich in der Freizeit dienstlich kontaktiert. Der Anteil derjenigen, die nie in der Freizeit dienstlich erreichbar sind, ist seit 2013 von 40 % auf 35 % gesunken.

? Wie häufig kommt es vor, dass Sie in Ihrer Freizeit dienstlich angerufen werden oder dienstliche E-Mails beantworten?



8 % der Angestellten, die einige Male im Jahr oder im Monat in ihrer Freizeit dienstlich angerufen werden oder dienstliche E-Mails beantworten, finden: „Kommunikationsmittel wie E-Mail, Handy oder Internet machen meine Freizeit häufig zur Arbeitszeit.“

38 % der Angestellten, die einige Male pro Woche oder jeden Tag in ihrer Freizeit dienstlich angerufen werden oder dienstliche E-Mails beantworten, finden: „Kommunikationsmittel wie E-Mail, Handy oder Internet machen meine Freizeit häufig zur Arbeitszeit.“

Regressionsanalyse¹

Beschäftigte, die häufig während der Freizeit erreichbar sind, ...

- ▶ fühlen sich mit ihrem Betrieb enger verbunden und sind engagierter ...
- ▶ sehen das Familienleben stärker durch den Beruf beeinträchtigt und umgekehrt ...
- ▶ sind nicht zufriedener oder unzufriedener mit ihrer Arbeit ...
- ▶ fühlen sich nicht gesünder oder ungesünder ...

... als Beschäftigte, die nie in der Freizeit erreichbar sind.

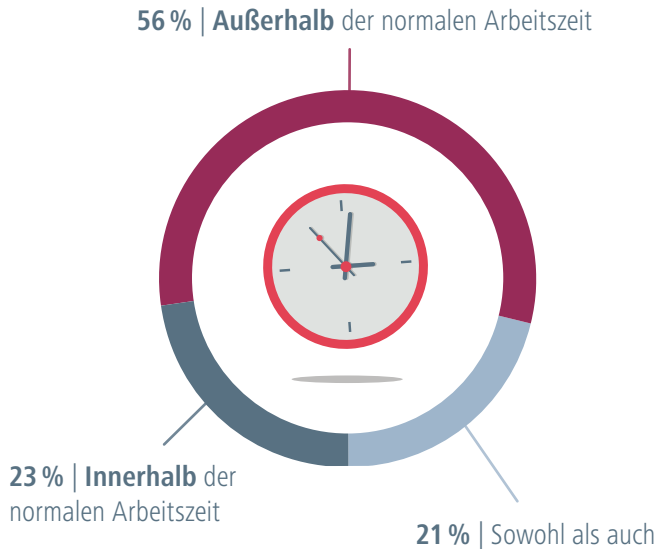
¹ Nachgewiesen wird jeweils nur der Zusammenhang zwischen zwei Merkmalen, nicht die Wirkungsrichtung. Ob die Unterschiede in der empfundenen Arbeitsqualität also von der Erreichbarkeit beeinflusst werden oder umgekehrt, ist unklar.

Rahmenbedingungen der Arbeit von zu Hause

Reguläre Arbeitszeit oder Freizeit?

56 % der Angestellten, die ohne vertragliche Regelung von zu Hause arbeiten, tun dies ausschließlich außerhalb der regulären Arbeitszeit, also in ihrer Freizeit. Das sind etwa 15 % der Angestellten insgesamt.

- ❓ Erfolgt die Arbeitszeit zu Hause innerhalb Ihrer normalen Arbeitszeit oder außerhalb der Arbeitszeit in Ihrer Freizeit?



Um die verschiedenen Formen der Arbeit von zu Hause genauer zu betrachten, wird bei den folgenden Auswertungen zwischen den Gruppen Arbeitszeit und Freizeit unterschieden:



Die **Gruppe Arbeitszeit** bilden diejenigen Angestellten, die zumindest teilweise während ihrer Arbeitszeit von zu Hause arbeiten, also lediglich den Ort der Arbeit verändern. Diese Beschäftigten können jedoch zusätzlich auch außerhalb der selbst definierten normalen Arbeitszeit zu anderen Tageszeiten oder an anderen Wochentagen arbeiten.



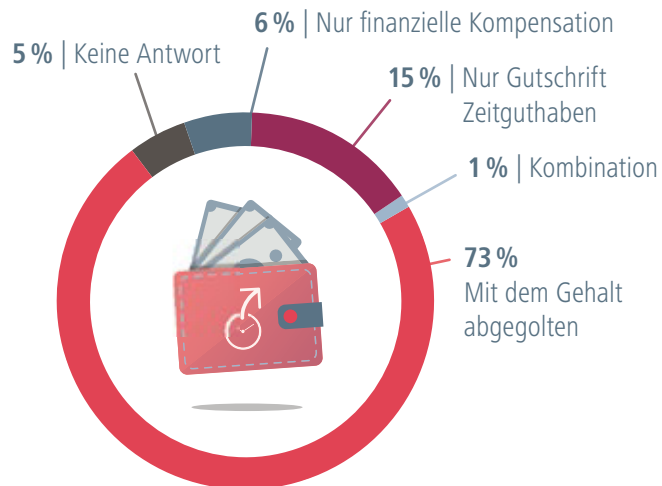
Die **Gruppe Freizeit** bilden diejenigen Angestellten, die ausschließlich zu einer Tageszeit zu Hause arbeiten, die von der befragten Person als Freizeit bezeichnet wird. Dies kann im Rahmen des vereinbarten Arbeitszeitvolumens stattfinden oder darüber hinaus gehen.



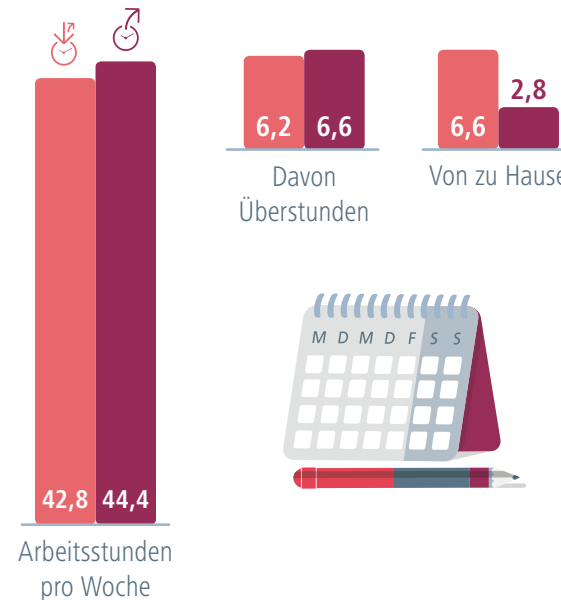
Wie viele Überstunden machen die Beschäftigten und wie werden diese kompensiert?

Etwa drei Viertel der **Gruppe Freizeit** bekommen ihre Arbeit zu Hause weder durch einen Zeitausgleich noch finanziell kompensiert. Beide Gruppen arbeiten mehr und machen mehr Überstunden als Angestellte, die nie von zu Hause arbeiten. Beschäftigte der **Gruppe Arbeitszeit** haben hingegen die Möglichkeit, auch während der regulären Arbeitszeit von zu Hause zu arbeiten.

? Bekommen Sie die Arbeit, die Sie zu Hause erledigen, finanziell oder durch Zeitguthaben kompensiert oder ist dies mit dem Gehalt abgegolten?



? Wie viele Stunden pro Woche arbeiten Sie normalerweise einschließlich regelmäßig geleisteter Mehrarbeit bzw. Überstunden? Wie viele Stunden arbeiten Sie im Durchschnitt pro Woche von zu Hause?

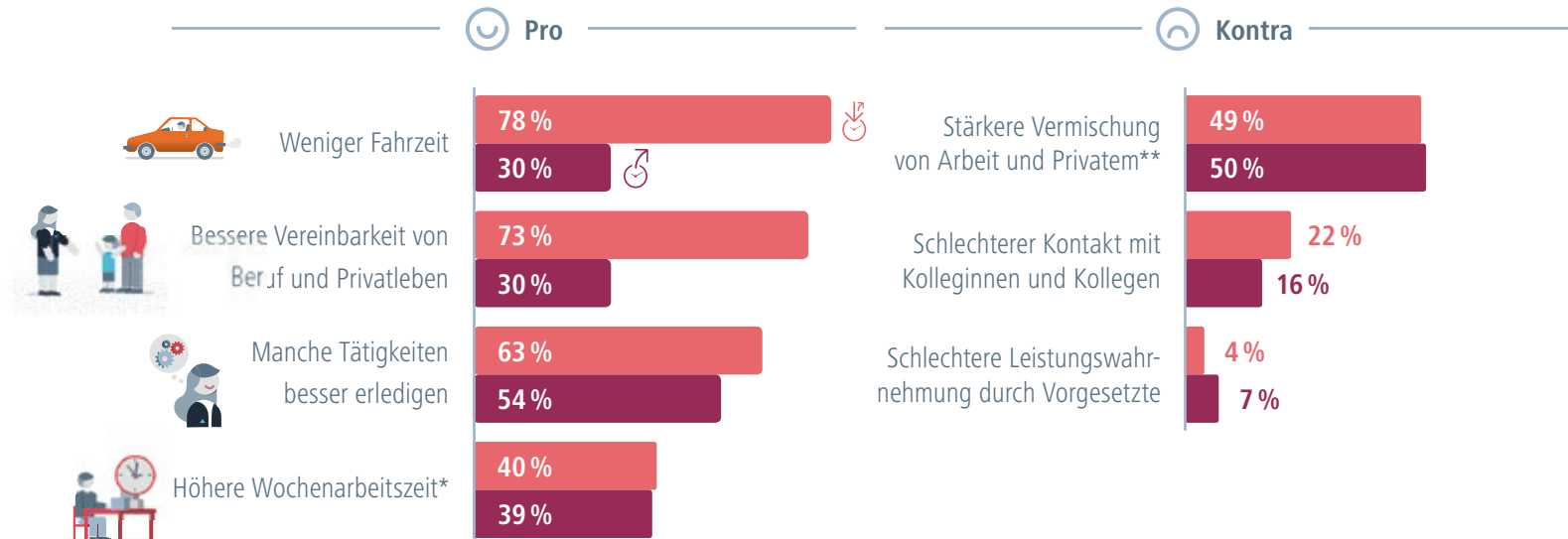


Arbeiten von zu Hause und Arbeitsqualität

Welche Vor- und Nachteile erleben Beschäftigte im Homeoffice?

Beschäftigte beider Gruppen erleben berufliche Vorteile der Arbeit von zu Hause. Beschäftigte der **Gruppe Arbeitszeit** erleben häufiger private Vorteile (weniger Fahrzeit, bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben); beide Gruppen erleben eine Vermischung von Arbeit und Privatem.

? Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Arbeiten von zu Hause gesammelt?





* Wörtlich: „Durch die Arbeit von zu Hause kann ich eine höhere Wochenarbeitszeit erzielen.“

** Wörtlich: „Durch die Arbeit von zu Hause verschwimmt die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit.“



Wie fühlen sich Angestellte, die von zu Hause arbeiten?

Angestellte, die gelegentlich von zu Hause arbeiten, bewerten einige Aspekte ihrer Arbeitsqualität anders als Beschäftigte, die das nie tun. Innerhalb der von zu Hause Arbeitenden unterscheiden sich die Gruppen  **Arbeitszeit** und  **Freizeit** insbesondere bei der Arbeitszufriedenheit und der Wahrnehmung ihrer Vorgesetzten.

Die Ergebnisse basieren auf Regressionsanalysen. Nachgewiesen wird dabei jeweils nur der Zusammenhang zwischen zwei Merkmalen, nicht die Wirkungsrichtung. Ob die Unterschiede in der empfundenen Arbeitsqualität also von der Entgrenzung der Arbeit beeinflusst werden oder umgekehrt, ist unklar.



Regressionsanalyse



Beschäftigte der Gruppe **Arbeitszeit** ...

- ▶ fühlen sich nicht gesünder oder ungesünder ...
 - ▶ sind zufriedener mit ihrer Arbeit ...
 - ▶ empfinden ihre Vorgesetzten als fairer ...
 - ▶ fühlen sich mit ihrem Betrieb enger verbunden, sind aber nicht engagierter ...
 - ▶ sehen ihr Arbeitsleben etwas stärker durch das Familienleben beeinträchtigt...
- ... als Beschäftigte, die nie von zu Hause arbeiten.



Beschäftigte der Gruppe **Freizeit** ...

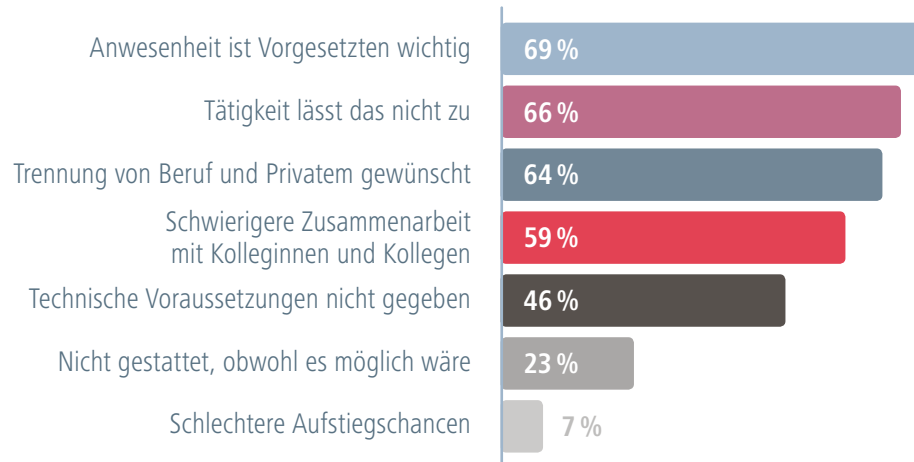
- ▶ fühlen sich nicht gesünder oder ungesünder ...
 - ▶ sind nicht zufriedener oder unzufriedener mit ihrer Arbeit ...
 - ▶ fühlen sich mit ihrem Betrieb enger verbunden, sind aber nicht engagierter ...
 - ▶ sehen ihr Familienleben stärker durch das Arbeitsleben beeinträchtigt ...
- ... als Beschäftigte, die nie von zu Hause arbeiten.

Beschäftigte ohne Homeoffice

Wieso arbeiten Beschäftigte nicht von zu Hause?

Eine Anwesenheitskultur und die Einschätzung, dass die eigene Tätigkeit zu Hause nicht möglich ist, sind Hauptgründe gegen die Arbeit im Homeoffice. Aber auch der Wunsch nach einer Trennung von Beruf und Privatleben ist weit verbreitet.

? Was sind die Gründe, weshalb Sie nicht von zu Hause arbeiten?*



Regressionsanalyse*

Führungskräfte schätzen ihre Tätigkeit häufiger als nicht geeignet für Homeoffice ein als Beschäftigte ohne Vorgesetztenfunktion. Die Einschätzung, dass Arbeiten von zu Hause von Vorgesetzten oder vom Management nicht gewünscht ist, ist bei Frauen eher verbreitet.

* Mehrfachantworten möglich. Die Analysen beziehen sich nur auf Angestellte, die nie von zu Hause arbeiten.

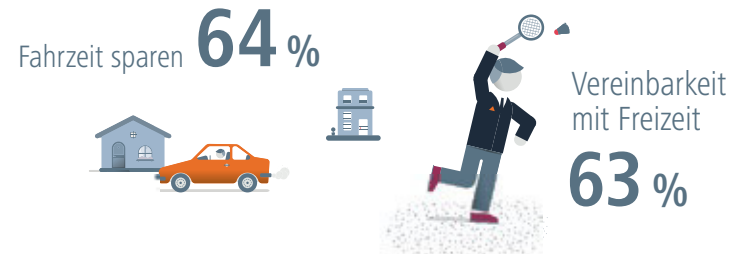
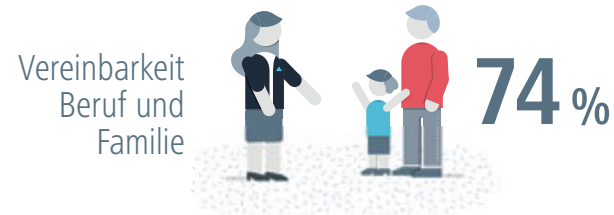
Wieso würden Beschäftigte gerne von zu Hause arbeiten?

Ein Drittel der Angestellten, die bisher nicht von zu Hause arbeiten, würde das gerne gelegentlich oder regelmäßig tun. Für Beschäftigte, die bisher nicht von zu Hause arbeiten, sich dies aber wünschen, decken sich die Motive mit den positiven Erfahrungen der Angestellten der Gruppe Arbeitszeit.

? Würden Sie gerne von zu Hause aus arbeiten? *



? Warum würden Sie gerne von zu Hause arbeiten? *



Regressionsanalyse*

Wer wünscht sich Homeoffice?

Beschäftigte mit Kindern unter 14 Jahren würden gerne mehr im Homeoffice arbeiten, ebenso wie Beschäftigte, die Überstunden machen, unter hohem Termindruck und mit Multi-tasking-Aufgaben arbeiten.

Beschäftigte, die nie von zu Hause arbeiten, das aber gerne tun würden,

- ▶ nehmen ihren Vorgesetzten als weniger fair wahr,
- ▶ sehen ihr Arbeitsleben stärker durch das Familienleben beeinträchtigt und umkehrt.

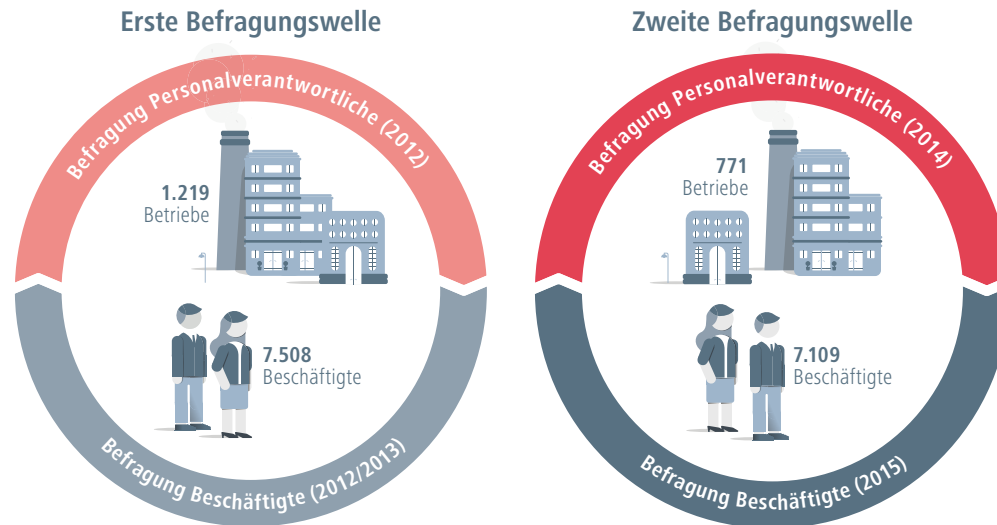
Besser arbeiten können
36 %

* Wörtlich: „Weil ich damit meine effektive Arbeitszeit erhöhen kann.“

Methode und Beteiligte

Die in diesem Monitor dargestellten Ergebnisse stammen aus der zweiten Befragungswelle der Längsschnittstudie „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“. Basis ist das Linked Personnel Panel (LPP), ein zweiseitiger Datensatz, der Betriebs- und Beschäftigtenperspektive miteinander verbindet. Für die zweite Befragungswelle wurden zunächst 771 Personalverantwortliche in deutschen Betrieben des privaten Sektors mit einer Betriebsgröße ab 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zu ihren Instrumenten des Personalmanagements, der

Unternehmenskultur und der Zusammensetzung ihrer Belegschaft befragt. Teilweise wurden Informationen aus dem IAB-Betriebspanel zugespielt und in den Analysen verwendet. Zudem wurde eine jeweils zufällige Auswahl von 7.109 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus einem Großteil dieser Betriebe zu ihrer Arbeitsqualität, ihrer Teilnahme an Instrumenten des Personalmanagements, arbeitsplatzbezogenen Merkmalen sowie weiteren sozio-demografischen Merkmalen und Einstellungen interviewt.



Für diesen Forschungsmonitor wurden die Daten deskriptiv, anhand von grafischen Darstellungen und mit statistisch gängigen Methoden zur Analyse von Querschnittsdaten ausgewertet. Dabei wurden die Ergebnisse beider Erhebungen sowohl separat als auch verknüpft analysiert. Ein besonderer Fokus der Analyse liegt auf der Berücksichtigung von Unterschieden zwischen diversen Betriebs- und Beschäftigtengruppen, wie beispielsweise hinsichtlich Betriebsgröße, Branche und Status der Beschäftigten. Mit multivariaten Regressionen wurde der Heterogenität von Betrieben und Beschäftigten Rechnung getragen. Diese wurden auch zur Analyse des Zusammenhangs zwischen räumlicher und zeitlicher Entgrenzung und verschiedenen Maßen der Arbeitsqualität angewendet. Hierbei ist in jedem Fall zu berücksichtigen, dass es sich bei den vorliegenden Ergebnissen um bedingte Korrelationsanalysen und nicht um den Nachweis kausaler Effekte handelt.

Die Studie wird gemeinsam getragen vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Die Initiative Neue Qualität der Arbeit des BMAS hat die Studie angestoßen, um erstmals eine valide Datengrundlage zu schaffen. Durchgeführt wird die Studie in einer Forschungs Kooperation, bestehend aus dem IAB, dem Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (ABWL) und Personalwirtschaftslehre der Universität zu Köln und dem Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW).

Diskussion zur Einordnung der Ergebnisse des Forschungsmonitors

Die Ergebnisse des Forschungsmonitors wurden in der ersten Sitzung der Fokusgruppe „Orts- und zeitflexibles Arbeiten“ am 25. September 2015 vorgestellt und von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern kommentiert. Daran knüpfte eine Diskussion an. Nachfolgend sind einige Punkte der Debatte ohne Anspruch auf Vollständigkeit zusammengefasst, die zeigen sollen, welche Sichtweisen der wissenschaftliche Befund eröffnet und welche weiteren Fragen sich daraus ergeben. Die Fokusgruppe „Orts- und zeitflexibles Arbeiten“ bildet eine Arbeitsgruppe innerhalb der Plattform „Digitale Arbeitswelt“, die vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und der IG Metall gemeinsam geleitet wird. Sie diskutiert unter dem Dach des nationalen IT-Gipfels der Bundesregierung Gestaltungschancen und Herausforderungen der digitalen Arbeitswelt. Die Mitglieder der Plattform und der Fokusgruppe sind am Ende dieser Publikation ausgewiesen.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Fokusgruppe teilten die Auffassung, dass der Forschungsmonitor wichtige Wissenslücken schließt und ein genaueres Bild vermittelt, wie verbreitet Homeoffice in Deutschland ist und welche Vor- und Nachteile Beschäftigte, die gelegentlich oder regelmäßig von zu Hause arbeiten, sehen. Er werte

Gründe aus, weshalb Beschäftigte nicht von zu Hause arbeiten, und analysiere die Motive derjenigen, die gerne im Homeoffice arbeiten würden, dies aber zurzeit nicht tun. Damit leiste der Monitor wertvolle Grundlagenarbeit. Zugleich werfe er eine Reihe von neuen Fragen auf. Eine Perspektive, die bei zukünftigen Befragungen stärker berücksichtigt werden könnte, wäre beispielsweise, wie das Arbeiten im Homeoffice nicht nur von einzelnen Beschäftigten beurteilt werde, sondern auch von den Teams, in denen Beschäftigte im Homeoffice arbeiten, und welche Auswirkungen auf das Team wahrgenommen werden würden. Darüber hinaus hielten mehrere Teilnehmende eine genauere Differenzierung der Begriffe „mobiles Arbeiten“, „Homeoffice“ und „Telearbeit“ für wünschenswert.

Aus Arbeitgebersicht wurde infrage gestellt, ob der Titel des Monitors „Mobiles und entgrenztes Arbeiten“ angemessen gewählt ist. Der Begriff „Entgrenzung“ erwecke den Eindruck, dass mobiles Arbeiten ein Ausufer von Arbeit mit sich bringe. Der Begriff sei negativ besetzt, betone eher mögliche Risiken und laufe Gefahr, Ängste zu schüren, statt die damit verbundenen Chancen angemessen zu erfassen. Ein neutralerer Begriff sei „Flexibilität“. Dabei gebe die Studie

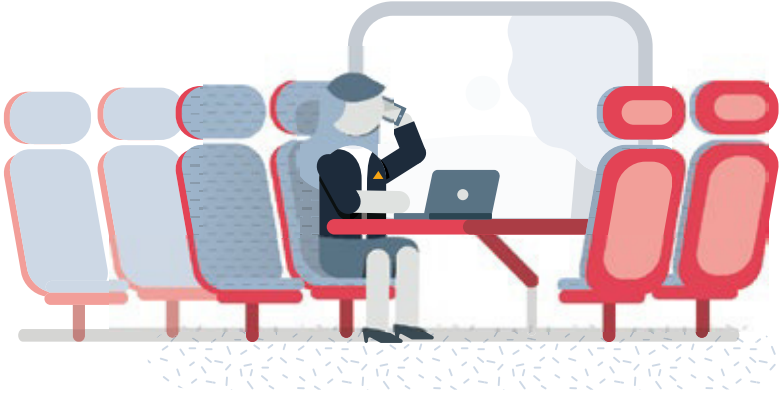
keine Grundlage für eine negative Interpretation: Beispielsweise werde die im Einleitungstext mit Verweis auf andere Forschungsergebnisse beschriebene Gefahr der negativen Folgen für die psychische und physische Gesundheit durch diese Studie gerade nicht belegt. Vielmehr fühlten sich Beschäftigte im Homeoffice weder gesünder noch ungesünder als andere Beschäftigte. Eine verkürzte Deutung der Studie wäre es, Homeoffice mit Arbeiten in der Freizeit oder Mehrarbeit gleichzusetzen, wo die Studie lediglich unterscheidet, ob das Arbeiten zu Hause während oder außerhalb der normalen Arbeitszeit erfolge. Darüber hinaus hätte die Studie noch deutlicher machen können, dass Homeoffice von vielen Beschäftigten erwünscht sei und welche Vorteile das Homeoffice bringe, insbesondere für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zum Beispiel durch eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit und den Wegfall von Pendelzeiten. Bei den angegebenen Hindernissen für Homeoffice berücksichtige die Studie mit der Unterscheidung von Angestellten und Arbeiterinnen bzw. Arbeitern und der Antwortoption, dass die Tätigkeit Homeoffice nicht zulasse, dass viele Tätigkeiten nicht geeignet seien, mobil ausgeübt zu werden. In vielen Dienstleistungsberufen mit engem Kundenbezug, aber auch im produzierenden Bereich sei eine Arbeit von zu Hause nicht mög-

lich. Die Vermischung von Arbeit und Privatem bei der Arbeit von zu Hause werde als Nachteil bzw. „Kontra“-Punkt genannt, dabei finde beim Arbeiten von zu Hause eine solche stärkere Vermischung nahezu zwangsläufig statt.

Aus Sicht der Gewerkschaften lassen sich die Ergebnisse des Monitors so interpretieren, dass neben den Chancen, die das Homeoffice eröffnet, auch ein hoher Gestaltungsbedarf besteht. Es werde deutlich, dass Arbeit im Homeoffice bei der überwiegenden Zahl der Angestellten nicht vertraglich geregelt sei; etwa die Hälfte der Angestellten, die zumindest gelegentlich von zu Hause arbeiten, würden dies während der Freizeit machen. Die zu Hause geleisteten Arbeitsstunden würden bei drei Viertel dieser Beschäftigten nicht über das normale Gehalt hinaus entlohnt, sondern sind mit diesem abgegolten, sodass es sich aus Sicht der Gewerkschaften um unbezahlte Überstunden handelt. Es wurde hervorgehoben, dass die Arbeit im Homeoffice vor allem bei hoch qualifizierten Beschäftigten mit hohem Zeitdruck und hoher Autonomie erfolge, wobei Betriebe, die über Zielvereinbarungen und variable Vergütung führten, häufiger Homeoffice ermöglichen würden. Es wäre wünschenswert, dass weitere Untersuchungen darauf

eingehen, inwieweit diese Verknüpfung von Ergebnisorientierung und Arbeitsverdichtung mehr Stress und eine höhere Belastung zur Folge haben. Nach der Deutung der Studie arbeiten 15 % der Angestellten insgesamt außerhalb der regulären Arbeitszeit, also in ihrer Freizeit. Und die untersuchten Gruppen arbeiten mehr und machen mehr Überstunden als Angestellte, die nie von zu Hause arbeiten. Es bestehe aus Sicht der Gewerkschaften die Gefahr, dass sich Beschäftigte im Homeoffice über zusätzliche Arbeit eine zeitliche Mehrbelastung in Form von Überstunden aufbürden. Räumlich und zeitlich entgrenztes Arbeiten sei vor allem in Berufen mit hoher Qualifizierung, hohem Zeitdruck und hoher Autonomie verbreitet sowie bei Frauen, die Kinder betreuen. Wenn Frauen mit Kindern häufiger im Homeoffice arbeiten als Frauen ohne Kinder, müsse aus Sicht der Gewerkschaften die Frage gestellt werden, ob dies nicht zu einer Vertiefung der Geschlechterrollen beitrage. Bezüglich der steigenden Tendenz der Erreichbarkeit in der Freizeit sei festzuhalten, dass diejenigen, die dienstlich kontaktiert werden, dies aus Sicht der Gewerkschaften als Last und Störung empfinden, und zwar in jedem Einzelfall. Insgesamt bleibe im Monitor der Begriff der Arbeitsqualität unklar.

In der Diskussion wurde deutlich, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Fokusgruppe bei allen Unterschieden in der Wahrnehmung die Auffassung teilen, dass das Homeoffice ein Instrument ist, das Beschäftigten helfen kann, freier und selbstbestimmter zu arbeiten. Das Modell sei in der Regel selbst gewählt. Arbeitgeber, die ihren Beschäftigten entsprechende Angebote machen, würden im Kampf um Fachkräfte an Attraktivität gewinnen und die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöhen können. Dies setze aber voraus, dass sich die Tätigkeiten, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausüben, dafür eignen, im Homeoffice erbracht zu werden, und dass auch arbeitsorganisatorisch gute Lösungen für das ganze Team gefunden werden können. Solche guten Lösungen können dann Realität werden, wenn Betriebe und Beschäftigte diese als Gestaltungsaufgabe wahrnehmen.



Teilnehmende der Fokusgruppe „Orts- und zeitflexibles Arbeiten“

Dr. Beatrix Behrens	Bundesagentur für Arbeit (BA)	Benjamin Mikfeld	Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)
Karl-Heinz Brandl	Verdi	Jürgen Müller	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)
Jan Dannenbring	Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)	Helga Nielebock	Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB)
Silke Ernst	Daimler AG	Christoph Peters	Universität Kassel
Lutz Gärtner	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)	Stefan Pieper	Atos Deutschland
Sabine Glaser	Arbeitgeberverband Gesamtmetall	Thomas Prinz	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)
Steven Haarke	Handelsverband Deutschland (HDE)	Dr. Gerhard Rübling	Trumpf GmbH
Dr. Stefan Hardege	Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)	Wolfram Sauer	XING AG
Oskar Heer	Daimler AG	Prof. Dr. Jürgen Schupp	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) Berlin
Dr. Josephine Hofmann	Fraunhofer IAO	Dr. Martin Schwarz-Kocher	IMU Institut Stuttgart
Yvonne Hommes	Deutsche Telekom AG	Stefan Soltmann	Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IGBCE)
Eric Jäger †	Robert Bosch GmbH	Urte Thölke	SAP SE
Dr. Tobias Kämpf	Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München	Dr. Nanne von Hahn	Telefónica Germany GmbH & Co. OHG
Dr. Constanze Kurz	IG Metall	Matthias Wendler	Allianz Deutschland
Petra Lindemann	Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC)	Bianca van Wijnen	REWE GROUP
Dieter Lux	Allianz SE		

Mitglieder der IT-Gipfel-Plattform „Digitale Arbeitswelt“

Andrea Nahles	BMAS (Vorsitzende der Plattform), Ministerin
Jörg Hofmann	IG Metall (Ko-Vorsitzender der Plattform), 1. Vorsitzender
Prof. Dr. Wilhelm Bauer	Fraunhofer IAO, Institutsleiter
Dr. Christoph W. Bönsch	KOMET GROUP GmbH, Geschäftsführer Technik, Vertrieb und Marketing
Dr. Andreas Boes	Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. München, Vorstandsmitglied ISF München e. V.
Annelie Buntenbach	Deutscher Gewerkschaftsbund, Mitglied im Geschäftsführenden Bundesvorstand
Gabriele Burkhardt-Berg	Allianz SE, Vorsitzende des Konzernbetriebsrats
Peter Clever	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), Mitglied der Hauptgeschäftsführung
Dr. Achim Dercks	Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK), Stellvertretender Hauptgeschäftsführer
Thorsten Dirks	Telefonica Deutschland, CEO
Prof. Dr. Gesche Joost	Internetbotschafterin der Bundesregierung
Winfried Holz	Atos Deutschland, CEO GBU Germany
Dr. Christian Illek	Deutsche Telekom AG, Personalvorstand
Heribert Jöris	Handelsverband Deutschland (HDE), Geschäftsführer Arbeit, Bildung, Sozial- und Tarifpolitik
Prof. Dr. Jan Marco Leimeister	Universität Kassel, Fachgebiet Wirtschaftsinformatik
Alfred Löckle	Robert Bosch GmbH, Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats
Caren Marks	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Parlamentarische Staatssekretärin
Dirk Meyer	Bundesarbeitgeberverband Chemie e. V., Geschäftsführer Bildung, Wirtschaft, Arbeitsmarkt

Johannes Pfeiffer	Bundesagentur für Arbeit (BA), Geschäftsführer Arbeitslosenversicherung
Stefan Ries	SAP SE, Chief Human Resources Officer
Dr. Gerhard Rübling	Trumpf GmbH, Geschäftsführer Personal- und Sozialwesen, Vertrieb und Services
Dr. Martin Schwarz-Kocher	IMU Institut Stuttgart, Geschäftsführung
Lothar Schröder	Verdi, Mitglied des Verdi-Bundesvorstands
Karl-Sebastian Schulte	Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH), Geschäftsführer
Prof. Dr. Jürgen Schupp	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Leiter und Direktor SOEP
Ralf Sikorski	IG BCE, Mitglied im geschäftsführenden Hauptvorstand
Karsten Tacke	Gesamtmittel, Stellvertretender Hauptgeschäftsführer
Thomas Vollmoeller	Xing AG, CEO

Impressum

Herausgeber:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales
10117 Berlin
info@bmas.bund.de
www.bmas.de

Redaktion:

Dr. Daniel Arnold, ZEW
Dr. Susanne Steffes, ZEW
Stefanie Wolter, IAB
neues handeln GmbH, www.neueshandeln.de

Layout und Grafiken:

neues handeln GmbH, www.neueshandeln.de

Stand:

November 2015

Projektpartner:



Quelle:

LPP-Beschäftigtenbefragung Wellen 2013 und 2015
LPP-Beschäftigtenbefragung Wellen 2012 und 2014
IAB-Betriebspanel Welle 2014

Fotos:

BMAS/Knoll, Frank Rumpfenhorst

Wenn Sie Bestellungen aufgeben möchten:

Best.-Nr.: A873

Telefon: 030 18 272 272 1

Telefax: 030 18 10 272 272 1

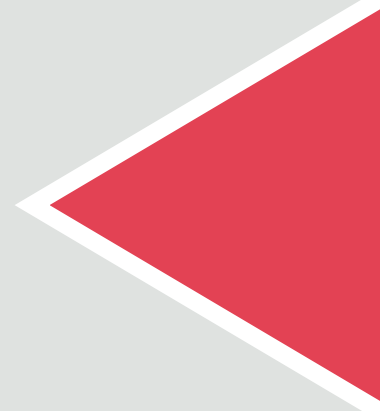
Schriftlich: Publikationsversand der Bundesregierung

Postfach 48 10 09

18132 Rostock

E-Mail: publikationen@bundesregierung.de

Internet: <http://www.bmas.de>



Quelle 8

Autor / Hrsg. / Titel It.	Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Orts- und zeitflexibles Arbeiten gestalten. Empfehlungen der Plattform Digitale Arbeitswelt.
Internetquellenverzeichnis	
vollständige URL	http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a880-orts-und-zeitflexibles-arbeiten-gestalten.pdf?__blob=publicationFile&v=1
Datum des Downloads	14.01.2018

Orts- und zeitflexibles Arbeiten gestalten

Empfehlungen der Plattform „Digitale Arbeitswelt“



Inhalt

Vorbemerkung	3
1 Flexibilitätsbedarfe von Beschäftigten und Betrieben im digitalen Wandel	4
2 Chancen und Risiken flexibler Arbeitsmodelle	6
3 Erfolgsfaktoren für gute betriebliche Gestaltung	10
4 Herausforderungen	13
5 Empfehlungen	17
6 Fazit	24
Mitglieder der Plattform „Digitale Arbeitswelt“	26
Mitglieder der Arbeitsgruppe „Orts- und zeitflexibles Arbeiten“	28
Anhang: Darstellung des gesetzlichen Rahmens	30
Impressum	33

Vorbemerkung

Diese Publikation enthält die Empfehlungen der Plattform „Digitale Arbeitswelt“ zum zeit- und ortsflexiblen Arbeiten. Die Plattform ist hochrangig mit Vertreterinnen und Vertretern der Sozialpartner, Unternehmen und Wissenschaft besetzt. Sie wird von Bundesministerin Andrea Nahles und Jörg Hofmann, Erster Vorsitzender der IG Metall, geleitet.

Die Empfehlungen basieren auf den Ergebnissen einer Arbeitsgruppe, die zum Thema „orts- und zeitflexibles Arbeiten“ eingesetzt worden war. Die Darstellung behandelt das flexible Arbeiten bei sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Andere Beschäftigungsformen, z. B. Crowdfunding, werden in einer anderen Arbeitsgruppe diskutiert. Da der Nationale IT-Gipfel den größeren Rahmen bildet, liegt der Fokus der Darstellung auf Gestaltungsfragen, die im Zuge der Digitalisierung der Wirtschaft und Arbeitswelt sichtbar werden.

1

Flexibilitätsbedarfe von Beschäftigten und Betrieben im digitalen Wandel



Betriebe

Internationale Arbeitsteilung in globalen Wertschöpfungsketten, Just-in-time-Produktion, eine profitable Auslastung von Anlagen und Maschinen, eine fortschreitende Spezialisierung der Aufgabenerledigung sowie eine verstärkte Kundenorientierung bei Produkten und Dienstleistungen können einen flexiblen Arbeitseinsatz im Betrieb erforderlich machen. Um im Wettbewerb erfolgreich agieren und Auftragsspitzen abdecken zu können, werden von den Arbeitgebern eingesetzt:

- Formen der externen Flexibilität (z. B. Befristung, Leiharbeit und Werkverträge),
- Formen der internen Flexibilität (z. B. gesetzlich zugelassene Arbeit am Wochenende, Schichtarbeit, ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit, Rufbereitschaft und Überstunden).



Beschäftigte

Ebenso finden bei den Beschäftigten Veränderungen statt: Lebensentwürfe werden individueller und vielfältiger, klassische Rollenbilder weichen auf, persönliche Freiheiten und die Balance von Arbeit und Freizeit werden den Beschäftigten wichtiger – mit dem Ergebnis, dass auch Beschäftigte mehr Spielräume benötigen und einfordern, um Beruf und Privatleben miteinander in Einklang zu bringen. Es ist für viele Familien eine Herausforderung, unterschiedliche Takte von Arbeit, Kindern, ihren Betreuungseinrichtungen und sonstigen Dienstleistern unter einen Hut zu bringen. Viele Frauen und Männer erwarten deshalb, dass der Arbeitgeber sie nach Kräften darin unterstützt, ein Leben zu führen, in dem beide Partner gemäß ihren Wünschen arbeiten können und Familie und andere private Interessen nicht hinter der Arbeit zurückstehen müssen.

Dafür stehen betriebliche Instrumente bereit:

- Beispielsweise ermöglichen Gleitzeit und Arbeitszeitkonten ein zeitlich flexibleres Arbeiten. Langzeitkonten können flexibel für gesetzliche Freistellungszwecke – wie Pflegezeit oder Elternzeit, und für Freistellungen, die mit dem Arbeitgeber vereinbart wurden, z. B. Weiterbildung, Sabbatical, Übergang in den Ruhestand – eingesetzt werden. Das am häufigsten verbreitete Lösungsmodell, um zeitliche Flexibilitätsbedarfe der Beschäftigten abzudecken, sind derzeit laufende Arbeitszeitkonten, Gleitzeit und Teilzeitarbeit. Letztere wird v. a. von Frauen, häufig mit relativ niedrigem Stundenumfang, geleistet.
- Homeoffice-Angebote oder andere Formen des mobilen Arbeitens können Beschäftigten helfen, räumlich freier und selbstbestimmter zu arbeiten.



Arbeiten 4.0 und die Veränderungen in der Arbeitswelt

Wie genau die Arbeit, gestützt auf moderne Informations- und Kommunikations-Techniken, die Arbeitswelt weiter verändert, ist noch nicht abzusehen. Voraussichtlich wird der Trend zu flexiblen Arbeitszeiten, dezentralen Arbeitsorten und hoher Mobilität weiter voranschreiten. Mithilfe webbasierter, vernetzter IT-Endgeräte wie Notebooks und Smartphones können einige Arbeitsgegenstände und -inhalte mobil und rund um die Uhr bearbeitet werden; Serviceleistungen müssen zum Teil nicht mehr vor Ort erbracht werden, auch die Produktionsabläufe ändern sich.

Die Digitalisierung kann als Ermöglicher und Verstärker wirken, Arbeitgeber- wie Arbeitnehmeranliegen unterstützen und einen Beitrag für eine verbesserte Zusammenarbeit in flexibel arbeitenden Teams leisten. Wie die Technologien in der Praxis wirken und welche Potenziale sie zur Entfaltung bringen, hängt dabei von den betrieblichen Möglichkeiten, ihrer Ausgestaltung und Einbindung in betriebliche Prozesse genauso ab wie von der individuellen Nutzung und der tariflichen und gesetzlichen Flankierung.



Die Herausforderung: Wie profitieren Beschäftigte und Betriebe gleichermaßen?

Wie orts- und zeitflexibel wollen Beschäftigte arbeiten? Wie können ihre Bedarfe realisiert werden? Welche Hemmnisse gibt es? Welche Flexibilität wird von den Betrieben benötigt? Eine zentrale Herausforderung bei der Gestaltung einer flexiblen Arbeitswelt besteht darin, die Anliegen von Beschäftigten und Betrieben auszubalancieren. Dabei ist zu beachten, dass zeitlich flexibles und räumlich mobiles Arbeiten in unterschiedlichen Formen stattfindet: Mal ist es eine Option, die Beschäftigte nach eigener Präferenz gelegentlich oder regelmäßig nutzen. In anderen Formen folgt das flexible Arbeiten Anforderungen von Betrieb oder Kundinnen und Kunden. Entscheidend ist: Wie können Anliegen der Beschäftigten erfüllt und die betrieblichen Belange berücksichtigt werden? Wie können Beschäftigte und Unternehmen gleichermaßen profitieren?

In den Diskussionen der Fokusgruppe „Orts- und zeitflexibles Arbeiten“ haben das mobile Arbeiten und dessen betriebliche, tarifliche und gesetzliche Gestaltung viel Raum eingenommen. Mobiles Arbeiten liegt vor, wenn außerhalb der Betriebsstätte des Arbeitgebers gearbeitet wird, IT-Geräte eingesetzt und Arbeitsergebnisse mittels IT-Geräten vom dezentralen Arbeitsplatz an den Arbeitgeber übermittelt werden. Dabei wurden in der Fokusgruppe zwei Formen beispielhaft unterschieden:

- Beim Homeoffice wird die Arbeitsleistung anlassbezogen und/oder regelmäßig mit oder ohne feste Vereinbarung in Teilen oder vollständig in der eigenen Wohnung erbracht.
- Bei mobiler Arbeit von unterwegs wird die Arbeit an wechselnden Einsatzorten erbracht.

2 Chancen und Risiken flexibler Arbeitsmodelle

Der oben skizzierte Umbruch der Arbeitswelt bringt neue Aufgaben, Chancen und Herausforderungen hervor, damit räumliche Mobilität und zeitliche Flexibilität im beiderseitigen Interesse von Beschäftigten und Betrieben gestaltet werden können.

Wenn die vorhandenen Gestaltungsspielräume ausgeschöpft werden, können Chancen besser genutzt, Risiken für Beschäftigte und Betriebe gemindert und betriebliche Bedürfnisse berücksichtigt werden. Eine Bewertung der Chancen und Risiken sollte berücksichtigen, dass die Anliegen der Beschäftigten vielgestaltig sind, große, mittlere und kleine Betriebe unterschiedliche Bedingungen aufweisen und die Erfahrungen in Betrieben und in verschiedenen Branchen unterschiedlich sind.



Chancen

Für Beschäftigte



Flexible Arbeitsmodelle bieten Vorteile für Beschäftigte, wenn damit mehr selbstbestimmte Arbeitsgestaltung und Gestaltungsspielraum verbunden sind und Beschäftigte die Fähigkeiten zur Selbstorganisation, Grenzziehung sowie Koordination und Kommunikation mitbringen.

- Eine wesentliche Motivation für Beschäftigte, angebotene Flexibilitätsoptionen zu nutzen, ist eine bessere Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben. Dies betrifft die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, aber auch allgemeiner von persönlichen Interessen und Beruf.
- Auch Möglichkeiten zur Weiterbildung können leichter realisiert werden.
- Im Homeoffice sehen darüber hinaus einige Beschäftigte den Vorteil, konzentrierter und besser arbeiten zu können.
- Weiterhin kann von orts- und zeitflexiblem Arbeiten ein positiver Beitrag zu gesunden Arbeitsbedingungen ausgehen: So kann durch die Gestaltung der Arbeitszeiten im Einklang mit persönlichen oder familiären Zeitbedarfen oder durch den Wegfall von Pendelzeiten die Belastung der Beschäftigten gesenkt werden. Dies kann auch zu einer höheren Zufriedenheit der Beschäftigten führen.



Risiken

Für Beschäftigte



Aufseiten der Beschäftigten können dann Risiken auftreten – wie im Grundsatz auch außerhalb flexibler Arbeitszeitmodelle –,

- wenn die soziale Einbindung in den Betrieb nicht mehr gewährleistet ist,
- der Datenschutz nicht sichergestellt ist oder
- die Arbeitsmenge in der vorgegebenen Zeit nicht erfüllt werden kann und infolgedessen gesundheitsbeeinträchtigende Folgen auftreten.

Mobile Endgeräte unterstützen eine erweiterte arbeitsbezogene Erreichbarkeit der Beschäftigten.

- Risiken können auftreten, wenn die Grenzen von Arbeit und Privatleben verschwimmen und die Grenzziehung zwischen Berufs- und Privatleben nicht gelingt. Dies birgt die Gefahr eines höheren Arbeitsvolumens und höherer Arbeitsintensität ohne ausreichende ungestörte Erholungsphasen und kann mit hoher gesundheitlicher Beanspruchung einhergehen.
- Weiterhin sind die zum Einsatz kommenden Arbeitsmittel (Smartphones, Tablets, Laptops) häufig nicht für eine berufliche Dauernutzung optimiert.
- Hinzu kommt, dass im Homeoffice und mehr noch an anderen Orten mobiler Arbeit wie Verkehrsmitteln, Cafés oder Wartebereichen an Bahnhöfen und Flughäfen manchmal vergleichsweise schlechte ergonomische oder sonstige den Arbeitsschutz betreffende Bedingungen vorliegen.



Chancen

Für Arbeitgeber



Arbeitgeber profitieren von einer höheren Orts- und Zeitflexibilität der Arbeit,

- wenn diese zu einer größeren Effizienz und Produktivität beiträgt,
- die Kundennähe verbessert und/oder
- die Mitarbeitergesundheit und -zufriedenheit erhöht.

Effizienzgewinne können durch Einsparungen von Büroarbeitsplätzen entstehen, da bei gleichzeitiger Einführung von „Shared Desks“ einige Beschäftigte keinen eigenen Arbeitsplatz benötigen. Durch Investitionen in Technologien, die flexibles Arbeiten ermöglichen, können im Rahmen dieser Arbeit der Daten- und Informationsaustausch sowie die Kommunikation für alle Beschäftigten erleichtert werden. Weiterhin können Arbeitskräfte gezielter zur benötigten Zeit und am benötigten Ort eingesetzt werden. Die bessere Erreichbarkeit der Beschäftigten kann Prozesse beschleunigen und eine schnelle Reaktionsfähigkeit sicherstellen. Flexible Arbeitsmodelle können eine vertrauensbasierte Führungskultur fördern, die Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen und einen wichtigen Beitrag zur Fachkräfterekrutierung und Mitarbeiterbindung leisten.



Risiken

Für Arbeitgeber



Allerdings bringt eine verstärkte Orts- und Zeitflexibilität für Unternehmen auch Risiken mit sich:

- Bei einer unzureichenden Kommunikation und Koordination kann es zu Reibungsverlusten und erhöhten Aufwänden kommen, dynamische Prozesse können behindert werden. Ein Problem besteht darin, dass die Koordination und Kontrolle des Arbeitsfortschritts und -einsatzes flexibel arbeitender Beschäftigter für die Unternehmen mit höherem Aufwand verbunden sein kann und die technische Ausstattung in der Regel mit höherem finanziellen Aufwand einhergehen dürfte.
- Daneben sind datenschutzrechtliche Fragen zu beantworten.



Chancen

Gesellschaftlich



- Der mögliche gesellschaftliche Nutzen flexibler Arbeitsmodelle liegt in einer besseren Vereinbarkeit von beruflichen und anderweitigen Aufgaben wie Erziehung, Pflege oder bürgerschaftlichem Engagement.
- Insofern flexibles Arbeiten dazu beitragen kann, dass Beschäftigte eine von ihnen erwünschte höhere Arbeitszeit erreichen, steckt darin eine Chance zur Erhöhung des Gesamtarbeitsvolumens angesichts eines weiter steigenden Fachkräftebedarfs.
- Homeoffice-Angebote können zu einem verringerten Verkehrsaufkommen und einer verbesserten Ökobilanz beitragen.



Risiken

Gesellschaftlich



- Ein Risiko besteht in den gesundheitlichen Folgen unzureichend gestalteter orts- und zeitflexibler Arbeit und den dadurch möglicherweise entstehenden Kosten, die teilweise von der Gesellschaft getragen werden müssten, falls die Arbeitsfähigkeit der Betroffenen stark beeinträchtigt wird und/oder sie auch auf Sozialleistungen angewiesen sind.
- Falls neue flexible Arbeitsmodelle nicht wie geplant funktionieren, bestehen aus Sicht der Arbeitgeber auch Risiken für die Unternehmen und dies könnte mittelbar ebenfalls zu Kosten führen, die die Gesellschaft zu tragen hätte.
- Aus Gewerkschaftssicht haben fehlende Motivationsinitiativen für Beschäftigte seitens der Arbeitgeber mittelfristig einen Verlust an Innovationen, Kreativität sowie Engagement zur Folge, sodass auch insofern Kosten für die Gesellschaft entstehen können.

3

Erfolgsfaktoren für gute betriebliche Gestaltung

Insgesamt erfordert orts- und zeitflexibles Arbeiten die Berücksichtigung der betrieblichen Einsatzmöglichkeiten sowie eine darauf abgestimmte Arbeitsorganisation und arbeitspolitische Gestaltung. Für Unternehmen sind bei der betrieblichen Gestaltung der Erhalt und die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit sowie die verbesserte und optimierte Umsetzung von Kundenanforderungen zentrale Aspekte. Für Beschäftigte steht der Gewinn an Zeit- und Ortssouveränität im Vordergrund.



Kompetenzen und Fähigkeiten der Beschäftigten

Beschäftigte benötigen die Fähigkeit, selbstständig zu arbeiten, sie müssen ein entsprechendes Technikverständnis mitbringen, team- und kommunikationsfähig sein, über ausreichende Selbststeuerung und Grenzziehungskompetenzen verfügen sowie über die Möglichkeit, auch faktisch ohne entsprechende Nachteile Grenzziehungen vorzunehmen. Damit die Grenzziehung gelingen kann, sind aus Sicht der Gewerkschaften jedoch nicht nur entsprechende Kompetenzen als Voraussetzung notwendig, sondern auch unterstützende Rahmenbedingungen, insbesondere die Erfassung der geleisteten Arbeitszeit.



Technische Lösungen

Ein Erfolgsfaktor können innovative Lösungen sein, die sich – zugeschnitten auf den betrieblichen Bedarf – neue Technologien und Software-Lösungen, insbesondere auch solche, die die Kommunikation und den Wissensaustausch unterstützen, zu eigen machen. Dabei kann die Qualität der Nutzung steigen, wenn bei den technischen Lösungen von der Entwicklung bis zur Umsetzung die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, z. B. über Key-User-Ansätze, einbezogen werden.



Führungskultur in den Betrieben

Zur erfolgreichen Umsetzung muss bei den Betrieben eine Besprechungs- und Arbeitskultur ausgebildet sein, die flexible Arbeitsmodelle ermöglicht und unterstützt. Eine Schlüsselrolle haben dabei die Führungskräfte. Sie sind diejenigen, die orts- und zeitflexibles Arbeiten innerhalb ihrer Teams ermöglichen und organisieren und zugleich selbst eine Vorbildfunktion haben.

Wichtig für den Erfolg ist es, dass die verschiedenen Führungsebenen die gleichen Ansprüche an flexibles Arbeiten und die gleichen Erwartungen an die Verfügbarkeit der Beschäftigten haben. Indirekte Steuerungsformen über Zielvereinbarungen können die bisherigen direkten Steuerungsformen ergänzen. Zugleich bleibt Vertrauen in die Beschäftigten eine wichtige Ressource für das Gelingen zeit- und ortsflexibler Arbeit.



Regelungen und Betriebsvereinbarungen

Es ist im Interesse der Betriebe und der Beschäftigten bzw. ihrer Vertretungen, die Möglichkeiten für orts- und zeitflexibles Arbeiten zu prüfen und bei ihrer Einführung faire und gesunde Arbeitsbedingungen zu gewährleisten und das jeweils Machbare auszuloten. Dabei kann flexibles Arbeiten vor allem dann gut funktionieren, wenn gemeinsame Regeln für alle Beteiligten gelten.

Solche Regeln für den Einsatz orts- und zeitflexibler Arbeitsmodelle können dazu beitragen, diese angemessen in die Arbeits- und Betriebsorganisation zu integrieren. Sie können helfen, Erwartungen an Beschäftigte und Führungskräfte zu formulieren. Damit können sie beiden Gruppen mehr Sicherheit im eigenen Handeln und im Umgang miteinander geben. Die bislang abgeschlossenen Regelungen und Betriebsvereinbarungen beziehen sich dabei in der Regel auf die klassischen arbeitspolitischen Bereiche wie

- technische Ausstattung,
- Arbeitszeitregelungen,
- Arbeits- und Gesundheitsschutz,
- Arbeitszeiterfassung sowie
- Datensicherheit.

Betriebsvereinbarungen zu Arbeitszeiten und zur mobilen Arbeit existieren bei vielen Unternehmen der IKT-, Automobil- und Finanzbranche sowie bei Mobilitätsdienstleistern und Unternehmen der chemischen und der pharmazeutischen Industrie.



Beteiligung der Beschäftigten an der Erarbeitung neuer Regelungen

Eine Beteiligung der Beschäftigten an der Erarbeitung neuer Regelungen und ihrer stetigen Weiterentwicklung wurde in der Fokusgruppe als Erfolgsfaktor identifiziert. Viele Erfahrungen zeigen, dass eine solche Beteiligung einen wichtigen Beitrag für eine gute betriebliche Gestaltung liefern kann. Auch wenn die Beteiligung nicht in jedem Fall rechtlich verpflichtend ist, erhöht sie die Chance, dass die erarbeiteten Regelungen in der betrieblichen Praxis auch akzeptiert und angewendet werden und ein Ausgleich der Bedürfnisse der Beschäftigten mit den betrieblichen Belangen erfolgen kann. Dies geschieht dort, wo es Betriebsräte/Personalräte gibt, im Rahmen der Betriebsverfassung oder im Rahmen von Tarifverträgen, die zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften ausgehandelt werden.

Einzelne Unternehmen oder betriebliche Interessenvertretungen führen zusätzlich Mitarbeiterbefragungen durch oder beteiligen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf andere Weise, um anschließend herauszuarbeiten, was sich betrieblich umsetzen lässt. Mit solchen Befragungen können jedoch Aufwände verbunden sein, die aus Sicht der Arbeitgeber nicht alle Unternehmen erbringen können.

Bei allen denkbaren Lösungsansätzen ist zu berücksichtigen, dass aufgrund der Heterogenität von Branchen und Betrieben eine direkte Übertragbarkeit erfolgreicher Umsetzungsmodelle nicht immer möglich ist. Einen Einblick in gute Praxis gibt die Sammlung betrieblicher Gestaltungsbeispiele „Zeit- und ortsflexibles Arbeiten in Betrieben“, die im Rahmen der Fokusgruppe erarbeitet wurde.¹

¹ Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.)(2015): Gute Praxis. Zeit- und ortsflexibles Arbeiten in Betrieben. Sammlung betrieblicher Gestaltungsbeispiele.

4 Herausforderungen

Die Ausgestaltung von Arbeitszeitmodellen und mobilem Arbeiten liegt primär in der Verantwortung der Tarifvertragsparteien, der Betriebspartner und der Arbeitsvertragsparteien – innerhalb des bestehenden gesetzlichen Rahmens. Dieser ist u. a. durch Regelungen zur Arbeitszeit und zum Arbeitsschutz geprägt. Darüber hinaus sind auch Regelungen zum Datenschutz sowie zu Zielvorgaben und Leistungsmessung von Relevanz. Eine kurze Darstellung des bestehenden gesetzlichen Rahmens enthält der Anhang zu diesem Papier. Soweit in der Fokusgruppe einzelne Vorschläge für gesetzliche Anpassungen diskutiert wurden, sind diese bei den Handlungsempfehlungen thematisiert, ohne dass sich in den Diskussionen selbst hierzu bereits ein breiterer Konsens abgezeichnet hätte.

Im Zusammenspiel von Betriebs- und Tarifpartnern ist auf Basis der geltenden Gesetze heute bereits ein hohes Maß an Flexibilität möglich und wird auch „gelebt“. Folgende Herausforderungen wurden dabei in der Fokusgruppe intensiv diskutiert:



Realisierung von Wünschen, im Homeoffice zu arbeiten

In Deutschland herrscht eine relativ starke Anwesenheitskultur. Etwa ein Drittel der Betriebe in Deutschland mit 50 Beschäftigten oder mehr bietet ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, insbesondere Führungskräften, die Möglichkeit, von zu Hause zu arbeiten; größere Betriebe mehr als kleinere. Über ein Drittel der Angestellten, die bislang nicht im Homeoffice arbeiten (39 %), würden dies gerne regelmäßig oder gelegentlich tun.² Eine Studie des DIW (Brenke, 2016) kommt zu dem Ergebnis, dass jeder dritte Beschäftigte gerne zumindest gelegentlich von zu Hause arbeiten würde, es aber nur jeder Zehnte auch tut.³ In Deutschland arbeiten nach dieser Studie nur zwölf Prozent aller abhängig Beschäftigten überwiegend oder teilweise von zu Hause aus, obwohl bei viel mehr Arbeitsplätzen nach eigener Einschätzung der Beschäftigten keine dauernde betriebliche Präsenz erforderlich ist. Bei der Homeoffice-Nutzung liegt Deutschland unter dem EU-Durchschnitt.

² Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.)(2015): Monitor Mobiles und entgrenztes Arbeiten. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung, S. 17.

³ Karl Brenke (2016): Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. In: DIW Wochenbericht 5, S. 95–104.



Grenzen der Möglichkeiten, zeit- und ortssouverän zu arbeiten

Flexibles Arbeiten, z. B. im Homeoffice, kommt nur für einen Teil der Tätigkeiten in Betracht.⁴ Zwar können in jeder Branche Tätigkeiten (insbesondere Bürotätigkeiten) identifiziert werden, die im Grundsatz auch zeit- und ortssouverän ausgeübt werden können. Andererseits gibt es in verschiedenen Branchen auch typische Tätigkeiten, bei denen zurzeit nicht absehbar ist, wie die Zeit- und Ortsbindung außer Kraft gesetzt werden könnte, z. B. bei Zimmerservice- oder Servierdiensten im Hotel- und Gastgewerbe, Verkaufstätigkeiten im stationären Einzelhandel, Pflēgetätigkeiten am Menschen, Beförderungsdienstleistungen oder auch bei Tätigkeiten in der Produktion.

Ebenso ist zu berücksichtigen, dass viele Beschäftigte, die nicht mobil arbeiten, dies auch nicht möchten. Laut Monitor „Mobiles und entgrenztes Arbeiten“ sind dies bei den Angestellten, die nicht mobil arbeiten, derzeit 61 Prozent.⁵ Weitere Beschränkungen bei der Umsetzung können sich aus Arbeitgebersicht insbesondere aus der betrieblichen Machbarkeit, den entstehenden Kosten, der technischen Realisierung sowie den unterschiedlichen Interessen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Teams ergeben.

Aus Sicht der Gewerkschaften können Grenzen bei der Umsetzung des orts- und zeitflexiblen Arbeitens nur dort bestehen, wo seitens des Arbeitgebers dringende betriebliche Gründe bezüglich der Machbarkeit eingewendet werden. Grenzen sind auch da zu ziehen, wo der Arbeitgeber eine solche Arbeitsform von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern erzwingen will oder faktische Umstände schafft, die keine Alternative mehr zulassen. Dies gilt auch für Benachteiligungen bei der Auswahl und für eine unzureichende Führungsstruktur und -kultur nebst intransparenten Vorgaben oder Überforderungen.

4 Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.)(2015): Monitor Mobiles und entgrenztes Arbeiten. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung, S. 16. Dort gaben 66 Prozent der Angestellten, die nicht im Homeoffice arbeiten, an, dass die Art ihrer Tätigkeit dies nicht zulässt.

5 Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.)(2015): Monitor Mobiles und entgrenztes Arbeiten. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung, S. 16. Dort gaben 64 Prozent der Angestellten, die nicht im Homeoffice arbeiten, an, dass sie eine Trennung von Beruf und Privatem wünschen, 59 Prozent gaben eine schwierigere Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen als Grund gegen Homeoffice an, wobei Mehrfachnennungen möglich waren.



Flexiblere Lage und Dauer der Arbeitszeit

Aus Sicht von Beschäftigten kann mehr Zeit- und Ortssouveränität dabei helfen, berufliche, familiäre und individuelle Belange besser auszubalancieren und Zeitfenster für Weiterbildung und/oder gesellschaftliches Engagement zu schaffen. Zugleich sehen Betriebe den Bedarf einer weiteren Anpassung an die Gegebenheiten stark internationalisierter und standortübergreifender Arbeitsprozesse. Dabei ist im Gegensatz zur Auffassung der Gewerkschaften aus Sicht der Arbeitgeber der geltende gesetzliche Rahmen teilweise zu starr, um den Bedürfnissen von Beschäftigten und Betrieben ausreichend Rechnung zu tragen, wenn z. B. Beschäftigte am Nachmittag ihre Kinder betreut haben und am späteren Abend noch arbeiten wollen oder wenn in der Hochphase eines Projekts ein Mitarbeiter aus Deutschland an einer kurzfristig angesetzten Telefonkonferenz mit Projektpartnern aus den USA teilnehmen soll.



Führung in zeit- und ortsflexibel arbeitenden Teams



Die Diskussionen in der Fokusgruppe machen deutlich, dass die Führungskräfte der mittleren Managementebene eine besondere Verantwortung haben, damit Flexibilitätsoptionen für die Beschäftigten in der Praxis erfolgreich umgesetzt werden können. Hier besteht eine Herausforderung darin, die Arbeit so zu organisieren, dass in der regulären Arbeitszeit die Aufgaben geleistet werden können, auftretende Probleme z. B. mit der Technik bewältigt werden können und ausreichend Kommunikation ermöglicht wird. Diese Koordination und der Wissensaustausch in flexiblen Teams sollten möglichst nicht nur als Mehraufwand bei den Führungskräften anfallen, sondern als eine neue Anforderung betrachtet werden. Zudem sollte die Work-Life-Balance der Führungskräfte selbst nicht darunter leiden.



Nachhaltig wirkende Systeme der indirekten Steuerung

Mit dem flexiblen Arbeiten wird gelegentlich gefragt, ob die Präsenzkultur stärker von einer Ergebniskultur abgelöst werden sollte und kann. Soweit Systeme der indirekten Zielsteuerung zum Einsatz kommen, sollten zwischen Unternehmen und Beschäftigten bzw. ihren Vertretungen realistische Zielvorgaben formuliert werden, die nachhaltig wirken.

Vonseiten der Beschäftigten wird hierbei angemerkt, dass es zu weiterer Arbeitsverdichtung führen kann, ausschließlich oder vorrangig Arbeitsergebnisse zu honorieren, aber nicht den dafür nötigen Zeitaufwand; das unternehmerische Risiko dürfe nicht auf die Beschäftigten verlagert werden. Ebenso stellt sich auch die Frage, ob und wie in mobiler Arbeit geleistete Mehrarbeit kompensiert werden kann.



Grenzen der Erreichbarkeit

Eine potenziell permanente Erreichbarkeit von Beschäftigten kann gesundheitliche Folgen nach sich ziehen, die die Arbeits-, Motivations- und Innovationsfähigkeit beeinträchtigen, Schwierigkeiten bei der Abgrenzung von Arbeit und Freizeit mit sich bringen und von den Beschäftigten als Belastung empfunden werden. Die Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit für dienstliche Anliegen hat sich in den vergangenen Jahren erhöht. Eine Studie im Auftrag des BMAS (2015) kommt zu dem Ergebnis, dass zwei Drittel aller Angestellten zumindest gelegentlich zu Hause erreichbar sind, wobei darunter auch Beschäftigte fallen, für die dies nur wenige Male im Jahr zutrifft.⁶ Bei den Arbeiterinnen und Arbeitern sind es knapp 50 Prozent. Nicht immer ist zu unterscheiden, ob Arbeitgeber Erreichbarkeit in der Freizeit ausdrücklich erwarten, indirekt einfordern oder ob Beschäftigte dies aus hoher Eigenmotivation leisten. Aus Sicht der Gewerkschaften kann die Erreichbarkeit in der Freizeit auch damit zusammenhängen, dass Beschäftigte ansonsten Nachteile befürchten. Teilweise bestehen unterschiedliche Wahrnehmungen bezüglich dessen, was von den Beschäftigten erwartet wird.



Erweiterte Kompetenzen der Beschäftigten

Mobiles Arbeiten ist in der Regel an Techniknutzung gebunden, seien es mobile Endgeräte, Apps und dergleichen oder Social Enterprise Software, die in einigen Unternehmen auch für eine bessere Zusammenarbeit und einen besseren Wissensfluss in orts- und zeitflexibel arbeitenden Teams eingesetzt werden. Deshalb ist es wichtig, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen können, wie, wo und wann sie bestimmte Technologien und Anwendungen erfolgreich einsetzen können. Neben erweiterten technischen Kompetenzen und Wissen über Datenschutz werden auch soziale und kommunikative Kompetenzen sowie Fähigkeiten zum Selbstmanagement und zur Grenzziehung wichtiger, damit der Austausch im Team gelingt und mobiles Arbeiten und erweiterte Erreichbarkeit nicht zur Überforderung führen.

⁶ Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2015): Monitor Mobiles und entgrenztes Arbeiten. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung, S. 11.

5

Empfehlungen

Die digitale Transformation der Arbeitswelt stellt Unternehmen vor unterschiedliche Herausforderungen, insbesondere bei der Abwägung zwischen Investitionen und Nutzen bzw. Bedarf. Von Beschäftigten wird sie unterschiedlich wahrgenommen. Für die einen ist sie Verheißung und Lebensgefühl, für die anderen bedeutet sie Unsicherheit und neue Belastungen. Die Lebenssituationen der Beschäftigten, die Bedarfe von Betrieben und die daraus resultierenden Ansprüche an die Gestaltung unserer Arbeitswelt sind vielfältig.

Deshalb braucht es vor allem differenzierte Antworten in verschiedenen Feldern und Themenbereichen. Dafür sind betriebliche und tarifliche Lösungen, die auf Besonderheiten der Betriebe und einer Branche eingehen können, das geeignete Instrument. Gesetzliche Regelungen brauchen wir dort, wo gleiche Mindeststandards für alle Beschäftigten gelten sollen. Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge können darauf aufbauen.

Bei der Umsetzung von Lösungen sollen Beschäftigte und Betriebe profitieren; die Interessen zeit- und ortsflexibel und nicht zeit- und ortsflexibel arbeitender Beschäftigter sowie der unterschiedlichen Betriebe sollen bei der Umsetzung berücksichtigt werden; Arbeitgeberangebote sollen in beiderseitigem Einverständnis freiwillig genutzt werden können; Benachteiligungen sollen vermieden werden.

Die Beschäftigten sollen, soweit möglich, an Flexibilität und Zeitsouveränität bei der Ausgestaltung der Arbeit im Rahmen der geltenden gesetzlichen, tariflichen und betrieblichen Regelungen gewinnen und von mehr Gestaltungsfreiheit für ihr Familien- und Privatleben profitieren.

Dabei sollen die Maßnahmen nach einer Anlaufphase den Betriebsablauf und die Betriebsorganisation nicht beeinträchtigen oder sogar zu Verbesserungen des Betriebsablaufs und der Betriebsorganisation führen. Für die Kundinnen und Kunden soll die Qualität der Leistungen gleich bleiben oder sich sogar verbessern.

Eine Begleitung der Konzeption, Einführung und Umstellung durch die Beschäftigten und/oder die Beschäftigtenvertretungen kann die Chancen auf eine erfolgreiche Umsetzung erhöhen. Eine geeignete Grundlage sind betriebliche oder tarifliche Vereinbarungen.



Zentrale Empfehlung der Fokusgruppe

Betriebliche Praxislabore zur Entwicklung und Erprobung von neuen Ansätzen

Bei vielen neuen Gestaltungsaspekten des orts- und zeitflexiblen Arbeitens kann auf Basis des vorhandenen Wissens nicht zuverlässig gesagt werden, wie gute Lösungen aussehen sollen. Ob bei der Frage nach einer guten Arbeitsorganisation, der Rolle der Führungskräfte, dem Miteinander in flexibel arbeitenden Teams, den Auswirkungen auf die Produktivität, den Möglichkeiten zur Förderung von „Flexibilitätskompetenzen“ der Beschäftigten oder den gesundheitlichen Langzeitwirkungen auf Beschäftigte: Es gibt neben punktuell vorhandener Evidenz viele Wissenslücken über den Erfolg oder Misserfolg etwaiger Maßnahmen.

Deshalb besteht die zentrale Empfehlung der Fokusgruppe darin, wo es für sinnvoll erachtet wird, betriebliche Praxislabore zur betrieblichen Gestaltung und für Forschungszwecke einzurichten, in deren Rahmen ergebnisoffen neue Gestaltungsansätze entwickelt und konkrete Veränderungen im direkten Betriebsablauf erprobt werden können. Solche Praxislabore können im Rahmen exemplarischer Forschung dazu beitragen, gute Implementierungspraxen und -bedingungen unter Berücksichtigung verschiedenster Interessen und Ziele zu entwickeln, zu betrachten und zu bewerten.



Evidenzbasiert und sozialpartnerschaftlich

Um den Erfolg der Veränderungen zu evaluieren, sollen bislang etablierte Verfahren und neue Verfahren von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, die ein solches Praxislabor begleiten, systematisch vergleichend untersucht werden. Darüber hinaus kann eine konzeptionellberatende, je nach Fragestellung auch interdisziplinäre wissenschaftliche Begleitung des Praxislabors sinnvoll und erforderlich sein.

Eine gemeinsame Entwicklung von Gestaltungsideen und deren Umsetzung mit der Betriebsleitung und den Beschäftigten und ihren Vertretungen ist dabei eine grundlegende Voraussetzung, um eine breite Akzeptanz der Beschäftigten für die Durchführung eines Praxislabors und die daraus gegebenenfalls resultierenden Veränderungen zu fördern. Ebenso kann dadurch das breite vorhandene Erfahrungs- und Organisationswissen der Belegschaft für das Projekt genutzt werden.



Explorativer und wirkungsbezogener Ansatz

Betriebliche Praxislabore können unterschiedlich ausgelegt sein:

Explorativer Ansatz

- Beim explorativen Ansatz steht am Anfang eines Projekts der betriebliche Bereich fest, in dem eine Veränderung angestrebt wird, jedoch nicht, was verändert und wie dies umgesetzt werden soll. Konkrete Ziele, Gestaltungsansätze und geeignete Maßnahmen werden im Projekt gemeinsam entwickelt und ausprobiert, wobei die wissenschaftliche Begleitung unter anderem darin bestehen kann, Inputgeber zu sein, Variationen von Gestaltungsideen anzustoßen, Gruppendiskussionen und Tiefeninterviews zu führen, die z. B. Bedarfslagen und Wirkungen von Veränderungen betreffen, Lernprozesse auszuwerten und zu dokumentieren oder beim Transfer der gewonnenen Erkenntnisse in den Praxisbetrieb zu unterstützen.

Wirkungsbezogener Ansatz

- Beim wirkungsbezogenen Ansatz steht am Anfang des Projekts dagegen bereits fest, was verändert werden soll, wie die Maßnahmen aussehen sollen und nach welchen Kriterien sie bewertet werden. In diesem Sinne handelt es sich um eine „kontrollierte Veränderung“. Eine Aufgabe der wissenschaftlichen Begleitung könnte unter anderem darin bestehen, bei der Klärung von Zielvorgaben, Erfolgsindikatoren und Hypothesen mitzuwirken, das experimentelle Design mit auszuarbeiten, die Hypothesen im Rahmen des Praxislabors zu überprüfen und die Übertragbarkeit auf andere Unternehmensbereiche oder Unternehmen zu prüfen und zu bewerten.

Weitergehende Konzepte, Formate und konkrete Fragestellungen solcher Praxislabore müssten in dafür geeigneten Strukturen noch weiterentwickelt und ausformuliert werden. Dabei sollte ein sozialpartnerschaftlicher Ansatz gewählt werden, um die Akzeptanz für betriebliche Praxislabore bei den Beschäftigten sicherzustellen. Hierbei müssten die Rollen der Betriebsparteien und der Tarifvertragsparteien bei Konzeption und Durchführung weiter diskutiert werden.

Aus Gewerkschaftssicht sind die Grenzen beider Ansätze dort zu sehen, wo Langzeitwirkungen zu betrachten sind, wie z. B. Folgen für die Gesundheit der Beschäftigten; deshalb sind diese Aspekte aus Gewerkschaftssicht ungeeignet für ein Praxislabor. Bei beiden Ansätzen kann es gegebenenfalls auch erforderlich sein, von bestehenden betrieblichen oder tariflichen Regelungen mit dem Einverständnis der beteiligten Sozialpartner für eine begrenzte Zeit abzuweichen. Aus Arbeitgebersicht sollte dies auch für gesetzliche Regelungen gelten, dies fand aber keinen Konsens in der Fokusgruppe. Mit einem solchen evidenzbasierten Gestaltungsansatz könnte Deutschland zu einem Vorreiter bei der sozialpartnerschaftlichen Gestaltung der digitalen Arbeitswelt werden.



Weitere Empfehlungen

Weitere Empfehlungen betreffen Einzelaspekte und einzelne Handlungsebenen, die geeignet sind, Antworten auf die angesprochenen Herausforderungen zu geben.



Regelmäßige Anwesenheit der Beschäftigten

Mobiles Arbeiten sollte mit einer regelmäßigen Anwesenheit der Beschäftigten im Betrieb und gemeinsamen Teamzeiten einhergehen. Von Ausnahmen abgesehen, können dies im Falle des mobilen Arbeitens vor allem alternierende Modelle leisten, die auch eine ausreichende Präsenz im Betrieb sicherstellen.



Homeoffice nach dem Prinzip der doppelten Freiwilligkeit

Aus der Sicht der Arbeitgeber sollten Homeoffice-Möglichkeiten möglichst nach dem Prinzip der doppelten Freiwilligkeit ausgeweitet werden. Dies sei in der Praxis aber nicht immer umsetzbar. Weder Arbeitgeber noch Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmer dürften dazu gezwungen werden.

Aus Sicht der Gewerkschaften bedarf es einer Stärkung der Ansprüche der Beschäftigten auf betrieblicher, tariflicher oder gesetzlicher Ebene, um mehr Zeit- und Ortsouveränität und geringere Arbeits(zeit)belastungen für Beschäftigte durchzusetzen. Entsprechende Arbeitsmodelle sollten für Beschäftigte aus Sicht der Gewerkschaften ausschließlich freiwillig und selbstbestimmt gewählt werden und im Falle des mobilen Arbeitens mit einer Rückkehrgarantie an den betrieblichen Arbeitsplatz verbunden sein.

Aus Sicht der Arbeitgeber erweist sich eine Rückkehrgarantie bei sich schnell verändernden Märkten und Rahmenbedingungen als zunehmend schwierig. Bei der arbeitsorganisatorischen Ausgestaltung mobiler Arbeitsmodelle muss die Work-Life-Balance der mittleren Führungsebene berücksichtigt sowie Führungsaufgaben ausreichend als Arbeitsleistung anerkannt werden.

Weiterhin muss nach Auffassung der Gewerkschaften das Desksharing freiwillig sein, gesunde Bürokonzepte entwickelt und eine ausreichende Anzahl von Arbeitsplätzen bereitgestellt werden.

Aus Sicht der Arbeitgeber sind Fragen der Arbeitsorganisation, wie z. B. die Einführung von Desksharing, im Rahmen der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit zu beantworten.



Schulung der Kompetenzen von Beschäftigten und Führungskräften

Die Unternehmen sollen die Kompetenzen der Beschäftigten und Führungskräfte im Umgang mit den besonderen Anforderungen von mobilen Arbeitsformen fördern und ihnen helfen – sofern Bedarf besteht –, ihre Arbeit zu organisieren und dabei auch Grenzen zu setzen. Hier sind aus Sicht der Arbeitgeber passgenaue, unternehmens- und bedarfsspezifische Lösungen (z. B. Schulungen, Coaching) gefragt, die jedoch auch ein gewisses Maß an Eigeninitiative und Engagement der Beschäftigten voraussetzen. Nicht zu vernachlässigen sei der Umstand, dass diejenigen, die solche Schulungen in Anspruch nehmen, oft bereits entsprechende Kompetenzen ausgebildet haben, während diejenigen, die solche Schulungen eher brauchen würden, diese auch bei entsprechenden Angeboten weniger wahrnehmen. Aus Sicht der Gewerkschaften sollten Beschäftigte einen Anspruch auf eine solche Kompetenzförderung in Form eines Bildungsanspruchs haben; entsprechende Angebote müssen mit den Arbeitnehmervertretungen abgestimmt sein.



Regelungen zur Zeiterfassung vereinbaren

Regelungen hinsichtlich der Zeiterfassung beim mobilen Arbeiten und einer Kompensation von Überstunden können in Betriebs- und Tarifverträgen festgehalten werden. Aus Sicht der Gewerkschaften könnten solche Regelungen auch gesetzlicher Natur sein, dies fand jedoch keinen Konsens in der Fokusgruppe. Mobiles Arbeiten macht nach Auffassung der Gewerkschaften eine stärkere Arbeitszeiterfassung sinnvoll. Aus Sicht der Arbeitgeber ist es notwendig, dass die Arbeitszeit stärker eigenverantwortlich erfasst wird. Geleistete Arbeitszeit sollte unabhängig von der Form und dem Ort der Erbringung entsprechend den Regelungen in Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen erfasst und vergütet werden.



Anpassung des Arbeitszeitgesetzes?

Stärkere Zuschneidung auf die Bedürfnisse der Beschäftigten

Um die Arbeitszeitflexibilität von Betrieben und Beschäftigten zu fördern, sollte aus Sicht der Arbeitgeber das Arbeitszeitgesetz verändert werden. Konkret wird eine Umstellung der täglichen auf eine wöchentliche Höchstarbeitszeit sowie eine Ausweitung der Möglichkeiten für Tarifvertragsparteien, die Ruhezeit von elf Stunden auf neun Stunden zu verkürzen, gefordert. Eine kurze Unterbrechung der Ruhezeit, z. B. ein Blick in das E-Mail-Postfach, soll aus Sicht der Arbeitgeber nicht als eine die Ruhezeit unterbrechende Arbeitsaufnahme gewertet werden.

Eine Änderung des geltenden gesetzlichen Rahmens wird dagegen von den Gewerkschaften mit Verweis auf den Gesundheitsschutz der Beschäftigten und die großen und langen Einsatzmöglichkeiten, die die bestehenden gesetzlichen Regelungen bereits zulassen, abgelehnt. Stattdessen sollte aus Sicht der Gewerkschaften verstärkt darauf hingewirkt werden, dass das geltende Recht in der Praxis auch eingehalten wird, was vor allem als eine Frage der richtigen Arbeitsorganisation aufgefasst wird, z. B. durch die Nutzung von Planungs- und Dispositionsspielräumen und geeignete Vertretungsregelungen.

Bei den Betriebsräten, die in der Fokusgruppe vertreten sind, gibt es ein differenziertes Bild: Teils werden Änderungen am geltenden gesetzlichen Rahmen abgelehnt, teils wird eine Ausweitung von Öffnungsmöglichkeiten im Arbeitszeitgesetz auf der Basis tariflicher Regelungen im Grundsatz befürwortet. Damit sollen Lösungen ermöglicht werden, die stärker auf die Bedürfnisse der Beschäftigten zugeschnitten sind.



Diskussion über die Grenzen der Erreichbarkeit der Beschäftigten

In den Betrieben sollte verstärkt darüber diskutiert werden, welche Erwartungshaltungen es an die Erreichbarkeit der Beschäftigten gibt und welche Grenzen der Erreichbarkeit bewusst gezogen werden können. Ein Rechtsanspruch auf Nichterreichbarkeit außerhalb der vereinbarten Arbeitszeit, der tariflich oder betrieblich konkret ausgestaltet wird, soll aus Sicht der Gewerkschaften einen gesundheitsförderlichen Rahmen für orts- und zeitflexibles Arbeiten schaffen. Aus Sicht der Arbeitgeber sind gegebenenfalls einheitliche betriebliche Regelungen begrüßenswert, die signalisieren, dass eine permanente Erreichbarkeit der Beschäftigten nicht erwartet wird. Ein gesetzlicher Handlungsbedarf wird jedoch nicht gesehen.



Vorbeugung gesundheitlicher Risiken

Die Unternehmen und Betriebe sollen einen adäquaten Arbeits- und Gesundheitsschutz gewähren, gesundheitliche Prävention durch Gefährdungsbeurteilungen etc. betreiben und damit gesundheitlichen Risiken vorbeugen. Sie sollen für mögliche Beeinträchtigungen von Beschäftigten aufgrund von neuen Anforderungen sensibilisiert sein. Aus Sicht der Gewerkschaften sollen die Unternehmen und Betriebe die Kompetenzen der Beschäftigten bei den besonderen Anforderungen mobiler Arbeit z. B. auch hinsichtlich von möglichen Risiken, wie überlangen Arbeitszeiten und hoher Arbeitsintensität, durch adäquate Angebote fördern und deren Teilnahme unterstützen sowie die Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten achten.

Bei Gestaltung und Einsatz der Technik, die beim mobilen Arbeiten genutzt wird, sind die relevanten Normen wirksam anzuwenden. Aus Sicht der Gewerkschaften trifft dies auch auf die ergonomischen Standards zu. Die gesetzlichen Regelungen im Arbeitsschutz schützen die Beschäftigten vor unzulässigen gesundheitlichen Belastungen und vor dauerhaften Schädigungen als Folge belastender Arbeitssituationen.

Dabei hat der Arbeitgeber mittels arbeitsplatzbezogener Gefährdungsbeurteilungen im Betrieb die Notwendigkeit von Arbeitsschutzmaßnahmen zu ermitteln und gegebenenfalls die erforderlichen Maßnahmen zu treffen und auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen. Aus Sicht der Arbeitgeber kann dieser ohne die Mitwirkung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer seiner Pflicht, insbesondere beim mobilen Arbeiten, jedoch nicht vollständig nachkommen. Aus Sicht der Gewerkschaften sind Verbesserungen bei der Mitbestimmung der betrieblichen Interessenvertretungen in Fragen des Datenschutzes, der Arbeitsorganisation (v. a. hinsichtlich Arbeitsabläufen und Zuschnitt von Tätigkeiten) und bei der Leistungsmessung notwendig.

Die Fragen des Arbeits- und Datenschutzes werden in einer weiteren Arbeitsgruppe noch umfassender erörtert.

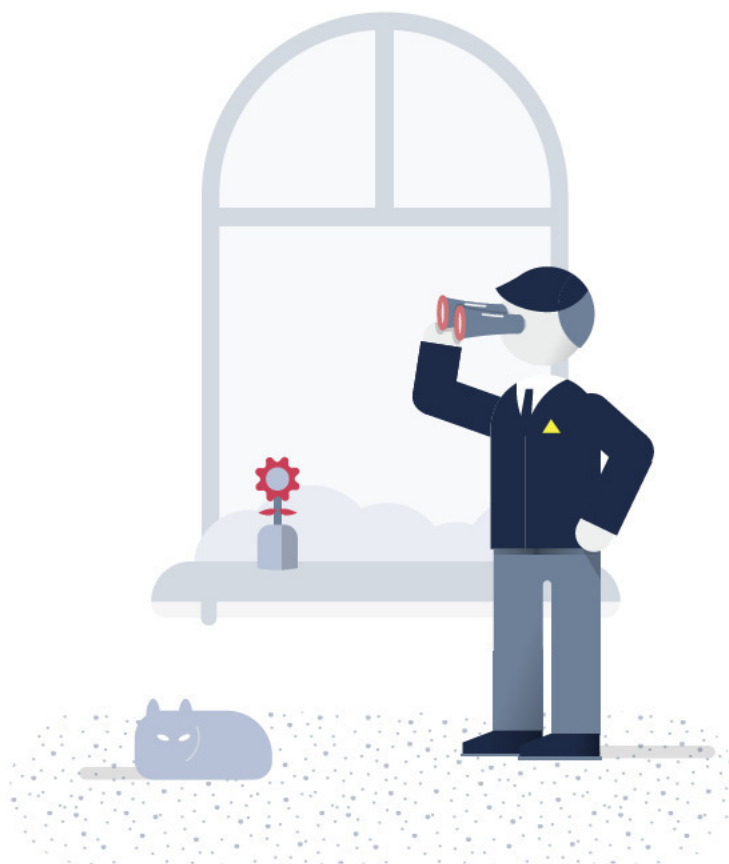
6 Fazit

Deutschland ist geprägt von spezifischen Mitbestimmungsstrukturen, die sich in Zeiten von rasanten und grundlegenden Veränderungen als sehr nützlich erweisen werden können. Gerade das spezifische Zusammenspiel von Tarifpolitik und betrieblicher Mitbestimmung bietet Chancen für eine Innovationskultur, die betriebliche Ideen und Innovationen unterstützt, Beschäftigtenbelange berücksichtigt und verankerte Rechts- und Schutzsysteme des Arbeitsschutzes u. Ä. respektiert.

Betriebliche Entwicklungen können dabei Vorreiter für allgemeinere tarifliche Regelungen, aber auch zum „abgesicherten Testfeld“ für bestehende Regelungen werden. In dieser Perspektive besteht ebenfalls die Möglichkeit, die Anliegen und Vorstellungen der einzelnen Beschäftigten wertschätzend und respektvoll und alle Beschäftigtengruppen zu integrieren. Diese können und sollten – das haben die Beispiele, die in der Fokusgruppe behandelt wurden, gezeigt – über organisierte Beteiligung Eingang in betriebliche Regelungen finden, auch wenn die Beteiligung nicht in jedem Fall rechtlich verpflichtend ist.

Ob es gelingt, in der Tradition der sozialen Marktwirtschaft zu neuen Kompromissen zu gelangen, wird zur Schlüsselfrage nicht nur für die Arbeitswelt, sondern für unsere Wirtschaft und Gesellschaft insgesamt. Die Fokusgruppe empfiehlt hierzu den Einsatz betrieblicher Praxislabore, die beispielsweise auch im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit umgesetzt werden könnten.

Noch ist vieles offen. Wo Spielräume erkannt und die Risiken durch Gestaltung reduziert werden, treten die Chancen der digitalen Arbeitswelt für die Beschäftigten und die Betriebe in den Vordergrund. Diese Chancen wollen wir nutzen.



Mitglieder der Plattform „Digitale Arbeitswelt“

Andrea Nahles	Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Vorsitzende der Plattform, Ministerin
Jörg Hofmann	IG Metall, Ko-Vorsitzender der Plattform, Erster Vorsitzender
Prof. Dr. Wilhelm Bauer	Fraunhofer IAO, Institutsleiter
PD Dr. Andreas Boes	Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. München, Vorstandsmitglied ISF München e. V.
Dr. Christoph W. Bönsch	KOMET GROUP GmbH, Geschäftsführer Technik, Vertrieb und Marketing
Annelie Buntenbach	Deutscher Gewerkschaftsbund, Mitglied im geschäftsführenden Bundesvorstand
Gabriele Burkhardt-Berg	Allianz SE, Vorsitzende des Konzernbetriebsrats
Peter Clever	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeber- verbände, Mitglied der Hauptgeschäftsführung
Dr. Achim Dercks	Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK), stellvertretender Hauptgeschäftsführer
Thorsten Dirks	Telefónica Deutschland, CEO
Winfried Holz	Atos Deutschland, CEO GBU Germany
Dr. Christian P. Illek	Deutsche Telekom AG, Personalvorstand
Prof. Dr. Gesche Joost	Internetbotschafterin der Bundesregierung
Heribert Jöris	Handelsverband Deutschland (HDE), Geschäftsführer Arbeit, Bildung, Sozial- und Tarifpolitik
Prof. Dr. Jan Marco Leimeister	Universität Kassel, Fachgebiet Wirtschaftsinformatik
Alfred Löckle	Robert Bosch GmbH, Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats
Caren Marks	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Parlamentarische Staatssekretärin
Dr. Andreas Ogrinz	Bundesarbeitgeberverband Chemie, Geschäftsführer Bildung, Innovation, Nachhaltigkeit
Johannes Pfeiffer	Bundesagentur für Arbeit (BA), Geschäftsführer Rehabilitation und Prävention
Wilfried Porth	Daimler AG, Personalvorstand
Stefan Ries	SAP SE, Chief Human Resources Officer
Dr. Gerhard Rübling	Trumpf GmbH, GF Personal- und Sozialwesen, Vertrieb und Services
Lothar Schröder	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft Verdi, Mitglied des Verdi-Bundesvorstands

Karl-Sebastian Schulte	Zentralverband des Deutschen Handwerks, Mitglied der Geschäftsführung
Prof. Dr. Jürgen Schupp	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Leiter und Direktor SOEP
Dr. Martin Schwarz-Kocher	IMU Institut Stuttgart, Geschäftsführung
Ralf Sikorski	Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, Mitglied im geschäftsführenden Hauptvorstand
Karsten Tacke	Gesamtmetall, stellvertretender Hauptgeschäftsführer
Dr. Thomas Vollmoeller	XING AG, CEO

Mitglieder der Arbeitsgruppe „Orts- und zeitflexibles Arbeiten“

Dr. Beatrix Behrens	Bundesagentur für Arbeit (BA), Bereichsleiterin Personalpolitik und Personalentwicklung
Karl-Heinz Brandl	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft Verdi, Bereichsleiter Innovation und gute Arbeit
Jan Dannenbring	Zentralverband des Deutschen Handwerks, Abteilungsleiter Arbeitsmarkt, Tarifpolitik und Arbeitsrecht
Silke Ernst	Daimler AG, Kommunikation Gesamtbetriebsrat
Lutz Gärtner	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), Referent
Sabine Glaser	Gesamtmittel, Abteilungsleiterin Tarifpolitik
Stefan Gryglewski	Trumpf GmbH, Leiter Internationales Personalwesen
Steven Haarke	Handelsverband Deutschland (HDE), Referent Arbeits- und Sozialrecht, Arbeitsmarktpolitik
Dr. Nanne von Hahn	Telefónica Germany GmbH & Co. OHG, Director Talent, Development & HR Strategy
Dr. Stefan Hardege	Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK), Referatsleiter Arbeitsmarkt, Zuwanderung
Oskar Heer	Daimler AG, Leiter Arbeitspolitik
Dr. Josephine Hofmann	Fraunhofer IAO, Leiterin Competence Center Business Performance Management
Yvonne Hommes	Deutsche Telekom AG, Leiterin Employment Conditions
Dr. Tobias Kämpf	Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München, wissenschaftlicher Mitarbeiter
Dr. Constanze Kurz	IG Metall, Ressortleiterin Zukunft der Arbeit
Petra Lindemann	Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC), Geschäftsführerin Tarifpolitik und Arbeitsrecht
Dieter Lux	Allianz SE, Betriebsrat
Benjamin Mikfeld	Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Leiter der Grundsatzabteilung
Jürgen Müller	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Leiter der PG Digitale Gesellschaft
Helga Nielebock	Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Leiterin der Abteilung Recht
Dr. Christoph Peters	Universität Kassel/Universität St. Gallen, Forschungsgruppenleiter

Stefan Pieper	Atos Deutschland, Presse
Thomas Prinz	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), stellvertretender Abteilungsleiter Arbeits- und Tarifrecht
Wolfram Sauer	XING AG, Public Policy Manager
Prof. Dr. Jürgen Schupp	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Berlin (DIW), Leiter der Infrastruktureinrichtung SOEP
Dr. Martin Schwarz-Kocher	IMU Stuttgart, Geschäftsführer
Tanja Smolenski	IG Metall, Leiterin des FB Grundsatzfragen und Gesellschaftspolitik
Andreas Streit	Robert Bosch GmbH, Betriebsrat
Stefan Soltmann	Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IGBCE), Abteilungsleiter Arbeitspolitik
Birgitt Szeltner	Fiducia & GAD IT AG, komm. Leiterin Personalberatung
Urte Thölke	SAP SE, Lead X-Generational Intelligence Global Diversity & Inclusion Office
Matthias Wendler	Allianz Deutschland, Betriebsrat
Bianca van Wijnen	REWE GROUP, Center of Expertise Compensation & Benefits

Anhang: Darstellung des gesetzlichen Rahmens

Die Ausgestaltung von Arbeitszeitmodellen und mobilem Arbeiten liegt primär in der Verantwortung der Tarifvertragsparteien, der Betriebspartner und der Arbeitsvertragsparteien – innerhalb des bestehenden gesetzlichen Rahmens.

Ziel des Arbeitszeitgesetzes ist unter anderem, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten zu gewährleisten und die Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten in diesem Sinne zu gestalten. Es geht daher im Grundsatz von einem Achtstundentag und sechs Werktagen pro Woche aus. Die werktägliche Arbeitszeit kann ohne besondere Begründung auf bis zu zehn Stunden verlängert werden. Die Verlängerung muss innerhalb von sechs Kalendermonaten oder 24 Wochen auf durchschnittlich acht Stunden ausgeglichen werden. Es ist nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit eine ununterbrochene Ruhezeit von elf Stunden zu gewähren. Der wöchentliche Ruhetag ist grundsätzlich der Sonntag.

Arbeitszeiten über zehn Stunden sind möglich. So kann per Tarifvertrag unter anderem geregelt werden, die Arbeitszeit bei Arbeitsbereitschaft (z. B. Wachgewerbe) oder Bereitschaftsdienst (z. B. Krankenhäuser, Werksfeuerwehr) werktäglich über zehn Stunden zu verlängern, unter besonderen Voraussetzungen auch ohne Ausgleich (Opt-out). Auch in bestimmten Branchen (Landwirtschaft, Behandlung, Pflege, Betreuung, öffentlicher Dienst) können per Tarifvertrag längere Arbeitszeiten zugelassen werden.

Abweichungen sind auch bei der täglichen Ruhezeit von elf Stunden möglich. So kann beispielsweise in einigen Branchen (z. B. Kranken-, Pflege- und Betreuungseinrichtungen, Gastgewerbe, Verkehrsbetriebe, Landwirtschaft und Tierhaltung) die Ruhezeit auf zehn Stunden verkürzt werden, wenn die Verkürzung innerhalb von vier Wochen durch Verlängerung einer anderen Ruhezeit auf mindestens zwölf Stunden ausgeglichen wird. Per Tarifvertrag kann unter der Bedingung, dass die Art der Arbeit dies erfordert, geregelt werden, die Ruhezeit um bis zu zwei Stunden zu kürzen. Die Tarifparteien können auch zulassen, dass entsprechende Regelungen in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung getroffen werden.

Mit der zunehmenden Digitalisierung gewinnt auch die „arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit“ weiter an Bedeutung. Auch hier gelten die üblichen arbeitsrechtlichen Grundsätze. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind nicht verpflichtet, für ihren Arbeitgeber in der Freizeit erreichbar zu sein. Etwas anderes gilt nur dann, wenn eine entsprechende vertragliche, rechtlich zulässige Vereinbarung besteht. Ohne entsprechende Vereinbarung gibt es auch keine Verpflichtung zur Erbringung von Überstunden. Ausnahmen hiervon können in Notfällen bestehen.

Arbeiten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in ihrer Freizeit (Ruhezeit), ist dies grundsätzlich als Arbeitszeit im Sinne des Arbeitszeitgesetzes zu bewerten. Auf leitende Angestellte findet das Arbeitszeitgesetz jedoch keine Anwendung.

Der Arbeitgeber trägt Verantwortung dafür, dass Arbeitszeiten, die über die tägliche Arbeitszeit von acht Stunden hinausgehen, aufgezeichnet werden. Insgesamt ist der Arbeitgeber verpflichtet, darauf zu achten, dass die Beschäftigten im Rahmen der gesetzlichen Regelungen arbeiten.

Auch bei flexibler Arbeit ist der Beschäftigtendatenschutz zu beachten, der sich insbesondere aus dem Bundesdatenschutzgesetz ergibt. Dabei ist es das Ziel, das Persönlichkeitsrecht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer unter besonderer Berücksichtigung des in einem Arbeitsverhältnis bestehenden Abhängigkeitsverhältnisses zu schützen.

Eine wichtige Rolle bei der Gestaltung der konkreten Arbeitsbedingungen spielen die Vorschriften des Arbeitsschutzes, wie sie im Arbeitsschutzgesetz und den konkretisierenden Rechtsverordnungen festgelegt sind. Ziel des Arbeitsschutzes ist der Schutz aller Beschäftigten, die Verhütung von Unfällen und – physischen wie psychischen – Gesundheitsgefahren. Mittels Gefährdungsbeurteilungen sind auch Risiken des mobilen Arbeitens zu erfassen, auf welche die Betriebsparteien durch Arbeitsschutzmaßnahmen und betriebliche Regelungen reagieren können.

Impressum

Herausgeber:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales,
Abteilung „Grundsatzfragen des Sozialstaats, der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft“
11017 Berlin

Stand:

Juli 2016

Wenn Sie Bestellungen aufgeben möchten:

Best.-Nr.: A 880

Telefon: 030 18 272 272 1

Telefax: 030 18 10 272 272 1

Schriftlich:

Publikationsversand der Bundesregierung

Postfach 48 10 09

18132 Rostock

E-Mail: publikationen@bundesregierung.de

Internet: <http://www.bmas.de>

Redaktion:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales, neues handeln GmbH

Satz/Layout:

neues handeln GmbH

Druck:

Druckhaus Cramer

Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier

Wenn Sie aus dieser Publikation zitieren wollen, dann bitte mit genauer Angabe des Herausgebers, des Titels und des Stands der Veröffentlichung. Bitte senden Sie zusätzlich ein Belegexemplar an den Herausgeber.

Bürgertelefon

Montag bis Donnerstag von 8 bis 20 Uhr
Sie fragen – wir antworten

Rente:

030 221 911 001

Unfallversicherung/Ehrenamt:

030 221 911 002

Arbeitsmarktpolitik und -förderung:

030 221 911 003

Arbeitsrecht:

030 221 911 004

Teilzeit, Altersteilzeit, Minijobs:

030 221 911 005

Infos für behinderte Menschen:

030 221 911 006

Europäischer Sozialfonds/Soziales Europa:

030 221 911 007

Mitarbeiterkapitalbeteiligung:

030 221 911 008

Informationen zum Bildungspaket:

030 221 911 009

Informationen zum Mindestlohn:

030 60 28 00 28

Gehörlosen-/Hörgeschädigten-Service:

E-Mail: info.gehoerlos@bmas.bund.de

Fax: 030 221 911 017

Gebärdentelefon:

gebaerdentelefon@sip.bmas.buergerservice-bund.de

www.bmas.de

info@bmas.bund.de

Quelle 9

Autor / Hrsg. / Titel It. Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Teilzeitmodelle.
Internetquellenverzeichnis

vollständige URL <http://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsrecht/Teilzeit/Teilzeitmodelle/teilzeitmodelle.html>

Datum des Downloads 29.01.2018



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

WIR MACHEN DEUTSCHLAND ZUSAMMEN STARK

Teilzeitmodelle

Teilzeitmodelle

30. September 2015

In diesem Bereich werden 7 Beispiele für Möglichkeiten in Teilzeit zu arbeiten vorgestellt. Sie verbessern die Chancen für Arbeitnehmer eine ausgewogene Arbeit - Leben - Balance zu finden. Arbeitgebern geben sie Vorschläge in die Hand, ihr Unternehmen nicht nur effizient und kundenfreundlich zu führen, sondern auch eine hohe Motivation der Mitarbeiter zu gewährleisten.



Teilzeit classic

Das klassische Teilzeitmodell. Die tägliche Arbeitszeit wird stundenweise reduziert. Durch regelmäßige Verteilung der Arbeitsstunden ist Teilzeit classic die für Arbeitgeber am einfachsten umzusetzende Form von Teilzeit.

Arbeitszeit pro Woche

- 5 Tage

Freizeitgewinn

- täglich einzelne Stunden

Geeignet für

- alle Mitarbeiter, auch Fachkräfte

Besondere Merkmale für Arbeitnehmer

- täglich mehr Freizeit
- festgelegte regelmäßige Arbeitszeit

Besondere Merkmale für Arbeitgeber

- höhere Effizienz
- geringer Verwaltungsmehraufwand

Beispiele

basierend auf Vollzeit = bisherige wöchentliche Arbeitszeit von 40 Stunden (5x8 Stunden)

30-Stunden-Woche

- Wöchentliche Arbeitszeit: 30 Std.
- Verteilung: 5x6 Std.
- Freizeitgewinn: täglich 2 Std.

20-Stunden-Woche

- Wöchentliche Arbeitszeit: 20 Std.
- Verteilung: 5x4 Std.
- Freizeitgewinn: täglich 4 Std.

Teilzeit Classic Vario

Die variable Variante des Teilzeit Classic-Modells. Die wöchentliche Arbeitszeit wird auf 2 bis 5 Tage verteilt. Dabei kann auch die tägliche, wöchentliche oder monatliche Stundenanzahl variieren. So ist Teilzeit mit Vollzeit kombinierbar.

Arbeitszeit pro Woche

- 2-4 Tage - Vollzeit oder Teilzeit oder
- 5 Tage - tageweise Vollzeit/ Teilzeit kombiniert (völlig flexible Verteilung der Arbeitszeit)

Freizeitgewinn

- ganze Tage und/oder einzelne Stunden pro Tag

Geeignet für

- alle Mitarbeiter, auch Fach- und Führungskräfte

Besondere Merkmale für Arbeitnehmer

- ganze freie Tage pro Woche
- variable Verteilung der Arbeitszeit

Besondere Merkmale für Arbeitgeber

- höhere Effizienz
- bessere Auslastung bei schwankendem Arbeitsaufkommen

Beispiele

basierend auf Vollzeit = bisherige wöchentliche Arbeitszeit von 40 Stunden (5x8 Stunden)

3-4-Tage-Woche

- Wöchentliche Arbeitszeit: 15 Std.
- Verteilung: 1x6 + 1x4 + 1x5 Std.
- Freizeitgewinn: täglich 2 Std. und 2 freie Tage

4-Tage-Woche

- Wöchentliche Arbeitszeit: 24 Std.
- Verteilung: 4x6 Std.
- Freizeitgewinn: täglich 2 Std. und 1 freier Tag

5-Tage-Woche

- Wöchentliche Arbeitszeit: 34 Std.
- Verteilung: 2x8 + 3x6 Std.
- Freizeitgewinn: 3x2 Std.

Teilzeit Jobsharing

Zwei Arbeitnehmer teilen sich eigenverantwortlich eine Stelle. Teilzeit-Mitarbeiter können somit auch Vollzeitprojekte übernehmen und verantwortlich leiten. Die Projektverantwortung bleibt dabei uneingeschränkt bestehen.

Voraussetzung: Regelmäßige Abstimmung und Informationsaustausch. Für Unternehmen mit langen Servicezeiten ist Teilzeit Jobsharing ein Modell zur besseren Kundenorientierung.

Arbeitszeit pro Woche

- 5 Tage - Teilzeit oder
- 2-4 Tage - Vollzeit/ Teilzeit kombiniert

Freizeitgewinn

- täglich einzelne Stunden und/oder ganze Tage

Geeignet für

- alle Mitarbeiter, besonders Fach- und Führungskräfte

Besondere Merkmale für Arbeitnehmer

- Verantwortung für Projekte bleibt erhalten
- hoher Entscheidungsfreiraum durch Absprache
- mehr Freizeit
- persönliche Flexibilität

Besondere Merkmale für Arbeitgeber

- Zwei Arbeitnehmer teilen sich eine Stelle
- Bedarfsdeckung bei langen Servicezeiten

Beispiele

basierend auf Vollzeit = bisherige wöchentliche Arbeitszeit von 40 Stunden (5x8 Stunden)

5-Tage-Woche

- Wöchentliche Arbeitszeit: 25 Std.
- Verteilung: 5x5 Std.
- Freizeitgewinn: täglich 3 Std.

3-Tage-Woche

- Wöchentliche Arbeitszeit: 21 Std.
- Verteilung: 2x8 + 1x5 Std.
- Freizeitgewinn: 1x3 Std. und 2 freie Tage

Teilzeit Invest

Die unsichtbare Teilzeit. Gearbeitet wird unverändert Vollzeit - bezahlt wird Teilzeit. Die Differenz wird als Zeit- oder Geldguthaben auf einem Wertguthaben bzw. Langzeitkonto angespart.

Möglich werden so mehrmonatige Freistellungsphasen wie z.B. Sabbaticals oder langfristig sogar der vorgezogene Ruhestand. Das Gehalt wird dabei jeweils weitergezahlt.

Arbeitszeit pro Woche

- 5 Tage - Vollzeit

Freizeitgewinn

- ganze Wochen, Monate, Jahre

Geeignet für

- alle Mitarbeiter, auch Fach- und Führungskräfte

Besondere Merkmale für Arbeitnehmer

- Freizeit oder Gehalt ansparen
- längere Freistellungsphasen bei Gehaltsfortzahlung mit durchgängigem Sozialversicherungsschutz
- steuerliche Vorteile
- Zeit für z.B. Weiterbildung

Besondere Merkmale für Arbeitgeber

- Arbeitnehmer arbeitet weiter Vollzeit
- Bewältigung von Unterauslastung bei Gehaltsfortzahlung (Teilzeit - Gehalt)
- z.B. Weiterqualifizierung von Mitarbeitern

Beispiele

basierend auf Vollzeit = bisherige wöchentliche Arbeitszeit von 40 Stunden (5x8 Stunden)

4 Monate Freistellung

- Wöchentliche Arbeitszeit: 40 Std.
- Verteilung: 5x8 Std.
- Ansparform: 1/12 des Gehalts/Jahr (Geldguthaben)

- Ansparzeitraum: 4 Jahre
- Freizeitgewinn: 4 Monate Freistellung

Sabbatical

- Vereinbarte Arbeitszeit: 30 Std.
- Tatsächliche Arbeitszeit: 40 Std.
- Verteilung: 5x8 Std.
- Ansparform: 10 Std./Woche (Zeitguthaben)
- Ansparzeitraum: ca. 3 Jahre
- Freizeitgewinn: 1 ganzes Jahr frei

Vorgezogener Ruhestand

- Vereinbarte Arbeitszeit: 30 Std.
- Tatsächliche Arbeitszeit: 40 Std.
- Verteilung: 5x8 Std.
- Ansparform: 10 Std./Woche (Zeitguthaben)
- Ansparzeitraum: ca. 6 Jahre
- Vorruhestand: 2 Jahre früher

Teilzeit-Team

Arbeitgeber geben nur vor, wie viele Mitarbeiter in bestimmten Zeitabschnitten anwesend sein müssen. Im Team wird dann die jeweilige persönliche Arbeitszeit geplant und abgesprochen. Kurzfristige Änderungen sind jederzeit möglich. Für Arbeitnehmer die flexibelste Form, Arbeitszeit bzw. Freizeit zu planen. Für Arbeitgeber ist Teilzeit Team ein Modell zur Optimierung der Auslastung und der Kundenorientierung.

Arbeitszeit pro Woche

- 2 - 5 Tage - Vollzeit, Teilzeit oder tageweise beides kombiniert

Freizeitgewinn

- täglich einzelne Stunden und /oder ganze Tage/ Wochen

Geeignet für

- alle Mitarbeiter, auch Fachkräfte

Besondere Merkmale für Arbeitnehmer

- Arbeitszeiten werden im Team abgestimmt
- besonders variable Verteilung der Arbeitszeit
- kurzfristige Planbarkeit
- hoher Entscheidungsfreiraum
- Teamgeist gefordert

Besondere Merkmale für Arbeitgeber

- hohe Kundenorientierung
- optimale Auslastung
- kurzfristige Planbarkeit

Beispiele

basierend auf Vollzeit = bisherige wöchentliche Arbeitszeit von 40 Stunden (5x8 Stunden)

5er-Team

- Tägliche Servicezeit: Mo - Fr, 8 - 20 Uhr
- Besetzungsvorgabe: 2 Mitarbeiter von 8 - 10 Uhr, 3 Mitarbeiter von 10 - 16 Uhr, 2 Mitarbeiter von 16 - 20 Uhr
- Wöchentliche Arbeitszeit je Mitarbeiter: 30 Std.
- Verteilung: 5x6 Std.
- Freizeitgewinn: täglich 2 Std.

6er-Team

- Tägliche Servicezeit: Mo - Sa, 10 - 20 Uhr
- Besetzungsvorgabe: Mo - Fr 2 Mitarbeiter von 10 - 12 Uhr, 3 Mitarbeiter von 12 - 18 Uhr, 2 Mitarbeiter von 18 - 20 Uhr, Sa 3 Mitarbeiter von 10 - 13 Uhr

- Festgelegte Arbeitszeit: 23 Std. (tatsächliche Arbeitszeit kann wöchentlich variieren)
- Beispielhafte Verteilung: 2x6 Std. und 2x4 Std. und 3 Std. am Sa
- Freizeitgewinn: täglich 2-4 Std. und 1 freier Tag

Teilzeit Saison

Zum Ausgleich von Über- bzw. Unterauslastung in Saisonbetrieben. In Hochphasen werden Arbeitnehmer Vollzeit beschäftigt. Bei niedriger Auslastung haben sie frei. Arbeitgeber können so Entlassungen verhindern. Die kostenintensive Suche und Einarbeitung neuer Mitarbeiter für die nächste Hochsaison entfällt. Arbeitnehmer erhalten ganzjährig ein monatliches Grundgehalt. Der Sozialversicherungsschutz ist durchgehend gewährleistet, für Zeiten der Freistellung von der Arbeitsleistung von mehr als drei Monaten jedoch nur, wenn eine Wertguthabenvereinbarung vorliegt.

Arbeitszeit pro Woche

- 5 Tage - Vollzeit (in der Saison)

Freizeitgewinn

- außerhalb der Saison ganze Monate

Geeignet für

- alle Mitarbeiter, auch Fachkräfte

Besondere Merkmale für Arbeitnehmer

- gleich bleibendes monatliches Grundgehalt (gesamtes Jahr)
- kontinuierlicher Sozialversicherungsschutz (für Zeiten der Freistellung von der Arbeitsleistung von mehr als drei Monaten jedoch nur, wenn eine Wertguthabenvereinbarung vorliegt)
- längere Freizeitphasen

Besondere Merkmale für Arbeitgeber

- gleich bleibendes monatliches Grundgehalt
- keine Einarbeitungszeiten
- Kostenersparnis für Mitarbeiterakquise
- Bewältigung saisonaler Schwankungen

Beispiele

basierend auf Vollzeit = bisherige wöchentliche Arbeitszeit von 40 Stunden (5x8 Stunden)

Saison 1x4 Monate pro Jahr

- Jährliche Arbeitszeit: 4 Monate Vollzeit
- Wöchentliche Arbeitszeit: 40 Std.
- Verteilung: 5x8 Std.
- Freizeitgewinn: 8 Monate frei pro Jahr
- Gehalt/Lohn: 1/3 des monatlichen Vollzeitgehalts/-lohns

Saison 2x3 Monate pro Jahr

- Jährliche Arbeitszeit: 2x3 Monate Vollzeit
- Verteilung: 5x8 Std.
- Freizeitgewinn: 2x3 Monate frei pro Jahr
- Gehalt/Lohn: 1/2 des monatlichen Vollzeitgehalts/-lohns

Teilzeit Home

Arbeitnehmer arbeiten in Teilzeit von zuhause. Vereinbarte Arbeitszeiten stellen die Erreichbarkeit sicher und erleichtern die Zusammenarbeit. Tägliche Leerlaufzeiten wie Hin- und Rückfahrten entfallen. Die Bindung ans Unternehmen wird durch einzelne Arbeitstage im Unternehmen gestärkt.

Arbeitszeit pro Woche

- 5 Tage Teilzeit
- 2-4 Tage - Vollzeit, Teilzeit oder tageweise beides kombiniert

Freizeitgewinn

- ganze Tage und/oder einzelne Stunden pro Tag

Geeignet für

- alle Mitarbeiter, auch Fachkräfte

Besondere Merkmale für Arbeitnehmer

- Teilzeitarbeit von zuhause
- deutlich geringere Fahrtkosten und -zeiten
- täglich mehr Freizeit
- hohe Eigenverantwortung

Besondere Merkmale für Arbeitgeber

- Einsparung von Betriebskosten
- bessere Kundenorientierung

Beispiele

basierend auf Vollzeit = bisherige wöchentliche Arbeitszeit von 40 Stunden (5x8 Stunden)

4 Tage-Teilzeit

- Wöchentliche Arbeitszeit: 24 Std.
- Verteilung: 4x6 Std.
- Freizeitgewinn: täglich 2 Std. und 1 freier Tag

4 Tage-Vollzeit

- Wöchentliche Arbeitszeit: 32 Std.
- Verteilung: 4x8 Std.
- Freizeitgewinn: 1 freier Tag

5 Tage-Teilzeit/Vollzeit kombiniert

- Wöchentliche Arbeitszeit: 34 Std.
- Verteilung: 2x8 und 3x6 Std.
- Freizeitgewinn: 3x2 Std.

Barrierefrei
informieren und
kommunizieren



© Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Quelle 10

Autor / Hrsg. / Titel It. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Weißbuch
Internetquellenverzeichnis Arbeiten 4.0.

vollständige URL https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a883-weissbuch.pdf?__blob=publicationFile

Datum des Downloads 17.02.2018

ARBEIT
WEITER
DENKEN

WEISS BUCH

ARBEITEN 4.0

BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES

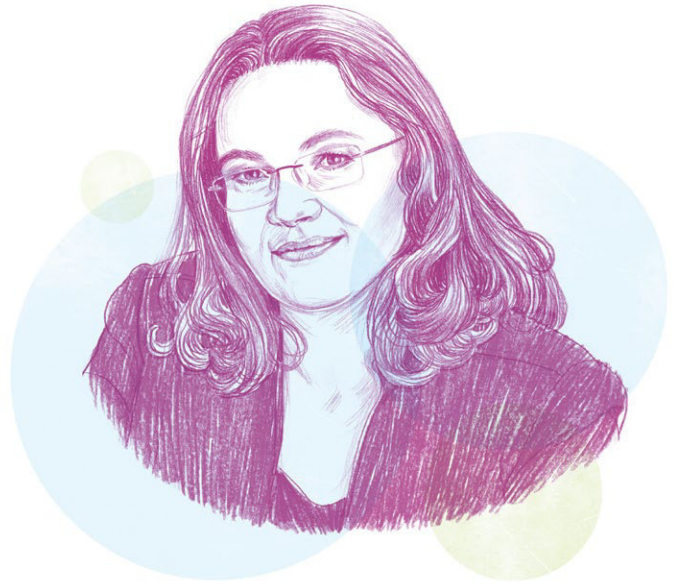






INHALT

VORWORT VON BUNDESMINISTERIN ANDREA NAHLES	4
ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE	8
LEGENDE	15
1. TREIBER UND TRENDS	18
1.1 Digitalisierung	19
1.2 Globalisierung	25
1.3 Demografie und Arbeitskräfteangebot der Zukunft	29
1.4 Kultureller Wandel	32
2. SPANNUNGSFELDER DER ARBEITSWELT 4.0	42
2.1 Beschäftigungseffekte: Wandel von Branchen und Tätigkeiten	44
2.2 Digitale Plattformen: Neue Märkte und Arbeitsformen	55
2.3 Big Data: Rohstoff der digitalen Wirtschaft	62
2.4 Industrie 4.0 und die Interaktion von Mensch und Maschine	67
2.5 Zeit- und ortsflexibles Arbeiten: Jenseits der Präsenzkultur	73
2.6 Unternehmensorganisation: Strukturen im Umbruch	82
3. LEITBILD: GUTE ARBEIT IM DIGITALEN WANDEL	92
4. GESTALTUNGSAUFGABEN	98
4.1 Beschäftigungsfähigkeit: Von der Arbeitslosen- zur Arbeitsversicherung	100
4.2 Arbeitszeit: Flexibel, aber selbstbestimmt	115
4.3 Dienstleistungen: Gute Arbeitsbedingungen stärken.	128
4.4 Gesunde Arbeit: Ansätze für den Arbeitsschutz 4.0	135
4.5 Beschäftigtendatenschutz: Hohe Standards sichern	142
4.6 Mitbestimmung und Teilhabe: Den Wandel partnerschaftlich gestalten	152
4.7 Selbstständigkeit: Freiheit fördern und absichern	166
4.8 Sozialstaat: Perspektiven für die Zukunft und europäischer Dialog.	177
5. ARBEIT WEITER DENKEN: TRENDS ERKENNEN, INNOVATIONEN ERPROBEN, SOZIALPARTNERSCHAFT STÄRKEN	188
ANHANG	196
Glossar	198
Literatur.	204
Stellungnahmen zum Grünbuch Arbeiten 4.0	214
Der Dialogprozess	216
Beraterkreis.	222
Expertendialog	224
Workshops	225
Futurale – Ein Filmfestival zur Zukunft der Arbeit.	230
Impressum	232



VORWORT VON BUNDESMINISTERIN ANDREA NAHLES

Der Acht-Stunden-Tag bei einer ununterbrochenen Ruhepause von mindestens 36 Stunden in jeder Woche, bessere Hygiene- und Schutzmaßnahmen in der Fabrik und ein Ende der Kinderarbeit – so sah früher einmal eine Vision der Arbeit von morgen aus. Heute gibt es neue Bilder davon, wie wir gerne arbeiten möchten: Da ist der kreative Wissensarbeiter, der am See sitzt, den Laptop auf dem Schoß. Oder die Arbeiterin in der Produktion, die per App ihre gewünschten Schichtzeiten für die nächste Woche in den Organisationsplan einträgt.

Die Arbeitswelt der Zukunft wird anders als heute sein. Wird sie auch besser sein? Werden wir selbstbestimmter und gesünder arbeiten? Werden wir mit 50 Jahren noch einmal studieren oder einen neuen Beruf lernen? Nehmen uns die Maschinen die Arbeit weg oder machen sie Innovationen und Produktivitätsgewinne möglich, die neue Arbeitsplätze schaffen?

Unter dem Titel „Arbeiten 4.0“ haben wir diese und viele andere Fragen in einem Grünbuch aufgeworfen und in einem breiten gesellschaftlichen Dialog diskutiert. Mit den Expertinnen und Experten der Sozialpartner, Verbände, Unternehmen und Wissenschaft. Mit den Bürgerinnen und Bürgern. Ich bedanke mich ganz herzlich bei allen, die sich daran beteiligt und die uns mit ihrem Beitrag auf neue Wege gebracht haben.

Wer ein Grünbuch mit Fragen schreibt, muss auch ein Weißbuch mit Antworten vorlegen. Wir möchten mit dem vorliegenden Text eine breitere gesellschaftliche Debatte dokumentieren und einen Impuls zur gesellschaftlichen Gestaltung der Zukunft der Arbeit setzen.

Dass die digitale Transformation für unser Land eine entscheidende Bedeutung hat, spiegelt sich auch in der „Digitalen Agenda“ der Bundesregierung mit ihren Handlungsschwerpunkten wider. In verschiedenen Initiativen und Plattformen wird das Thema von den Ressorts bearbeitet. Breitbandausbau und Internetzugang, Datensicherheit und die Realisierung neuer Produktionskonzepte – Stichwort „Industrie 4.0“ – sind zentral für unseren Wirtschaftsstandort. In diesen Zusammenhang fügt sich der Dialogprozess „Arbeiten 4.0“ ein.

Schon jetzt ist erkennbar, dass die digitale Transformation – vor allem mit Blick auf die Arbeitswelt – polarisiert. Für die einen ist sie Verheißung und Lebensgefühl, für die anderen bedeutet sie Unsicherheit. Mein persönliches Fazit aus vielen Gesprächen ist: Wir wollen die Chancen der Digitalisierung für Wirtschaft, Beschäftigung und gute Arbeit nutzen. Dafür müssen wir die Sorgen um Arbeitsplatz- und Qualifikationsverlust, Arbeitsverdichtung und Entgrenzung genauso ernst nehmen wie die Kluft zwischen Menschen, die Freiheit und Flexibilität als Verheißung sehen und solchen, die vor allem Stabilität und Sicherheit wünschen. Zugleich müssen wir zeigen, wo die Chancen liegen, und dass wir es in unserer Hand haben, in welche Richtung sich die Dinge entwickeln.

Die Digitalisierung mag zwar die heimliche Hauptfigur dieses Buches sein, die überall ihre Finger im Spiel hat und das Geschehen maßgeblich beeinflusst. Sie ist aber nicht die einzige Protagonistin und das Weißbuch ist kein Buch, das nur um ein Thema kreist. Arbeiten 4.0 ist vielmehr ein Kürzel für die Veränderungen in der gesamten Arbeitswelt und ihre Folgen für die Gesellschaft. Arbeiten 4.0 beschreibt dabei nicht die heutige Normalität, sondern Perspektiven, Szenarien und Gestaltungschancen für die Zukunft – für eine Arbeit, die den Menschen nützt und unsere Wirtschaft voranbringt.

Was sind unsere Ziele? Ein fair ausgehandelter Kompromiss zwischen den Flexibilitätserfordernissen der Arbeitgeber und den Bedürfnissen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Eine Weiterbildungsoffensive und ein Recht auf Weiterbildung, weil sich Tätigkeiten in einem neuen Ausmaß verändern. Teilhabe am Arbeitsmarkt und gerechte Löhne. Mehr Wahlarbeitszeitoptionen und eine innovative Arbeitszeitgestaltung, die persönliche, familiäre und gesellschaftliche Zeitbedarfe neben der Erwerbsarbeit anerkennt und neue Vereinbarkeitslösungen unterstützt. Technik, die den Menschen entlastet. Verbrieft Schutzrechte für alle Beschäftigten und neue Wege, um gesundes Arbeiten zu unterstützen. Ein Datenschutz, der sicherstellt, dass es den gläsernen Beschäftigten auch in Zukunft nicht gibt. Mitbestimmung und Mitgestaltung in den Betrieben und durch die Tarifpartner. Eine bessere soziale Absicherung von Selbstständigen und faire Arbeitsbedingungen in der Plattformökonomie. Ein Sozialstaat, der die Pluralität von Lebensentwürfen und die Absicherung von Umbrüchen ernst nimmt und vorausschauend gestaltet, statt im Nachgang auf Verwerfungen zu reagieren.

Der Dialog „Arbeiten 4.0“ hat deutlich gemacht, dass wir neue Wege gehen müssen, um Aushandlungsprozesse über die Gestaltung von Arbeit auf allen Ebenen anzustoßen und zu befördern. Nach meiner Überzeugung sind unser Modell der Mitbestimmung und die Sozialpartnerschaft die beste Basis dafür, dass wir in Deutschland zu Vorreitern bei der Gestaltung guter Arbeit werden.

Das Weißbuch „Arbeiten 4.0“ zieht eine Bilanz des gleichnamigen Dialogprozesses aus der Perspektive des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Dabei haben einige unserer Schlussfolgerungen konkret die Politik im Blick, einige adressieren das gemeinsame Handeln von Politik und Sozialpartnern, andere richten sich an die Unternehmen oder die einzelnen Beschäftigten.

Die Arbeit an der Arbeit der Zukunft wird weitergehen. Sie lohnt sich.



ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

Das Weißbuch Arbeiten 4.0 ist das Ergebnis eines Dialogprozesses, den das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im April 2015 mit der Vorlage eines Grünbuchs begonnen hat. „Arbeiten 4.0“ ist die notwendige Ergänzung der Diskussion über die Digitalisierung der Wirtschaft, die in Deutschland vor allem unter der Überschrift „Industrie 4.0“ geführt wird. Das BMAS hat Verbände, Gewerkschaften und Unternehmen um Stellungnahmen gebeten, zahlreiche Fachworkshops und Themenveranstaltungen durchgeführt, wissenschaftliche Studien in Auftrag gegeben und auch im direkten Dialog vor Ort mit Bürgerinnen und Bürgern – zum Beispiel im Rahmen der Kino-Reihe „Futurale“ – Meinungsbilder eingeholt. Die übergeordnete Frage lautete: Wie können wir das Leitbild der „Guten Arbeit“ auch im digitalen und gesellschaftlichen Wandel erhalten oder sogar stärken?

Mit dem Grünbuch wurden konkrete Fragen aufgeworfen. Im Weißbuch werden zumindest erste Antworten auf diese formuliert.

In [Kapitel 1](#) werden die großen Trends und wichtigsten Treiber des derzeitigen Wandels der Arbeitswelt dargestellt: Digitalisierung, Globalisierung, demografischer Wandel, Bildung und Migration sowie der Wandel von Werten und Ansprüchen. Dies sind die Kräfte, die Veränderungen anstoßen. In welcher konkreten Form und in welchem Ausmaß Entwicklungen eintreten, ist jedoch nicht vorgegeben.

In [Kapitel 2](#) werden daher zentrale Spannungsfelder der Arbeitswelt 4.0 betrachtet, in denen neue Gestaltungsbedarfe für die Betriebe, die Beschäftigten, die Sozialpartner, Verbände, Kammern, die Politik in Bund und Ländern sowie weitere Akteure entstehen. Die Unterkapitel sind analytisch angelegt – die Veränderungen, die in der Arbeitswelt stattfinden, werden beschrieben sowie die Chancen und Risiken, die mit ihnen verbunden sind, ausgeleuchtet. Es geht dabei um sechs zentrale Fragen, die im Dialogprozess aufgeworfen wurden und die die wesentlichen Spannungsfelder zwischen technologischem und wirtschaftlichem Fortschritt einerseits und den Arbeitsbedingungen andererseits ausmachen. Erstens: Wird die Digitalisierung ermöglichen, dass auch in Zukunft möglichst alle Menschen Arbeit haben? Und wenn ja, unter welchen Voraussetzungen? Zweitens: Wie wirken sich neue

Geschäftsmodelle wie „digitale Plattformen“ auf die Arbeit der Zukunft aus? Drittens: Wenn die Sammlung und Nutzung von Daten immer bedeutsamer wird, wie kann der berechnete Anspruch der Beschäftigten auf Datenschutz sichergestellt werden? Viertens: Wenn in Zukunft Mensch und Maschine noch enger zusammenarbeiten, auf welche Weise können Maschinen dabei zur Unterstützung und Befähigung des Menschen im Arbeitsprozess beitragen? Fünftens: Die Arbeitswelt der Zukunft wird flexibler werden. Aber wie können Lösungen aussehen, die zeitliche und räumliche Flexibilität auch für Beschäftigte verbessern? Sechstens: Wie sieht das moderne Unternehmen der Zukunft aus, das vielleicht nicht mehr in allen Fällen dem Bild des klassischen Unternehmens entspricht, aber dennoch Teilhabe und soziale Sicherheit ermöglicht?

In [Kapitel 3](#) wird das Leitbild „Gute Arbeit im digitalen Wandel“ skizziert, das die Grundlage für die Schlussfolgerungen in Kapitel 4 bildet. Es setzt an den Stärken des deutschen Wirtschafts- und Sozialmodells an und zielt auf eine sozial austarierte neue Arbeitswelt, die Sicherheit *und* Flexibilität bietet. Leistungsgerechtes Einkommen und soziale Sicherheit in allen Branchen bleiben dabei elementare Kriterien für Gute Arbeit, die Integration aller Bürger in Gute Arbeit zentrales Ziel. Zugleich geht es aber darum, zunehmend plurale Ansprüche an Arbeit anzuerkennen und somit mehr Selbstbestimmung im Lebensverlauf möglich zu machen. Auch sollten die Potenziale des technologischen Wandels für eine bessere Gestaltung und Organisation von Arbeit genutzt werden. Verfasste Mitbestimmung und neue Formen individueller Teilhabe der Beschäftigten werden dabei nicht als Gegensätze angesehen, sondern vielmehr als komplementäre Elemente innovativer und demokratischer Unternehmen in einer innovativen und demokratischen Gesellschaft.

In [Kapitel 4](#) werden Gestaltungsaufgaben identifiziert und mögliche Lösungsansätze dargelegt. Infolge des technologischen und wirtschaftlichen Wandels wird es keine massenhafte Automatisierung von Arbeitsplätzen geben. Wahrscheinlich sind jedoch ein Wandel der Berufe und Tätigkeiten sowie eine Verschiebung zwischen den Branchen. Die Umbrüche der Arbeitswelt 4.0 erfordern es, frühzeitig in die Stärkung von Qualifikationen und die Verbesserung von Aufstiegsperspektiven zu investieren. Die Unterstützung muss präventiv ausgerichtet sein und darf nicht nur bei geringer Qualifikation, am Ende der Erwerbsbiografie

oder bei unmittelbar drohendem Arbeitsplatzverlust greifen. Darum sollte die Arbeitslosenversicherung schrittweise zu einer **Arbeitsversicherung** ausgebaut werden, um so mehr präventive Unterstützung für Beschäftigte zu ermöglichen. Ein wichtiges Element ist hierbei das Recht auf eine unabhängige Berufs- und Weiterbildungsberatung. Perspektivisch wird ein **Recht auf Weiterbildung** angestrebt (→ Kapitel 4.1).

Digitalisierung bietet die Chance auf eine selbstbestimmtere Arbeitswelt 4.0. Dabei müssen jedoch Interessen- und Zielkonflikte austariert werden. Grundlegend ist der auch gesetzlich verankerte Schutz vor Entgrenzung und Überforderung. Hinzu kommt das wachsende Bedürfnis nach Selbstbestimmung und Zeitsouveränität. Das im Koalitionsvertrag vereinbarte Vorhaben, im Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) ein allgemeines Recht auf befristete Teilzeit zu verankern, wird einen wichtigen Beitrag leisten, diesem Bedürfnis gerecht zu werden. Immer wichtiger werden ausgehandelte Arbeitszeitmodelle und Flexibilitätskompromisse. Die Gestaltung der Arbeitszeit ist nicht zu trennen von betrieblichen Personalkonzepten, den Kriterien der Leistungsbeurteilung und Führungskulturen. Ein konkreter weitergehender Gestaltungsansatz wäre ein **Wahlarbeitszeitgesetz**, das mehr Wahloptionen für Beschäftigte in Bezug auf Arbeitszeit und -ort mit einer konditionierten Möglichkeit der sozialpartnerschaftlich und betrieblich vereinbarten Abweichung von bestimmten Regelungen des Arbeitszeitgesetzes kombiniert. Dieses Gesetz sollte zunächst auf zwei Jahre befristet und in betrieblichen Experimentierräumen erprobt werden (→ Kapitel 4.2).

Die Digitalisierung geht über Industrie 4.0 hinaus und betrifft in besonderer Weise Dienstleistungen und Handwerk. Dabei geht es nicht nur um die Tätigkeiten an sich, sondern auch um deren zunehmende Vermittlung über Plattformen. Die Tarifbindung sollte im Dienstleistungs- und Care-Sektor erhöht werden und perspektivisch in einen **allgemein verbindlichen Tarifvertrag für das Sozialwesen** münden. Der Care-Sektor wird eine wachsende Bedeutung haben. Gerade dort sind attraktive Arbeitsbedingungen erforderlich. Eine öffentliche Kofinanzierung ist bei gesellschaftlich notwendigen privat erbrachten Dienstleistungen sinnvoll. Für die haushaltsnahen Dienstleistungen bietet sich ein **neues Modell eines Haushaltsdienstleistungskontos** und einer digitalen Verwaltung zur Unterstützung der Haushalte an (→ Kapitel 4.3).

Der Arbeitsschutz muss nicht nur an den digitalen, sondern auch an den zunehmend spürbaren demografischen Wandel angepasst werden. Dazu wird es notwendig sein, neben den physischen die psychischen Beanspruchungen von Arbeit stärker in den Fokus zu rücken. Das BMAS wird deshalb darauf hinwirken, die Instrumente des Arbeitsschutzes zu einem **Arbeitsschutz 4.0** fortzuentwickeln (→ [Kapitel 4.4](#)).

Handlungsbedarf im Beschäftigtendatenschutz ergibt sich aus der fortschreitenden technologischen Entwicklung und der zunehmenden Bedeutung von digitalen Anwendungen in der Arbeitswelt sowie aus dem neuen europäischen Rechtsrahmen, der Europäischen Datenschutz-Grundverordnung, die 2018 in Kraft treten soll. Das BMAS wird sich dafür einsetzen, den für den Beschäftigtendatenschutz entscheidenden Paragraphen (§ 32 BDSG), der die „Datenerhebung, -verarbeitung und -nutzung für Zwecke des Beschäftigungsverhältnisses“ regelt, zu erhalten. In einem zweiten Schritt sollen die **Spielräume**, die die **Europäische Datenschutz-Grundverordnung** den nationalen Gesetzgebern für konkretisierende Regelungen einräumt, **umfassender genutzt** werden. Um die weitere Entwicklung zu begleiten, wird das BMAS einen interdisziplinär besetzten Beirat einsetzen und die Konzeption eines **Index Beschäftigtendatenschutz** fördern, auf dessen Grundlage wissenschaftlich fundierte Qualitätsmaßstäbe entwickelt werden können (→ [Kapitel 4.5](#)).

Sozialpartnerschaft, Mitbestimmung und demokratische Teilhabe bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen sind ein Kernelement der deutschen sozialen Marktwirtschaft, Stabilitätsanker in Krisen und Erfolgsfaktor auch im internationalen Wettbewerb. Damit die Bewältigung des digitalen Strukturwandels gelingt, bedarf es einer **Stärkung der sozialpartnerschaftlichen und betrieblichen Aushandlungsprozesse**. Insbesondere braucht es eine Stabilisierung der Tarifstrukturen in Deutschland, eine breitere Basis für die Beteiligung von Beschäftigten im Betrieb, adäquate **Rechte und Ressourcen** von Betriebs- und Personalräten sowie die Sicherstellung nationaler Standards der Unternehmensmitbestimmung auch auf europäischer Ebene. Das BMAS wird daher auch künftig bei Gesetzesvorhaben ein Mehr an Regelungsmöglichkeiten an das Bestehen von Tarifverträgen knüpfen. Es wird Maßnahmen ergreifen, um die Gründung von Betriebsräten zu fördern, und es wird – auch im Interesse der Unternehmen, die im Lichte rascher Veränderungen an den Märkten berechtigterweise erhöhte Flexibili-

tätsbedarfe geltend machen – Vorschläge unterbreiten, wie die Fähigkeit von Betriebsräten zur effektiven und effizienten Mitbestimmung in der digitalen Arbeitswelt gestärkt werden kann ([→ Kapitel 4.6](#)).

Gute Rahmenbedingungen für Selbstständige und Start-ups in Deutschland zu schaffen, ist eine wichtige wirtschaftspolitische Aufgabe. Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik kann dazu beitragen, Unternehmensgründungen zu fördern und die Ausübung einer selbstständigen Tätigkeit zu unterstützen. Die Grenzen zwischen abhängiger Beschäftigung und selbstständiger Arbeit verschwimmen; dies wird in der digitalen Arbeitswelt noch mehr der Fall sein. Vor diesem Hintergrund ist es sachgerecht und angemessen, **Selbstständige grundsätzlich** ebenso wie abhängig Beschäftigte **in die gesetzliche Rentenversicherung einzubeziehen**. Die damit verbundenen Beitragsbelastungen müssen zusammen mit Aufwendungen in anderen Sozialversicherungssystemen bewertet werden, insbesondere der gesetzlichen Krankenversicherung. Jenseits der Alterssicherung werden pauschale Lösungen nicht allen Selbstständigen gerecht. Deshalb sollte der Gesetzgeber die Schutzbedürftigkeit spezifischer Typen von Erwerbstätigen feststellen und sie nach jeweiliger Sachlage in den Schutz des Arbeits- und Sozialrechts einbeziehen. Perspektivisch sinnvoll können Regelungen für Crowdwork sein, die sich an den bewährten schon lange bestehenden Regelungen für Heimarbeitnehmer orientieren ([→ Kapitel 4.7](#)).

Ein wesentliches Ziel der Weiterentwicklung sozialstaatlicher Institutionen besteht darin, die Beschäftigungsfähigkeit in der Perspektive des Lebensverlaufs zu stabilisieren und Übergänge zu unterstützen. Das Konzept eines **Persönlichen Erwerbstätigenkontos** sieht vor, junge Erwerbstätige im Sinne eines „Sozialerbes“ mit einem Startkapital auszustatten, das für Qualifizierung, Gründungsphase oder private Auszeiten genutzt werden kann. Es könnte darüber hinaus auch als Langzeitkonto mit eigenen Einzahlungen geführt werden. Das Zusammenspiel von Arbeit und Sozialstaatlichkeit lässt sich heute nur mit Rücksicht auf den europäischen Kontext sachgerecht weiterentwickeln. Das gilt auch für Konsequenzen, die sich aus der Digitalisierung ergeben. Der Dialog über Arbeiten 4.0 sollte deshalb auch auf europäischer Ebene weitergeführt werden ([→ Kapitel 4.8](#)).

Die Diskussion über die Arbeitswelt 4.0 wird weitergehen. Neue Trends müssen erkannt werden, manches muss mit Blick auf die konkreten Auswirkungen ausprobiert werden. In [Kapitel 5](#) wird dargelegt, wie es weitergehen soll. Wir wollen „Arbeit weiter denken“.

Es braucht eine bessere Datengrundlage in Bezug auf die Frage, wie sich unsere Arbeitswelt in den nächsten Jahren entwickeln wird. Daher schlägt das BMAS eine **neue öffentliche Arbeitsweltberichterstattung** unter Beteiligung der Wissenschaft und der Sozialpartner vor.

Als wichtige Voraussetzung für neue Flexibilitätskompromisse sollten wir weitere Anreize und Instrumente prüfen, mit denen wir **Tarifpartnerschaft und Tarifbindung sowie die Gründung von Betriebsräten** unterstützen können. Es sollte nicht nur darum gehen, den Erosionsprozess der letzten Jahrzehnte bei Tarifbindung und betrieblicher Interessenvertretung aufzuhalten. Wir sollten vielmehr bemüht sein, diesen umzukehren. Wir wollen eine **Phase des gemeinsamen „Lernens in und aus der Transformation“ und eine experimentelle Erprobung neuer Konzepte**. Ein entscheidender Aspekt hierfür ist es, gute Konzepte in die betriebliche Lebenswirklichkeit zu tragen. **Wir brauchen eine neue ressortübergreifende Innovations-, Forschungs- und Transferstrategie „Arbeiten 4.0“**. Daher sollten die bestehenden Möglichkeiten der Forschungsförderung und des Transfers der Bundesregierung verzahnt und bei Bedarf ausgebaut werden. Gemeinsam mit den Sozialpartnern sollten Themen für Experimentierräume abgestimmt werden, die in Branchen und Betrieben umgesetzt und wissenschaftlich begleitet werden.

Evolution statt Revolution, das gilt nicht nur für die Gestaltung der digitalen Transformation der Arbeitswelt, sondern auch für Verteilungsfragen. **Wir brauchen über den Dialog Arbeiten 4.0 hinaus eine gesellschaftliche Verständigung zur Weiterentwicklung des Sozialstaats und seiner Sicherungssysteme.**



LEGENDE


Das Weißbuch ist das Ergebnis eines umfangreichen Dialogprozesses. Viele Verbände, Institutionen und Unternehmen haben sich in Stellungnahmen zu den Leitfragen des Grünbuchs geäußert. Auf der Webseite www.arbeitenviernull.de oder über die sozialen Netzwerke haben sich Bürgerinnen und Bürger zu Wort gemeldet. Diese Kommentare, Beiträge und Anregungen sind in das Weißbuch eingeflossen – zum Teil direkt in den Text, zum Teil als Zitate in der Randspalte des vorliegenden Dokuments.

Die nachfolgende Legende erläutert die Symbole, die im Text verwendet werden, um die Orientierung im Dokument zu erleichtern.

	<i>Begriff wird im Glossar (→ S. 198) erklärt</i>
	<i>Stellungnahme zum Grünbuch</i>
	<i>Verweis im Text auf eine Stellungnahme</i>
	<i>Zwei konträre Stellungnahmen zum gleichen Thema</i>
	<i>Kommentar aus dem Bürgerdialog</i>
	<i>Verweis im Text auf einen Kommentar</i>
	<i>Kommentar via Twitter</i>
	<i>Kommentar via Facebook</i>
	<i>Kommentar via www.arbeitenviernull.de</i>
 (→ Kapitel 3.6)	<i>Verweis auf ein anderes Kapitel</i>

TREIBER UND TRENDS



- 
- 1.1 DIGITALISIERUNG**
 - 1.2 GLOBALISIERUNG**
 - 1.3 DEMOGRAFIE UND ARBEITSKRÄFTE-
ANGEBOT DER ZUKUNFT**
 - 1.4 KULTURELLER WANDEL**

1

1. TREIBER UND TRENDS



---» *Arbeiten 4.0 ist eine Aufforderung an uns alle, Themen neu zu buchstabieren.* <<

Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau

Wie verändern sich die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für unser gesellschaftliches Miteinander und unsere Arbeit? Welche Linien lassen sich aus den vergangenen Jahrzehnten über die Gegenwart in die Zukunft ziehen? Um den tatsächlichen Wandel vom bloßen Hype zu unterscheiden, der morgen schon wieder vorbei sein kann, lohnt sich ein Blick auf die langfristigen Entwicklungen. <<

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Treiber und Trends, die Einfluss auf die Arbeitswelt von morgen haben, kurz beschrieben: die **Digitalisierung**, die neue technologische Grundlagen und Möglichkeiten für die Zusammenarbeit, die Produktion, die Organisation von Unternehmen und den Vertrieb von Waren und Dienstleistungen schafft; die **Globalisierung**, die – auch dank Internet – den Aktionsradius von Unternehmen und Beschäftigten in den vergangenen Jahrzehnten erheblich erweitert und grenzüberschreitenden Handel sowie Kommunikation ermöglicht, aber auch Wanderungsbewegungen auffällig verstärkt hat; der **demografische Wandel**, der beeinflusst, wer sich mit welcher Qualifikation aktuell und zukünftig an der gesellschaftlichen Wertschöpfung beteiligen kann; und der fortgesetzte **kulturelle und gesellschaftliche Wandel**, der Konsumverhalten und Beziehungsgefüge verändert und entscheidenden Einfluss darauf hat, welche Neuerungen Akzeptanz finden und sich durchsetzen, und welche nicht.

---» *Kein Prozess ist für sich genommen wirklich neu. Neu sind jedoch die Tiefe und das Tempo der Veränderungen.* <<

Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie

Im Zusammenspiel dieser Entwicklungen eröffnen sich viele Möglichkeiten, in der Zukunft anders – produktiver, flexibler, vernetzter, internationaler – zu arbeiten. Zugleich erzeugen diese Möglichkeiten aber auch Veränderungs-, Anpassungs- und Innovationsdruck, zu dem wir uns als Einzelne und als Gesellschaft, im Kleinen wie im Großen verhalten müssen. Je klarer wir erkennen, warum und in welcher Gestalt das Neue auftritt, desto entschiedener können wir es nach den Werten und Regeln unserer Gesellschaft mitgestalten. <<

1.1 DIGITALISIERUNG

Vom Papyrus über die Wachstafel bis zum Word-Dokument, von Pferd und Wagen über Eisenbahn und Automobil bis zum selbstfahrenden Auto, vom Rechenschieber über die Lochkarte bis zum Grid-Computing – Technologie war schon immer ein Treiber von Veränderungen und gesellschaftlichem Fortschritt. Im Dialog Arbeiten 4.0¹ steht die Digitalisierung als derzeit wichtigster Treiber im Mittelpunkt. Sie steht als Schlagwort für die informationstechnologisch getriebenen Veränderungen von Wirtschaft und Arbeit insgesamt. Da sich die Digitalisierung in einzelnen Ländern unterschiedlich auswirkt – abhängig u. a. vom Technisierungsstand und von anderen Merkmalen der heimischen Wirtschaft –, werden die Debatten über Digitalisierung in und außerhalb von Europa auch sehr unterschiedlich geführt.¹ »

NEUE QUALITÄT DER DIGITALISIERUNG

Über 80 Prozent der Beschäftigten in Deutschland nutzen in ihrer beruflichen Tätigkeit aktuell digitale Informations- oder Kommunikationstechnologie (IKT).² Der **Übergang von analoger zu digitaler Technik** vollzieht sich bereits seit den 1980er Jahren; in den 1990ern begann der Siegeszug des Internets, in den 2000er Jahren die Ära der mobilen Endgeräte.

Derzeit überschreiten wir eine Schwelle, an der die Digitalisierung **weite Teile des täglichen Lebens, der Wertschöpfungsprozesse und des Arbeitens durchdringt**: Das Internet vernetzt nicht nur kommunizierende Menschen, sondern auch „kommunizierende“, d. h. Daten aussendende Dinge. Die Technologien, die den digitalen Strukturwandel vorantreiben, dürften sich auf absehbare Zeit rasant weiterentwickeln. Solche Entwicklungen sind dadurch gekennzeichnet, dass an sogenannten Tipping Points jenseits schrittweiser Verbesserung qualitativ neue Anwendungen möglich werden und in die Gesellschaft diffundieren. Experten erwarten solche Tipping Points etwa bei selbstfahrenden Autos, komplexen Produkten aus dem 3-D-Drucker sowie Robotern, die hochwertige Dienstleistungen wie die einer Apothekerin und eines Apothekers ausführen, innerhalb der nächsten zehn Jahre.³ »

---» Diese Veränderungen betreffen so gut wie jede Branche, jeden Betrieb und jeden Beschäftigten in Deutschland. «

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

---» Der digitale Wandel wird nach und nach alle Funktionen entlang des Wertstroms umfassend verändern. Dies betrifft insbesondere die Entwicklung, die Produktion, die Logistik und Dienstleistungen. «

Robert Bosch GmbH

---» Schon heute senden Weichen, Signale, Schranken, Fahrzeuge, Fahrstühle und Treppen Informationen über ihren Zustand an eine zentrale Datenbank. Dienstantritt per Smartphone, Fahrkartenkauf per Videoreisezentrum: Beschäftigte, Maschinen und Produkte werden mehr und mehr miteinander vernetzt und kommunizieren in Echtzeit. Die analoge Welt wird zunehmend mit der digitalen verknüpft. «

Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft

1 Grass/Weber 2016.

2 BMAS 2016a.

3 World Economic Forum 2015.

Wachstum der Mobilfunknutzung bis 2020

2020 haben mehr Menschen Mobiltelefone als Elektrizität zuhause



Quelle: Cisco 2016.

---» Die Digitalisierung von Arbeitsprozessen ermöglicht den Unternehmen die Steuerung immer komplexerer Arbeitsstrukturen. Das gilt nicht nur für die Steuerungsprozesse innerhalb von Betrieben, sondern auch die Organisation des Zusammenspiels von Betrieb sowie aus- und angegliederten Dienstleistern und produzierenden Unternehmen. «
Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie

Am **Beispiel des Automobils** – Inbegriff deutscher Ingenieurskunst – lassen sich diese Durchdringung und die damit einhergehende Veränderung der Geschäftsmodelle gut illustrieren. Das Produkt wandelt sich mit den technischen Möglichkeiten und den Wünschen der Kunden: Autos werden individuell konfiguriert und im Internet der Dinge[®] zunehmend vernetzt, autonomes Fahren rückt in greifbare Nähe, bei individuellen Inspektionsintervallen und Fernwartung wird neue Sensorik genutzt und Daten ausgewertet. Die Produktionsprozesse nähern sich einer vollständigen Vernetzung an, kollaborative Robotersysteme halten Einzug in die Fabriken, mit additiven Fertigungsverfahren wie etwa 3-D-Druck ergeben sich neue Perspektiven für Kleinstserien. Aufträge für Design und Produktentwürfe werden über digitale Plattformen an Externe vermittelt, Arbeiterinnen und Arbeiter können per App über die Schichtenteilung mitentscheiden. Neben Produktion und Verkauf von Autos gewinnen neue Dienstleistungen an Bedeutung: von App-gestütztem Carsharing über Mitfahrmodelle bis zur Vermittlung privater Fahrdienste. Dies zeigt nicht nur die Breite und Geschwindigkeit des digitalen Wandels. Es macht auch deutlich, dass die **Veränderungen von Technologie, Wirtschaft, Konsum und Arbeit** Hand in Hand gehen. «

Die neue Qualität der Digitalisierung wird durch Fortschritte in drei Bereichen und deren Zusammenwirken getrieben.⁴ Erstens **IT und Software**: Die Leistungsfähigkeit von Prozessoren wächst weiterhin exponentiell und erleichtert die Nutzung von Cloud-Technologien⁵ sowie mobilen Anwendungen. Lernende Algorithmen⁶ rechtfertigen mittlerweile die Bezeichnung „**künstliche Intelligenz**“⁶ für Anwendungen wie Watson, AlphaGo oder Siri. Zweitens Robotik und Sensorik: Während Größe und Kosten von Systemen sinken, steigen ihre Anwendungsmöglichkeiten und ihre Bedienbarkeit, was sie auch für kleinere Betriebe und individuelle Fertigung interessant macht. Hinzu kommen **neue Fertigungstechniken** wie additive Verfahren sowie die verbesserte Steuerung und Datensammlung durch **neue Sensorik**. Drittens und entscheidend die **Vernetzung**: Durch diese entstehen cyber-physische Systeme⁶ als Grundlage für die Industrie 4.0⁶, d. h. Netzwerke von kleinen Computern, die mit Sensoren und Aktoren ausgestattet sind, in Gegenstände, Geräte und Maschinenteile eingebaut werden und über das Internet miteinander kommunizieren können.⁵ Auf dieser Basis tauschen Anlagen, Maschinen und einzelne Werkstücke kontinuierlich große Mengen an Informationen aus und können Produktion, Lager und Logistik weitgehend selbst steuern. **Big Data**⁶ kann darüber hinaus auch neue Geschäftsmodelle und kundenorientierte Dienstleistungen (z. B. Prozess- und Absatzplanung, vorausschauende Instandhaltung) hervorbringen.⁶

DIE WIRTSCHAFT IM UMBRUCH

Der Digitalisierungsgrad der einzelnen Branchen in Deutschland fällt sehr unterschiedlich aus.⁷ Während sich der IKT- und Medienbereich in den vergangenen zwei Jahrzehnten in mehreren Schüben weitgehend digitalisiert und verändert hat, steht dieser Prozess in weiten Teilen des verarbeitenden Gewerbes erst noch bevor.⁸ Während modernste Technologien bereits in der Hälfte der Betriebe in Deutschland Einzug gehalten haben, hat sich ein Drittel mit der Nutzung dieser Technologien noch nicht beschäftigt.⁹ Branchenübergreifend ist die Frage künftiger **Wettbewerbsfähigkeit** auch daran gekoppelt, wie erfolgreich es den Unternehmen gelingt, den digitalen Wandel zu bewältigen. Beispiele dafür, wie dies gelingen kann, gibt es nicht nur im IKT-Bereich. Auch in anderen Branchen, wie dem Lebensmittelhandel, gibt es Firmen, die

---» Aus Sicht des Mittelstands werden die von der Digitalisierung verursachten Umwälzungen auf dem Arbeitsmarkt im Ergebnis zu mehr Wertschöpfung führen. «
Bundesverband mittelständische Wirtschaft

4 BMAS-Experten-Workshop „Auswirkungen der Digitalisierung auf Beschäftigung und Erwerbsformen“, http://www.arbeitenviernull.de/fileadmin/Downloads/Dokumentation_WS_3.pdf

5 Vgl. u. a. Spath 2013; Forschungsunion/acatech 2013.

6 BITKOM 2015.

7 BMWi 2015.

8 Vgl. auch Apt u. a. 2016.

9 Arntz u. a. 2016a.

---» Im Dienstleistungssektor kann ein knappes Drittel des gesamten Wert-schöpfungswachstums von 1998 bis 2012 in Deutschland auf die Digitalisierung zurückgeführt werden – kumuliert und in absoluten Zahlen entspricht dies einem Betrag von beeindruckenden 95,1 Milliarden Euro. Die Bedeutung von Dienstleistungen nimmt mit der Digitalisierung zu. <<

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

---» Der digitale Wandel wird bei einer erfolgreichen Gestaltung langfristig dazu beitragen, dass die Wettbewerbsfähigkeit der industriellen Produktion am Hochlohnstandort Deutschland erhalten bleibt und Wachstum und Beschäftigung gesichert werden. <<

Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau

sich erfolgreich digitalisieren und dabei gezielt auf den bestehenden Strukturen der Sozialpartnerschaft aufbauen. <<

Die Digitalisierung kann **Transaktionskosten**¹⁰ senken und Effizienz steigern. Für die kommenden Jahre erwarten viele Wirtschaftsverbände und Beratungsunternehmen hohe **Produktivitätseffekte** im Bereich der IKT und im verarbeitenden Gewerbe.¹⁰ Strittig ist derzeit allerdings noch, inwieweit sich Produktivitätsfortschritte in der digitalen Wirtschaft zeigen und messen lassen (Kasten „Das Produktivitätsrätsel“). Voraussetzung für ihre Realisierung sind in jedem Fall erhebliche unternehmerische und öffentliche Investitionen in Infrastruktur, Technologie, Arbeitsprozesse und Kompetenzen. <<

Als Treiber der Innovation spielen neben traditionellen Unternehmen **Start-ups** eine entscheidende Rolle. Oftmals kaufen größere Unternehmen Start-ups als Innovationstreiber auf oder gründen eigene Abteilungen oder Tochterfirmen als eigenverantwortliche Labore („Labs“), um neue Ideen zu entwickeln und zu testen. Darüber hinaus ist die staatlich geförderte Forschung von entscheidender Bedeutung.¹¹

¹⁰ Rüßmann u. a. 2015; Bauer u. a. 2014.

¹¹ Zur Bedeutung staatlicher Investitionen für die wirtschaftliche Entwicklung neuer Technologien siehe auch Mazzucato 2014.

DAS PRODUKTIVITÄTSRÄTSEL

Das Produktivitätswachstum hat sich in vielen Industrieländern seit dem Jahr 2000 deutlich abgeschwächt. Dass sich das große Wachstumspotenzial der Digitalisierung derzeit nicht in den Produktivitätsstatistiken niederschlägt, wird auch als „Produktivitätsrätsel“ bezeichnet.

Die schwache Produktivitätsentwicklung hat einige Autorinnen und Autoren veranlasst, von „säkularer Stagnation“ zu sprechen.¹² Dieser Lesart zufolge ist der heutige technische Fortschritt lediglich inkrementeller Natur. Bedeutende Entwicklungen wie die Erfindung der Dampfmaschine, des Automobils oder des Elektromotors, die in der Vergangenheit zu erheblichen Produktivitätssteigerungen führten, blieben heute aus, denn die „tief hängenden Früchte“ der Industrialisierung seien bereits gepflückt und die siebte Version des iPhones bringe eben keinen Riesensprung mehr.¹³

Diesen „technologischen Pessimisten“ stehen die „technologischen Optimisten“ gegenüber. Ihnen zufolge wird die digitale Revolution schon in naher Zukunft zu deutlichen Produktivitätssteigerungen führen.¹⁴ Die derzeit schwache Entwicklung sei ein vorübergehendes Phänomen und insbesondere auf die Investitionszurückhaltung der Unternehmen in der Phase der Transformation oder Umstellung von der analogen auf die digitale Welt zurückzuführen, in der alte Geschäftsmodelle obsolet würden und neue Geschäftsmodelle hohe Anfangsinvestitionen erforderten.¹⁵ Darüber hinaus wird eine mangelnde Breitenwirksamkeit neuer Technologien beobachtet.¹⁶ Drittens werden statistische Verzerrungen angeführt, die Folge von Erhebungsproblemen seien – neue Güter würden noch nicht in den Produktionsstatistiken erscheinen, während sich der Produktionsrückgang bei vormals etablierten Gütern vollständig niederschläge. Besonders relevant sei dies mit Blick auf digitale Güter und digitale Leistungen, die sich zwar wohlfahrtssteigernd auswirkten, deren Wert jedoch in den Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen (bisher) nur unvollständig sichtbar werde.¹⁷

Insgesamt sollte von der aktuell schwachen Produktivitätsentwicklung nicht vorschnell auf ein geringes Produktivitätspotenzial der Digitalisierung geschlossen werden. Einige Erklärungen für die Verlangsamung des Produktivitätswachstums in Deutschland – der beachtliche Beschäftigungsaufbau, der demografische Wandel oder das „Ende der Auslagerungswelle“ – sind überdies von der Digitalisierung unabhängig. Letztere könnte somit die Auswirkungen der die Produktivitätsentwicklung schwächenden Einflüsse abmildern.

¹² Der Begriff wurde von dem Ökonomen Alvin Hansen in den 1930er Jahren geprägt. Er beschreibt den Zustand einer stillstehenden wirtschaftlichen Entwicklung. Heute sind Lawrence Summers, Paul Krugman und Robert Gordon wichtige Vertreter der These.

¹³ Vgl. Gordon 2015.

¹⁴ Vgl. Brynjolfsson/McAfee 2014.

¹⁵ Heise u. a. 2015.

¹⁶ Andrews u. a. 2015.

¹⁷ Grömling 2016.

---» Die industrielle Basis der deutschen Wirtschaft ist stark und hat beste Voraussetzungen, von der Digitalisierung zu profitieren. «

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

---» Es stellt sich die Frage, ob die skizzierte Trennung zwischen einem deutschen Innovationsmodell, das auf kontinuierliche Prozessverbesserung abzielt, und einem disruptiven Modell aus dem Silicon Valley angesichts der globalen Vernetzung aufrechtzuerhalten ist. «

Deutscher Gewerkschaftsbund

---» Das Potenzial der Digitalisierung kann und darf nicht einseitig positiv gesehen werden. Die Risiken müssen objektiv benannt werden können, ohne dass man sich Rückwärtsgewandtheit vorwerfen lassen muss. «

Marburger Bund

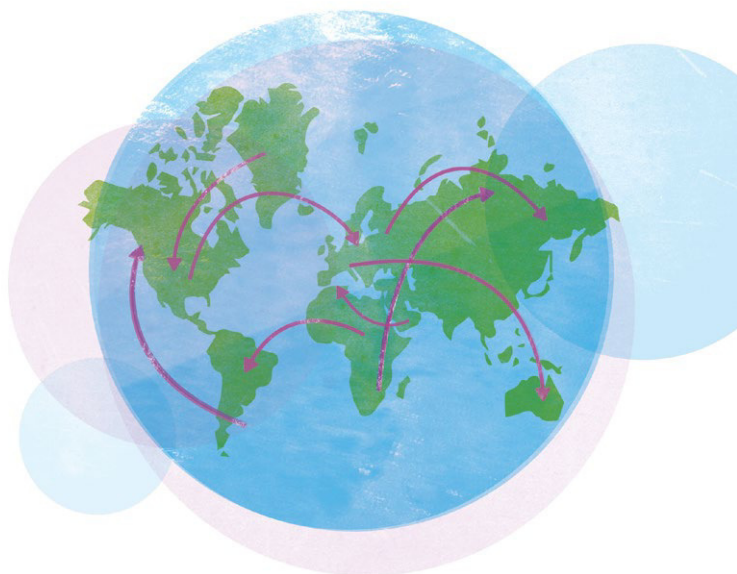
In der öffentlichen Diskussion über die Digitalisierung werden häufig zwei idealtypische Ansätze unterschieden. In Deutschland stehen unter dem Schlagwort Industrie 4.0⁶ neue Produktionsprozesse mit cyber-physischen Systemen im Fokus (→ Kapitel 2.4). Neben der Fertigung rücken zudem industrienaher Dienstleistungen mit dem Einsatz von Big Data⁶ in den Blick. Diese Smart Services⁶ sollen die Wertschöpfung der Industrie gegenüber Mitbewerbern aus dem IT-Bereich erhalten und neue Geschäftsmodelle erschließen. In den USA hingegen spielen digitale Plattformen für Dienstleistungen eine größere Rolle (→ Kapitel 2.2). Vielfach wird der „deutsche“ Ansatz als eher **inkrementell** – bestehende Systeme schrittweise verändernd – und der „US-amerikanische“ Ansatz als **disruptiv** – bestehende Firmen und Geschäftsmodelle verdrängend – beschrieben. «

Allerdings erweist sich diese Unterscheidung bei näherer Betrachtung als zu schablonenhaft: Digitale Plattformen und ihre Netzwerkeffekte werden auch für Produzenten wichtiger. Das Sammeln, Analysieren und Nutzen von Anwendungsdaten gewinnt für Dienstleistungsangebote und Fertigung an Bedeutung. Der Einstieg von IT-Unternehmen in die Güterproduktion einerseits (Haushalt, Mediengeräte, demnächst Autos) und neue Dienstleistungsangebote von Produzenten andererseits (Leasing, Wartung, Carsharing) sind nur einige Beispiele für diese Vermischung und das Vordringen in neue Märkte. Dabei dürfte die Bedeutung von personen- und industrienahen Dienstleistungen künftig deutlich steigen. Neben neuen Technologien entscheiden auch die ökonomischen Kosten einer Umsetzung, Konsumwünsche, gesellschaftliche Werte, die Entwicklung der Arbeitswelt, sozialpartnerschaftliche Aushandlungsprozesse und politische Rahmensetzungen darüber, in welcher Form sich Digitalisierung in unserer Gesellschaft ausprägt. Nicht jedes digitale Plattformmodell wird, sofern es überhaupt langfristig profitabel ist, in einer sozialen Marktwirtschaft wie Deutschland erfolgreich sein. «

1.2 GLOBALISIERUNG

Der globale Handel ist kein neues Phänomen. Schon in der Antike betrieben Händler und Kaufleute ihre Geschäfte auch über Kontinente hinweg. Allerdings läuteten erst die Industrialisierung und die damit einhergehende Verbreitung neuer Technologien von der Eisenbahn bis zur Dampfschiffahrt eine massive Ausweitung der internationalen Arbeitsteilung und eine erste Welle der Globalisierung ein. Heute bezeichnet man zumeist die zweite Welle eines stark beschleunigten weltweiten Waren-, Dienstleistungs-, Kapital- und Personenverkehrs ab der Mitte des 20. Jahrhunderts und insbesondere seit den 1980er Jahren als Globalisierung.¹⁸

Die **Einbindung der deutschen Volkswirtschaft** in den Welthandel und die **globale Wertschöpfung** ist seit jeher eng und hat sich im vergangenen Vierteljahrhundert weiter intensiviert. Noch zu Beginn der 1990er Jahre lag der Offenheitsgrad [Anteil der Summe aus Ein- und Ausfuhren am Bruttoinlandsprodukt] Deutschlands bei gut 40 Prozent. In den darauf folgenden 25 Jahren verdoppelte er sich auf zuletzt 86 Prozent – der höchste Wert unter den größeren industrialisierten Volkswirtschaften der OECD nach Südkorea. Das McKinsey Global Institute listet Deutschland im Ranking der Global Connectedness, das neben dem Handel auch grenzüberschreitende Finanztransaktionen, Daten- und Kommunikationsströme sowie Wanderer berücksichtigt, sogar auf dem Spitzenplatz vor Ho USA.¹⁹



¹⁸ Zwischen 1980 und 2008 vervierfachte sich das reale Welthandelsvolumen und wuchs damit doppelt so stark wie die globale Produktionsleistung, vgl. Welthandelsorganisation 2013.

¹⁹ McKinsey Global Institute 2014.

---» Flexible Beschäftigungsformen wie Zeitarbeit, befristete Arbeitsverhältnisse, Teilzeit und selbstständige Tätigkeiten ermöglichen den Unternehmen die notwendige Anpassungsfähigkeit in Bezug auf ein volatiles Umfeld. <<

Daimler AG



---» Unternehmen lagern Arbeit an Werkverträge aus, obwohl sie womöglich damit Kernkompetenzen outsourcen mit weitreichenden Folgen für ihre eigene Existenz. <<

Hans-Böckler-Stiftung

---» Die weltweite Vernetzung und internationale Arbeitsteilung bei Produktion und Dienstleistung wird durch die Digitalisierung erhöht. Kooperationen mit internationalen Partnern – auch in Echtzeit rund um den Globus und damit in unterschiedlichen Zeitzonen – können an Bedeutung gewinnen. <<

Deutscher Industrie- und Handelskammertag

GLOBALISIERUNGSSCHUB DURCH DIGITALISIERUNG

So wie einst die Dampfmaschine die Globalisierung technologisch angetrieben hat, wurde in den vergangenen Jahrzehnten der Austausch in einem **weltumspannenden Informations- und Kommunikationsraum** zum Motor von Veränderungen.²⁰ Deutlich wird dies nicht zuletzt am Zuwachs digitaler Datenströme: Während sich der Handel mit klassischen Waren und Dienstleistungen sowie grenzüberschreitende Direktinvestitionen zwischen 2005 und 2014 in etwa verdoppelt haben, hat sich der Umfang der grenzüberschreitenden Internetverbindungen im gleichen Zeitraum verachtzehnfacht und die genutzte Bandbreite um den Faktor 44 zugelegt.²¹

Auf der **Angebotsseite** bedienen Unternehmen zunehmend eine weltweite Kundschaft und gestalten Arbeitsprozesse und Unternehmensorganisation entsprechend um. Im globalen Rahmen sind sie wechselnden Marktbedingungen, der Einflussnahme durch Finanzinvestoren und einer volatileren Nachfrage ausgesetzt. Eine Antwort, die real gegeben wird, besteht darin, die Potenziale der internen Flexibilisierung (z. B. Arbeitszeitregelungen → Kapitel 2.5) auszubauen und Möglichkeiten der externen Flexibilisierung (z. B. Leiharbeit, Werkverträge) konsequent zu nutzen (→ Kapitel 2.6). Wettbewerbsdruck wird zum Treiber für weitere Innovationen, Produktivitätssteigerungen und Kostensenkungen. Unternehmens-, Entscheider- und Investorenstrukturen werden multinational, Entscheidungen werden stärker dezentral getroffen und Unternehmen produzieren über Unternehmensgrenzen hinweg in Wertschöpfungsnetzwerken und agieren zeitgleich in verschiedenen regionalen Wertschöpfungsketten bzw. organisieren diese. Hervorstechendes Merkmal der Globalisierung ist längst nicht mehr nur der grenzüberschreitende **Handel von Waren**, die an den unterschiedlichen Orten der Welt produziert wurden, sondern die **globale Arbeitsteilung** bereits in ihrer Herstellung. <<

Angesichts kürzerer Produktlebenszyklen und geringerer Stückzahlen, die die Voraussetzungen für industrielle Massenfertigung verändern, sind insbesondere **Flexibilität und Geschwindigkeit** von hoher und zunehmender Bedeutung, während der Fokus auf Arbeitskosten im Vergleich dazu eher abnimmt.²² In Wirtschaftszweigen, in denen der Anteil der **Arbeitskosten** durch digitalisierte und automatisierte Prozesse an

²⁰ Boes u. a. 2014.












²¹ McKinsey Global Institute 2015.

²² Coe/Yeung 2015.

Gewicht verliert, wird sogar ein „Reshoring“ vormals ins Ausland verlagter Produktion denkbar. Auf diese Weise hat global vernetzte Wertschöpfung vielfältige Auswirkungen auf Investitionspläne, die Entwicklung und Zusammenarbeit von Standorten sowie auf Arbeits- und Vertragsbedingungen der Beschäftigten, deren Verdienstchancen, Qualifikationsbedarfe und Mitbestimmungsmöglichkeiten. >>>

Auf der **Nachfrageseite** verändern sich Werte- und Konsumhaltungen, die sich durch digitale Kommunikation rasch verbreiten, regionale und nationale Orientierungen und Verankerungen überwinden, andererseits aber auch wieder verstärken (→ Kapitel 1.4). Parallel hierzu wächst seit einigen Jahren vor allem in den wohlhabenderen Ländern auch das Bewusstsein für die lokalen und globalen Auswirkungen des Konsums auf Arbeits- und Umweltbedingungen, und das eigene Verbraucherverhalten wird in diesem Lichte verstärkt hinterfragt.

Facetten von Globalisierung

BEKANNTE TRENDS	JÜNGERE ENTWICKLUNGEN
 <p>Grenzüberschreitender Handel vor allem physischer Waren und Dienstleistungen</p>	<p>Wachsende Bedeutung digitaler Ströme von Informationen und Daten</p> 
 <p>Kapital- und arbeitsintensive Prozesse</p>	<p>Stärker wissensbasierte Prozesse</p> 
 <p>Fokus auf Transport und Verkehrsinfrastruktur</p>	<p>Wichtigere Rolle digitaler Infrastruktur</p> 
 <p>Multinationale Konzerne als Treiber</p>	<p>Zunehmende Rolle von Kleinunternehmen und Individuen</p> 
 <p>Ideen verbreiten sich vergleichsweise langsam über Grenzen hinweg</p>	<p>Unmittelbarer und globaler Zugriff auf Informationen möglich</p> 
 <p>Waren- und Dienstleistungsströme vor allem zwischen weiter entwickelten Volkswirtschaften</p>	<p>Größere Teilhabe von Schwellen- und Entwicklungsländern</p> 

Quelle: Adaptiert nach Manyika u. a. 2016.

--->> Zukunft der Arbeit bedeutet für mich, mobiler und flexibler, aber auch ersetzbarer zu sein. Globalisierung und Technologisierung ermöglichen es, von überall in derselben Qualität zu arbeiten. <<

21.4.2015 via arbeitenviernull.de



--->> Die zunehmende internationale Ausrichtung von Unternehmen wirkt sich auf die Mitbestimmung aus, die auf das Territorialitätsprinzip abstellt. Eine Beschäftigtenvertretung, die darauf beschränkt wäre, den Vollzug von andernorts getroffenen Entscheidungen zu begleiten, wird ihrer originären Aufgabe nicht gerecht. <<

Arbeits- und Sozialministerkonferenz der Länder

--->> Das digitale Arbeiten, insbesondere in internationalen Produktionsnetzwerken, überlagert den klassischen Betriebsbegriff und stellt neue Anforderungen an die Mitbestimmungskultur. <<

Daimler AG

VERTEILUNGSWIRKUNGEN DER GLOBALISIERUNG

Wie sich Globalisierungstrends auf Verteilungsrelationen zwischen und innerhalb von Ländern ausgewirkt haben, ist ein intensiv diskutiertes Thema. Zwischen 1980 und 2010 stieg der **Anteil der Entwicklungs- und Schwellenländer** an den weltweiten Exporten von rund einem Drittel auf knapp die Hälfte.²³ Damit verbunden waren umfassende Verschiebungen in der internationalen Arbeitsteilung. Die Globalisierung im Bereich des internationalen Warenhandels und der Transfer von Technologien kann dabei auch in weniger entwickelten Volkswirtschaften neue Beschäftigungschancen für höher Qualifizierte eröffnen.²⁴ Die wirtschaftliche Integration vor allem bevölkerungsreicher asiatischer Länder hat global betrachtet die Armut erheblich reduziert.

Innerhalb der **Industriestaaten**, die von strukturellem Wandel infolge der Verlagerung von Produktionsstandorten und rückläufiger Nachfrage nach geringer qualifizierter Beschäftigung betroffen waren, gab es hingegen auch Gruppen, die Verteilungsverluste hinnehmen mussten. Und in Entwicklungsländern, die sich weniger erfolgreich in globale Produktionsprozesse integrieren konnten, hat sich die wirtschaftliche Lage für Teile der Bevölkerung ebenfalls verschlechtert.²⁵ Insgesamt hat die Einkommensungleichheit in den meisten OECD-Industrieländern den höchsten Stand seit 30 bis 40 Jahren erreicht.²⁶ In Deutschland hat sie bei den Markteinkommen in den letzten Jahrzehnten stark zugenommen, wenngleich sie durch die Umverteilung über das Steuer- und Abgabensystem bei den Haushaltsnettoeinkommen zum Teil ausgeglichen werden konnte.

Zusammenfassend wird deutlich, dass zur Einordnung von Globalisierungstrends die Betrachtung von Waren- und Dienstleistungsströmen schon lange nicht mehr ausreicht. So legen nicht erst die jüngsten Flüchtlingsbewegungen nahe, demografischen und Migrationstrends (→ Kapitel 1.3) besonderes Augenmerk zu widmen. Wo ein global forcierter Strukturwandel und vermehrte internationale Wanderungsbewegungen auch Verteilungskonflikte mit sich bringen, sind Bestrebungen zur Renationalisierung und Abschottung nicht weit.

²³ Welthandelsorganisation 2013.

²⁴ Vivarelli 2014; UNCTAD 2014.

²⁵ Milanovic 2016.

²⁶ OECD 2015.

1.3 DEMOGRAFIE UND ARBEITSKRÄFTEANGEBOT DER ZUKUNFT

Der demografische Wandel ist in Deutschland bereits deutlich spürbar. Trotz einer nahezu stabilen Entwicklung der Bevölkerungszahl in den letzten 20 Jahren gibt es deutlich mehr **ältere Menschen**. Ende der 2020er Jahre wird fast ein Fünftel der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter zur Gruppe der 60- bis unter 67-Jährigen gehören. Die Lebenserwartung von heute Neugeborenen ist im Vergleich zum Jahr 1960 um 11 Jahre gestiegen. Zugleich nehmen die Lebensjahre zu, die bei guter Gesundheit verbracht werden. Einer der Gründe für die älter werdende Bevölkerung ist das dauerhaft **niedrige Geburtenniveau**. Seit Mitte der 1970er Jahre, nach Ausklingen des Babybooms von 1955 bis 1969, bringen Frauen in Deutschland statistisch gesehen rund 1,4 Kinder zur Welt.²⁷ Damit folgt jeder Elterngeneration nur noch eine um ein Drittel kleinere Kindergeneration nach. Für die Erhaltung der Bevölkerungszahl wären im Durchschnitt 2,1 Kinder je Frau notwendig.

Am Arbeitsmarkt sind die Folgen seit Mitte der 1990er Jahre mit dem schrittweisen Eintritt der geburtenschwachen Jahrgänge sichtbar geworden. Der Einfluss des Geburtenrückgangs auf das **Arbeitsangebot** konnte bislang weitgehend durch eine steigende Erwerbsbeteiligung ausgeglichen werden, vor allem bei Frauen und bei Älteren. Künftig wird dieser Ausgleich jedoch nicht mehr im gleichen Umfang stattfinden können, da größere Potenziale bereits gehoben sind²⁸ und bis Mitte der 2030er Jahre die geburtenstarken Jahrgänge schrittweise in den Ruhestand treten. Schon in den nächsten Jahren können die ersten Babyboomer regulär in Rente gehen. Es zeichnen sich größer werdende **Engpässe** in einzelnen Berufen und Regionen bei der Gewinnung von Fachkräften[©] ab. >>>

--->> Die Bewältigung der Folgen einer alternden Arbeitnehmerschaft stellt eine Herausforderung dar. Es muss sichergestellt werden, dass erfahrene und motivierte ältere Arbeitnehmer bis zum Eintritt in die Rente motiviert und leistungsfähig arbeiten. Dazu gehört eine nachhaltige und zukunftsorientierte Unternehmenspolitik. <<

Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland

--->> „Arbeiten 4.0“ bedeutet vor allem auf den Demografie- und Strukturwandel einzugehen. Wir werden alle arbeitenden Hände benötigen, ob angestellt oder selbständig. Wir brauchen flexible Regelungen! <<

23.4.2015 via arbeitenviernull.de



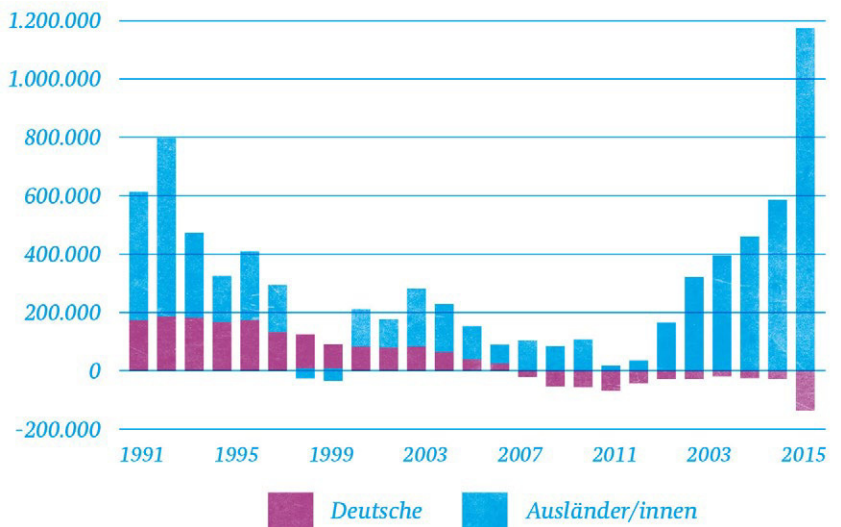
²⁷ Aktuell liegt die vom Statistischen Bundesamt ermittelte Geburtenziffer bei 1,5 Kinder je Frau (2015).

²⁸ Trotz des Anstiegs der Erwerbsbeteiligung von Frauen verbleibt allerdings eine deutliche „Arbeitszeitlücke“ zwischen Männern und Frauen. Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit von Frauen liegt im Schnitt acht Stunden unter der Wochenarbeitszeit von Männern.

ARBEITSKRÄFTEANGEBOT UND EINWANDERUNG

Die wachsende nationale und internationale Mobilität ist ein weiterer Faktor der demografischen Veränderung. Die Differenz zwischen der Zahl der Zuzüge und der Zahl der Fortzüge stellt die **Nettowanderung** dar. Im Jahr 2015 stieg die Zuwanderung nach Deutschland auf einen Höchststand. Nach vorläufigen Ergebnissen der Wanderungsstatistik belief sich der Saldo auf 1,1 Millionen Menschen, wobei ca. 2,1 Millionen nach Deutschland zu- und knapp eine Million fortgezogen sind. Seit der Wiedervereinigung bis zum Jahr 2015 sind durchschnittlich jedes Jahr gut 280.000 mehr Menschen nach Deutschland zu- als fortgezogen.

Wanderungssalden in Deutschland, 1991-2015



---» Das vorhandene Potenzial an Fachkräften in der Bevölkerung muss genutzt und der Kreis möglicher Bewerber weitestmöglich insbesondere mit Blick auf ausländisches Fachkräftepotenzial gefasst werden. Bei aller Dramatik sollte dabei auch die derzeitige massive Zuwanderung von Flüchtlingen nach Deutschland als Chance begriffen werden, qualifizierte Fachkräfte unter diesen für den deutschen Arbeitsmarkt und eine dauerhafte Beschäftigung in Deutschland zu gewinnen. <<

dbb beamtenbund und tarifunion

Quelle: Statistisches Bundesamt, 2016.

Die aktuelle Einwanderung nach Deutschland ist neben der Zuwanderung aus anderen europäischen Ländern stark von Fluchtmigration geprägt. Wegen des überwiegend jüngeren Alters dieser Einwanderer – mehr als die Hälfte der 2015 zugewanderten Schutzsuchenden sind unter 25 Jahre alt – hat sich durch sie vor allem die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter erhöht. Ihre Integration in das Bildungssystem und in den Arbeitsmarkt wird eine der zentralen Herausforderungen der kommenden Jahre sein. <<

QUALIFIKATIONSNIVEAU DER BEVÖLKERUNG

Neben dem quantitativen Angebot an Arbeitskräften ist die Passgenauigkeit ihrer Kompetenzen ein entscheidender Faktor für die Vermeidung von Fachkräftengpässen. Es droht ein Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage nach gewünschten Qualifikationen (Mismatch). Daher spielt das **Qualifikationsniveau** der Bevölkerung zur Sicherung des **Fachkräftebedarfs** eine besondere Rolle.

Das **Bildungsniveau** der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter ist in den vergangenen Jahren **gestiegen**: Derzeit erwerben 41 Prozent eines Schuljahrgangs die allgemeine Hochschulreife, 2006 waren es noch 30 Prozent. Darunter sind mittlerweile mehr Frauen als Männer.

Schulabschlüsse in der Bevölkerung nach Alter und Geschlecht



Quelle: Darstellung auf Grundlage von Daten des Statistischen Bundesamts und des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung, 2015.

Dagegen liegt der Anteil derjenigen, die einen Hauptschulabschluss erwerben, bei 21 Prozent, während er 2006 noch 27 Prozent betrug. Der Anteil der Schulabgängerinnen und Schulabgänger ohne Hauptschulabschluss ist von acht auf sechs Prozent gesunken. Gleichwohl muss konstatiert werden, dass die soziale Herkunft weiterhin großen Einfluss auf den Bildungserfolg hat. Insbesondere sind Kinder mit Migrationshintergrund^G in Gymnasien weiterhin unterrepräsentiert, ihr Anteil unter Schulabbrechern und Hauptschulabsolventen ist dagegen überdurchschnittlich hoch. Für Jugendliche mit ausländischen Wurzeln bleibt es trotz einiger Fortschritte schwieriger, einen beruflichen Ausbildungsplatz zu erhalten.²⁹

Ebenso unverkennbar ist der Zusammenhang zwischen Qualifikationsniveau und erzielttem Einkommen. So verdienen nach Berechnungen des IAB Beschäftigte mit einer Berufsausbildung im Verlauf des gesamten Erwerbslebens durchschnittlich fast eine Viertel Million Euro mehr als Beschäftigte ohne beruflichen Abschluss und ohne Abitur; bei Personen mit einer Hochschulausbildung sind es sogar über 1,2 Mio. Euro mehr, was einem mehr als doppelt so hohen durchschnittlichen Lebensverdienst entspricht.³⁰

1.4 KULTURELLER WANDEL

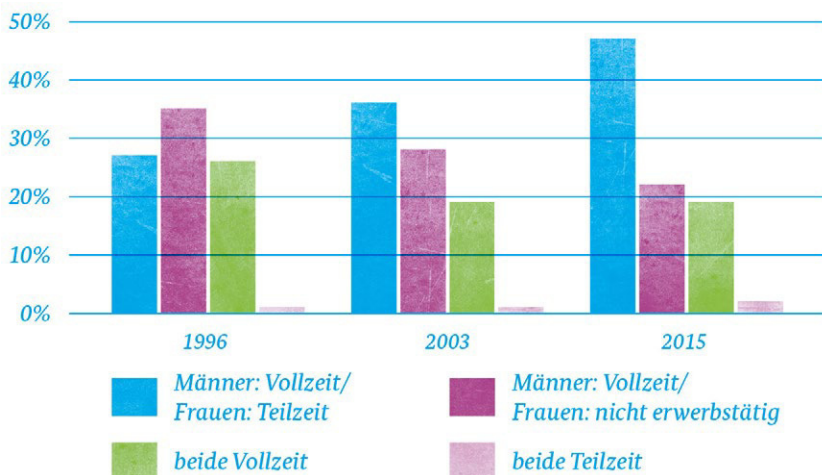
Mit dem Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft verändern sich auch Lebensstile und Werte. Wichtige Stichworte hierfür sind Individualisierung, veränderte Idealbilder des familiären und gesellschaftlichen Zusammenlebens, Pluralisierung der Lebensentwürfe und der Ansprüche an Arbeit sowie neue Konsumhaltungen.

FAMILIENMODELLE UND ZEITBEDARFE VERÄNDERN SICH

Die Veränderung von gesellschaftlichen Werten und sozialen Beziehungen äußert sich unter anderem in einem stärker partnerschaftlichen **Rollenverständnis der Geschlechter**. Infolge kontinuierlich steigender Frauenerwerbstätigkeit sind mittlerweile in über der Hälfte aller Haushalte sowohl der Mann als auch die Frau erwerbstätig, wenn auch

letztere oft nur in Teilzeit.³¹ Traditionelle Einverdiener-Haushalte gibt es weiterhin. Die neue Normalität stellen aber auch zunehmend Anderthalb- bis Zweiverdiener-Haushalte oder berufstätige Alleinerziehende dar. >>>

Aufteilung von Erwerbsarbeit in Paarfamilien



Quelle: Statistisches Bundesamt, Sonderauswertung aus dem Mikrozensus 2015.

Im Zuge dieser Entwicklungen wandeln sich auch die **Ansprüche an die eigene Arbeit**. Frauen und Männer wollen gleichberechtigter arbeiten, sich eher gemeinsam um die Familie kümmern und darüber hinaus noch persönliche Interessen verfolgen können. Auch haben sich die Generationenbeziehungen gewandelt. Leben Eltern und Großeltern an unterschiedlichen Orten, stehen die Großeltern als „Flexibilitätspuffer“ für die Kinderbetreuung in sehr unterschiedlichem Maße bereit. Zugleich ist das Phänomen zu beobachten, dass mehr Kinder länger zuhause bleiben und zum Teil bis weit in das Erwachsenenalter hinein finanziell von ihren Eltern unterstützt werden. >>

--->> Das klassische Familienmodell mit einem (meist) männlichen Alleinverdiener und Ernährer im Mittelpunkt verliert zunehmend an Bedeutung. Immer mehr junge Paare äußern den Wunsch, die Zeit für Familie und Beruf möglichst gleich miteinander zu teilen. <<

Arbeiterkammer Bremen

--->> Ich würde mir wünschen, dass ich mehr Zeit für meine Kinder in Zukunft haben werde und mir meine Arbeitszeiten flexibel einteilen kann. Hier ein passendes Konzept zu entwickeln, wäre toll! <<

22.4.2015 via arbeitenviennull.de



--->> Die Umsetzung von Vereinbarkeitswünschen wird von vielen Menschen als große Herausforderung empfunden. Dies gilt insbesondere für sorgeintensive Lebensphasen, etwa in Zeiten der Betreuung kleiner Kinder oder bei der Pflege älterer Angehöriger. <<

Zukunftsforum Familie

---» Pflege ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, der sich ein Einzelner stellt. <<

dbb Beamtenbund und Tarifunion

---» Arbeitszeitsouveränität für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist trotz der Flexibilisierung nur sehr eingeschränkt gegeben. <<

Deutscher Gewerkschaftsbund

---» Zugleich steigt das Bedürfnis der Arbeitnehmer nach mehr Zeitsouveränität. <<

Arbeitgeberverband Gesamtmetall

In der **geforderten Generation** der 30- bis 55-jährigen Eltern, die fast ein Drittel der Erwerbstätigen ausmacht, konkurrieren das Bemühen um berufliches Engagement und Aufstieg, Kindererziehung und persönliche Interessen um die knappe Ressource Zeit.³² Diese Zeitknappheit, die sich bei nicht vorhandener Betreuungsinfrastruktur noch einmal verschärft, dürfte in einer alternden Gesellschaft zunehmen, wenn die Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger für eine wachsende Zahl von Erwerbstätigen als eine weitere Anforderung neben dem Beruf und elterlichen Aufgaben hinzukommt.^{33, 34} Neben „klassische“ Anliegen wie Sicherheit und Entlohnung tritt für Beschäftigte daher der Wunsch nach mehr **Zeitsouveränität**[®]. <<

PLURALISIERUNG DER ANSPRÜCHE AN ARBEIT

Die „Entdeckung“ immer neuer Generationen (wie der Generationen „X“ und „Y“) weist auf einen Wertewandel hin. Jedoch neigen solche generalisierenden Generationenbeschreibungen dazu, Kontinuitäten zu vernachlässigen: So bleibt auch für heutige Berufseinsteiger ein gesicherter und gut bezahlter Arbeitsplatz der wichtigste Aspekt guter Arbeit.³⁵

Sinnvoller scheint es, die Differenzierung der Ansprüche der Erwerbstätigen an Arbeit und den Sozialstaat in ihrer Gesamtheit in den Blick zu nehmen. Das BMAS hat daher eine in dieser Form bisher einmalige Studie auf Basis von IT-gestützten qualitativen Interviews mit 1.200 repräsentativ ausgewählten Personen in Deutschland gefördert. **Die Studie „Wertewelten Arbeiten 4.0“** zeigt die Vielfalt der Lebensrealitäten und Ansprüche der Erwerbstätigen auf.³⁶

³² Bisher sind es weit überwiegend Frauen, die ihre Erwerbstätigkeit zugunsten unbezahlter Arbeit einschränken. Die Zeitverwendungserhebung 2012/2013 des Statistischen Bundesamtes zeigt sowohl die ungleiche Verteilung bezahlter und unbezahlter Arbeit zwischen den Geschlechtern als auch eine höhere Gesamtbelastung von Haushalten mit Kindern. Die unbezahlte Arbeit hat bei Frauen einen fast doppelt so hohen Anteil am gesamten Pensum wie die bezahlte Arbeit. Männer verbringen hingegen 62 Prozent der Arbeitszeit mit Erwerbsarbeit, aber nur 38 Prozent mit unbezahlter Arbeit. (Destatis 2015a).

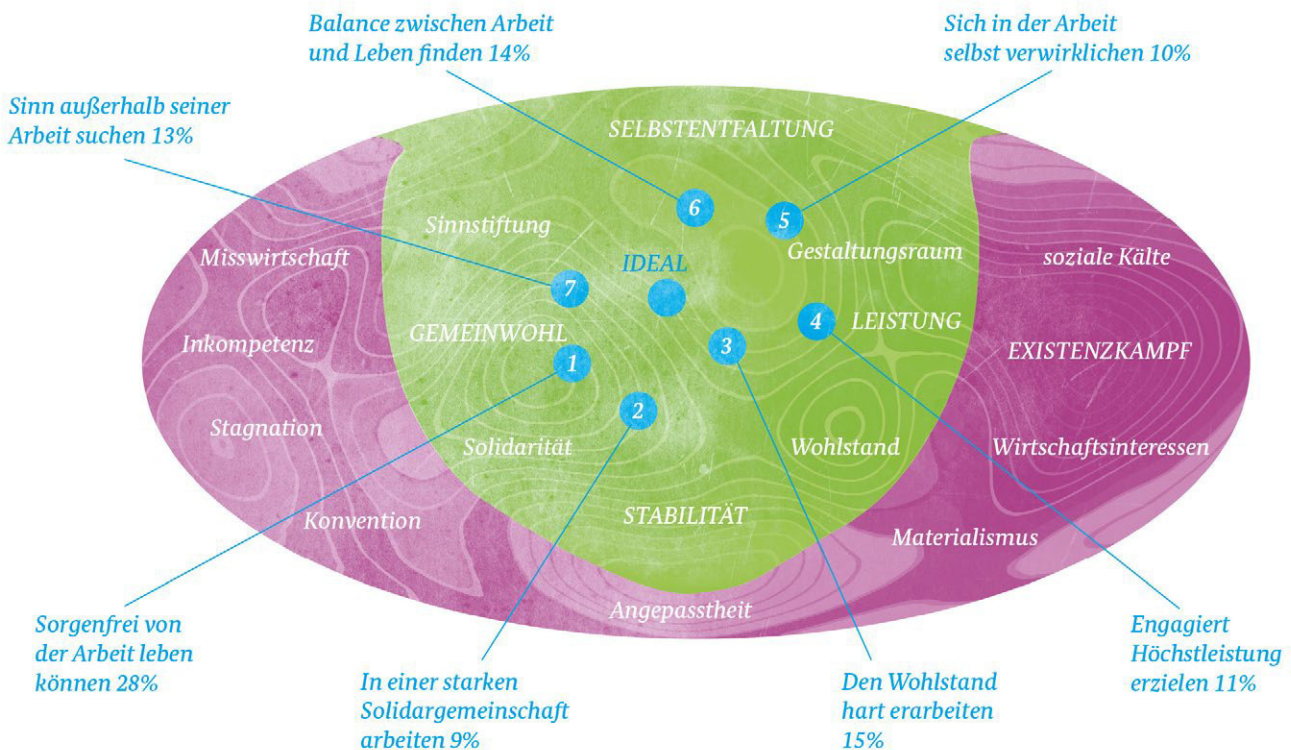
³³ Bauer u. a. 2012.

³⁴ Vier von fünf Pflegebedürftigen werden zuhause betreut (Statistisches Bundesamt 2015b). Durch steigende Studierendenquoten verschiebt sich der Berufseinstieg, speziell für Akademikerinnen und Akademiker, im Lebenslauf weiter nach hinten. Beschäftigte müssen daher immer häufiger neben Berufseinstieg, -aufstieg und Familiengründung auch Weiterqualifizierung und die Pflege Angehöriger gleichzeitig und in einem kurzen Zeitraum bewältigen.

³⁵ BMAS 2015a.

³⁶ BMAS/Nextpractice 2016.

Ansprüche an Arbeit: sieben Wertewelten



Quelle: BMAS/Nextpractice 2016

Die Studie unterscheidet sieben idealtypisch beschriebene Wertewelten mit in sich geschlossenen **Sichtweisen auf das Thema Arbeit**. Soziodemografische Merkmale wie Alter, Einkommen oder Bildungsniveau können – anders als bei klassischen Milieus in früheren Zeiten – die Zugehörigkeit der Befragten zu bestimmten Wertewelten nur bedingt erklären. Bezüglich ihrer handlungsleitenden Einstellungen und Haltungen stehen sich diese Wertewelten zum Teil diametral gegenüber (siehe Kasten). Dabei ist nicht nur die Wahrnehmung der Gegenwart, sondern auch der Blick auf die Gestaltung der Arbeit 4.0 jeweils unterschiedlich. Was für die einen wünschenswerte Zukunft ist, stellt für die anderen ein bedrohliches Szenario dar. »

---» Arbeiten in der Zukunft heißt für mich, Arbeit und Privates nicht zu trennen, sondern zu verbinden und davon zu profitieren, z. B. Ideen finden beim Biken. «

21.4.2015 via arbeitenviernull.de



SIEBEN WERTEWELTEN

Sorgenfrei von der Arbeit leben können (28 Prozent der Befragten)

Den Menschen, die diese Wertewelt teilen, geht es vor allem darum, in einer sicheren Gemeinschaft ohne materielle Sorgen ein normales Leben führen zu können. Arbeit gehört für sie dazu, sie erleben diese jedoch teilweise als so raumgreifend, dass daneben kaum noch Platz für Privates bleibt. Planbarkeit ist für sie ein zentraler positiver Wert, Beschleunigung und zunehmenden Leistungsdruck empfinden sie als negativ. Sie erwarten vom Staat, alle Menschen abzusichern, die ihren Beitrag zur Gesellschaft leisten.

In einer starken Solidargemeinschaft arbeiten (9 Prozent)

Für die Menschen in dieser Wertewelt ist eine ideale Arbeitswelt durch gegenseitige Loyalität, Wertschätzung ihrer Leistungen und Teilhabe in einer Solidargemeinschaft gekennzeichnet. Die Entwicklung der Gesellschaft empfinden sie teilweise als besorgniserregend. Sie haben das Gefühl, dass immer mehr Menschen durch das Raster fallen und keinen Platz mehr in der Gesellschaft finden. Sie sehnen sich zurück nach einer Zeit, in der nach ihrer Wahrnehmung Unternehmen sich um das Wohl ihrer Mitarbeiter sorgten, es Arbeit für alle gab und man auch in schlechten Zeiten zusammenhielt. Sie sehen Staat und Unternehmen in der Pflicht, das Wohlergehen aller wieder stärker in den Blick zu nehmen.

Den Wohlstand hart erarbeiten (15 Prozent)

Ein Leben lang hart zu arbeiten, ist für die Menschen in dieser Wertewelt selbstverständlich. Sie glauben, dass jeder, der sich bei seiner Arbeit wirklich anstrengt, es auch zu etwas bringen kann, auch wenn sie merken, dass dies nicht mehr so einfach ist wie früher. Und wer es geschafft hat, darf sich ruhig ein wenig Luxus gönnen. Sie erwarten von den Sozialpartnern, dafür zu sorgen, dass Deutschland weiterhin wirtschaftlich stark bleibt und Leistungsträger hier eine Heimat behalten. Vom Staat erwarten sie, dass er die Voraussetzungen dafür schafft, dass jeder, der sich anstrengt, auch einen gewissen Wohlstand erreichen kann. Momentan haben sie allerdings das Gefühl, trotz großer Anstrengungen nicht ausreichend Erfolge und Anerkennung zu erleben.

Engagiert Höchstleistung erzielen (11 Prozent)

In dieser Wertewelt ist die Idealvorstellung von Arbeit durch Verantwortung, Effizienz und Leistungsstreben gekennzeichnet. Die rasante Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft, unter anderem durch die Digitalisierung, empfindet man nicht als belastend, sondern als willkommene Herausforderung. Es ist an jeder und jedem Einzelnen, sich mit den neuen Herausforderungen zu arrangieren, beispielsweise durch lebenslanges Lernen. Vom Staat wird erwartet, Rahmenbedingungen zu schaffen, damit der Einzelne die individuellen Herausforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt bewältigen kann. Diese Rahmenbedingungen sieht man weitestgehend als gegeben an, da man die Erfahrung gemacht hat, dass besondere Anstrengungen zu persönlichem Erfolg führen.

Sich in der Arbeit selbst verwirklichen (10 Prozent)

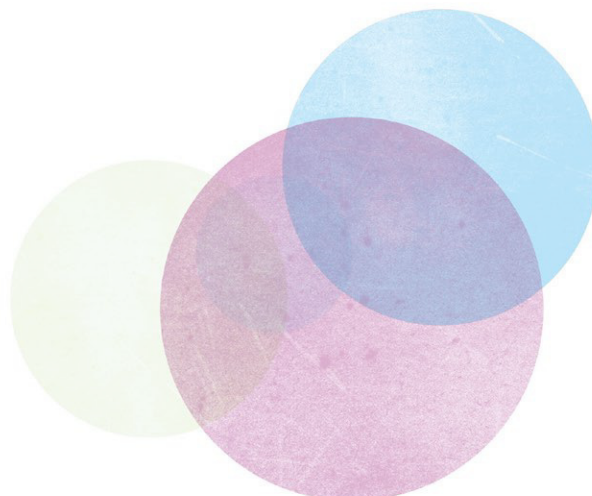
Eine ideale Arbeitssituation ist für die Menschen in dieser Wertewelt dadurch gekennzeichnet, dass sie sich selbst immer wieder neu erfinden und viele spannende Erfahrungen machen können. Sie erleben sich als Teil eines Netzwerks Gleichgesinnter, auch über Deutschland hinaus. Selbstverwirklichung ist für sie kein Gegensatz zu Leistung und Effizienz. Vom Staat und von Arbeitgebern erwarten sie, dass diese die Menschen auf deren individuellem Weg unterstützen, beispielsweise durch Flexibilität von Arbeitsort und -zeit sowie umfassende Kinderbetreuung.

Balance zwischen Arbeit und Leben finden (14 Prozent)

Arbeit ist für die Menschen dieser Wertewelt dann ideal, wenn sie sich mit Familie, individueller Selbstverwirklichung und gesellschaftlicher Mitgestaltung vereinbaren lässt. Gleichzeitig erwarten sie von jeder und jedem Einzelnen ein gewisses Maß an eigenem Gestaltungswillen. Das Ziel einer Gesellschaft ist für sie, gemeinsam gute Bedingungen für alle zu schaffen. Die Wirtschafts- und Arbeitswelt soll sich dem Menschen anpassen und nicht umgekehrt. Sie sind nicht bereit, für materielle Sicherheit ihre Prinzipien zu verraten. Daher erwarten sie vom Staat Möglichkeiten effektiver gesellschaftlicher Mitgestaltung.

Sinn außerhalb seiner Arbeit suchen (13 Prozent)

Die Menschen in dieser Wertewelt sehen Erwerbsarbeit nicht als die einzig sinnstiftende Tätigkeit an. Vielmehr bemisst sich der Wert einer Tätigkeit für sie an ihrem Beitrag zum Wohlergehen der Gesellschaft. Gemeinnützige Tätigkeiten erscheinen ihnen oftmals sinnvoller als eine Arbeit, die vor allem aus monetären Gründen ausgeübt wird. Vom Staat erwarten sie, dass er allen Bürgerinnen und Bürgern ein lebenswertes Auskommen garantiert, unabhängig davon, welches Einkommen diese am Arbeitsmarkt erzielen.



---> *Selbstbestimmter arbeiten bedeutet, Arbeitsbedingungen und Wahlfreiheiten für die Menschen zu gestalten, sodass lebensweltliche Perspektiven mit selbstbestimmten und wählbaren Planungshorizonten entstehen können. <<*

Arbeitsgemeinschaft der Personalräte der obersten Bundesbehörden

---> *Der Zusammenhalt in überschaubaren Gemeinschaften wie in der Gesellschaft im Ganzen wird nicht allein durch wirtschaftliche Güter gewährleistet; dazu gehört auch die gemeinsame Teilhabe an kulturellen Gütern, das gemeinsame Erleben, Wahrnehmen und Gestalten der Zeit. <<*

Kommissariat der deutschen Bischöfe

Die Digitalisierung bedeutet für einen Teil der Befragten die Möglichkeit, Arbeit selbstbestimmter zu gestalten, andere sehen eher das Risiko einer weiteren Verdichtung oder des Arbeitsplatzverlustes. Ähnliches gilt für das Stichwort Flexibilität. Bedenklich ist vor allem die konträre Bewertung der Arbeitswelt im historischen Vergleich: Knapp die Hälfte der Erwerbstätigen hat einen eher skeptischen oder pessimistischen Blick auf die Zukunft. Diese Menschen sind der Ansicht, dass ihr Idealbild von Arbeit am ehesten in den Nachkriegsjahrzehnten verwirklicht wurde. Bei den Optimisten ist es umgekehrt. Es zeigen sich aber auch gemeinsame Überzeugungen: Prekäre Arbeitsverhältnisse, die das Prinzip fairer Entlohnung verletzen, und hohe Arbeitsverdichtung⁶ werden mehrheitlich abgelehnt. Es besteht ein starker Wunsch nach gesellschaftlichem Zusammenhalt und Teilhabe. <<

Die Studie verdeutlicht, dass es heute weniger denn je eine homogene „Arbeitnehmersicht“ gibt, wie es auch niemals die „Arbeitgebersicht“ gibt und gab. Die Menschen in Deutschland haben teils entgegengesetzte, teils aber auch gemeinsame Vorstellungen von einem idealen Arbeitsumfeld und Arbeitsleben.



KULTURELLER WANDEL UND NEUE KONSUMENTENBEDÜRFNISSE

Die neuen Möglichkeiten der **Digitalisierung** und der Wandel von **Kultur und Alltagsleben** stehen in einer **Wechselbeziehung**. Der breite Zugang zu Informationen, die Kommunikation über soziale Netzwerke, die Einflussnahme von Algorithmen[©] auf unser Denken und Handeln – all dies wird unsere Gesellschaft gravierend verändern. Inwieweit sich eine „Kultur der Digitalität“³⁷ herausbildet und diese wiederum die Arbeitswelt verändert, kann heute noch nicht präzise gesagt werden.

Absehbar ist schon jetzt, dass sich **veränderte Konsumgewohnheiten** auf das Arbeitsleben auswirken. Der Onlinehandel hat viele Branchen radikal verändert. Als Kunden prägen wir die Wirtschafts- und Arbeitswelt, indem wir Leistungen nachfragen und auch einfordern, die andere bereitstellen. Teilweise ergeben sich aus veränderter Sozialstruktur und Wertewandel ganz neue Konsumgewohnheiten und -bedürfnisse, die wiederum von der digitalen Wirtschaft auf neue Art oder besser befriedigt werden können.

So scheinen etwa der vorübergehende Zugang zu und die zeitlich begrenzte Nutzung von Produkten (z. B. Autos) und Daten (z. B. Musik) gegenüber dem traditionellen Eigentumserwerb an Bedeutung zu gewinnen. Auch der Wunsch, nachhaltig zu leben und zu konsumieren, beflügelt eine neue **Sharing Economy**[©]. Zugleich erwarten Kunden in der „On-demand Economy“ eine schnellere Befriedigung ihrer Konsumbedürfnisse. Beide Aspekte werden in **Kapitel 2.2** vertieft. Als **Prosumenten**[©] oder auch als „Lieferanten“ von Daten und selbst erzeugten Inhalten bringen sich Kunden und Nutzer aktiv in die Innovations- und Wertschöpfungsprozesse ein. >>

Die Folgen für die Gesellschaft sind ambivalent: Ökologische Nachhaltigkeit und Wirtschaftswachstum stehen einem zunehmenden **Druck auf Arbeitsstandards und Entlohnungsbedingungen** sowie einer möglichen Zunahme niedrigqualifizierter Dienstleistungsarbeit gegenüber. Die Gestaltung der Arbeit der Zukunft ist deshalb nicht von der Frage zu trennen, welche Ansprüche wir als Konsumentinnen und Konsumenten stellen werden und sollten. >>

--->> *Die Unterschiede zwischen Produzent und Konsument verschwimmen im Prosumenten, etwa wenn ein mit entsprechender Software vom Verbraucher entworfenes individuelles Designmöbelstück in einer digitalen Fabrik hergestellt wird. <<*


Arbeitsnehmerkammer Bremen

--->> *Die Dienste im Logistik- und Versandhandelbereich sind rund um die Uhr gefragt – vorangetrieben von den Interessen der Konsumenten, 24 Stunden am Tag per Mausklick einkaufen zu können und die Ware per Expresslieferung möglichst sofort zu erhalten; vorangetrieben vom Wettbewerb zwischen den einzelnen Onlinekaufhäusern um den jeweils höchsten Umsatz. <<*

Sozialverband Deutschland



**SPANNUNGSFELDER
DER ARBEITSWELT 4.0**

- 
- 2.1 BESCHÄFTIGUNGSEFFEKTE:
WANDEL VON BRANCHEN UND TÄTIGKEITEN**
- 2.2 DIGITALE PLATTFORMEN:
NEUE MÄRKTE UND ARBEITSFORMEN**
- 2.3 BIG DATA: ROHSTOFF DER DIGITALEN WIRTSCHAFT**
- 2.4 INDUSTRIE 4.0: INTERAKTION VON
MENSCH UND MASCHINE**
- 2.5 ZEIT- UND ORTSFLEXIBLES ARBEITEN:
JENSEITS DER PRÄSENZKULTUR**
- 2.6 UNTERNEHMENSORGANISATION:
STRUKTUREN IM UMBRUCH**

2

2. SPANNUNGSFELDER DER ARBEITSWELT 4.0

Ausgehend von der Analyse langfristiger Trends und Treiber in [Kapitel 1](#) untersucht dieses Kapitel deren Auswirkungen auf Arbeitswelt und Arbeitsmarkt. Die weiteren Abschnitte behandeln die Grundfragen und Spannungsfelder insbesondere der digitalen Transformation. In den Medien heiß diskutiert werden vor allem die **Beschäftigungseffekte**: Werden wir durch Digitalisierung und Automatisierung mehr Arbeitsplätze verlieren oder gewinnen? Unter welchen Voraussetzungen können wir neue Beschäftigung erschließen? Das Neue wird unmittelbar durch **digitale Plattformen** erfahrbar, sie verändern unseren Alltag. Aber passen sie auch in die Wirtschafts- und Arbeitswelt einer sozialen Marktwirtschaft[©] oder bedarf es neuer Regeln, gar eines neuen Rahmens? Die Digitalisierung beruht auf Daten, die gesammelt, gespeichert und analysiert werden: Sie sind ein neuer Rohstoff für die Wirtschaft. Brauchen wir mehr oder weniger Datenschutz, um die Möglichkeiten von Big Data[©] effektiv und sicher nutzen zu können? Und wem gehören eigentlich die Daten? Ebenso verändert sich das **Verhältnis von Menschen und Maschinen**: Was können die Rechner und Roboter der Zukunft und welche Fähigkeiten der Menschen sind nicht ersetzbar? Wer wird in Zukunft wem Anweisungen geben? Welche Anforderungen in Bezug auf Flexibilität haben die Unternehmen? Wie können wir **zeit- und ortsflexibles Arbeiten** für neue Vereinbarkeitslö-



sungen und eine gerechtere Verteilung von bezahlter und unbezahlter Arbeit zwischen Männern und Frauen nutzen und gleichzeitig eine Überforderung durch Entgrenzung⁶ vermeiden? Antworten auf all diese Fragen müssen letztlich konkret in den Unternehmen beantwortet werden, die sich inmitten eines umfassenden Wandels befinden. Dort stellt sich die Frage, wie ein Unternehmen in einer vollständig vernetzten Welt organisiert ist und welche Auswirkungen das auf die Zusammenarbeit von Menschen hat.

Die Unterkapitel arbeiten zunächst heraus, was wirklich neu ist, um dann die Widersprüche und Antagonismen dieser Entwicklungen in den Blick zu nehmen. Chancen und Risiken, so zeigt sich, sind abhängig von unserer aktiven Gestaltung, bei der auf der Grundlage sorgfältiger Analysen und in Kenntnis der Zielkonflikte Entscheidungen getroffen werden müssen.



2.1 BESCHÄFTIGUNGSEFFEKTE: WANDEL VON BRANCHEN UND TÄTIGKEITEN

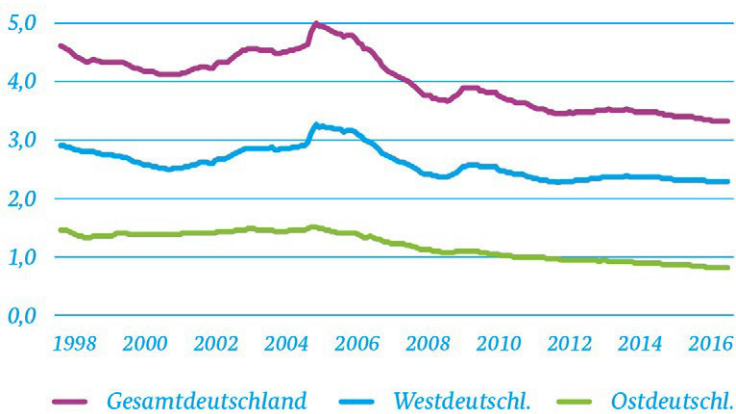
Der **Arbeitsmarkt** hat sich in der Gesamtbetrachtung der letzten Jahre positiv entwickelt. Die globale Wirtschafts- und Finanzkrise wurde erfolgreich bewältigt. Qualifizierte Zuwanderung konnte bislang negative demografische Effekte ausgleichen. Nach einem Rückgang der Erwerbstätigkeit in den 1990er und am Anfang der 2000er Jahre ist sie seit 2005 um über vier Millionen Personen gestiegen. Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten hat in den vergangenen zehn Jahren um rund 4,5 auf über 31 Millionen Personen zugenommen.



DER DEUTSCHE ARBEITSMARKT IM WANDEL I: ARBEITSLOSIGKEIT UND LOHNENTWICKLUNG

Der deutsche Arbeitsmarkt hat sich in den vergangenen 25 Jahren tiefgreifend gewandelt. Im Zuge des kurzen Booms nach der Wiedervereinigung sank im Westen Deutschlands die **Arbeitslosigkeit** im Jahr 1991 auf 1,6 Millionen, während im Osten die Massenarbeitslosigkeit infolge von Betriebsschließungen unmittelbar einsetzte. Ab 1992 kam es dann auch im Westen zu einem starken Anstieg der Arbeitslosigkeit. Der Aufschwung am Ende der 1990er Jahre brachte wieder mehr Menschen in Beschäftigung, endete aber zur Jahrtausendwende. Es folgten mehrere Jahre der wirtschaftlichen Stagnation, in denen die Arbeitslosigkeit wieder zunahm. Zu Jahresbeginn 2005 erreichte sie im Zuge der Zusammenlegung von Arbeitslosen- und Sozialhilfe einen historischen Höchststand. Seitdem sinkt sie mit Ausnahme der Finanzkrise im Jahr 2009 kontinuierlich und befindet sich mit derzeit rund 2,6 Millionen auf dem niedrigsten Niveau seit der Wiedervereinigung.

Arbeitslosigkeit in Deutschland, in Millionen Personen



Saisonbereinigte Monatswerte, Bundesagentur für Arbeit,

Stand: September 2016

Zeiten hoher Arbeitslosigkeit sind Zeiten schwacher **Lohnentwicklung**, da sie die Verhandlungsposition der Arbeitnehmer verschlechtert. Eine Rolle spielte auch die rückläufige Tarifbindung³⁸ der Beschäftigten, die Ende der 1970er Jahren begann und sich im wiedervereinigten Deutschland weiter fortsetzte. Im Jahr 1998, für das die ersten Daten der entsprechenden Zeitreihe des IAB-Betriebspanels vorliegen, betrug die Tarifbindung³⁸ der Beschäftigten der Gesamtwirtschaft in Westdeutschland noch 76 Prozent und ist seitdem nahezu kontinuierlich auf zuletzt (2015) 51 Prozent zurückgegangen. In Ostdeutschland waren es 1998 56 Prozent und 2015 nur mehr 37 Prozent.³⁸

38 Ellguth/Kohaut 2016.

Die Lohnquote (der Anteil der Arbeitnehmerentgelte am Volkseinkommen) sank seit Mitte der 1990er Jahre um rund fünf Prozentpunkte. Die Reallöhne waren zu Beginn der 1990er Jahre zunächst gestiegen, dann aber stagnierte ihr Niveau bis ins Jahr 2009 und war zwischenzeitlich sogar rückläufig, teilweise mit starken branchenspezifischen Unterschieden.

Reallohnentwicklung in Deutschland, 1991-2015



Index, 1991=100. Quelle: Statistisches Bundesamt

Erst ab 2014 sind die Reallöhne in Deutschland – auch begünstigt durch die sehr niedrige Inflation – wieder spürbar gestiegen. Wie stark sich der gesetzliche Mindestlohn auswirkt, lässt sich noch nicht hinreichend quantifizieren. Allerdings profitierten vor allem Beschäftigte mit unterdurchschnittlichen Verdiensten zuletzt von deutlich stärkeren Zuwächsen.

Mit der schwachen Lohnentwicklung ging ein markanter Anstieg der **Lohnungleichheit** einher. Als Erklärung werden steigende qualifikatorische Lohnunterschiede als Folge des technologischen Fortschritts angeführt. Insbesondere Hochqualifizierte mit Berufserfahrung wurden begünstigt, während Geringqualifizierte verloren. Weitere Erklärungen sind institutionelle Einflüsse wie die gesunkene Tarifbindung³⁹ und steigende Entlohnungsunterschiede zwischen verschiedenen Firmen derselben Branche.³⁹ Seit 2010 nimmt die Lohnungleichheit nicht mehr zu oder ist sogar leicht rückläufig.

³⁹ Möller 2016.

Mit Blick auf künftige Entwicklungen am Arbeitsmarkt sind die zentralen Fragen: Wie wird die Beschäftigungsbilanz der Digitalisierung sein? Werden Arbeitsplätze wegfallen? Falls ja, wer wird davon betroffen sein? Wo entstehen umgekehrt neue Arbeitsplätze? Früher war die eindeutige Antwort: Jobs mit niedrigen Löhnen und vor allem für gering Qualifizierte fallen weg. In der aktuellen Diskussion zur Digitalisierung ist hingegen die These sehr präsent, dass zunehmend Tätigkeiten im mittleren Qualifikationsbereich, vor allem solche mit hohem Routineanteil, **automatisiert** werden können, wie z. B. Buchhaltung oder Warenprüfung. In Deutschland gibt es in jüngerer Zeit zwar Hinweise darauf, dass die Bedeutung von Routinetätigkeiten mit mittlerem Qualifikationsniveau tendenziell rückläufig ist. Ein Einbruch der Beschäftigung in diesem Bereich ist bisher jedoch nicht zu verzeichnen.⁴⁰ »

Aktuelle Studien diskutieren intensiv die Frage, ob und in welchem Ausmaß künftig technologische Arbeitslosigkeit zu befürchten ist. Einige Studien und populärwissenschaftliche Beiträge haben gar eine Neuaufgabe der Diskussion um ein „Ende der Arbeit“⁴¹ befeuert.⁴¹ Sie nehmen dabei die Automatisierungspotenziale der Digitalisierung in den Blick: Intelligente Maschinen und Algorithmen⁴² würden langfristig die meisten Beschäftigten ersetzen. Seit der Erfindung des Webstuhls haben technologische Fortschritte immer wieder zu ähnlichen Prognosen geführt. »

Die Aussage von Frey und Osborne (2013), dass 47 Prozent der Jobs in den USA durch Automatisierung gefährdet seien (in Deutschland 42 Prozent), setzt voraus, dass alles, was theoretisch automatisiert werden kann, auch wirklich automatisiert wird, und dass alle Tätigkeiten, die in bestimmten Berufen verlangt werden, auch automatisierbar sind.⁴² Tatsächlich werden jedoch nur einzelne konkrete Tätigkeiten und nicht zwingend ganze Berufe automatisiert. Berücksichtigt man dies, arbeiten heute rund 12 Prozent der Beschäftigten in Deutschland in Jobs, die stark automatisierungsgefährdet sind.⁴³ Auch in diesem Fall handelt es sich nur um ein Potenzial, denn es gibt viele **rechtliche, gesellschaftliche und wirtschaftliche Grenzen der Automatisierung**. Zudem passen Beschäftigte ihre Tätigkeiten an und übernehmen komplexere

---» Bereits seit Jahren verzeichnet die Versicherungswirtschaft einen Bedarfsrückgang an einfachen Routinetätigkeiten, hingegen eine steigende Nachfrage nach Akademikern. Langfristig rechnet die Branche mit einer durch die Digitalisierung bedingten Veränderung der Arbeitnehmerstruktur. «

Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland

---» Arbeit 4.0 = Deutschland geht die Arbeit aus. «

17.5.2015 via Facebook



---» Industrielle Revolutionen haben nie massenhaft Arbeitsplätze vernichtet. #Industrie40 wird das auch nicht. #arbeitenviernull «

24.11.2015 via Twitter



⁴⁰ Eichhorst u. a. 2016.

⁴¹ Unter anderem Brynjolfsson/McAfee 2014; Kurz/Rieger 2013; Ford 2015.

⁴² Frey/Osborne 2013.

⁴³ Bonin u. a. 2015, Übertragung der Studie von Frey/Osborne 2013 auf Deutschland. Siehe auch Arntz u. a. 2016b für weitere Länder im Auftrag der OECD. Gründe für den relativ hohen Wert in Deutschland ist der vergleichsweise geringe Anteil hochqualifizierter sowie kommunikativer und interaktiver Tätigkeiten. Die Studie weist zudem auf geringe IKT-Investitionen in Deutschland hin.

---» *Entscheidend ist die Unterscheidung, dass lediglich Tätigkeiten und nicht ganze Berufe als solche automatisierbar sind. Zudem bleiben positive Beschäftigungseffekte sowie Anpassungseffekte bei den Unternehmen und ihren Mitarbeitern unberücksichtigt. Aufgrund der Analyse einzelner Tätigkeiten lässt sich daher nicht auf gesamtwirtschaftliche Effekte schließen.* <<

Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau

Aufgaben.⁴⁴ Bedenkt man, dass in Deutschland jährlich über drei Prozent der Beschäftigten ihren Beruf wechseln und ein Fünftel langfristig nicht im erlernten Ausbildungsberuf arbeitet, relativieren sich die prognostizierten Beschäftigungseffekte.⁴⁵ Denn sie beschreiben einen bereits stattfindenden Anpassungsprozess, der aber vermutlich an Dynamik gewinnen wird. <<

Im Auftrag des BMAS wurden bereits mehrere **Langzeitprognosen** über die Entwicklung des Arbeitsmarktes erstellt. Die aktuelle Prognose bis zum Jahr 2030 berechnet und bewertet Szenarien, um die Möglichkeiten der Gestaltung des digitalen Wandels^G herauszuarbeiten.⁴⁶ Methodisch vergleicht die Studie ein „Basisszenario“, das eine langsame, aber stetige Digitalisierung ohne besondere Schwerpunktsetzung unterstellt, mit dem Alternativszenario einer „beschleunigten Digitalisierung“, bei der Politik und Wirtschaft eine technologische Vorreiterrolle einnehmen und die Bildungs- und Infrastrukturpolitik systematisch auf den digitalen Wandel^G ausrichten.

Das zentrale Ergebnis ist, dass im **Basisszenario** die Zahl der Erwerbstätigen im Jahr 2030 in etwa auf dem Niveau des Jahres 2014 liegt, während im Szenario einer **beschleunigten Digitalisierung** dank der Produktivitätseffekte sogar mit deutlich positiven Auswirkungen auf Wachstum und Beschäftigung gerechnet werden kann. Für den deutschen Arbeitsmarkt würde eine beschleunigte Digitalisierung eine Fortsetzung des Strukturwandels bedeuten. So würde ein zusätzlicher Verlust von insgesamt 750.000 Arbeitsplätzen in 27 Wirtschaftszweigen (z. B. Einzelhandel, Papier- und Druckgewerbe, öffentliche Verwaltung) entstehen, der jedoch durch einen Beschäftigungszuwachs von insgesamt einer Million Arbeitsplätzen in 13 Wirtschaftszweigen (z. B. IT-Dienste, Forschung und Entwicklung) mehr als ausgeglichen würde. Im Saldo könnte die Erwerbstätigkeit bis zum Jahr 2030 um rund eine Viertelmillion Personen ansteigen und die Erwerbslosigkeit entsprechend sinken.

⁴⁴ Autor 2015; Bessen 2016.

⁴⁵ Nisic/Trübswetter 2012; Seibert 2007.

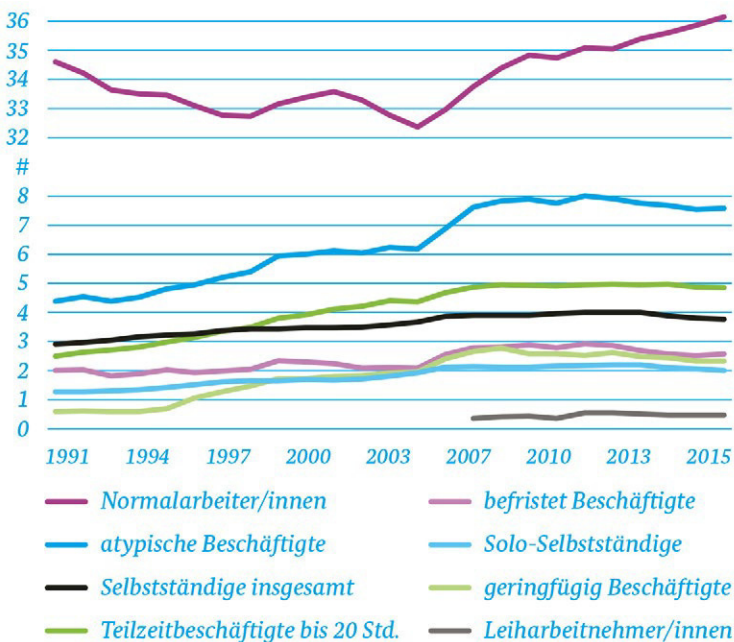
⁴⁶ Vogler-Ludwig u. a. 2016.

DER DEUTSCHE ARBEITSMARKT IM WANDEL II: NIEDRIGLÖHNE UND ATYPISCHE BESCHÄFTIGUNG

Die **Niedriglohnbeschäftigung** ist ab Mitte der 1990er Jahre stark gestiegen. Hierdurch konnten ab Mitte der 2000er Jahre einerseits viele vormals nicht Erwerbstätige am Arbeitsmarkt Fuß fassen. Andererseits ist die Anzahl von Beschäftigten gewachsen, deren Löhne teils auch in Vollzeit nicht mehr zur Sicherung des Lebensunterhalts ausreichen.⁴⁷

Der Beschäftigungsaufbau seit Mitte der 2000er Jahre ging mit einer Zunahme **atypischer Beschäftigung** einher. In Abgrenzung vom Normalarbeitsverhältnis⁴⁸ werden in der amtlichen Statistik zu den atypischen Beschäftigungsformen Teilzeitbeschäftigungen mit 20 oder weniger Arbeitsstunden pro Woche, geringfügige Beschäftigungen, befristete Beschäftigungen sowie Leiharbeitsverhältnisse gezählt.

Normalarbeit, atypische Beschäftigung und Selbstständigkeit, in Millionen



Basiert auf dem Konzept der Kernerwerbstätigen; Werte ab 2011 aufgrund geänderter Erfassung des Erwerbsstatus nur eingeschränkt vergleichbar; Gruppen atypisch Beschäftigter nicht überschneidungsfrei.

Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus

⁴⁷ Die Niedriglohnschwelle von 66 Prozent des Medianlohns lag nach Berechnungen des Instituts für Arbeit und Qualifizierung (IAQ) 2013 bei 9,30 Euro pro Stunde. Zu niedrigeren Löhnen arbeiteten 2013 demnach 24,4 Prozent aller abhängig Beschäftigten, vgl. Kalina/Weinkopf 2015.

Weitgehend unstrittig ist, dass veränderte Rahmensetzungen bei der Leiharbeit und der geringfügig entlohnten Beschäftigung zu einem starken Zuwachs der Beschäftigtenzahlen in diesen Erwerbsformen beigetragen haben. Allerdings erfolgte der Zugang in atypische Beschäftigung vor allem aus der Nicht-Erwerbstätigkeit. Insgesamt arbeiten heute sowohl in Normalarbeitsverhältnissen^G als auch in atypischer Beschäftigung mehr Menschen als noch vor zehn Jahren. Der Anteil der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in einem Normalarbeitsverhältnis^G an der Bevölkerung zwischen 15 und 64 Jahren ist seit 2004 um fünf Prozentpunkte gestiegen, der Anteil der Menschen in atypischer Beschäftigung um drei.

Eine strukturelle Verschiebung wird erst in einer längeren Betrachtung deutlich, wenn man die Anteile an der Gesamtzahl der erwerbstätigen Personen betrachtet: Hier ist der Anteil der Normalarbeitsverhältnisse^G zwischen 1984 und 2013 von 85 auf 76 Prozent zurückgegangen.⁴⁸

Atypische Beschäftigung kann eine Brückenfunktion beim Übergang in feste Vollzeitbeschäftigung haben und – wenn sie selbst gewählt ist – die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern. Problematisch wird atypische Beschäftigung, wenn sie sich verfestigt, kein existenzsicherndes Einkommen ermöglicht und daher mit Unsicherheit und erhöhtem Armutsrisiko für die Betroffenen einhergeht.⁴⁹

Seit den 1990er Jahren hat neben der atypischen Beschäftigung auch die **Selbstständigkeit** von rund drei auf zuletzt über vier Millionen zugenommen. Insbesondere im Zeitraum 2002 bis 2012 fiel der Anstieg stark aus, getragen vor allem durch einen Zuwachs im Bereich der Solo-Selbstständigkeit. Diese ist seit Anfang 2012 tendenziell wieder rückläufig. Ihre Zunahme war durch verschiedene Faktoren begünstigt: die wachsende Bedeutung des Dienstleistungs- und vor allem des Kreativsektors, vermehrtes Outsourcing zur Kostenersparnis, Liberalisierungen im Handwerksrecht sowie eine zeitweise sehr angespannte Arbeitsmarktlage und damit einhergehende arbeitsmarktpolitische Förderprogramme zur Unterstützung zuvor arbeitsloser Gründer. Mit Entspannung der Arbeitsmarktlage haben sich ab 2012 die Gründungsaktivitäten wieder abgeschwächt.

⁴⁸ Vgl. Arnold u. a. 2016.

⁴⁹ Das BMAS hat die kurz- und längerfristigen Auswirkungen verschiedener Formen atypischer Beschäftigung für den 5. Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung, der im kommenden Jahr vorgelegt wird, wissenschaftlich untersuchen lassen, vgl. RWI 2016 und NIW 2016.

Die Arbeitsmarktprognose erwartet einen deutlichen Zuwachs bei den unternehmensnahen Dienstleistungen und im Sozialwesen. In der öffentlichen Verwaltung, im Gastgewerbe aber auch im Einzelhandel wird hingegen von einem Rückgang der Erwerbstätigkeit ausgegangen. In den meisten Branchen verstärkt eine beschleunigte Digitalisierung den Trend des Basisszenarios. Dies ist vor allem bei den IT- und unternehmensnahen Dienstleistungen der Fall. In den Ausrüstungsbranchen der Industrie 4.0⁶, vornehmlich dem Maschinenbau, führt die Digitalisierung zu einem positiven Beschäftigungseffekt, während die Gesamtentwicklung negativ ist. Vergleichbare Ergebnisse zeigen sich auch für die jeweiligen Berufsgruppen. »

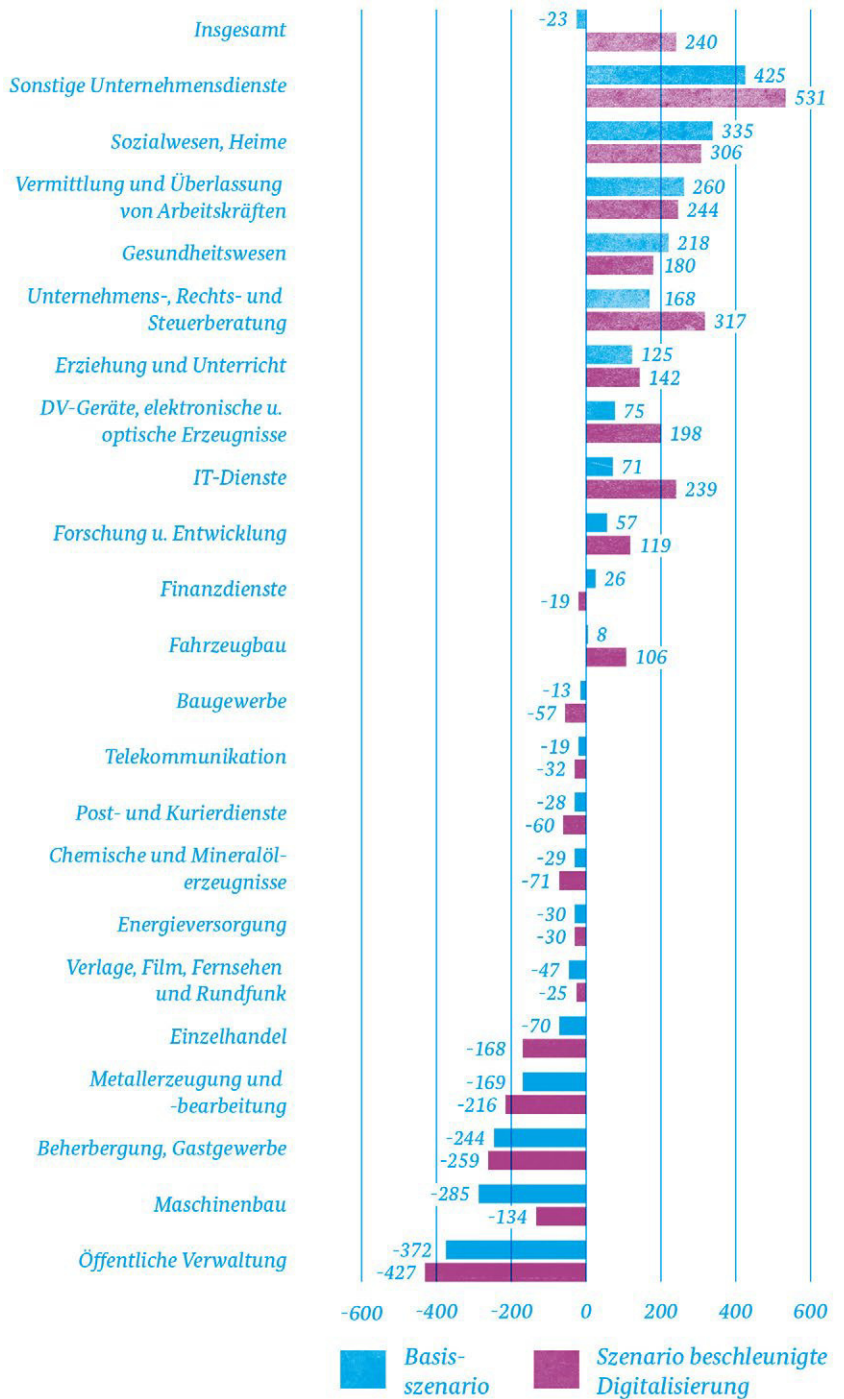
Auch weitere Studien zu den Auswirkungen von Digitalisierung prognostizieren keine signifikanten Beschäftigungsverluste (→ Kasten S. 54). Mit Blick auf einzelne **Personengruppen** bleiben die Prognosen vage. So lässt sich etwa die Frage, wie sich Digitalisierung auf die Beschäftigungspotenziale von Frauen auswirkt, nicht klar beantworten. Einerseits sind Frauen von Beschäftigungseffekten im verarbeitenden Gewerbe relativ gesehen weniger stark betroffen und dafür überproportional in Berufen des Gesundheits-, Erziehungs- und Sozialwesens vertreten, die ein geringes Automatisierungspotenzial bei gleichzeitig steigender Nachfrage aufweisen. Andererseits existieren andere vermeintlich „frauentypische“ Berufe in Bereichen, in denen kognitive Routinetätigkeiten vergleichsweise leicht automatisierbar sind (z. B. Verwaltungs- und Büro-tätigkeiten, Banken- und Versicherungsbranche). Entscheidend für die Frage, wie der digitale Wandel⁶ die beruflichen Entwicklungschancen von Frauen beeinflusst, ist darüber hinaus, wie sich Berufe und die Arbeitsorganisation im Zuge der Digitalisierung verändern, personenbezogene Dienstleistungen eine Aufwertung erfahren und inwieweit klassische Rollenzuschreibungen damit obsolet werden. Neue Fertigungsprozesse bieten zudem die Chance, geschlechertypische Rollenmuster zu überwinden, beispielsweise indem Produktionsarbeit prozesshafter wird.⁵⁰

---» Prognosen geben auch Hinweise darauf, welche Tätigkeiten in Zukunft benötigt werden, nämlich Wissensarbeit und „Arbeit am Menschen“.

Bei der „Arbeit am Menschen“ bzw. der Arbeit mit Menschen handelt es sich um „interaktive“ Arbeit, um (personenbezogene) Dienstleistungen, die nicht nur soziale, sondern auch kreative Kompetenzen erfordern. «

Vereinte Dienstleistungsgesellschaft

Arbeitsmarktprognose 2030: Veränderung der Beschäftigung in ausgewählten Branchen, 2014–2030 (in 1.000)



Quelle: Vogler-Ludwig u. a. 2016 – die Tabelle gibt lediglich Tendenzen wieder.

Neben möglichen Beschäftigungsverlusten wird auch die Frage intensiv diskutiert, ob es aufgrund von weitreichenden Automatisierungsprozessen zu einer **Beschäftigungs- und Lohnpolarisierung** kommen könnte. Eine Beschäftigungspolarisierung träte ein, wenn die Beschäftigung im mittleren Qualifikationsbereich besonders von Arbeitsplatzverlusten betroffen wäre und gleichzeitig die Beschäftigung Gering- und Hochqualifizierter zunähme. Diese Veränderung in der Nachfrage würde auch zu einer Polarisierung⁵¹ der Löhne führen. Bislang findet sich für eine solche in Deutschland jedoch keine Evidenz, ebenso wenig wie für einen Einbruch der Beschäftigung im mittleren Qualifikationsbereich.⁵¹

Eine Polarisierung⁵² von Beschäftigung und Löhnen hätte starke **gesellschaftliche Auswirkungen**, nämlich eine Schrumpfung der Mittelschicht und eine insgesamt steigende Ungleichheit. Die Prognosen über die Zukunft der Arbeit betonen, dass Handlungsbedarf besteht, um ein solches Szenario auch in Zukunft zu vermeiden. Dies betrifft vor allem die Bereiche Beschäftigungssicherung, Einkommenssicherung und Qualifizierung. Ziel muss es sein, allen Erwerbspersonen im bevorstehenden Strukturwandel neue Möglichkeiten zu eröffnen und ihre Anpassungsfähigkeit zu verbessern (→ Kapitel 4.1). Die Höherqualifizierung auf allen Ebenen spielt hierbei eine entscheidende Rolle.⁵² Bei allen Prognosen sollte bedacht werden, dass sie immer nur eine gewisse Orientierung, jedoch keine Sicherheit bieten können und auf bisherigen Erfahrungswerten beruhen. »

---» Bei aller Vorsicht, die bei der Interpretation von Vorausberechnungen geboten ist, wird es eine wichtige Zukunftsfrage sein, wie verhindert werden kann, dass der Übergang zu einer Wirtschaft 4.0 zu einer weiteren Polarisierung des Arbeitsmarktes mit zunehmender Einkommensungleichheit führt bzw. wie eine solche Entwicklung, wenn sie sich nicht vollständig verhindern lässt, sozial aufgefangen werden kann. «
Sozialwissenschaftliches Institut der Evangelischen Kirche in Deutschland

⁵¹ Vgl. Dengler/Matthes 2015; Dustmann u. a. 2009; Antonczyk u. a. 2010.

⁵² Vogler-Ludwig u. a. 2016; Bonin u. a. 2015; Arntz u. a. 2016b.

---» Ohne digitale Kompetenz kommt man im Berufsleben künftig nicht mehr aus. Wer gut qualifiziert ist, dem eröffnen sich zugleich immer mehr und immer bessere Chancen auf Berufe, die spannend, fordernd und erfüllend sind. Die Vorstellung, den gelernten Beruf im immer gleichen Umfeld ausüben zu können, muss von der Bereitschaft abgelöst werden, sich mit seinem Kompetenzprofil flexibel und regelmäßig neuen Herausforderungen zu stellen. «

Bundesverband Informationswirtschaft,
Telekommunikation und neue Medien

WEITERE STUDIEN ZU BESCHÄFTIGUNGSEFFEKTEN

Seit Beginn des Dialogprozesses wurden einige **Studien** über die Beschäftigungseffekte der Industrie 4.0⁵³ für Deutschland veröffentlicht. Das Fazit ist zumeist: **deutliche Verschiebungen zwischen Berufsgruppen, keine signifikanten Beschäftigungsverluste**. So erwartet die BIBB-IAB-Arbeitsmarktprognose in einem „Industrie-4.0-Szenario“ bis 2030 praktisch keine Veränderung der Gesamtbeschäftigung im Vergleich zu einem Basisszenario (-60.000/-0,1 Prozent).⁵³ Auch Befragungen von Personalverantwortlichen durch das IW Köln zeigen, dass mittelfristig eher ein höherer Personalbedarf besteht, insbesondere bei digitalisierten Unternehmen.⁵⁴ Die Boston Consulting Group erwartet bis 2025 einen Nettozuwachs der Beschäftigung um 350.000 Personen.⁵⁵ Denn steigende Produktivität führe auch zu steigender Nachfrage, sowohl nach neuen Produkten als auch nach qualifizierten Arbeitskräften. Diese These wird auch durch eine Studie über die regionalen Beschäftigungseffekte in Europa erhärtet. Demnach sind durch technologischen Wandel im Zeitraum von 1999 bis 2010 rund 11 Millionen neue Jobs in Europa entstanden.⁵⁶

Weitere Hinweise gibt die **Einschätzung der Beschäftigten** selbst. Einer Umfrage zufolge hat sich bei vier von fünf Befragten in den letzten fünf Jahren die technologische Ausstattung des Arbeitsplatzes verändert. Jedoch haben (nur) 13 Prozent der Befragten Angst, dass ihr eigener Arbeitsplatz in den nächsten zehn Jahren von einer Maschine übernommen wird.⁵⁷ Dieser Anteil entspricht den 12 Prozent aus der Adaption der Frey/Osborne-Studie für Deutschland, deren ausgeübte Tätigkeiten eine hohe Automatisierungswahrscheinlichkeit aufweisen. Eine weitere Analyse der Tätigkeiten spricht von 15 Prozent der Beschäftigten mit hohen diesbezüglichen Risiken.⁵⁸ Auch wenn diese Zahlen nicht exakt das Gleiche ausdrücken und ihre Ähnlichkeit auch Zufall sein könnte, wird damit eine gewisse Größenordnung angegeben. Diese, etwa ein Siebtel bis ein Achtel der Beschäftigten, ist durchaus bedeutend, wenn auch weit entfernt von den 47 Prozent der Originalstudie von Frey/Osborne.

Alle Prognosen betonen: Der digitale Wandel⁵⁹ wird die **Dynamik am Arbeitsmarkt** erhöhen. Die BIBB-IAB-Prognose erwartet einen deutlichen Rückgang bei Produktionsberufen und Anstiege im IT- und im naturwissenschaftlichen Bereich. Die BCG-Studie geht von fast einer Million neuen Jobs im IT- und Datenanalyse-Bereich und Rückgängen bei Fertigungsberufen um über 600.000 Beschäftigte aus, die Arbeitsmarktprognose 2030 nennt vergleichbare Größenordnungen. Für die Unternehmen heißt das: Die Digitalisierung wird die Fachkräfteengpässe nicht beseitigen, sondern eher verschärfen. Die neue Beschäftigung wird überwiegend in Bereichen entstehen, in denen bereits jetzt Engpässe herrschen. «

⁵³ BIBB/IAB 2015.

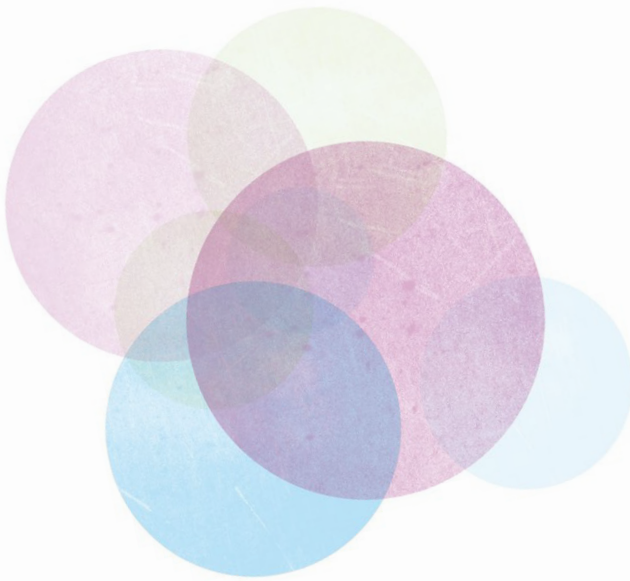
⁵⁴ Hammermann/Stettes 2015.

⁵⁵ BCG 2015.

⁵⁶ Gregory u. a. 2015.

⁵⁷ BMAS 2016a.

⁵⁸ Dengler/Matthes 2015.



2.2 DIGITALE PLATTFORMEN: NEUE MÄRKTE UND ARBEITSFORMEN

Wir erleben derzeit, wie digitale Basisinnovationen der vergangenen Jahre – Smartphones, mobiles Internet, Cloud Computing – miteinander kombiniert und in immer neue Geschäftsmodelle überführt werden (→ Kapitel 1.1). Diese gehören für viele bereits zum normalen Leben. Sie nutzen Suchmaschinen, laden eigene Videos auf Plattformen hoch, hören Musik aus der Cloud und bestellen online.

Als Oberbegriff für diese **neuen Geschäftsmodelle**, die auf – teilweise globalen – mehrseitigen Märkten agieren, wird der Begriff „**Plattform**“ verwendet. Die Rolle solcher Plattformen ist die Vermittlung zwischen Nutzergruppen innerhalb eines übergreifenden „Ökosystems“. Dies können zum Beispiel Anbieter und Nachfrager von Chauffeurdiensten, Ferienwohnungen oder Dienstleistungen im Bereich Webentwicklung sein. Dabei ist zu unterscheiden zwischen:⁵⁹ »

---» *Dass ein Selbständiger seine Dienste online anbietet, ist schon heute normal und Teil seiner unternehmerischen Freiheit.* «
Bundesverband mittelständische Wirtschaft

- **sozialen Kommunikationsplattformen** (wie Facebook, Xing, Youtube oder Twitter), die Kontakte und zumeist personenbezogene Informationen, z. B. Nachrichten, Fotos, Audio- und Videoaufzeichnungen, vermitteln und den Austausch unter den Nutzern ermöglichen,
- **digitalen Marktplätzen** (wie eBay, MyHammer oder Kleiderkreisel), die einen virtuellen Ort anbieten, auf dem Anbieter und Nachfrager zusammentreffen können, ohne dass die Betreiber der Plattform direkt in die Transaktionen eingreifen. Hierzu gehören auch nicht-kommerzielle Tauschplattformen zur gemeinschaftlichen Nutzung von Gütern oder Infrastrukturen, die im engeren Sinne den Begriff Sharing⁶ rechtfertigen,
- **Vermittlungsplattformen** bzw. Händler mit Plattformcharakter (wie Uber, Helpling oder Airbnb), die in unterschiedlichem Maße in die Interaktion zwischen den Marktteilnehmern eingreifen, z. B. durch Regeln für die Preissetzung und die Eigenschaften der gehandelten Produkte oder Dienstleistungen, und dadurch keine reinen Vermittler sind. Hierzu gehören insbesondere Dienstleistungsplattformen der sogenannten On-Demand-Economy, bei der zumeist Dienstleistungen vor Ort erbracht werden. Und schließlich
- **Crowdworking-Plattformen** (wie Upwork oder Amazon Mechanical Turk), die als IT-gestützte Vermittler digitaler Arbeit klar definierte Arbeitspakete in Form offener Aufrufe zur Bearbeitung anbieten. <<

--->> Das Spektrum reicht vom „Freizeit-Crowdworker“, der nach Feierabend kleine digitale Aufträge erledigt, über Anbieter umfassender Dienstleistungen – häufig aus dem Kreativbereich – bis hin zu wechselnden Zusammenschlüssen von Gruppen, die komplexe Aufgaben mit verteilten Kompetenzen erledigen. <<
Gesellschaft für Versicherungswissenschaft und -gestaltung

Ausprägungen digitaler Plattformen

<p>SOZIALE KOMMUNIKATIONS-PLATTFORMEN</p> <p>Vermittlung von Kontakten und (personenbezogenen) Informationen sowie Austausch unter den Nutzerinnen und Nutzern</p> <p>z.B. Xing oder Facebook</p>	<p>DIGITALE MARKTPLÄTZE</p> <p>Vermittlung von Produkten und Dienstleistungen ohne Eingriff in Transaktion, auch „Sharing“ im engeren Sinne</p> <p>z.B. MyHammer oder Kleiderkreisel</p>	<p>VERMITTLUNGS-PLATTFORMEN</p> <p>Vermittlung von Dienstleistungen mit Eingriff in Transaktion, insbesondere On-Demand-Dienstleistungen</p> <p>z.B. Uber, Helpling oder Airbnb</p>	<p>CROWDWORKING-PLATTFORMEN</p> <p>Vermittlung von Arbeitskräften, zumeist für IT-nahe Dienstleistungen</p> <p>z.B. UpWork oder Amazon Mechanical Turk</p>
--	---	--	---

BISHERIGE AKZEPTANZ UND VERBREITUNG

Quelle: BMAS

Diese Plattfortmtypen verändern Märkte und Marktstrukturen sehr schnell: Aufgrund der sehr niedrigen Grenzkosten eines zusätzlichen Nutzers digitaler Güter und Dienste (Skaleneffekte) und der mit jedem zusätzlichen Nutzer steigenden Attraktivität für andere Nutzer (Netzwerkeffekte) haben sie ein hohes **Wachstumspotenzial**, das allerdings nicht notwendigerweise darauf ausgelegt ist, dass in dem Unternehmen, das die Plattform betreibt, die Belegschaft entsprechend mitwächst.

Die Plattformen für On-Demand-Dienstleistungen und Crowdwork⁶⁰ verstehen sich zumeist nicht als Arbeitgeber, sondern als reine **Vermittler**, die Markttransaktionen erleichtern und als Technologieanbieter die Transaktionskosten⁶⁰ der Nutzer senken. Vielfach wird deshalb damit gerechnet, dass die Plattformökonomie zu einem Zuwachs bei den selbstständig Erwerbstätigen, insbesondere bei den Solo-Selbstständigen⁶⁰, führt, die auf den Plattformen einfach und kostengünstig ihre Leistungen und Produkte anbieten können⁶⁰. In den USA waren hier in den letzten Jahren sehr dynamische Entwicklungen zu beobachten, auf dem deutschen Arbeitsmarkt bislang weniger. »

Bisher ist die Bedeutung digitaler Plattformen für Wertschöpfung und Beschäftigung in Deutschland empirisch kaum greifbar, da die hierfür notwendige Datengrundlage fehlt. Indikatoren wie Nebentätigkeiten und Solo-Selbstständigkeit⁶⁰ aus repräsentativen Umfragen liefern bisher keine Hinweise auf eine Zunahme selbstständiger Tätigkeiten in Deutschland. Auch die Angaben einzelner Plattformbetreiber zu den Personen, die über die Plattform ihre Dienste anbieten, lassen sich nicht zu einer belastbaren Datengrundlage zusammenfassen.

---» Das Softwareunternehmen „Intuit“ prognostiziert für den amerikanischen Arbeitsmarkt im Jahr 2020 einen Freelancer-Anteil von ungefähr 40 %. In Deutschland wird er wohl nicht so hoch sein, aber der Trend geht auch an uns nicht vorbei. Daher ist es die Aufgabe aller Beteiligten, diesem Trend Rechnung zu tragen und widerstandsfähige, flexible und offene arbeitsorganisatorische Modelle zu entwickeln, die Solo-Selbstständige auch durch Wirtschaftskrisen tragen. «
Allianz deutscher Designer

⁶⁰ Die meisten Plattformen legen in ihren Nutzungsbedingungen fest, dass es sich bei den registrierten Dienstleistern um Selbstständige („Independent Contractors“) handle. In den USA wird das Thema der „Misclassifications“ intensiv diskutiert. Vgl. Schmidt 2016.

---» Eine differenziertere Analyse der Transformation von Arbeit nach Sektoren, Berufen oder Tätigkeitsbereichen wäre wünschenswert. Ein Industriearbeiter, der sich auf dem Shopfloor an den „Kollegen Roboter“ gewöhnen muss, ist von der Veränderung der Arbeitswelt in anderer Form betroffen als ein freier Software-Programmierer, der immer häufiger feststellt, dass für ihn relevante Aufträge über Crowdfunding-Plattformen vergeben werden. <<

Bundesverband der Personalmanager

---» Crowd- und Clickworking ist vielleicht interessant für Schüler/Studenten, die sich nebenbei ein Taschengeld verdienen wollen, und für Unternehmer, die sich auf Kosten vieler Menschen Wissen aneignen und mit dieser Arbeitsweise Geld verdienen wollen. Eine Familie kann man m. E. mit dieser Arbeitsweise nicht ernähren. <<



7.5.2015 via Facebook

Crowdwork⁶¹ ist eine viel diskutierte Entwicklung der digitalen Arbeitswelt, und die Auswirkungen für Beschäftigte sind hier ganz andere als im Bereich der Industrie 4.0⁶¹. Beim Crowdwork lagern Unternehmen Aufgaben an eine Menge von Personen („Crowd“) aus. Das Mittel dazu ist ein Aufruf über das Internet, woraufhin registrierte Crowdworkerinnen und Crowdworker diese Aufgaben bearbeiten. Hierbei gibt es wettbewerbsbasierte Modelle, bei denen von allen eingereichten Lösungen nur einzelne Lösungen angenommen werden, und zusammenarbeitsbasierte Modelle, bei denen Aufgaben gemeinschaftlich oder arbeitsteilig gelöst werden.⁶¹ Dabei werden die Lohn- und Arbeitsbedingungen sehr unterschiedlich eingeschätzt. Insofern Crowdworkerinnen und Crowdworker als Selbstständige agieren, ergeben sich hieraus Vor- und Nachteile: hohe Selbstbestimmtheit bei zugleich häufig hoher wirtschaftlicher Beschäftigungs- und Einkommensunsicherheit. <<<

61 Vgl. z. B. Leimeister/Zogaj 2013; Benner 2014.



Doch es gibt nicht *die Arbeit in der Crowd* – das Spektrum reicht von Clickworkerinnen und Clickworkern, die für Centbeträge einfache Aufgaben erledigen, bis zu anspruchsvollen, auch gut bezahlten Tätigkeiten, etwa in der IT-Entwicklung oder im Testing.⁶² Je kleinteiliger und abgrenzbarer einzelne Tätigkeitsbereiche und Arbeitspakete dimensioniert sind, desto eher können sie ausgelagert und – Digitalisierbarkeit vorausgesetzt – „crowdgesourced“ werden. In einigen großen Unternehmen wird das Crowdfunding auch intern über das Intranet praktiziert. In diesem Fall stehen einzelne Niederlassungen, Teams oder einzelne Beschäftigte miteinander im Wettbewerb. »

Eine repräsentative **Unternehmensbefragung** in der Informationswirtschaft zeigt, dass aktuell drei Prozent der dort tätigen Unternehmen Crowdfunding⁶³ – im Sinne von Crowdsourcing – einsetzen. Im Vergleich zu 2014 hat sich die Nutzung kaum verändert. Da in der Informationswirtschaft Arbeit vergleichsweise gut zerlegt und portioniert ins Netz verlagert werden kann, dürfte der Anteil von Crowdfunding⁶⁴ in anderen Branchen vermutlich noch geringer ausfallen.⁶⁵

In der Debatte über die **Auswirkungen digitaler Plattformen** vertreten die Protagonisten dieser neuen Geschäftsmodelle die Ansicht, dass Plattformmonopole gar nicht zu verhindern sind.⁶⁴ Vielmehr seien Monopolstellungen betriebswirtschaftlich und gesellschaftlich wünschenswert. Monopole zu verbieten hieße, technologischen Fortschritt zu verhindern. Die Devise „The winner takes it all“ wird zum Erfolgsprinzip der digitalen Wirtschaft erklärt: Ziel sei es, sich dem „perfekten Wettbewerb“ zumindest zeitweise entziehen zu können, um den Kundennutzen zu mehren.

Auf der anderen Seite hat der Begriff „Plattformkapitalismus“ starke Verbreitung gefunden.⁶⁵ Es entstehe eine neue Form von Kapitalismus, bei dem die großen Plattformanbieter die Regeln vorgeben und bestehende Schutzstandards und auch Mitbestimmungsrechte aushebeln.

---» Die Plattform-Arbeit (Crowdwork) hat massive Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen, die Sozialpartnerschaft, die Mitbestimmung, die Arbeitnehmerrechte, die Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen sowie die sozialen Sicherungssysteme (...). Crowdworking als Arbeitsform ist heute in vielen Bereichen schlecht bezahlt, meist weit unterhalb des Mindestlohns, ohne soziale Absicherung. Crowdworker bekommen keine Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall, sind nicht sozialversicherungspflichtig und haben keine Mitspracherechte. «
Deutscher Gewerkschaftsbund



---» In solchen neuen Formen der Arbeitsorganisation müssen die Chancen gesehen werden. So sinken Markteintrittsbarrieren und gerade KMU in ländlichen Regionen, die es schwer haben, Fachkräfte zu gewinnen und dauerhaft an sich zu binden, können von diesen Formen profitieren. «
Deutscher Industrie- und Handelskammertag

⁶² Vgl. Leimeister u. a. 2016b.

⁶³ Die Befragung wurde im 3. Quartal 2016 durchgeführt. Für Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes hat sie ergeben, dass nur 1,2 Prozent Crowdfunding einsetzen, Ohnemus (im Erscheinen).

⁶⁴ U. a. Thiel 2014.

⁶⁵ U. a. Lobo 2014.

Digitale Plattformen würden ihre Marktmacht in unzulässiger Weise ausnutzen. Bisher anders organisierte Formen des sozialen Zusammenlebens wie etwa nachbarschaftliche oder freundschaftliche Hilfe, würden Marktmechanismen unterworfen. Mittels digitaler Plattformen werde außerdem die Privatsphäre kommerzialisiert.

Eine dritte Position betont die Möglichkeit einer nachhaltigeren, solidarischeren und demokratischeren Wirtschaftsordnung.⁶⁶ Indem Ressourcen stärker geteilt und gemeinsam genutzt werden könnten, verliere Besitz an Bedeutung, die scharfe Unterscheidung zwischen Produzent und Konsument verschwimme und innovative Produktionsmittel blieben nicht länger finanzstarken Großunternehmen vorbehalten.

Spannungsfelder

Mit Blick auf die digitalen Plattformen ergibt sich ein Spannungsverhältnis hinsichtlich der beschriebenen **Netzwerkeffekte**: Je mehr Anwender eine Plattform nutzen, desto schneller entwickelt sich diese zu einem Standard, da die steigende Nachfrage direkt zu einer Verbesserung der Dienstleistung führt und so weitere Nachfrager angezogen werden. Der Steigerung des Nutzens für Anbieter und Nachfrager auf einer Plattform stehen erhebliche **Markteintrittsbarrieren** für konkurrierende Plattformen gegenüber.⁶⁷ Dies liegt daran, dass die Zentralisierung zuvor dezentraler Marktplätze die Herausbildung marktbeherrschender Stellungen begünstigt.

Ein weiteres zentrales Spannungsfeld für die Erbringer der über digitale Plattformen vermittelten Dienste betrifft den Gewinn an **Autonomie** bei zugleich steigender Unsicherheit und **Abhängigkeit**. Da Plattformen die Transaktionskosten^G zwischen Marktteilnehmern senken, vereinfachen sie für den Einzelnen den Eintritt in eine selbstständige Erwerbstätigkeit. Für Menschen, die autonomer arbeiten wollen oder die bisher nicht am Arbeitsmarkt teilnehmen konnten, eröffnen sich somit neue Beschäftigungs- und Einkommensmöglichkeiten. Die Betreiber digitaler Plattformen betonen, dass viele ihrer Dienstleistungsanbieter durch ein Mehr an unternehmerischem Entscheidungsspielraum und eine bessere Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Pflichten zur Tätigkeit auf der Plattform motiviert seien. <<

--->> Solo-Selbstständige erscheinen in der Debatte über die Zukunft der Arbeitswelt oft als schutzbedürftig. Das ist aber eher die Ausnahme als die Regel. Oftmals sind Solo-Selbstständige erfolgreiche Fach- und Führungskräfte, die als IT-Experten oder Interimsmanager keinen Schutz brauchen, sondern die Freiheit, ihrem Geschäft nachzugehen. <<

Bundesverband mittelständische Wirtschaft

--->> In solchen neuen Formen der Arbeitsorganisation müssen die Chancen gesehen werden. So sinken Markteintrittsbarrieren und gerade KMU in ländlichen Regionen, die es schwer haben, Fachkräfte zu gewinnen und dauerhaft an sich zu binden, können von diesen Formen profitieren. <<

Deutscher Industrie- und Handelskammertag

⁶⁶ U. a. Rifkin 2014.

⁶⁷ Im Grünbuch „Digitale Plattformen“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (2016) wird thematisiert, wie eine Balance zwischen den erforderlichen Rahmenbedingungen gefunden werden kann.

Plattformen schaffen einen hohen Kundennutzen. Sie bieten aber auch Selbstständigen als Anbietern bzw. Auftragnehmern einen einfachen Zugang zu Märkten und teilweise Nischenmärkten, die auch als Long Tail bezeichnet werden.⁶⁸ Die Rede ist auch von einer neuen Bewegung der „Makers“.⁶⁹ Hierzu gehören Produzenten und Händler, die diese Plattformen für ihren Vertrieb nutzen oder auch Programmierer von Apps. Auf der anderen Seite können Plattformen für On-Demand-Dienstleistungen und Crowdwork[®] reguläre durch unsichere Beschäftigung ersetzen. In den USA, wo dieser Trend weiter fortgeschritten ist, wird über eine Gig Economy[®] diskutiert, in der Beschäftigung die Form kurzer „Auftritte“ hat und die Plattformen den formal Selbstständigen durch ihre Geschäftsbedingungen und Bewertungssysteme wenig Freiräume lassen.⁷⁰ Die Anbieter der angefragten Dienstleistungen tragen aufgrund schwankender Auftragseingänge und einer hohen sozialen Unsicherheit bei Unfällen, Krankheit, Arbeitslosigkeit sowie im Alter und bei Pflegebedürftigkeit ein hohes Risiko. Zudem verfügen abhängig Beschäftigte über (Schutz-)Rechte, die für Selbstständige nicht gelten. »

Insgesamt kann daher im Vergleich zur abhängigen Beschäftigung von einer **Risikoverlagerung** in Richtung des selbstständigen Anbieters auf einer Plattform gesprochen werden. Dabei ist die Verhandlungsmacht hochspezialisierter und gut verdienender Expertinnen und Experten etwa im Bereich der Programmierung und Gestaltung bei der Durchsetzung eigener Anliegen eine andere als die von Personen, die geringer qualifizierte Tätigkeiten anbieten. »

In welchem Umfang digitale Plattformen **sozialversicherungspflichtige** Arbeit durch **neue ungesicherte Beschäftigungsformen** ersetzen werden, ist momentan nicht abzusehen. Dies wird vor allem davon abhängen, ob Plattformen in eine unfaire Konkurrenz zu regulierten Dienstleistungen treten, indem sie dort geltende Qualitätsstandards und Regelungen zum Schutz von Beschäftigten und Konsumierenden bis hin zu den Steuer- und Abgabepflichten systematisch unterlaufen. In diesen Zusammenhang gehört insbesondere auch die Frage, inwiefern Plattformen rechtliche Grauzonen hinsichtlich des Beschäftigtenstatus dazu nutzen, um Kosten einzusparen und dadurch

---» *Nicht nur, dass Crowdworking nicht in reguläre sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse mündet, es gefährdet diese sogar. Da für Crowdworker weder arbeitsrechtliche Schutzrechte noch branchenspezifische, tarifvertragliche oder gesetzliche Mindestlohnregelungen gelten, treten sie in einen direkten Unterbietungswettbewerb mit regulären Unternehmen und den dort angesiedelten Beschäftigungsverhältnissen. «*

Zentralverband des Deutschen Handwerks

---» *Globale Mobilität der Arbeit und Outsourcing von Projekten in Klein- und Kleinstaufträge für (Solo-) Selbstständige könnten Lohnuntergrenzen aushebeln. «*

Bundesagentur für Arbeit

---» *Zu klären ist die Frage, wie faire soziale Standards im Bereich der internetbasierten Arbeit etabliert werden können. «*

Arbeits- und Sozialministerkonferenz der Länder

---» *Schon jetzt entwickeln sich am Arbeitsmarkt neue digitale Arbeits- und Vertragsformen. Diese liegen außerhalb der Reichweite der Arbeitsmarkt-institutionen, die doch einmal geschaffen wurden, um das Machtungleichgewicht am Markt auszugleichen, dem von Beschäftigung Abhängige sonst beim individuellen Aushandeln von Verträgen ausgeliefert wären. «*

Arbeiterkammer Bremen

⁶⁸ Anderson 2007.

⁶⁹ Anderson 2013.

⁷⁰ Slee 2016; Hill 2015.

--->> Die Soziale Marktwirtschaft führt nur dann zu optimalen Ergebnissen, wenn für alle Wettbewerbs Teilnehmer die gleichen Spielregeln gelten. Ansonsten droht ein Wettbewerb, der nicht Innovationen, sondern Sozialdumping belohnt. <<

Sozialwissenschaftliches Institut der Evangelischen Kirche in Deutschland

Wettbewerbsvorteile gegenüber bestehenden Unternehmen zu erzielen. Der sich daraus ergebende Gestaltungsbedarf wird in den [Kapiteln 4.3 und 4.7](#) näher beleuchtet. <<

Neue und innovative Geschäftsmodelle, die sich derzeit herausbilden, sollten jedoch nicht durch vorzeitige Regulierungen unterbunden werden, ohne dass ihre Entwicklungspotenziale und Wirkungsmechanismen ausreichend beurteilt wurden. Von digitalen Plattformen können wichtige wirtschaftliche und soziale Impulse ausgehen – auch in Europa.⁷¹ Allerdings befinden wir uns aktuell in einem Prozess, in dem sich klären muss, wie plattformbasierte Geschäftsmodelle – sei es auf kommerzieller oder z. B. auf genossenschaftlicher Basis – aussehen können, die mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft[®] vereinbar sind (→ [Kapitel 4.3](#)).

2.3 BIG DATA: ROHSTOFF DER DIGITALEN WIRTSCHAFT

Ein Herzschlag, den ein EKG registriert, ein Räuspern am Telefon, ein Wischen über das Smartphone, ein Scan an der Supermarktkasse: Jede Bewegung, jede Berührung, jedes Geräusch, jedes Bild erzeugt, wenn es von einem Sensor oder einer Kamera erfasst wird, maschinenlesbare Daten, die gespeichert, ausgewertet, verbreitet und auch verkauft werden können. Das ist im Prinzip nicht neu. Neu ist aber die schiere Zahl der heute verfügbaren Daten durch immer bessere technische Erfassungs- und Speichermöglichkeiten, und neu sind auch die „Intelligenz“ und Geschwindigkeit der Datenauswertung.⁷² Bei Big Data[®] geht es um ein gigantisches Volumen unstrukturierter Massendaten, das sich aus zahlreichen dezentralen Quellen speist und dessen Umfang schnell wächst. Durch Data Mining, das gezielte Schürfen nach verwertbarer Information in der Masse der Rohdaten mit Hilfe hochleistungsfähiger

⁷¹ Mandel 2016.

⁷² Markl u. a. 2013.

Computer und entsprechend programmierter Algorithmen⁷³, können unterschiedliche Datenbestände – auch in Echtzeit – in Beziehung gesetzt und abgeglichen und so bislang unbekannte Muster erkannt werden. Im Fall von personenbezogenen Daten kann die Auswertung helfen, Einzelpersonen oder Menschengruppen zu identifizieren, auf die bestimmte Merkmale zutreffen oder die sich in bestimmter Weise verhalten, um daraus Rückschlüsse auf ihr künftiges Verhalten zu ziehen: auf die Wahrscheinlichkeit, mit der sie angebotene Produkte oder Dienstleistungen kaufen, bestimmte Entscheidungen treffen und in definierten Fallkonstellationen handeln werden.⁷³ »

Viele neuere **Geschäftsmodelle** beruhen darauf, dass Menschen ihre personenbezogenen Daten bei der Nutzung digitaler Dienstleistungen im Internet freiwillig zur Verfügung stellen, etwa beim Gebrauch eines Navigationssystems, einer Gesundheits-App, einer Rabattkarte oder beim Besuch von Plattformen, über die Handel getrieben, kommuniziert oder Arbeit vermittelt wird.⁷⁴ Nicht nur die Menschen selbst speisen ihre Daten in das Netz ein, sondern zunehmend auch vernetzte Dinge in ihrem Besitz: neben Smartphones oder Fitnessarmbändern können auch Autos, Heizungen oder elektrische Haushaltsgeräte Daten erfassen und aussenden. »

Bei kommerziellen Big Data-Anwendungen geht es sowohl darum, die Präferenzen einzelner Personen auszuforschen, als auch darum, Planungen auf eine bessere und möglichst breite Datenbasis zu gründen: etwa die Organisation von Massenkommunikation oder die Steuerung komplexer technischer Prozesse in der industriellen Produktion, in der Energieversorgung oder im Verkehr.

Je mehr Wirtschaft und Verwaltung digitalisiert werden, desto mehr **Daten** werden auch gesammelt und gespeichert, die sich unmittelbar auf **Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer** beziehen oder auf diese bezogen werden können. Einerseits wird in der Regel das gesamte Personalmanagement – vom Bewerbungsverfahren über die Zeiterfassung und das Beurteilungswesen bis hin zur Gehaltsabrechnung – mittlerweile digital verwaltet, andererseits produzieren Menschen, die mit digitalen Anwendungen arbeiten, kontinuierlich Daten, mit denen nahe-

---» *Nach der Revolutionierung der interpersonellen Kommunikation durch das Internet kommt es aktuell zu einem weiteren Entwicklungssprung: zu einem Internet der Dinge. Über 50 Milliarden Geräte (Maschinen, Anlagen, Roboter, Einrichtungen der Haustechnik usw.) werden durch die Zuweisung von IP-Adressen digital ansprechbar und vernetzbar. (...) Gleichzeitig entstehen riesige Mengen an Daten (Big Data), deren Auswertung Steuerungschancen wie Gefährdungspotenziale bedeuten kann.* «

Arbeitsnehmerkammer Bremen

---» *Gesundheitsbezogene Daten sind ein sicher zu schützendes Gut. Neue technische Entwicklungen sind nicht aufzuhalten, umso wichtiger ist es, keine unausgereiften Produkte zu nutzen und ausgiebige Tests vor der Markteinführung vorzuschreiben. Hier muss die berufsständische Selbstverwaltung mit ihrem Fachwissen dringend frühzeitig in Entwicklungen hinzugezogen werden. Auch „Gesundheits“-Apps und Wearables bedürfen der einheitlichen Regulierung.* «

Bundesverband der Freien Berufe

⁷³ PwC 2013.

⁷⁴ Lanier 2014; Morozov 2013.

---» Im Grünbuch werden die Herausforderungen für den Beschäftigten-datenschutz vor dem Hintergrund von Big Data erkannt. Auch aus unserer Sicht steigt die Gefahr des Datenmissbrauchs in der digitalen Arbeitswelt. Aus diesem Grund muss der Beschäftigten-datenschutz – insbesondere im Zuge der Internationalisierung – auf Herz und Nieren geprüft und ergänzt werden. (...) Der Schutz der Persönlichkeitsrechte sowie die informationelle Selbstbestimmung haben auch in der digitalen Arbeitswelt hohe Priorität. << Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft

zu das gesamte Arbeitsverhalten beobachtet, erfasst oder nachvollzogen werden kann. Bei Büroarbeitsplätzen kann – zumindest theoretisch – jeder Anschlag auf der Tastatur, jede Speicherung oder Löschung, jeder Suchverlauf im Internet sowie die gesamte Kommunikation, etwa via E-Mail, komplett dokumentiert und ausgewertet werden. <<

Je mehr digitale Anwendungen in industriellen Prozessen, im Handel und in der Logistik Einzug halten, desto mehr Daten fallen auch in diesen Bereichen an: Mit der RFID-Technologie lassen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über ihre Firmenausweise, in die Berufskleidung eingenähte Chips oder entsprechend ausgestattete Werkzeuge auf dem Betriebsgelände orten und identifizieren. Über GPS sind extern Tätige z. B. in der Logistik jederzeit lokalisierbar. Mobile, vom Unternehmen gestellte Endgeräte ermöglichen eine Erfassung aller Nutzeraktivitäten. Datenbrillen, Datenhandschuhe und intelligente Werkzeuge zeichnen alle Arbeitsschritte auf. Maschinen kontrollieren die korrekte Ausführung von Arbeiten, etwa bei der Wartung.



Während viele dieser personenbezogenen Daten quasi Nebenprodukte sind, die während der Arbeit mit entstehen, gibt es zunehmend auch Anwendungen, die nur dann gut funktionieren können, wenn sie auf ein hinterlegtes persönliches Nutzerprofil zugreifen können. Solche Anwendungen können der Unterstützung des Menschen dienen, wie etwa digitale Assistenzsysteme⁶, die sich auf Bedürfnisse von Menschen mit Behinderungen einstellen oder auf körperliche Fehlhaltungen aufmerksam machen können, oder auch Lokalisierungssysteme, die helfen, unnötige Wegzeiten auf dem Betriebsgelände oder im Straßenverkehr zu vermeiden.

Spannungsfelder

Wie jeder technische Fortschritt ist auch die Digitalisierung ambivalent. Das zeigt die Debatte um Big Data⁶ besonders eindrücklich: Auf der einen Seite steht der hohe Nutzen für Unternehmen, aber auch für Verwaltungen, im Gesundheitswesen und für die Gesellschaft insgesamt. Auf der anderen Seite ergeben sich dagegen Risiken aus der Technik selbst, neue ethische und rechtliche Fragen sowie neue Herausforderungen für Datensicherheit und Datenschutz.⁷⁵ Und auch alte Ängste vor Totalüberwachung und dem Verlust von Privatsphäre und Freiheit erhalten neue Nahrung. >>>

Big Data⁶ basiert auf Modellen und Algorithmen⁶, mit denen die Daten der Vergangenheit analysiert, Zusammenhänge hergestellt und daraus **Prognosen** abgeleitet werden. Derartig komplexe Modelle sind fehleranfällig, können also beispielsweise falsche Zusammenhänge unterstellen, Variablen falsch deuten oder eine falsche Eindeutigkeit vorspiegeln. Ebenso besteht die Gefahr, dass die Ergebnisse fehlgedeutet werden. Risiken ergeben sich auch dann, wenn Menschen und soziale Beziehungen Gegenstand von Durchleuchtung, Bewertung und Prognostik sind: Einerseits können Menschen leichter manipuliert werden, wenn man ihre Präferenzen kennt und ihr Verhalten vorhersagbar ist, andererseits können Rückkopplungseffekte entstehen, wenn Menschen beginnen, ihr Verhalten an den Analyse-Tools auszurichten, beispielsweise um zu möglichst guten Bewertungen zu kommen.

Zu einem zentralen Problem für Unternehmen und Gesellschaft wird die **Datensicherheit**. Wurden in der klassischen Datenverarbeitung von Banken, Versicherungen, öffentlichen Verwaltungen oder Unternehmen Kundendaten in Datenbanken gespeichert, die separat auf lokalen

--- >> Die Automatisierung der Warenströme wird mit Hilfe von RFID (Radio-Frequency Identification) und MEMS (Microelectromechanical Systems) Transparenz im Materialfluss des gesamten Wertstromes in Echtzeit schaffen. Aufwendige Kontroll- und Nachverfolgungsarbeiten entfallen für die Beschäftigten. Werkzeuge und Anlagen werden durch systematische Analysen ihre optimale Standzeit kennen und können vorausschauend gewartet werden. Der Einsatz der Produktionsmittel und die Arbeitsabläufe der Beschäftigten erfolgen dadurch mit größtmöglicher Effizienz. <<

Robert Bosch GmbH

--- >> Ich wünsche mir mehr Aufklärung zum Thema Datenschutz! Es geht schließlich um unsere Freiheit und unser Persönlichkeitsrecht, das geht doch uns alle was an. <<

11.3.2016 via arbeitenviernull.de



---» Durch die Digitalisierung erhöhen sich sowohl die Menge der gesammelten und verarbeiteten Daten („Big Data“) als auch deren Qualität („Smart Data“). Solche großen Datenmengen müssen zum einen organisiert und gesteuert werden, zum anderen werden Sicherheitsaspekte relevanter. «

Arbeitgeberverband Gesamtmetall

---» Die zunehmende Digitalisierung macht es für viele kleine und mittelständische Freiberufler erforderlich, auf die Expertise externer IT-Dienstleister zurückzugreifen, anstatt hierfür eigene Personalressourcen bereit zu halten. Die dadurch gegebene Möglichkeit zur Kenntnisnahme Dritter von dem Freiberufler anvertrauten Mandanten, Klienten oder Patientengeheimnissen birgt ein hohes Konfliktpotenzial. «

Bundesverband der Freien Berufe

Servern lagen, werden Massendaten heute in großem Umfang durch internetbasierte Kommunikation generiert und in Clouds abgelegt. Diese Vorgehensweise erleichtert das Einspeisen von Daten aus dem Netz, das Zusammenführen aus unterschiedlichen Quellen und den Zugriff von unterschiedlichen Orten aus. Zugleich erhöhen sich damit aber auch die Anforderungen an die Datensicherheit, um die Gefahren unberechtigter Zugriffe und des Datenmissbrauchs effektiv abzuwehren. Viele Unternehmen müssen in kostspielige Netzsicherheitsarchitekturen investieren, um ihre Firmengeheimnisse, ihr Know-how sowie Kunden- und Beschäftigendaten vor Industriespionage, Hackerangriffen oder Sabotage zu schützen. Auch der Staat muss sich wappnen: Je mehr und je zentraler zivile oder militärische Infrastruktur elektronisch gesteuert wird, desto verletzlicher wird das Gemeinwesen. Die Cyberangriffe auf Informationsinfrastrukturen aus dem In- und Ausland sind in den vergangenen Jahren zahlreicher, komplexer und professioneller geworden.⁷⁶ «

Und auch die Bürgerinnen und Bürger tragen Verantwortung: Einerseits müssen sie darauf vertrauen können, dass die Dienste, die sie online nutzen, sicher sind; andererseits müssen sie aber auch selbst verantwortlich entscheiden, wem sie Vertrauen schenken, welche Anwendungen sie nutzen und welche Daten sie preisgeben. Dass im Arbeitskontext diese Entscheidung nur bedingt freiwillig ist, macht den Beschäftigendatenschutz⁶ zu einem besonders sensiblen Thema.

Die Angst vor der totalen Überwachung und dem Verlust von Geheimnissen ist in der Bevölkerung tief verwurzelt, auch aufgrund von historischen oder eigenen Erfahrungen mit totalitären Staaten. Im Zeitalter von Big Data⁶ ist eine sehr weitgehende Überwachung möglich. Deshalb bedarf es einer staatlichen Regulierung des **Datenschutzes** auf der Basis einer intensiven gesellschaftlichen Diskussion darüber, was erlaubt sein soll. Diese Regulierung muss die Grenzen dessen, was von wem kontrolliert werden darf, klar benennen. Zugleich sollte sie jedoch nicht dazu führen, dass die Vorteile von Big Data⁶ nicht genutzt und Geschäftsmodelle, die auf der Auswertung von Big Data⁶ beruhen, in der Breite in Deutschland nicht ausgeübt werden können. Datenschutz und wirtschaftliche Interessen stehen in einem Spannungsverhältnis, das sich nur zum Teil dadurch auflösen lässt, dass ein hohes Datenschutzniveau auch ein Wettbewerbsvorteil sein kann.

Die Protagonisten aus dem Silicon Valley, in deren Unternehmen sehr viele der weltweit gesammelten Daten zusammenlaufen, tun oft wenig, um Ängste zu zerstreuen. Die „totalitären Tendenzen“⁷⁷ des Silicon Valley sind nicht technologie-immanent, sondern viele dort ansässige Gründerpersönlichkeiten verfolgen neben wirtschaftlichen auch ideologische Ziele⁷⁸ und sehen eine neue Epoche der „Post-Privacy“.⁷⁹

In Europa besteht hingegen weitgehend Einigkeit, dass Vertrauen in die Sicherheit und den Schutz von personenbezogenen Daten eine Grundvoraussetzung für eine friedliche und erfolgreiche digitale Transformation ist. Ein erster wichtiger Schritt ist bereits getan: Im April 2016 haben das Europäische Parlament und der Rat der Europäischen Union die Europäische Datenschutz-Grundverordnung[Ⓞ] (DSGVO) verabschiedet, die für alle Menschen in der EU ein gleichwertiges rechtliches Schutzniveau für die Erfassung und Verarbeitung von personenbezogenen Daten schafft. Dies erleichtert den Umgang mit Daten und den Datenschutz im europäischen Binnenmarkt, der bisher durch einen Flickenteppich aus 28 nationalen Datenschutzgesetzen verkompliziert wurde (→ [Kapitel 4.5](#)).

2.4 INDUSTRIE 4.0 UND DIE INTERAKTION VON MENSCH UND MASCHINE

Schon die Verwendung von Flaschenzügen in der Frühantike oder von Schöpfwerken zur Ackerbewässerung bei den Babyloniern kann als Mensch-Maschine-Interaktion gelten. Die Art, wie Menschen und Maschinen miteinander interagieren, hat sich seitdem jedoch immer wieder verändert. Wortschöpfungen wie „Industrie 4.0“[Ⓞ] oder „cyber-physische Systeme“ beschreiben das jüngste Paradigma der industriellen Produktion (→ [Kapitel 1.1](#)). Zugleich bringen sie einen **qualitativen**

⁷⁷ Lanier 2014; 2015.

⁷⁸ Keese 2014; Siebenhaar 2016.

⁷⁹ Heller 2011.

---» *Die Technik muss den Menschen das Leben erleichtern.* «
Sozialverband Deutschland

Sprung in der Zusammenarbeit von Mensch und Maschine begrifflich auf den Punkt. Die digitale Vernetzung aller Werker, Werkzeuge und Werkstücke im Produktionsprozess und über Unternehmensgrenzen hinweg generiert ein „Internet der Dinge[®] und der Menschen“. Hochentwickelte Sensorik macht eine räumlich immer engere Zusammenarbeit von Mensch und Roboter möglich, da die Maschinen mit verbesserten Technologien der Spracherkennung, Bilderkennung, Emotionsmessung sowie der Erfassung von Blickbewegungen und Gesten das Verhalten ihrer Anwender zunehmend genauer registrieren können. «

Eine neue Qualität der Mensch-Maschine-Interaktion ergibt sich aus Entwicklungen im Bereich der **künstlichen Intelligenz** (KI). Selbstlernende Algorithmen[®] (maschinelles Lernen) und die parallele Analyse großer Datenmengen (→ Kapitel 2.3) erlauben es KI-Anwendungen, sich dem Menschen situativ anzupassen und in enger Zusammenarbeit mit ihm eine Vielzahl komplexer Aufgaben zu bewältigen. Auch wenn die praktische Umsetzung teils noch nicht erreicht ist, zeigen sich erhebliche Potenziale für die Umwälzung des Arbeitsalltags in der Industrie wie im Dienstleistungsbereich, und dort wiederum gerade in wissensintensiven Berufen.

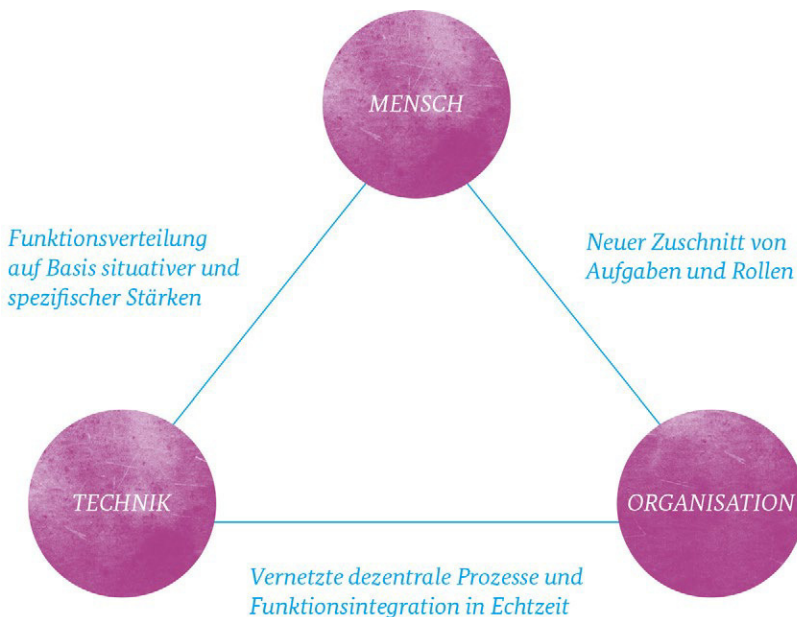
---» *Durch die Mensch-Roboter-Kooperation lassen sich die kognitive Überlegenheit des Menschen und seine Flexibilität optimal mit der Kraft, Ausdauer und Zuverlässigkeit der Roboter verbinden. Der Mensch wird dabei immer im Mittelpunkt stehen – an seine Flexibilität kommt keine Maschine der Welt heran. Umso mehr wird es auf die intelligente Verbindung von Mensch und Technik ankommen.* «
Daimler AG

In der **industriellen Fertigung** entsteht mit fortschreitender Entwicklung der KI eine neue Robotergeneration. Wurden mit Hilfe von Robotern in den vergangenen Jahrzehnten vor allem grobe Produktionsschritte automatisiert, sind neueste Industrieroboter dank KI-basierter Hochleistungssensorik nunmehr in der Lage, auch feinmotorische Aufgaben zu übernehmen und dabei direkt mit ihren menschlichen Kollegen zu interagieren. Die sogenannten Cobots (kurz für „Collaborative Robots“ oder kollaborative Roboter) nehmen ihre Umwelt auf vielfältige Weise wahr und ermöglichen somit eine sichere physische Zusammenarbeit von Mensch und Maschine. Die frühere räumliche Trennung von Menschen und Robotern wird damit hinfällig; die Maschinen verlassen den vielzitierten „Käfig“. Cobots sind auch leichter zu programmieren als ihre Vorgänger und vielfach mit selbstoptimierenden Algorithmen[®] ausgestattet, sodass sie von ihren menschlichen Kollegen lernen können. «

Auch im **Dienstleistungsbereich** eröffnen sich vielfältige Einsatzmöglichkeiten: Beispielsweise erlauben neue hochleistungsfähige Anwendungen in der Spracherkennung und der Textverarbeitung inzwischen gesprochene Simultanübersetzungen, die automatisierte

Erstellung komplexer Standardtexte und einfachen Schriftverkehrs, sowie die Analyse großer Textmengen für juristische Zwecke. In der Medizin kann intelligente Bilderkennungssoftware die Diagnostik zahlreicher Krankheiten entscheidend verbessern und eine fähigkeitsverstärkende Funktion für Ärzte haben. Im Pflegebereich werden interaktive Systeme erprobt, die das psychisch-emotionale Wohlergehen älterer und hochbetagter Menschen fördern sollen. Kurz: ob Industrie-, Dienstleistungs- oder Wissensarbeit – Digitalisierung verändert das gesamte soziotechnische System aus Mensch, Organisation und Technologie (→ [Abbildung](#)).

Veränderung des soziotechnischen Systems als Folge der Digitalisierung



Quelle: BMAS, in Anlehnung an Hirsch-Kreinsen 2016.

An der Schnittstelle von Mensch und Technologie werden sich neue Aufgabenverteilungen auf Basis der jeweiligen situativen und spezifischen Stärken ergeben. An der Schnittstelle von Organisation und Technologie werden hierarchisch getrennte, bislang nacheinander ablaufende Teilprozesse durch integrierte und gleichzeitig ablaufende sowie dezentrale Verfahren ersetzt. Und an der Schnittstelle von Mensch und Organisation stellt sich die Frage nach dem Zuschnitt von Aufgaben und der Verteilung von Rollen neu. Aus dem Wandel der Mensch-Maschine-Interaktion ergeben sich damit **neue Chancen für die**

---» Schon jetzt arbeitet die deutsche Sozialversicherung mit Datenverarbeitungsprozessen, die ein Ergebnis ohne menschliches Zutun generieren. Diese Workflow-Lösungen führen zur Entlastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Routinetätigkeiten. «

Gewerkschaft der Sozialversicherung – Frauenvertretung

---» Arbeiten 4.0 kann eine realistische Chance sein, Beschäftigte von körperlich schweren und gefährlichen Arbeiten zu entlasten. Das ist gerade in einer Phase des demografischen Wandels interessant, in der der Altersdurchschnitt der Belegschaften steigt und die Betriebe zunehmend gefordert sind, altersgerechte Arbeitsplätze zu schaffen. «

Arbeitnehmerkammer Bremen

---» Die Digitalisierung bietet Personengruppen, die momentan noch nicht von der guten Arbeitsmarktlage profitieren, die Chance, einen Zugang zu Beschäftigung zu finden. Zum Beispiel für Menschen mit Handicap ergeben sich mit entsprechender Weiterbildung ganz neue berufliche Aussichten, weg von den Behindertenwerkstätten, hinein in den regulären Arbeitsmarkt. «

Die Jungen Unternehmer

---» Die Beschäftigten in der Fabrik der Zukunft werden stärker als je zuvor gefragt sein, Abläufe zu koordinieren, die Kommunikation zu steuern und eigenverantwortliche Entscheidungen zu treffen. «

Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau

Gestaltung von Arbeit und Produktionsprozessen, die Entlastung von Routinetätigkeiten, die Entwicklung von Kompetenzen der Beschäftigten und nicht zuletzt auch für die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben.⁸⁰ «

Eine altersgerechtere Gestaltung der Mensch-Maschine-Interaktion kann ein wichtiger Beitrag zur Sicherung der Fachkräftebasis sein. Ergonomisch ungünstige Arbeitsplätze können ersetzt und Menschen bei der Bewältigung von physisch schweren, motorisch schwierigen oder psychisch belastenden Aufgaben entlastet werden. So kann physischen und psychischen Fehlbelastungen vorgebeugt werden. «

Damit entstehen auch **neue Möglichkeiten der Teilhabe an Arbeit**, da Defizite aufgrund körperlicher oder sensorischer Einschränkungen mit Hilfe von Assistenzsystemen kompensiert werden können. Ältere Beschäftigte können länger und gesünder arbeiten, Menschen mit Behinderungen anspruchsvolleren Tätigkeiten nachgehen. Diese fähigkeitsverstärkende Funktion gilt auch für den kognitiven Bereich: Durch die ständige Verfügbarkeit zielgenau aufbereiteter Informationen, die zur Entscheidungsunterstützung beitragen, können mittels intelligenter Assistenzsysteme Entscheidungsspielräume ausgebaut werden. «

Perspektivisch könnten **intelligente Tutorensysteme**[©] ein deutlich höheres Niveau des Lernens im Arbeitsprozess ermöglichen. Arbeitsaufgaben können so gestaltet und verteilt werden, dass das individuelle körperliche und geistige Leistungsvermögen des mit dem autonomen System arbeitenden Menschen berücksichtigt und systematisch gefördert wird. Derweil nimmt die Gebundenheit an Maschinentakte mit steigender Flexibilisierung und Vernetzung von Arbeitsprozessen ab, die Möglichkeiten ortsunabhängiger Mensch-Maschine-Interaktion dagegen zu. Dies kann die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben erleichtern. «

Spannungsfelder

Die Interaktion in und mit komplexen und zunehmend autonomen Systemen ist jedoch auch mit Herausforderungen verbunden. Mehrere Spannungsfelder können identifiziert werden:

Zunächst das Spannungsverhältnis von **Qualifizierung** und **Dequalifizierung**. Die konkrete Ausgestaltung der Mensch-Maschine-Interaktion kann für den Beschäftigten Tätigkeiten „anreichern“, indem diese komplexer und verantwortungsvoller werden, wobei die Maschine Hilfestellungen bei der Bewältigung des neuen Aufgabenbündels gibt. Sie kann aber auch dazu führen, dass vormals komplexere Tätigkeiten vereinfacht und vollständig standardisiert werden und dadurch für diese nur noch ein geringes Know-how und Erfahrungswissen erforderlich ist, z. B. wenn der Beschäftigte für jeden Arbeitsschritt eine Anweisung erhält oder ausschließlich vorgegebenen Signalen folgt und ein Großteil seiner Kompetenzen daher ungenutzt bleibt. »

In beiden Szenarien können sich neue Risiken in Bezug auf psychische und physische Fehlbeanspruchungen ergeben, etwa wenn nach einer weitgehenden Automatisierung des Arbeitsumfeldes nur noch monotone Resttätigkeiten von den Menschen zu bewältigen blieben. Auf der anderen Seite könnte die Arbeit in komplexen, vernetzten und autonomen Systemen zu einer starken Arbeitsverdichtung^G und einer weitreichenden Entgrenzung^G von Arbeit mit dem Risiko neuer psychischer Belastungen führen.⁸¹ »

Ein zweites Spannungsfeld betrifft die Bedeutung von **Erfahrungswissen**. Wenn mit steigender Leistungsfähigkeit autonomer Systeme die Rolle des Menschen zunehmend auf die Überwachung automatisierter Prozesse reduziert wird, können Mitarbeiter kaum Erfahrungswissen im Prozess erwerben. Es ist die „Ironie der Automatisierung“, dass der menschliche Überwacher gerade wegen der Automatisierung zunehmend weniger in der Lage ist, die seltener werdenden, aber weiterhin auftauchenden Probleme des automatischen Systems zu lösen. Gerade dann, wenn dieses überfordert ist, braucht es aber den Menschen, der die Unzulänglichkeiten autonomer Systeme durch sein Erfahrungswissen und per Kommunikation mit den Maschinen zu

---» Digitalisierung heißt bei uns: Automatisierung, Standardisierung, mehr Monotonie, mehr Ergebniskontrolle, vor allem aber: Vernichtung „alter“ Arbeitsplätze, wenige neue für weniger Geld. Ist das ok? «

4.5.2015 via arbeitenviernull.de



---» Digitalisierung führt in vielen Bereichen auch dazu, dass die Arbeitsabläufe stark vereinfacht werden und es zu sehr monotonen (Rest-)Arbeiten kommen kann. Übrig bleiben dann nur Tätigkeiten, die die Maschinen mechanisch (noch) nicht ausführen können. Dies eröffnet zusätzliche Beschäftigungsmöglichkeiten für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit einer sehr geringen Grundqualifikation, führt zugleich aber auch zu der Frage, wie diese Arbeiten zukünftig menschengerecht organisiert werden können. «

[Handelsverband Deutschland](http://Handelsverband.deutschland)

---» Es stellt sich die arbeitsorganisatorische Frage, wie viel Platz bei zunehmender Effizienz und Automatisierung noch für Resilienz im Unternehmen bleibt; was also passiert, wenn im hochautomatisierten System eine Fehlfunktion auftritt und eine zielgerichtete Intervention erfolgen muss, um das System wieder in einen sicheren Betriebszustand zu bringen. «

Institut für Arbeitswissenschaften der
RWTH Aachen

bewältigen weiß.⁸² Es stellt sich somit die Herausforderung, zu vermeiden, dass auf künstlicher Intelligenz[Ⓒ] basierende Systeme das notwendige Erfahrungswissen von Facharbeitern entwerten.⁸³ «

Als weiteres Spannungsfeld sind die Möglichkeiten von **individueller Unterstützung** und **Verhaltenskontrolle** abzuwägen. Daten, die zunächst zur Prozessoptimierung generiert wurden, können auch zur Leistungs- bzw. Verhaltenskontrolle verwendet werden. Je vernetzter und enger Mensch und Maschine zusammenarbeiten, desto stärker werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lokalisierbar, ihre Leistung und ihr Arbeitsverhalten dokumentierbar (→ Kapitel 2.3). Sollen Roboter auf das Verhalten einer Arbeitskraft reagieren und sich z. B. wegbewegen, um Verletzungen zu vermeiden, verlangt dies neben entsprechender Sensorik auch Daten über Bewegung und Standort der Arbeitskraft. Autonome Warenlager müssen wissen, in welchen Zeitabständen Arbeiter das jeweils nächste Werkstück abrufen. „Intelligente“ Handschuhe und Datenbrillen können einen ungelerten Lagermitarbeiter nur dann effektiv unterstützen, wenn bestimmte Daten über den Mitarbeiter und über den Arbeitsauftrag zur Verfügung stehen.

Was morgen Realität wird, hängt außer von der technischen Machbarkeit und ökonomischen Rentabilität immer auch von der gesellschaftlichen Aushandlung und Ausgestaltung ab. Zwei idealtypische Szenarien sind vorstellbar.⁸⁴ In einer stark **technikzentrierten Komplementarität** mit weitgehender Automatisierung vieler Arbeitsprozesse würde der „menschliche Anteil“ auf Tätigkeiten reduziert, die aus technischen, sozioökonomischen oder ethischen Gründen nicht automatisierbar sind oder nicht automatisiert werden sollen (z. B. Pflegetätigkeiten). Eine denkbare Folge wären stark polarisierte Organisationen mit einer geringen Zahl einfacher, hochgradig fremdbestimmt tätiger Arbeitskräfte und einer Gruppe hochqualifizierter Planer, deren Qualifikationsniveau deutlich über dem bisherigen Facharbeiterniveau läge.

Ebenso möglich und gesellschaftlich vorzuziehen ist das Szenario **menschenzentrierter Komplementarität**, in dem der Mensch sowohl die gestaltende und entscheidende Autorität als auch der Erfahrungsträger bleibt, während seine Rolle im Arbeitsprozess durch smarte Werkzeuge und Assistenzsysteme[Ⓒ] aufgewertet wird. Perspektivisch

⁸² Ittermann u. a. 2015.

⁸³ Apt u. a. 2016; Windelband/Dwortschak 2015.

⁸⁴ Hirsch-Kreinsen 2014.

könnte die Trennung von Steuerung und Ausführung überwunden und durch eine lockere Vernetzung hochqualifizierter und gleichberechtigt agierender Beschäftigter ersetzt werden. Voraussetzung dafür ist allerdings nicht zuletzt ein „Upgrading“ von Qualifikationen in allen unternehmerischen Funktionsbereichen.

Die Praxis von Industrie 4.0^G und dem Internet der Dinge^G wird eine Fülle der Umsetzungen bringen. Schon aus betriebswirtschaftlichen Gründen dürfte das Szenario weitgehender Automatisierung tatsächlich nur selten realisiert werden. Wichtige Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung sind eine fortgesetzt intensive Diskussion in der Gesellschaft und in den Betrieben über die Ziele des Einsatzes digitaler Technologien und intelligenter Maschinensysteme sowie eine lebendige Beteiligungs- und Weiterbildungskultur, in der Beschäftigte ihr Erfahrungs- und Prozesswissen wie auch ihre Bedürfnisse als Anwender bei der Technikgestaltung einbringen können. »

---» Der digitale Workflow kann die Arbeitsabläufe unterstützend integrieren und Massenarbeiten erledigen, doch die künstliche Intelligenz kann die vom Menschen mitgebrachte Empathie nicht ersetzen. In einem so sensiblen Bereich wie der Sozialversicherung steckt hinter jeder ‚Akte‘ ein menschliches Schicksal. Dieser Mensch benötigt auch künftig einen Menschen, der ihm oder ihr Lotse und Berater in Fragen der sozialen Sicherung sein kann. «

Gewerkschaft der Sozialversicherung – Frauenvertretung

2.5 ZEIT- UND ORTSFLEXIBLES ARBEITEN: JENSEITS DER PRÄSENZKULTUR

Arrangements von Zeit und Ort sind nicht nur für die Zusammenarbeit im Betrieb von großer Bedeutung, sondern wirken sich auch vielfältig auf den Alltag und das gesellschaftliche Leben aus. Sie bestimmen mit, welche Zeiträume und welche Orte für Familie, Freizeit, Erholung, Weiterbildung oder ehrenamtliche Tätigkeiten zur Verfügung stehen. Wichtig ist, dass sich im Lebensverlauf die Wünsche und Bedürfnisse ändern können: Individuelle Arbeitszeitbedarfe können z. B. in Phasen, in denen Erziehungs-, Pflegeaufgaben oder private Projekte viel Zeit in Anspruch nehmen, oder auch im Übergang zum Renteneintritt anders gelagert sein als beim Berufseinstieg und in anderen Phasen des Berufslebens. »

---» Im Lebensverlauf können sehr viele unterschiedliche Ereignisse es erfordern, dass die Work-Life-Balance neu austariert werden muss und man vor allem seine Arbeitszeit flexibel gestalten möchte oder muss. «

Hans-Böckler-Stiftung

---» Im Sinne des demographischen Wandels muss es Menschen in der Phase der Familienplanung und -gründung möglich sein, die Arbeitszeit flexibel zu handhaben. «

Deutscher Städtetag

---» *Moderne Kommunikationsmittel ermöglichen orts- und zeitflexibles Arbeiten, was eine neue Arbeitszeitorganisation zulässt. Das wird den Bedürfnissen von Betrieben und Beschäftigten bei der Gestaltung flexibler Arbeitszeiten entgegenkommen.* «

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

---» *Arbeiten 4.0 trägt dem Wunsch der Beschäftigten nach mehr Arbeitszeit-souveränität Rechnung. Dies ist auch aus Arbeitgeberperspektive positiv zu beurteilen. So hat die Flexibilisierung den Vorteil, dass anfallende Arbeiten besser kurzfristig erledigt werden können und Reisezeiten durch Arbeit am Laptop effizienter genutzt werden können. Zudem ist flexibilisierte Arbeitsleistung eine Chance der Fachkräftebindung sowie für die Gewinnung neuer Mitarbeiter.* «

Bundesarbeitgeberverband Chemie

---» *In der handwerklichen Praxis wird trotz Digitalisierung die Präsenz der Arbeitnehmer beim Kunden bzw. am Ort der Werkserbringung weiterhin elementarer Bestandteil der Leistungserbringung sein.* «

Zentralverband des Deutschen Handwerks

Der Trend zu flexiblen Arbeitszeiten und dezentralen Arbeitsorten schreitet mit der **Digitalisierung** weiter voran (→ Kapitel 1.1). Breitband-Internet, Netzwerktechnologien und mobile Endgeräte machen die Arbeitsgegenstände und -inhalte mobil und rund um die Uhr verfügbar.⁸⁵ Dabei kann die Digitalisierung als Ermöglicher und Verstärker von Flexibilität in beide Richtungen wirken und betriebliche Notwendigkeiten der Arbeitsorganisation wie auch Arbeitnehmeranliegen unterstützen.⁸⁶ Die Möglichkeit, zuhause zu arbeiten, kann auch für Menschen mit Mobilitätseinschränkungen enorme Erleichterungen bringen. Wie die Digitalisierung tatsächlich wirkt und welche Potenziale sie zur Entfaltung bringt, hängt von ihrer konkreten technischen Gestaltung ebenso ab wie von der individuellen Nutzung und von der betrieblichen, tariflichen und gesetzlichen Einbindung. Auch die Gegebenheiten in einzelnen Berufen und Branchen spielen eine erhebliche Rolle. Um mehr darüber zu erfahren, welche Anliegen bei den Beschäftigten im Vordergrund stehen, führen einzelne Unternehmen oder betriebliche Interessenvertretungen Mitarbeiterbefragungen durch und bringen die Ergebnisse in die weitere Gestaltungsdiskussion ein. «

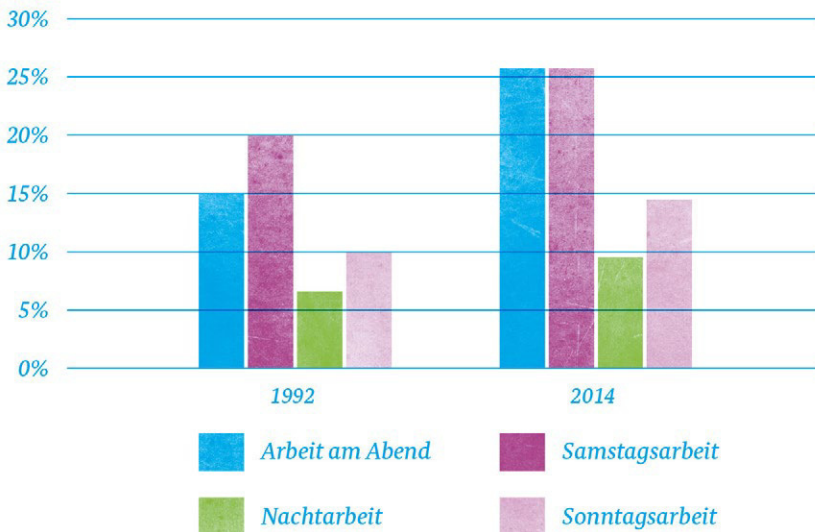
Veränderte Kundenbedürfnisse und Wertschöpfungsprozesse waren in der jüngeren Vergangenheit ein wichtiger Grund für eine gestiegene Flexibilität. Die verstärkte Nutzung externer (z. B. Leiharbeit, Werkverträge, Outsourcing) und interner Flexibilisierungspotenziale (z. B. Arbeitszeitregelungen) erhöht die **Anforderungen an die zeitliche Flexibilität** und räumliche Mobilität der Beschäftigten und Auftragnehmer (→ Kapitel 2.6). Jede/jeder vierte Erwerbstätige arbeitet inzwischen abends, jede/jeder zehnte nachts. Ähnliche Zahlen finden sich für Samstags- (26 Prozent) und Sonntagsarbeit (14 Prozent).⁸⁷ Im Vergleich zum Jahr 1992 ist der Anteil von Erwerbstätigen, die abends, nachts und am Wochenende arbeiten, insgesamt deutlich gestiegen (→ Abbildung).

⁸⁵ Zwei Drittel aller Angestellten sind zumindest gelegentlich zuhause erreichbar. Selbst bei den Arbeiterinnen und Arbeitern sind es noch knapp 50 Prozent, wobei die Erreichbarkeit in den vergangenen Jahren in beiden Gruppen zugenommen hat. Vgl. BMAS 2015b.

⁸⁶ BMAS 2015c.

⁸⁷ Statistisches Bundesamt/WZB 2016, S. 137–138. Nach dem BAuA-Arbeitszeitreport Deutschland 2016 ist regelmäßige Arbeit am Wochenende heute weit verbreitet und betrifft 43 Prozent der abhängig Beschäftigten, wobei die Beschäftigten etwa zu gleichen Teilen nur an Samstagen oder auch regelmäßig an Sonn- und Feiertagen arbeiten (BAuA 2016a, S. 41).

Verbreitung von Abend-, Nacht- und Wochenendarbeit



Quelle: Statistisches Bundesamt/WZB 2016.

Auch **ortsflexibles Arbeiten** an wechselnden Einsatzorten ist für viele Beschäftigte normal, beispielsweise bei Wartungs-, Service- und Installationsarbeiten oder bei Tätigkeiten im Vertrieb. Etwa jede/jeder fünfte Erwerbstätige in Deutschland ist aus beruflichen Gründen mobil, sei es im Rahmen eines arbeitsbedingten Wechsels des Wohnorts oder als Fernpendler, im Rahmen von Dienstreisen, von Reisen zum Kunden oder von Reisen zu Meetings und Messen.⁸⁸ >>

Auch im Leben der Menschen hat sich vieles verändert: **Lebensentwürfe sind individueller und vielfältiger geworden**, klassische Rollenbilder weichen auf, Werte und Ansprüche an Arbeit haben sich gewandelt (→ Kapitel 1.4). Viele Beschäftigte wünschen sich mehr Spielraum, um

--->> *Neuer Flexibilitätskompromiss: Die Menschen arbeiten schon flexibel. Mittlerweile arbeiten beide Partner. Nicht unbedingt mit mehr Zeit für Privates oder mehr Geld. Wann geben die Unternehmen zurück? <<*

22.4.2015 via arbeitenviernull.de



⁸⁸ Zur beruflichen Mobilität vgl. Ruppenthal/Lück 2009, vgl. weiterhin DGB-Index Gute Arbeit 2007. Zur steigenden Zahl der Geschäftsreisen vgl. die Geschäftsreisenanalysen des Verbandes Deutsches ReiseManagement zur Entwicklung von Entsendungen vgl. Hupfeld u. a. 2013.

---» Die Mitarbeiter von morgen werden Zeitpunkt, Ort und Ablauf ihrer Arbeit selbstbestimmt und eigenverantwortlich nach eigenen Interessen und Bedürfnissen und den Erfordernissen der Art der Arbeit organisieren. «

Robert Bosch GmbH

---» Viele Unternehmen verfügen mittlerweile über flexible Arbeitszeitmodelle oder unterstützen anderweitig beim Thema Vereinbarkeit, das eine wesentliche Rolle im Kontext der Fachkräftesicherung spielt. «

Deutscher Industrie- und Handelskammertag

---» Noch eher wenig genutzt sind Modelle wie Arbeitszeit-/Wertkonten, die den Arbeitnehmern das Ansparen von Zeit, z. B. für ein Sabbatical oder Familien- und Pflegezeiten ermöglichen. «

Die Führungskräfte

Beruf und Privatleben besser in Einklang bringen zu können. Viele Arbeitgeber gehen auf dieses Bedürfnis nach mehr zeitlicher und räumlicher Souveränität auch bereits ein, z. B. über individuelle Arbeitszeitmodelle, Langzeitkonten⁸⁹, Sabbaticals oder Homeoffice-Möglichkeiten.⁸⁹ «

Dennoch bleiben die **Anliegen** vieler **Beschäftigter** unerfüllt. Dies betrifft **Dauer und Lage der Arbeitszeit** ebenso wie Homeoffice-Wünsche. Nach der Arbeitszeitrechnung des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) werden in Deutschland derzeit knapp eine Milliarde unbezahlte sowie etwa 800 Millionen bezahlte Überstunden im Jahr geleistet.⁹⁰ Auch Urlaubsansprüche werden nicht voll ausgeschöpft: Eine Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) kommt zu dem Ergebnis, dass 2010 rund 37 Prozent der abhängig Vollzeitbeschäftigten den ihnen zustehenden Urlaub im letzten Jahr nicht voll in Anspruch genommen haben. Demnach wurden etwa zwölf Prozent des Gesamtvolumens an Urlaubsanspruch nicht genutzt.⁹¹

Laut Arbeitszeitreport Deutschland 2016 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) arbeiten abhängig Vollzeitbeschäftigte mit durchschnittlich 43,5 Wochenstunden knapp fünf Stunden pro Woche länger als vertraglich vereinbart. Mehr als die Hälfte von ihnen möchte ihre Arbeitszeit reduzieren – und das unabhängig davon, ob Kinder im Haushalt leben. Die Wünsche richten sich dabei sowohl darauf, die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit zu verringern, als auch darauf, nicht ständig mehr zu arbeiten als vertraglich vereinbart. Über

⁸⁹ In 89 Prozent der Unternehmen existieren Arbeitszeitkonten (Befragung von 1.000 Personalleitern; Randstad-ifo-flexindex, 2016) und eine Teilzeitoption wird Beschäftigten in 81 Prozent der Fälle angeboten (700 befragte Unternehmen, IHK Stuttgart, 2015). Langzeitkonten werden nach einer aktuellen Beschäftigtenbefragung im Auftrag des BMAS mittlerweile vier von zehn Beschäftigten angeboten. Allerdings weiß jede zehnte befragte Person nicht, ob es für sie dieses Angebot gibt, was auf bestehende Informationsdefizite hinweist (Himmelsbach u. a. 2016). Eine repräsentative TNS-Betriebsbefragung kam im Jahr 2010 zu dem Ergebnis, dass Langzeitkonten von nur zwei Prozent der Betriebe in Deutschland praktiziert werden (Riedmann u. a. 2011). Lediglich ein knappes Drittel der deutschen Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten bietet Homeoffice-Möglichkeiten an; vgl. BMAS 2015b.

⁹⁰ Für 2015 ermittelte das IAB ein unbezahltes Überstundenvolumen von 940 Millionen und ein bezahltes Überstundenvolumen von 764 Millionen Stunden. Damit leistete jede/jeder Arbeitnehmer/-in im Durchschnitt 19,7 bezahlte und 24,3 unbezahlte Überstunden im Jahr; IAB 2016a. Das Statistische Bundesamt berichtet auf Grundlage des Mikrozensus niedrigere Zahlen. Da die Beantwortung der Frage nach Überstunden im Mikrozensus freiwillig ist, dürften die Angaben dort untererfasst sein.

⁹¹ Schnitzlein 2011. Neuere Auswertungen hierzu liegen derzeit nicht vor.

ein Drittel der Teilzeitbeschäftigten würde hingegen gerne länger arbeiten. 84 Prozent der Teilzeitbeschäftigten mit Verlängerungswunsch sind Frauen.⁹² »

Mit der Lage ihrer Arbeitszeit sind ebenfalls viele Beschäftigte unzufrieden. Dabei kann schon eine geringfügige Verschiebung des Arbeitsbeginns oder -endes oder die Festlegung auf bestimmte Tage darüber entscheiden, ob eine (Vollzeit-)Stelle z. B. mit Kita-Öffnungszeiten, der Ankunftszeit eines Pflegedienstes, einem Weiterbildungskurs oder einem Ehrenamt vereinbar ist. Nach einer Befragung im Auftrag des BMAS wünschen sich 37 Prozent der Beschäftigten, die Lage der Arbeitszeit zu verändern.⁹³ Besonders häufig sind dies Beschäftigte, die außerhalb der Arbeitszeit erreichbar sein müssen, abends, nachts oder am Wochenende arbeiten, Bereitschaftsdienst, Rufbereitschaft oder Arbeit auf Abruf leisten, Schichtarbeit oder versetzte Arbeitszeiten haben, keine längeren Pausen machen dürfen, in befristeten Arbeitsverhältnissen sind oder keine Gleitzeitregelung und/oder keine Langzeitkontenregelung haben.

Auch bei der **Wahl des Arbeitsortes** bleiben viele Anliegen bislang unerfüllt. Im europäischen Vergleich fällt Deutschland bei der Arbeit im Homeoffice hinter andere Länder (insbesondere Dänemark, Schweden, Großbritannien und die Niederlande) zurück.⁹⁴ Dabei ist die Nachfrage vorhanden: Fast 40 Prozent der Angestellten, die derzeit keine Möglichkeit dazu haben, würden gerne regelmäßig oder gelegentlich vom Homeoffice aus arbeiten, darunter überproportional viele Eltern mit Kindern unter 14 Jahren.⁹⁵ Für Menschen mit Behinderungen kann die Arbeit im Homeoffice neue Chancen am Arbeitsmarkt bringen. Auch für Menschen in strukturschwachen Regionen können sich neue berufliche Perspektiven eröffnen.

---» Solange Arbeitgeber übertriebene Pünktlichkeit und Überstunden quasi voraussetzen, sind flexible Arbeitszeiten Utopie.

#arbeitenviernull «

16.3.2016 via Twitter



⁹² BAuA 2016a. Das Statistische Bundesamt kommt zu dem Ergebnis, dass eine Erfüllung aller Arbeitszeitwünsche das Gesamtarbeitszeitvolumen steigern würde. Insgesamt betrug das ungenutzte Arbeitspotenzial 2014 rechnerisch mehr als eine halbe Million Vollzeitstellen, vgl. Renger 2016.

⁹³ Bei der großen Mehrheit (89 Prozent) der Befragten, die Änderungswünsche zur Lage der Arbeitszeit äußern, gehen diese mit dem Wunsch nach einer Änderung des Umfangs einher, wobei überwiegend eine Reduktion des tatsächlichen Arbeitszeitumfangs gewünscht wird. Betrachtet man die Gesamtheit der Befragten, wünscht sich ein Drittel, die Lage zusammen mit dem Umfang der Arbeitszeit zu verändern, wohingegen nur etwa vier Prozent ausschließlich die Lage verändern möchten; Himmelsbach u. a. 2016.

⁹⁴ Brenke 2016.

⁹⁵ BMAS 2015b.

---» Immer diese Angst, Menschen würden sich automatisch kaputt-
arbeiten, wenn man keine Arbeitszeiten



vorgibt. #digitalisierung
#arbeitenviernull <<

31.1.2016 via Twitter

---» Die Anforderungen an Flexi-
bilität, Mobilität, Erreichbarkeit und
Selbstorganisation machen einen
fokussierten Blick auf die Themen
Arbeitszeit und Gesundheitsschutz
notwendig. <<

Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft



---» Die Flexibilisierung der
Arbeitszeit ist wünschenswert, aber
der Schutz vor Selbstausschöpfung
darf dabei nicht außer Acht gelassen
werden. <<



22.4.2015 via arbeitenviernull.de

---» Die zunehmende Entkoppelung
von Arbeitsort und Betrieb
stellt eine Herausforderung an die
Gestaltung der Arbeitsplätze außer-
halb des Betriebs dar. <<

Robert Bosch GmbH

Spannungsfelder

Der durch die Digitalisierung verstärkte Trend zum zeit- und ortsflexiblen Arbeiten bietet die Chancen auf ein **selbstbestimmteres** Arbeiten, neue Vereinbarkeitslösungen und einen Abschied von der Präsenzkultur. Neben diesen positiven Aspekten zeigt sich jedoch auch, dass im Zuge von Homeoffice, Vertrauensarbeitszeit und potenziell ständiger Erreichbarkeit eine „**Entgrenzung**“⁹⁶ von Arbeit stattfindet; die Grenze zwischen Berufs- und Privatleben, Arbeit und Freizeit, Arbeitsplatz und Wohnung kann verschwimmen. Dies kann zu Belastungen führen und stellt den Arbeits- und Gesundheitsschutz vor neue Herausforderungen. <<

Ebenso kann die Nutzung von Flexibilitätsoptionen dazu führen, dass nicht nur **anders und besser** gearbeitet wird, sondern auch **mehr bzw. verdichteter**.⁹⁷ Zudem zeigt sich, dass Frauen und Männer selbstgesteuerte Arbeitszeiten unterschiedlich nutzen, wodurch sich tradierte Rollen verfestigen können.⁹⁸ In Bezug auf den Arbeitsort und die Arbeitsmittel beim mobilen Arbeiten stellt sich die Frage, wie z. B. hinsichtlich Ergonomie vergleichbare Schutzstandards sichergestellt werden können wie bei Arbeitsplätzen im Betrieb. Die Gestaltung der Arbeitszeit lässt sich nicht von der Entlohnung bzw. der betrieblichen „Leistungs politik“ trennen. Sie muss außerdem mit einer guten Unternehmenskultur, verantwortungsvoller Führung und einer vernünftigen Personalbemessung verknüpft werden. Folgende Spannungsfelder haben die Betriebsparteien, Sozialpartner und der Gesetzgeber dabei zu berücksichtigen: <<

Erstens sind die **Flexibilitätsbedürfnisse von Unternehmen und Beschäftigten** nicht deckungsgleich und müssen daher entsprechend austariert werden. Für Unternehmen spielen neben der Mitarbeiter-

⁹⁶ Ob „Entgrenzung“ ein angemessener Begriff oder zu stark wertend ist, ist umstritten. Da der Begriff in der sozialwissenschaftlichen Diskussion weit verbreitet ist, findet er auch in dieser Publikation Verwendung, vgl. etwa Gottschall/Voß 2003; kritisch: Mayer-Ahuja/Wolf 2005.

⁹⁷ Beispielsweise machen Beschäftigte, die ganz oder teilweise im Homeoffice arbeiten, mehr Überstunden als Beschäftigte, die nicht von zuhause arbeiten; vgl. BMAS 2015b.

⁹⁸ Vgl. u. a. Lott/Chung 2016.

zufriedenheit und der Positionierung als attraktive Arbeitgeber auch die Arbeits- und Kosteneffizienz, der Koordinierungsaufwand, die Servicequalität und die Verfügbarkeit von Mitarbeitern eine große Rolle. Auf Seiten der Beschäftigten sind mehr Zeitsouveränität⁹⁹ und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. die flexiblere und partnerschaftlichere Aufteilung familiärer Aufgaben wichtige Vorteile. Eine bessere Balance von Beruf und Privatleben kann sich dabei auch positiv auf die Gesundheit auswirken.⁹⁹ »

Neben dem Schutz der Arbeitnehmer spielt auch das Ermöglichen von Flexibilität beim Austarieren der unterschiedlichen Bedürfnisse eine hervorgehobene Rolle. Der Arbeitszeitreport Deutschland 2016 zeigt, dass insgesamt mehr als jede/jeder siebte abhängig Beschäftigte häufige und etwa jede/jeder vierte gelegentliche Änderungen der Arbeitszeit aufgrund betrieblicher Erfordernisse erlebt und dass sich diese Flexibilitätsanforderungen negativ auf Gesundheit und Zufriedenheit der Beschäftigten auswirken. Gut jede/jeder fünfte Befragte arbeitet in einem Arbeitsumfeld, in dem ständige Erreichbarkeit erwartet wird. Steigende Erwartungen von Arbeitgebern und Kunden an die Verfügbarkeit der Beschäftigten können insbesondere diejenigen unter Druck setzen, die ihre Erwerbsarbeit mit Sorgearbeit vereinbaren müssen. Laut Arbeitszeitreport betrifft die Erwartung, auch in der Freizeit erreichbar zu sein, nicht nur Beschäftigte in Führungspositionen. Oft sind es Beschäftigte in einfacheren Tätigkeiten (vor allem im Dienstleistungsbereich), von denen diese Erreichbarkeit im Privaten erwartet wird und die häufig kontaktiert werden.¹⁰⁰ Die Entgrenzung⁹⁹ der Arbeit kann dazu beitragen, dass sich arbeitsbedingte Belastungen, die viele Ursachen haben können, bei den Nutzern flexibler Arbeitsmodelle leichter in die Freizeit verlängern und die Erholung beeinträchtigen. »

---» Es sollte auf die Herstellung eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen Zeitsouveränität und betrieblichen Belangen geachtet werden. «

Arbeitgeberverband Gesamtmetall

---» Ein neuer Flexibilitätskompromiss, also die Nutzung digitaler Möglichkeiten für eine selbstbestimmte Balance von Arbeitszeit und Privatleben muss den Fokus auf die Beschäftigten richten und deren Interessen stärker berücksichtigen. «

Deutscher Gewerkschaftsbund

---» Die neue Flexibilisierung von Arbeit und Arbeitsformen verlangt nach innovativen Konzepten, mit denen Sicherheit und Gesundheit der Betroffenen gewährleistet werden können und mit denen die Organisation des Arbeitsschutzes auch an atypischen Arbeitsplätzen möglich wird, wo die Grenzen zwischen Arbeit und Privatem verschwimmen (z. B. im Fahrzeug oder im heimischen Wohnzimmer). «

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung

---» Die neuen Formen digitaler Rund-um-die-Uhr-Erreichbarkeit drohen anstelle verbesserter Vereinbarkeit erhöhte Belastungen für Frauen und Menschen mit Familienpflichten mit sich zu bringen. «

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

⁹⁹ Z. B. Amstad u. a. 2011.

¹⁰⁰ Überdurchschnittlich häufig wird die Erreichbarkeit im Privatleben zum Beispiel in Land-, Tier- und Forstwirtschaftsberufen (45 %), nichtmedizinischen Gesundheitsberufen und Medizintechnik (z. B. Altenpflege, Wellnessberufe, Bestattungspersonal, 34 %) sowie in Schutz-, Sicherheits-, Überwachungsberufen (32 %) erwartet. Bei Personen mit Führungsverantwortung wird von 28 Prozent häufiger erwartet, erreichbar zu sein; bei Personen ohne Führungsverantwortung sind es 19 Prozent, vgl. BAuA 2016a, S. 77, 82.

---» Diejenigen Arbeitsbereiche, die einer höheren Flexibilität nicht zugänglich sind, dürfen jedoch nicht übersehen werden. Zum Beispiel sind in Produktionsabteilungen auch künftig Zeitvorgaben, Präsenzarbeit und Schichtpläne notwendig. <<

Arbeitgeberverband Gesamtmetall

---» Wir sind der Meinung, dass diese Erwartungen [die Arbeitszeit autonomer zu gestalten], nicht individuell gelöst werden sollten, sondern nur kollegial lösbar sind. Es darf nicht sein, dass sich in den Belegschaften durchsetzungsfähige Beschäftigte zu Lasten anderer mehr Freiheiten nehmen. <<

Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie

---» Homeoffice und flexible Arbeitszeiten dürfen aber nicht nur – zum Nutzen des Unternehmens – für die „High-Performer“ angeboten werden. <<

Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft

---» Ich möchte mich nicht von Betriebsvereinbarungen, Arbeitsschutzgesetzen etc. in meiner Flexibilität und meiner eigenen Entscheidungsfähigkeit, wann und von welchem Ort ich arbeite, einschränken lassen. <<

22.4.2015 via arbeitenviernull.de



Zweitens sind die Erwartungen und **Bedürfnisse innerhalb einer Belegschaft** bei der Gestaltung von Arbeitszeit und -ort höchst unterschiedlich. Auf der einen Seite gibt es Gruppen von Beschäftigten, die Orts- und Zeitflexibilität als Chance für ein selbstbestimmteres Arbeiten sehen und sich daher eine individuellere Gestaltung wünschen. Auf der anderen Seite gibt es auch eine hohe Anzahl von Beschäftigten, die klar abgegrenzte und verlässliche Arbeitszeiten anstreben und Arbeit nicht mit nach Hause nehmen möchten. Daneben gibt es Gruppen von Beschäftigten, für die Flexibilitätsoptionen nicht oder nur sehr eingeschränkt realisierbar sind. <<

Drittens kann es so auch über den einzelnen Betrieb hinaus zu einer **Polarisierung^G zwischen Beschäftigtengruppen** kommen. Denn die Voraussetzungen für zeit- und ortsflexibles Arbeiten sind in jeweils verschiedenen Branchen, Tätigkeitsfeldern und Arbeitnehmergruppen unterschiedlich gegeben. Gefragten Fachkräften^G, die ihren Anspruch auf zeit- und ortssouveränes Arbeiten durchsetzen können, stehen Arbeit- oder Auftragnehmer gegenüber, die auf Zuruf arbeiten, und Beschäftigte, die in befristeter Anstellung die temporären Lücken füllen oder in Branchen arbeiten, in denen ihre Gestaltungsspielräume im Zuge einer „Rund-um-die-Uhr-Ökonomie“ noch abnehmen. <<

Viertens können Spannungen zwischen **individuellen Ansprüchen und kollektiven Regelungen** auftreten. Hohe Identifikation mit der Arbeit, eine stark entwickelte Leistungskultur im Betrieb oder auch das Interesse an der eigenen Karriere können z. B. dazu beitragen, dass Beschäftigte gesetzliche Ruhepausen und Ruhezeiten, die zu ihrem Schutz eingerichtet wurden, als Bevormundung empfinden und ignorieren. <<

Fünftens kann Flexibilisierung für viele auch zur **Ausgrenzung** führen, etwa wenn technische Hilfsmittel für Menschen mit Behinderungen nur eingeschränkt nutzbar sind. Deshalb ist Barrierefreiheit ein wichtiger Aspekt. Andernfalls bestünde die Gefahr, dass durch die Digitalisierung neue Hürden für Menschen mit Behinderungen aufgebaut werden.

Und schließlich, sechstens, können sich **betriebliche** Notwendigkeiten und **gesellschaftliche** Ansprüche hinsichtlich festen gemeinsamen Zeitfenstern, die ein lebendiges Miteinander und gesellschaftliches Engagement unterstützen, entgegenstehen. Je mobiler und flexibler die Arbeitswelt wird, desto wichtiger sind tarifliche und betriebliche

Vereinbarungen und ein ergänzender gesetzlicher Rahmen, der gemeinsame Zeitfenster (insbesondere Sonn- und Feiertage) weiterhin schützt, sowie eine Betriebskultur, die das „Ausschalten“ und Offline-Sein auch erlaubt.

Die Politik kann insbesondere kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) dabei unterstützen, hierfür passende Lösungen zu erarbeiten. Erfahrungen und Umsetzungswissen in Großunternehmen können als Richtwerte und Anhaltspunkte dienen, aber oft nicht direkt übertragen werden. KMU haben den Vorteil, dass sie leichter individuelle Lösungen für einzelne Beschäftigte anbieten können. Allerdings müssen dabei zum Teil Informationen und konkretes Umsetzungswissen zunächst gewonnen werden. Auch verfügen kleinere Unternehmen häufig nicht über ausreichende Ressourcen im Personalwesen, um Veränderungen umzusetzen. >>

Angesichts der beschriebenen Spannungsfelder sollten Betriebspartner, Tarifpartner und der Staat zu Lösungen beitragen, die einen **fairen Interessenausgleich** sicherstellen. Dabei gilt es, die neuen technischen Möglichkeiten so einzusetzen, dass eine Arbeitszeitgestaltung möglich wird, die sowohl den veränderten Bedürfnissen der Beschäftigten, als auch den weiter steigenden Flexibilitätsanforderungen an die Betriebe Rechnung trägt. Auf diese Weise können auf der Grundlage einer guten Verabredungskultur neue Flexibilitätskompromisse ausgehandelt werden. >>

--->> Nicht außer Acht zu lassen bei der Diskussion um flexible Arbeitszeiten und -orte sind zudem die Belange der KMU. Personell, finanziell, technisch und organisatorisch können diese schnell an Grenzen bei der Umsetzung solcher Modelle stoßen. Hier muss deshalb gefragt werden, wie KMU angemessen unterstützt werden können. <<

Deutscher Industrie- und Handelskammertag

--->> Es muss einen neuen Kompromiss zwischen den Interessen der Arbeitgeber und den Bedürfnissen der Beschäftigten geben... Vorrangiges Ziel muss es sein, Lösungen zu finden, die betriebliche Anforderungen an Erreich- und Verfügbarkeit mit den individuellen Ansprüchen der Beschäftigten in Einklang bringen. <<

Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft

--->> Die Flexibilisierung ist ein Maßanzug, der zwei Trägern passen muss: dem Unternehmen, das wirtschaftlich arbeiten muss, und dem Mitarbeiter, der z. B. individuelle Familienpflichten stemmen muss. <<

Arbeitgeberverband Gesamtmetall

2.6 UNTERNEHMENSORGANISATION: STRUKTUREN IM UMBRUCH

*---» Dabei liegt es sehr oft nicht in der Hand der Unternehmer selbst, ob sie diese Entwicklungen mitgehen wollen oder nicht. Zum einen werden Unternehmen von Wettbewerbern unter Druck gesetzt, die die digitale Entwicklung bereits mitgehen und somit schneller und günstiger arbeiten können, zum anderen haben auch die Kunden der Unternehmen eine klare Erwartungshaltung an schnelle und effiziente Prozesse. «
Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft*

*---» Abhängig Beschäftigte arbeiten weltweit zusammen und geraten zugleich zueinander in wachsende Konkurrenz um Arbeit. Denn digitale Vernetzung und Cloud-Infrastrukturen ermöglichen, dass Arbeit und Dienstleistungen nicht mehr unbedingt am Unternehmensstandort erbracht werden müssen. Auf diese Weise werden Ort und Zeit der Leistungserbringung hochflexibel. Dies ist womöglich die wichtigste Veränderung in der Arbeitswelt gegenwärtig. «
Hans-Böckler-Stiftung*

In den vorangegangenen Abschnitten sind die verschiedenen Prozesse beschrieben worden, die im Zuge der digitalen Transformation die Bedingungen von Wirtschaften und Arbeiten verändern: Technologischer Wandel, Internationalisierung, beschleunigte Innovations- und Produktzyklen, innovative Dienstleistungen auf der Grundlage von Big Data¹⁰¹ sowie eine neue Form der Einbindung von Kunden und des Umgangs mit Kundenwünschen krempeln Wertschöpfungsprozesse um und stellen ganz neue Anforderungen an die flexible Organisation menschlicher Arbeit – in der Interaktion untereinander wie zwischen Menschen und Software und/oder Maschinen. Die Unternehmen und Betriebe sind der Ort, an dem sich all diese Veränderungen verdichten und in ihren Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen plastisch werden. «


Das „klassische“ Organisationsprinzip des vertikal integrierten, hierarchisch organisierten Großkonzerns, der Standardprodukte in hoher Stückzahl herstellt, Fertigungsschritte möglichst unternehmensintern organisiert und Fachkräftesicherung vorwiegend durch langfristige Bindung und interne Weiterqualifizierung der eigenen Mitarbeiter erreicht, hat dabei schon lange nicht mehr dieselbe Ausstrahlungskraft wie zur Blütezeit des Industriezeitalters. Gleichzeitig lässt sich aber auch nicht das *eine* neue Paradigma identifizieren, das an seine Stelle getreten wäre.

Der Wandel der Unternehmensorganisation wurde im Laufe der Zeit durch diverse Management-Leitbilder wie „Lean Production“ oder „Lean Management“, industriesoziologische Analysen vom „Ende der Arbeitsteilung“, aber auch durch umfassende Veränderungen in der Corporate Governance – hier nicht zuletzt durch den Trend zur stärkeren Einflussnahme von Finanzinvestoren auf Unternehmensentscheidungen – begleitet und forciert.¹⁰¹ Bei alledem ist im Blick zu behalten, dass sich Unternehmensorganisation – ebenso wie Einfluss- und Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten – immer auch nach Unternehmensform, Branchen und Betriebsgröße unterscheiden muss (→ [Kasten](#)).

UNTERNEHMENSMERKMALE IN ZAHLEN

Die aktuellsten Zahlen im Unternehmensregister des Statistischen Bundesamtes weisen für Deutschland rund **3,63 Millionen Unternehmen** aus. Knapp 2,3 Millionen hiervon sind **Einzelunternehmer**, gut 450.000 haben die Rechtsform einer **Personengesellschaft** (z. B. OHG, KG), rund 666.000 sind **Kapitalgesellschaften** (z. B. GmbH, AG), der Rest entfällt auf sonstige Rechtsformen.

99 Prozent der Unternehmen gehören dabei zu den **kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)**; sie stellen **60 Prozent der Arbeitsplätze**. Davon wiederum gehören die allermeisten zu den **Kleinstunternehmen** (80 Prozent aller Unternehmen, 18 Prozent aller Beschäftigten); kleine Unternehmen machen 15 Prozent aller Unternehmen und 22 Prozent aller Beschäftigten aus, mittlere knapp drei Prozent aller Unternehmen und 19 Prozent aller Beschäftigten. Die **Großunternehmen** haben einen Anteil von lediglich **0,7 Prozent** an allen Unternehmen, stellen aber **40 Prozent der Arbeitsplätze**.¹⁰²

Eine **betriebliche Mitbestimmung**  der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach dem Betriebsverfassungsgesetz gab es 2015 in **knapp jedem zehnten Betrieb** in Deutschland mit mindestens fünf Beschäftigten. Je größer der Betrieb, desto häufiger gibt es einen Betriebs- oder Personalrat: Unter Betrieben mit fünf bis 50 Beschäftigten liegt der Anteil lediglich bei fünf Prozent, während von den Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten 88 Prozent über eine Arbeitnehmervertretung verfügen. Insgesamt hatten 42 Prozent der Beschäftigten in Betrieben ab fünf Beschäftigten einen Betriebsrat. Dieser Anteil ist seit Anfang der 1990er Jahre um etwa zehn Prozentpunkte zurückgegangen, was vor allem auf Rückgänge im Bereich der Betriebe mit 51 bis 500 Mitarbeitern zurückzuführen ist.¹⁰³

Nimmt man die Gestaltung von Arbeitsbedingungen durch einen zwischen Arbeitgebervertretern und Gewerkschaften ausgehandelten **Tarifvertrag** (Branchen- oder Haustarifvertrag) hinzu, erhöht sich der Anteil der betreffenden Beschäftigten. Für 36 Prozent der in der Privatwirtschaft Beschäftigten in Westdeutschland und 49 Prozent dieser Beschäftigten in Ostdeutschland gibt es allerdings weder einen Tarifvertrag noch eine Vertretung durch einen Betriebsrat.

¹⁰² Angaben des Statistischen Bundesamtes für das Jahr 2013. Das Statistische Bundesamt grenzt dabei wie folgt ab: Kleinstunternehmen: bis 9 tätige Personen und bis 2 Millionen Euro Jahresumsatz, kleine Unternehmen: bis 49 Personen und bis 10 Millionen Euro Jahresumsatz, mittlere Unternehmen: bis 249 Personen und bis 50 Millionen Euro Jahresumsatz, Großunternehmen: über 249 Personen oder über 50 Millionen Euro Jahresumsatz.

¹⁰³ Ellguth/Kohaut 2016.

Tarifbindung und Betriebsrat (BR), 2015*, Angaben in Prozent

Anteile der Beschäftigten	Westdeutschland			
	Privatwirtschaft	Verarb. Gewerbe	darunter: Bauwirtschaft	Dienstleistungen
BR und Branchentarif	27	46	10	22
BR und Haustarif	7	9	4	6
BR und kein Tarif	9	12	2	7
Branchentarif und kein BR	20	10	57	24
Haustarif und kein BR	2	1	2	1
Kein Tarif und kein BR	36	23	25	40
Gesamt	100	100	100	100
Beschäftigte in Betrieben mit Branchentarifvertrag	47	56	67	46
Beschäftigte in Betrieben mit Betriebsrat	42	67	16	35

Anteile der Beschäftigten	Ostdeutschland			
	Privatwirtschaft	Verarb. Gewerbe	darunter: Bauwirtschaft	Dienstleistungen
BR und Branchentarif	14	15	9	15
BR und Haustarif	11	16	6	11
BR und kein Tarif	8	20	1	7
Branchentarif und kein BR	15	5	49	19
Haustarif und kein BR	2	1	1	3
Kein Tarif und kein BR	49	43	34	45
Gesamt	100	100	100	100
Beschäftigte in Betrieben mit Branchentarifvertrag	29	20	58	34
Beschäftigte in Betrieben mit Betriebsrat	33	51	17	33

*Basis: privatwirtschaftliche Betriebe ab 5 Beschäftigte, ohne Landwirtschaft und Organisationen ohne Erwerbszweck.

Quelle: Ellguth/Kohaut 2016

Auch die **Unternehmensmitbestimmung** durch die Beschäftigten nach den Gesetzen zur paritätischen Mitbestimmung¹⁰⁴ bzw. Drittelbeteiligung in den Aufsichtsräten ist im Trend rückläufig. Im Jahr 2015 gab es nach einer Analyse der Hans-Böckler-Stiftung 635 Unternehmen, die von dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 erfasst werden, gut 100 weniger als zu Spitzenzeiten Mitte der 2000er Jahre. Hinzu kommen derzeit nach Schätzungen rund 1.500 Unternehmen mit einer Unternehmensmitbestimmung gemäß dem Drittelbeteiligungsgesetz.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Bayer 2016.

Gegenwärtig ist noch offen, in welchem Ausmaß die digitale Transformation das integrierte Unternehmen und den Betrieb als physischen Ort der Wertschöpfung weiter auflösen und den Trend hin zu einem **Netzwerk-Unternehmen** verstärken wird,¹⁰⁵ das die Möglichkeiten der digital und grenzüberschreitend vernetzten, kundennahen Wertschöpfung in „smarten“ oder individualisierten Produkten und Dienstleistungen bei niedrigeren Transaktionskosten[©] optimal ausnutzt. In Wirtschaftsbereichen, in denen überwiegend **digitalisierbare Güter und Dienstleistungen** produziert werden – wie etwa in der Medien- und Verlagswirtschaft und der Musikindustrie – hat sich bereits seit Ende der 1990er Jahre ein Wandel vollzogen, der das fundamentale Umbruchpotenzial der Digitalisierung aufzeigt.¹⁰⁶ »

Auch in der digitalen Wirtschaft gibt es nicht das eine Paradigma, selbst wenn viele Geschäftsmodelle darauf abzielen, eine marktbeherrschende Stellung einzunehmen. Während manche Plattformen sich auf ihren Kern der Vermittlung von Dienstleistungen konzentrieren und in organisatorischer Hinsicht möglichst schlank bleiben wollen, erweitern Unternehmen wie Amazon systematisch ihre Wertschöpfungskette in Richtung Produktion von Inhalten und Logistik der letzten Meile. Die Digitalisierung hat daher auch **nicht zwingend und überall radikal neue Formen der Unternehmensorganisation** zur Folge. Doch sie bietet das Potenzial, auch schon länger bekannte Entwicklungen vor allem im Dienstleistungssektor auf eine neue Stufe zu heben. »

Es stellt sich die Frage, ob es in Zukunft noch so etwas wie ein „Normalunternehmen“ geben wird und was dies für das Normalarbeitsverhältnis[©] bedeutet. Werden wir in Zukunft mehr virtuelle Unternehmen mit einem kleinen Kern und einer flexiblen Peripherie haben? Ausgehend vom Idealtypus des klassischen Normalunternehmens und -arbeitsverhältnisses lassen sich drei Achsen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation aufspannen, auf denen sich Veränderungen vollziehen (→ **Abbildung S. 86**). Die Ausprägungen auf der **Achse der „externen Flexibilisierung“** sind wohlbekannt. **Outsourcing** im Sinne der Auslagerung vormals interner Prozessanteile an Subunternehmen, sowohl national als auch über Landesgrenzen hinweg (Offshoring), war ein zentrales Element der Rationalisierung vor allem in den strukturellen Umbrüchen der 1990er Jahre und umfasste einfache und abgrenzbare Arbeitsschritte der Fertigung, aber auch bereits Dienstleistungen aus

---» Die größten Chancen der Digitalisierung von Wertschöpfungsketten liegen in der Verbesserung von Flexibilität und Effizienz der Produktionsprozesse und einer direkteren Kundenorientierung durch maßgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen. Ein wesentlicher Aspekt der Digitalisierung sind die Veränderungen in der Arbeitswelt, insbesondere im Hinblick auf Qualifizierung, Flexibilisierung und Führungsverständnis. «
Daimler AG

---» Die Ansprüche der Kunden werden sich durch die Digitalisierung weiter verändern. Die Produktwünsche werden individueller, die Erwartungen an den Service der Unternehmen umfänglicher. Hierauf müssen die Unternehmen – und damit mit ihnen die Beschäftigten – reagieren, wenn sie sich am Markt behaupten wollen. «
Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

---» Über 70 % der Beschäftigung finden inzwischen im Dienstleistungssektor statt. Es gilt, den Horizont auf wachsende und zukunftsweisende Sektoren zu richten und entsprechend die Konzepte für „Arbeiten 4.0“ nicht von der Industrie her zu denken. Um Arbeit für möglichst viele Erwerbstätige unter den Bedingungen der Digitalen Revolution gut zu gestalten, sind gerade auch die Veränderungsprozesse in den sozialen Dienstleistungsbranchen in den Mittelpunkt zu stellen. «
Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

¹⁰⁵ Castells 2003.

¹⁰⁶ Apt u. a. 2016.

---» Digitale Geschäftsmodelle, Plattformen und Services schaffen neue Erwerbsformen wie beispielsweise das Crowdfunding. Sie sind gekennzeichnet durch sehr flexibles und individuell bestimmbares Arbeiten. Ziel der Diskussion um Arbeiten 4.0 sollte es nicht sein, ein neues Normalarbeitsverhältnis zu definieren. Das, was Mitte der 1980er Jahre als normal definiert wurde, ist heute nicht mehr normal und wird es für nachfolgende Generationen noch weniger sein. <<

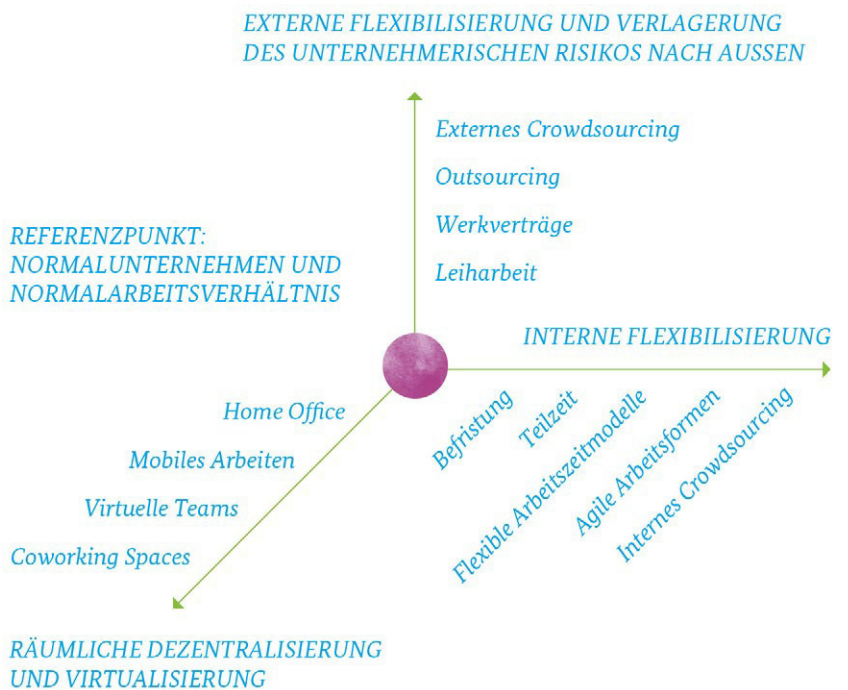
Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien

---» Die Entscheidung, ob Wertschöpfung im eigenen Unternehmen erfolgt oder ganz oder in Teilen unter Rückgriff auf Werk- und Dienstverträge gestützt wird, ist Teil der freien unternehmerischen Entscheidung „make or buy“. Echte Werkverträge dürfen durch den vereinzelt Missbrauch nicht in Misskredit gebracht werden. <<

Bundesarbeitgeberverband Chemie

Verwaltung, Vertrieb und Marketing. Dieser Trend hat in jüngerer Zeit tendenziell zugenommen. Instrumente wie **Leiharbeit** oder **Werkverträge** dienen dabei einerseits der Flexibilität des Arbeitskräfteeinsatzes (etwa zur Bewältigung von Auftragsspitzen) und dem Zukauf spezifischer Leistungen. Zuweilen werden sie andererseits jedoch missbräuchlich genutzt, um reguläre Beschäftigung dauerhaft durch andere Formen zu ersetzen. <<

Ausprägungen flexibler Unternehmens- und Arbeitsorganisation



Quelle: Adaptiert nach Hofmann/Nøstdal 2014.

Ein recht neues Phänomen ist das **externe Crowdsourcing**, bei dem Arbeit digital für eine Crowd ausgeschrieben wird. **Crowdworking**® nimmt im Möglichkeitsraum des „Make, Buy or Cooperate“¹⁰⁷ eine Extremposition ein (→ Kapitel 2.2). Wie relevant diese Form der situativ und potenziell vollständig anonym zugekauften Arbeitsleistung in den kommenden Jahren werden wird, ist noch nicht genau abzusehen.

In zahlreichen Branchen, darunter die klassischen Industriebereiche, dürfte Crowdsourcing auf absehbare Zeit eher eine untergeordnete Rolle spielen. Dass die Digitalisierung und die durch sie ermöglichte

Rekonfigurierung von Wertschöpfungszusammenhängen aber auch diesseits der Crowd-Variante neue virtuelle Organisationsformen gestatten, ist dagegen längst evident und wird nicht zuletzt die Arbeitsbeziehungen und die Arbeitswelt für die Beschäftigten weiter verändern. Hierauf verweisen auch etliche Stellungnahmen zum Grünbuch⁶. »

Bei den Organisationsformen und Arbeitskontexten auf der **horizontalen Achse** richtet sich der Blick **nach innen**. Facetten des flexiblen quantitativen Arbeitseinsatzes innerhalb der Organisation sind wiederum bekannt: Befristete Arbeitsverträge und Teilzeitarbeit sind seit langem etablierte Bausteine (→ **Kasten „Entwicklung des Arbeitsmarktes“**, S. 49). An Bedeutung gewonnen haben zuletzt vor allem stärker differenzierte Arbeitszeitmodelle, teils als Reaktion auf betriebliche Flexibilitätsbedarfe, teils als Ausdruck der Wünsche und Ansprüche Beschäftigter (→ **Kapitel 2.5**). »

Zugenommen hat im Zuge der digitalen Transformation der Wirtschaft schließlich die Verbreitung „agiler“ Formen des Projektmanagements und der Produktentwicklung – häufig durch Impulse aus der IT-Branche, deren Ansätze und Arbeitsmethoden wie Design Thinking⁶ und Scrum⁶ mittlerweile in vielen Branchen zur Anwendung kommen. Nicht immer aus eigenem Antrieb, sondern oft schlicht infolge des Veränderungsdrucks durch neue Anbieter, die mit kurzen Innovationszyklen und enger Kundenorientierung Märkte umkrepeln und etablierten Unternehmen Konkurrenz machen.¹⁰⁸ Inflexible bürokratische Abläufe und Entscheidungsprozesse sowie mehrjährige Innovations- und Entwicklungszyklen kann sich angesichts der hohen Veränderungsdynamik der Technologie und der Märkte kaum ein Unternehmen mehr leisten. Auf den teils disruptiven Wandel von Geschäfts- und Produktionsmodellen Antworten zu finden, ist zur zentralen Herausforderung geworden. »

Das „**agile Unternehmen**“ könnte sich dabei als mögliche **neue Leitvorstellung** herauskristallisieren. Der Mensch mit seinen kommunikativen, kreativen und Entscheidungsfähigkeiten wird hier auf neue Weise in den Mittelpunkt gerückt: Belegschaften müssen umfassend befähigt werden, kurze Entwicklungsschritte eigenverantwortlich und mit hoher

---» *Mehr und mehr werden andere Formen der gemeinschaftlich organisierten Zusammenarbeit hinzutreten, bspw. wenn ganze Arbeitsteams ausschließlich im virtuellen Raum (z. B. in der Cloud) ohne örtlichen Bezug zusammenarbeiten. Häufig genug werden die Grenzen zwischen diesen beiden Organisationsformen verschwimmen.* «

Handelsverband Deutschland

---» *Zeitarbeit und befristete Verträge sind ein sehr großes Problem! Wie soll ich mit Herzblut für eine Firma arbeiten, die mir evtl. im nächsten Monat die kalte Schulter zeigt?* «

22.4.2015 via arbeitenviernull.de



---» *Ein Weg hin zum Einsatz gezielter und strukturierter Einbindung von Kreativmethoden kann für Unternehmen von großem Wert sein. Denn durch die Nutzung der Kreativität und der Innovationskraft der eigenen Mitarbeiter können sich neue Services und Produkte entwickeln und Unternehmen sich einen Vorsprung im globalen Wettbewerb sichern.* «

Hasso-Plattner-Institut für Software-systemtechnik GmbH

¹⁰⁸ Vgl. BMAS-Experten-Workshop „Soziale Gestaltung des Wandels und gute Unternehmensführung“, <http://www.arbeitenviernull.de/dialogprozess/workshops.html>. Dabei wurde u. a. deutlich, dass für die Übertragung agiler Methoden aus der projektbezogenen Arbeit auf andere Arbeitsbereiche zahlreiche Voraussetzungen zu erfüllen sind.

---» Absehbar ist bereits heute, dass Kompetenzen wie Kreativität, vernetztes Denken und disruptives Denken eine entscheidende Rolle spielen (werden). <<

Allianz Deutscher Designer

---» Visionen von globaler Zusammenarbeit in virtuellen Teams über die Grenzen von Unternehmen hinweg werfen neben den notwendigen Anpassungen in Qualifikation, Arbeitszeit und -ort auch Fragen zu Einbindung, Führung und Überwachung auf. Zusammenarbeit von Eigen- und Fremdmitarbeitern in gemischten Teams und die Integration von hochqualifizierten Dienstleistern für spezielle Tätigkeiten sind heute schon Realität. <<

Arbeitgeberverband Gesamtmetall

---» Wir brauchen quer durch die Wirtschaft und die Verwaltung einen offenen Diskurs darüber, wie eine gute Führungskultur die vorhandenen Ressourcen und Potenziale von Menschen nutzen kann und sollte! <<

22.4.2015 via arbeitenviernull.de



---» Wirklich agile Unternehmen sind agil und stabil zugleich.

#arbeiten40

#arbeitenviernull <<

17.3.2016 via Twitter



Dynamik voranzutreiben und auszutesten.¹⁰⁹ Arbeitsorganisation und Innovationsförderung sowie die Gestaltung von Arbeitsplätzen und Räumen für Zusammenarbeit sind Elemente, die nicht zuletzt im Hinblick auf dieses Erfordernis einer Veränderung von Führungs- und Unternehmenskulturen bedürfen. Gelingt der Umbruch, bestehen für Beschäftigte Chancen auf ein autonomeres und ganzheitlicheres Arbeiten in stärker selbstverantwortlichen Teams, während die Unternehmen von mehr Innovation und höherer Produktivität profitieren könnten. Vermieden werden müssen hingegen unter anderem Probleme der Entgrenzung⁶ und der Verlagerung unternehmerischer Risiken auf die Beschäftigten. Oder anders: „agil“ muss mehr sein als „lean“ im neuen Gewand. <<<

Auch auf der **Achse der räumlichen Dezentralisierung** finden sich bekannte Elemente, die durch die Möglichkeit der digitalen und virtuellen Zusammenarbeit neue Impulse erhalten. Die ersten gesetzlichen Regelungen zur unselbstständigen Heimarbeit sind über 100 Jahre alt. Neu und zunehmend vielfältiger sind die Möglichkeiten, außerhalb des Betriebs tätige Beschäftigte in die Arbeitsabläufe einzubeziehen. Das betrifft die engere Anbindung des Arbeitsplatzes zuhause oder unterwegs ebenso wie die virtuelle Zusammenarbeit im Unternehmen unter Rückgriff auf entsprechende technische und Softwarelösungen. Interne Crowds im Unternehmen, die es erlauben, abteilungs- und standortübergreifend Teams für die Bearbeitung von Projekten zusammenzustellen und wieder aufzulösen, sind eine mögliche Ausprägung, die wiederum mit der flexiblen Einbindung Externer kombinierbar wird.

Die **Chancen der ortsflexiblen Arbeit** liegen ebenso auf der Hand wie die potenziellen Fallstricke: Mehr **Selbstbestimmung**, neue Möglichkeiten der **Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben** und eine bessere **Work-Life-Balance** sind realistische Hoffnungen für die Arbeitswelt der Zukunft. Gleichzeitig wird zunehmend klar, dass wir mit der Flexibilisierung erst umzugehen lernen müssen. Es gibt hier vielfach keine klaren Regeln. Nicht zuletzt deshalb wird die wachsende **Verwischung von Grenzen zwischen Arbeits- und Lebenswelt** häufig auch als Belastung empfunden. Aus Sicht der kollektiven Interessenvertretung von Beschäftigten ist zudem die Gefahr der **Fragmentierung von Belegschaften** im Blick zu behalten. Das gilt konkret für mögliche Verschiebungen im Verhältnis von Kernbelegschaften zu Selbstständigen an der Peripherie des Betriebs, die für verfasste Mitbestimmung⁶ bedeutsam sind.

Aber auch jenseits von Schwellenwerten stellt sich grundsätzlich die Frage, welche Auswirkungen sich auf kollektive Interessenfindung und -vertretung unter dem Vorzeichen zunehmend virtualisierter Arbeitsbeziehungen ergeben.¹¹⁰

Auch wenn das rein virtuelle Unternehmen auf absehbare Zeit nicht der breiten wirtschaftlichen Realität entsprechen wird, ist doch erkennbar, dass die Flexibilisierung entlang der beschriebenen drei Achsen fortschreitet und dabei auch neue Formen und Verbindungen entstehen.

Bei alledem gibt es keine Zwangsläufigkeiten, sondern immer **Gestaltungsoptionen in Bezug auf die Unternehmensorganisation**. Externe Flexibilität muss in dynamischen Märkten möglich sein. Allerdings sollten einer systematischen Verlagerung unternehmerischer Risiken auf Leiharbeiter oder Crowdworker[®] – auch gesetzlich – bestimmte Grenzen gesetzt werden. Die betriebliche Mitbestimmung[®], ergänzt um partizipative Konzepte, ist eine große Chance, die Unternehmens- und Arbeitsorganisation zukunftsfest unter Beteiligung und Einbeziehung der Kompetenzen der Beschäftigten auszurichten. Gleiches gilt für zeitlich und räumlich flexibles Arbeiten, das umso besser funktioniert, je mehr innovative Konzepte der Arbeitsorganisation zwischen Unternehmen und Belegschaft bzw. deren Vertretung, aber auch innerhalb der Belegschaft ausgehandelt werden. Dies alles setzt eine moderne Führungskultur, betrieblichen Gesundheitsschutz und ein kluges Personalmanagement voraus.¹¹¹ »

---» Die Chancen für eine Digitale Transformation stehen den Risiken nicht diametral gegenüber, sondern eröffnen sich erst durch den Abbau von Sorgen oder Vorbehalten unter den Beschäftigten. Es gilt also, möglichen Hemmnissen zu begegnen, um die Potenziale der Digitalisierung für nachhaltige wirtschaftliche und soziale Innovationen zu erschließen. Dies gelingt am besten, wenn die Beschäftigten beteiligt werden und ihre Arbeitsbedingungen besser mitgestalten können. «
Deutscher Gewerkschaftsbund

¹¹⁰ Wehling 2000; Benner 2014.

¹¹¹ INQA 2014.



**LEITBILD: GUTE ARBEIT
IM DIGITALEN WANDEL**



3

3. LEITBILD: GUTE ARBEIT IM DIGITALEN WANDEL

Die in den [Kapiteln 1 und 2](#) beschriebenen Trends und Spannungsfelder verdeutlichen, welche Kräfte unsere Arbeitswelt erfassen. Sie wirken verändernd, entscheiden aber nicht über die Richtung, die es einzuschlagen gilt. Gesamtgesellschaftlich geht es darum, die großen wirtschaftlichen Potenziale, die in diesem Wandel liegen, mit sozialen Innovationen zu verbinden. Die Aufgabe liegt dabei darin, die Chancen zu nutzen, die Arbeiten 4.0^G für die Wertschöpfung und Produktivität und zugleich für den Kompetenzerwerb und die individuelle Selbstbestimmung bietet. Dazu braucht es eine lernende und innovationsoffene Gesellschaft. Und dazu braucht es auch klar benannte Zielsetzungen für die Gestaltung guter Arbeit.

Das hier skizzierte Leitbild setzt an den Stärken des deutschen Wirtschafts- und Sozialmodells an. Dieses zeichnet sich durch einen starken Mittelstand, diversifizierte Qualitätsproduktion, eine innovationsstarke Industrie und hohe Exportorientierung aus. Diesen komparativen Vorteil gilt es im Sinne einer „High-Road“-Strategie für die digitale Transformation zu nutzen, um bei hohen Umwelt- und Sozialstandards langfristig auch mit inkrementellen Innovationsschritten international wettbewerbsfähig zu sein.¹¹² Erforderlich sind hierfür qualifizierte Fachkräfte und ein auch im internationalen Vergleich hohes Lohnniveau.

Die beste Grundlage für die Gestaltung guter Arbeit ist daher eine sozial austarierte neue Arbeitswelt, die Sicherheit *und* Flexibilität bietet.¹¹³ Flexibilität ohne Sicherheit würde dazu führen, dass sich die Menschen auf schwierige Lernprozesse nicht einlassen. Sicherheit ohne Flexibilität würde dazu führen, dass sich kein kreatives Klima für Innovationen entfalten kann. Deshalb braucht es beides: Sicherheit und Flexibilität. Der Staat ist wichtiger Innovationsmotor und Technologieförderer, aber auch Garant von Sicherheit im Wandel durch die aktive Gestaltung guter und innovationsförderlicher Arbeits-

¹¹² Hall/Soskice 2001.

¹¹³ Stiglitz/Greenwald 2014.

bedingungen.¹¹⁴ Inklusive politische und wirtschaftliche Institutionen, eine historisch gewachsene Sozialpartnerschaft und die darauf gründende Fähigkeit zum Kompromiss sind zentrale Voraussetzungen dafür, dass dieser Transformationsprozess gelingen kann.¹¹⁵ Sie setzen den Rahmen für ausgehandelte Flexibilität in der sozialen Marktwirtschaft.

Der Vertrag der aktuellen Regierungskoalition im Bund widmet dem Ziel „Guter Arbeit“ ein eigenständiges Unterkapitel und betont, dass „Vollbeschäftigung mit guten und produktiven Arbeitsplätzen“ von strategischer Bedeutung für „nachhaltigen Fortschritt“ ist.¹¹⁶ Die OECD verwendet den Begriff der Arbeitsqualität und unterscheidet hierbei drei Kernaspekte: Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitsbedingungen.¹¹⁷ Das „Decent-Work-Konzept“ der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) ist noch deutlich weiter gefasst und hat Eingang in zahlreiche Menschenrechtserklärungen, Berichte und Resolutionen der Vereinten Nationen gefunden, u. a. in die Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung.¹¹⁸

Im Dialogprozess haben sich die folgenden fünf Dimensionen herauskristallisiert, die als Leitbild guter Arbeit für das digitale Zeitalter dienen können:

EINKOMMEN UND SOZIALE SICHERHEIT

Ein leistungsgerechtes Einkommen und soziale Sicherheit sind elementare Voraussetzungen dafür, dass jeder und jede von seiner oder ihrer Arbeit leben und sich auch in schwierigeren Lebenssituationen auf ein soziales Netz verlassen kann. Die möglichen Produktivitätsgewinne der Digitalisierung müssen zu Lohnzuwächsen in allen Branchen führen. Tarifverträge sind hier ein wichtiges Instrument. Leistungsgerechtigkeit muss sich in verlässlicher Entlohnung zeigen und darin, dass wir die Lohnungerechtigkeit zwischen Frauen und Männern beenden. Neben Tarifverträgen als Element einer kollektiven Sicherung ist eine rechtzeitige Berufsorientierung und -beratung eine wichtige Voraussetzung für die individuelle Sicherung einer stabilen Erwerbsbiografie. Eine gute soziale Sicherung ist in einer Arbeitsgesellschaft gerade dann erforderlich, wenn Erwerbstätigkeit unterbrochen wird oder nicht mehr ausgeübt werden kann. Auch künftig wird es eine Kernfunktion des

¹¹⁴ Mazzucato 2014.

¹¹⁵ Acemoğlu/Robinson 2012.

¹¹⁶ Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD 2013.

¹¹⁷ Cazes u. a. 2015. Vgl. zudem Statistisches Bundesamt 2015c.

¹¹⁸ UN 2016.

Sozialstaats sein, die großen Lebens- und Beschäftigungsrisiken wie Alter, Krankheit, Unfälle und Arbeitslosigkeit abzusichern. Wo Selbstständigkeit erwünscht ist, sollte diese unterstützt, jedoch sozial besser abgesichert werden.

INTEGRATION IN GUTE ARBEIT

Jeder und jede sollte die Chance auf Integration in Gute Arbeit, d. h. in eine sichere und berufliches Fortkommen ermöglichende Arbeit haben. Das Ziel sollte stets sein, Vollbeschäftigung bei Guter Arbeit zu ermöglichen. Wo die Bürgerinnen und Bürger nicht über die Voraussetzungen für qualifizierte Beschäftigung verfügen, brauchen sie Unterstützung und neue Chancen. Arbeitsplätze, die nur ein geringes Einkommen und wenig Planungssicherheit bieten, wird es auch in Zukunft geben. Sie sollten aber nicht die Erwerbsbiografie bestimmen. Und auch für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit qualifiziertem Berufsabschluss wird die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit[Ⓞ] durch Qualifizierung zunehmend wichtiger.

VIELFALT ALS NEUE NORMALITÄT: LEBENSPHASENORIENTIERUNG STATT STARRER ARBEITSMODELLE

Neben diese „klassischen“ Bedürfnisse treten neue: Die Ansprüche von Beschäftigten und ihre Anforderungen an Arbeit verändern sich im Laufe ihres Lebens. Das Leitbild von dem *einen*, für alle geltenden normalen Arbeitsverhältnis entspricht zudem vielfach nicht mehr den heutigen Wirklichkeiten. So erweisen sich einerseits „normale“ Arbeitsverhältnisse immer weniger als normal. Vielfalt wird zur neuen Normalität, etwa der Wechsel zwischen Voll- und Teilzeitphasen, zwischen Familienphasen und Erwerbstätigkeit, aber auch Übergänge zwischen abhängiger Beschäftigung und Selbstständigkeit. Die undifferenzierte Gegenüberstellung von Normalarbeitsverhältnissen[Ⓞ] einerseits und „atypischer Beschäftigung“ andererseits ist darum vor allem mit Blick auf Teilzeitarbeit (→ [Kapitel 4.2](#) und [Kapitel 5](#)) zu hinterfragen. Sozialpartner und Politik stehen vor der Aufgabe, plurale Ansprüche an Arbeit anzuerkennen und somit mehr Selbstbestimmung im Lebensverlauf möglich zu machen. Wo Übergänge zwischen verschiedenen Erwerbstätigkeiten oder zwischen Familien- und Erwerbsphasen gewünscht sind oder stattfinden, ist es wichtig, diese sozial abzusichern.

QUALITÄT DER ARBEIT ERHALTEN

In Bezug auf die Qualität der Arbeit in der digitalen Arbeitswelt lauten die vier wesentlichen Stichworte: Umgang mit mehr Flexibilität, neues Zusammenspiel von Mensch und Maschine, neue Organisationsformen und Big Data[®] im Produktionsprozess. All dies kann Arbeit besser machen, aber auch neue Belastungen mit sich bringen. Hier ist nach Wegen zu suchen, um neue Produktionsprozesse und Geschäftsmodelle zu befördern und diese mit einem modernen Arbeitsschutz 4.0 zu verbinden (→ Kapitel 4.4).

MITBESTIMMUNG, PARTIZIPATION UND UNTERNEHMENSKULTUR ZUSAMMENDENKEN

Viele dieser Ziele setzen eine staatliche Rahmensetzung voraus; sie lassen sich aber konkret am besten zwischen Sozialpartnern und in Betrieben aushandeln und ausgestalten. Neben die weiterhin nötigen repräsentativen Strukturen tritt das wachsende Bedürfnis nach individueller Partizipation am Arbeitsplatz. Daher sind die verfasste Mitbestimmung[®], die Teilhabe der Beschäftigten und eine gute Unternehmens- und Führungskultur keine Gegensätze. Vielmehr ergänzen sie einander als Voraussetzungen für innovative und demokratische Unternehmen in einer innovativen und demokratischen Gesellschaft.



GESTALTUNGSAUFGABEN



- 4.1 BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT: VON DER ARBEITSLIENEN- ZUR ARBEITSVERSICHERUNG**
- 4.2 ARBEITSSZEIT: FLEXIBEL, ABER SELBSTBESTIMMT**
- 4.3 DIENSTLEISTUNGEN: GUTE ARBEITSBEDINGUNGEN STÄRKEN**
- 4.4 GESUNDE ARBEIT: ANSÄTZE FÜR DEN ARBEITSSCHUTZ 4.0**
- 4.5 BESCHÄFTIGTENDATENSCHUTZ: HOHE STANDARDS SICHERN**
- 4.6 MITBESTIMMUNG UND TEILHABE: DEN WANDEL PARTNERSCHAFTLICH GESTALTEN**
- 4.7 SELBSTSTÄNDIGKEIT: FREIHEIT FÖRDERN UND ABSICHERN**
- 4.8 SOZIALSTAAT: PERSPEKTIVEN FÜR DIE ZUKUNFT UND EUROPÄISCHER DIALOG**

4

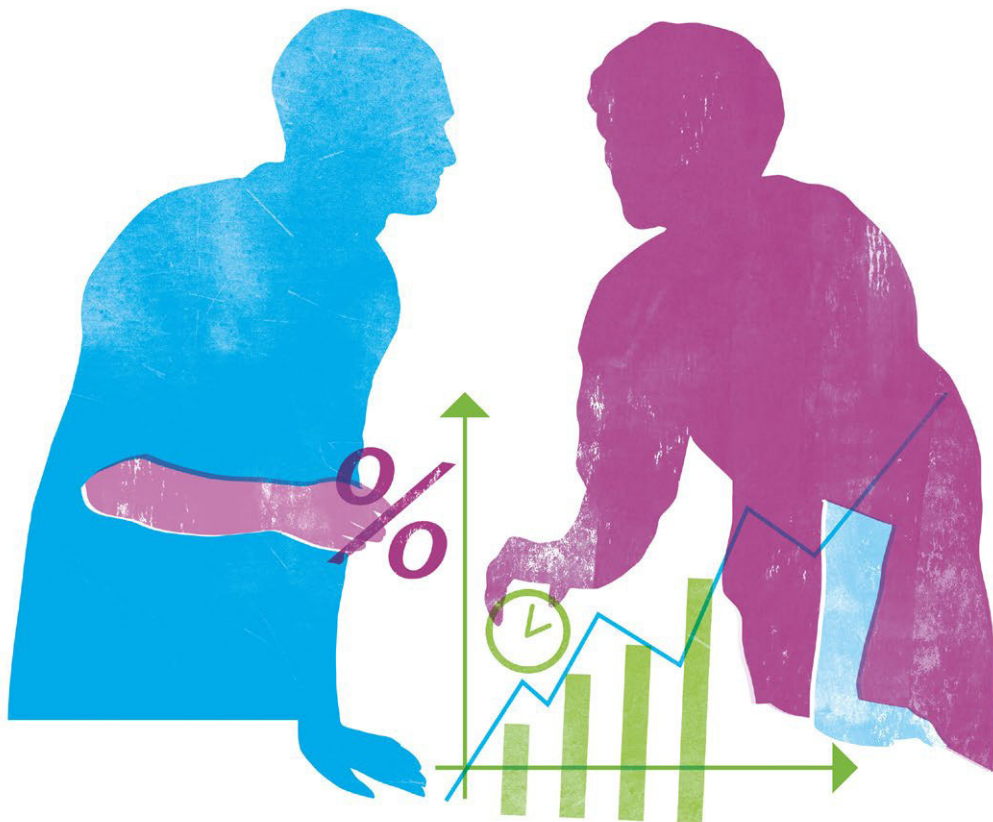
4. GESTALTUNGSAUFGABEN

In den folgenden Abschnitten werden für die zentralen Handlungsfelder des Dialogprozesses Arbeiten 4.0[©], für die das BMAS innerhalb der Bundesregierung zuständig ist, politische Schlussfolgerungen gezogen und mögliche Handlungsoptionen herausgearbeitet. Jedes Unterkapitel ruft dabei die wichtigsten Fragen aus dem Dialogprozess auf, benennt Konsenspunkte ebenso wie Konfliktlinien und fasst die wichtigsten Ergebnisse der Diskussionen zusammen. Manche Unterkapitel bauen auf den Analysen der ersten beiden Kapitel auf. Andere stellen den Schlussfolgerungen im jeweiligen Handlungsfeld ergänzende Analysen voran.

Die Reichweite der Handlungsmöglichkeiten erstreckt sich von kurzfristigen Maßnahmen, die teilweise schon angegangen wurden oder noch in dieser Legislaturperiode geplant sind, über mittelfristig für die nächste Legislaturperiode vorgeschlagene Maßnahmen bis hin zu perspektivisch anzustrebenden Projekten. Auch Erkenntnisse, nach denen bei bestimmten Fragestellungen aus Sicht des BMAS gegenwärtig keine Maßnahmen geboten sind, werden dargestellt. Schließlich sind in einer Reihe von Feldern weitere Prüfungen und Untersuchungen erforderlich.

Eingangs wird dargelegt, wie in der Arbeitswelt 4.0 auch künftig ein hoher **Beschäftigungsstand** und eine hohe **Beschäftigungsfähigkeit**[©] gewährleistet werden können (→ Kapitel 4.1). Um diese auch im digitalen Wandel[©] zu sichern, wird es bedeutender Anstrengungen im Bereich von **Qualifizierung und Weiterbildung** bedürfen. Einen wichtigen Schwerpunkt im Dialogprozess bildeten Fragen der Arbeitsorganisation und dabei insbesondere der **Arbeitszeitgestaltung** (→ Kapitel 4.2). Hier gilt es, Flexibilitätserfordernisse der Unternehmen mit Ansprüchen der Beschäftigten in Einklang zu bringen. Die meisten der in Kapitel 4 angesprochenen Themen gelten branchenübergreifend, zugleich gibt es besondere Aspekte der Arbeit in **neuen Dienstleistungsmärkten** (→ Kapitel 4.3). Die Sicherstellung der Bedingungen für gutes und **gesundes Arbeiten** muss mitgedacht werden (→ Kapitel 4.4). Gleiches gilt für das Recht auf informationelle Selbstbestimmung[©], das auch in einer digitalisierten Wirtschaft gewährleistet sein und für das auch der **Beschäftigtendatenschutz**[©] Antworten finden muss (→ Kapitel 4.5). Wo

immer **Mitbestimmung[®]** und **Beteiligung** der Beschäftigten auf Augenhöhe sichergestellt sind, können dabei betriebliche Lösungen zur passgenauen Ausgestaltung gesetzlicher Vorgaben dienen (→ [Kapitel 4.6](#)). Aber nicht nur abhängig Beschäftigte, sondern auch **Selbstständige** werden die künftige Arbeitswelt gestalten. Durch den digitalen Wandel könnte ihre Zahl künftig zunehmen. Zentrale Fragen, vom guten Einkommen über soziale Absicherung bis hin zu Fragen von Mitbestimmung[®] und Beteiligung stellen sich auch für sie ganz aktuell (→ [Kapitel 4.7](#)). Das Kapitel schließt ab mit einem Ausblick auf die Zukunft des deutschen **Sozialstaats und der sozialen Sicherungssysteme** (→ [Kapitel 4.8](#)), für die der Wandel der Arbeitswelt ebenfalls Herausforderungen mit sich bringen wird.



4.1 BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT: VON DER ARBEITSLOSEN- ZUR ARBEITSVERSICHERUNG

Auch wenn die Prognosen über die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Arbeitsmarkt zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen – darin sind sich alle einig, dass in den kommenden Jahrzehnten mit einer hohen Dynamik zu rechnen sein wird. Berufe und Branchen werden sich verändern. Die **individuelle Beschäftigungsfähigkeit[®] im Wandel zu erhalten**, rückt stärker in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Vollbeschäftigung bei Guter Arbeit für alle bleibt unser Ziel.

Aus Sicht der meisten Beschäftigten bedeutet Gute Arbeit zuoberst ein sicheres und unbefristetes Arbeitsverhältnis sowie ein existenzsicherndes und auskömmliches Einkommen.¹¹⁹ Der Dialogprozess Arbeiten 4.0[®] konzentrierte sich im Wesentlichen auf die in Kapitel 3 beschriebenen „neuen“ Spannungsfelder der Arbeitswelt. Gleichwohl wurde von einigen Dialogpartnern zu Recht angemahnt, die „alten“ Fragen nicht außer Betracht zu lassen. Die Bundesregierung hat in der laufenden Legislaturperiode viele Maßnahmen auf den Weg gebracht, um die Ordnung auf dem Arbeitsmarkt zu sichern – vom Mindestlohn über die Verhinderung des Missbrauchs von Leiharbeit und Werkverträgen bis hin zur besseren Integration langzeitarbeitsloser Bürgerinnen und Bürgern und Geflüchteter in den Arbeitsmarkt.

Wollen wir ein hohes Beschäftigungsniveau im digitalen Strukturwandel halten, wird auch die Verteilung der Produktivitätsgewinne zu einem zentralen Thema. Unternehmensgewinne – auch der großen digitalen Plattformen – sollten regulär besteuert werden. Öffentliche Güter und Dienstleistungen sowie eine moderne Infrastruktur müssen nachhaltig finanziert werden können. Ein hohes Einkommensniveau schafft Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen in wachsenden Märkten und sichert dort Beschäftigung. Die in diesem Weißbuch aufgerufenen Themen und Ziele der Arbeits- und Sozialpolitik können daher nicht isoliert betrachtet werden. Sie müssen mit einer **beschäftigungsorientierten Wirtschaftspolitik** verzahnt werden. Denn in Zeiten eines umfassenden Strukturwandels ist ein breiter Instrumentenkasten erfor-

derlich, um das Ziel der Vollbeschäftigung zu erreichen (→ Kapitel 2.1). Sowohl die Gestaltung der makroökonomischen Rahmenbedingungen als auch die Industrie- und Dienstleistungspolitik sowie die Forschungsförderung sind wesentliche Elemente der staatlichen Absicherung und Begleitung des Strukturwandels. »

---» Soziale Aufgaben müssen von digitalen Gewinnen mitfinanziert werden «

24.4.2016 via arbeitenviernull.de



Die Arbeitsmarktpolitik bietet Unterstützung bei der Integration in den Arbeitsmarkt. Doch sie kann und sie leistet mehr. In der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise des letzten Jahrzehnts etwa hat die vorausschauende Arbeitsmarktpolitik wesentlich dazu beigetragen, Entlassungen zu verhindern. Deutschland konnte so die Krise besser bewältigen als viele andere Länder.

Der Arbeitsmarktpolitik kommt auch eine Schlüsselrolle bei der **Gestaltung des Strukturwandels** zu. Das zeigt ebenfalls ein Blick zurück: Bereits Mitte der 1960er Jahre gab es eine breite gesellschaftliche Debatte über die Folgen der Automatisierung und ihrer Gestaltung.¹²⁰ Sie mündete in das Arbeitsförderungsgesetz von 1969, das den Grundstein für die präventive Arbeitsmarktpolitik legte. Heute, rund 50 Jahre später, erfordert die digitale Transformation wiederum eine Neuausrichtung der Arbeitsmarktpolitik. Es gilt, Arbeitslosigkeit zu verhindern oder zu verringern und einen hohen Stand der Erwerbstätigkeit zu sichern. Gerade weil das Erwerbspersonenpotenzial demografisch bedingt abnehmen wird, ist vorausschauend dafür zu sorgen, dass Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt nicht auseinanderklaffen.

¹²⁰ Vgl. Der Spiegel 1964.

---» Der Schlüssel zur Gestaltung der digitalen Transformation von Arbeit liegt in der Qualifizierung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Vermittlung digitaler Kompetenzen muss schon in allgemeinbildenden und beruflichen Schulen sowie Hochschulen ansetzen, Berufsbilder sind anzupassen und praxisrelevante Qualifizierungsbausteine zu gestalten, die ein lebenslanges Lernen fördern. <<

Daimler AG

---» Alle staatlichen Ebenen sollten weitere und neue Möglichkeiten zur gesellschaftlich nützlichen Betätigung als Ergänzung von Erwerbsarbeit entwickeln und fördern. Auf diese Weise kann es gelingen, die sozialen und weiteren Aspekte von Beschäftigung über den engen Begriff einer Erwerbsarbeit hinaus zu betonen und mit in den Blick zu nehmen. <<

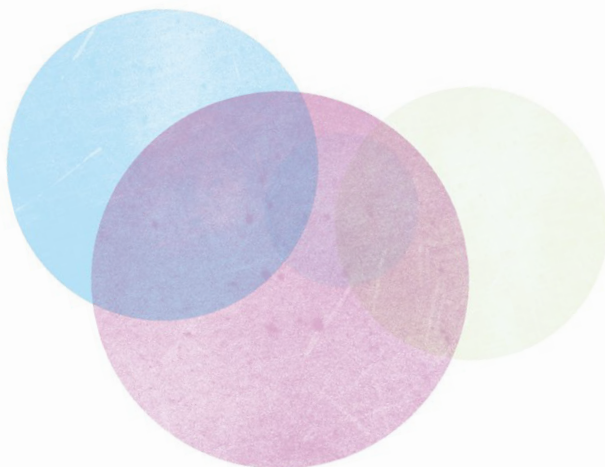
Deutscher Landkreistag

Bisher fehlt hierfür eine **regelmäßige Beobachtung des künftigen Fachkräftebedarfs**, die kontinuierlich Entwicklungen demografischer, regionaler und qualifikatorischer *Mismatches* in einer stetig anzupassenden Prognose darstellt und damit auch als Grundlage für eine Neuausrichtung der Arbeitsmarktpolitik dient.

Um die Fachkräftebasis zu sichern, wird es auch in Zukunft erforderlich sein, neben Zuwanderung vorhandene Potenziale zu nutzen, vor allem durch eine weitere Steigerung der Erwerbstätigkeit von Frauen und der Integration von geringer Qualifizierten. Mindestens ebenso wichtig wird aber der Erhalt und Ausbau der Beschäftigungsfähigkeit⁶ jedes Einzelnen sein. Damit wird eine **voranschauende und strategische Qualifizierungspolitik** zum Dreh- und Angelpunkt der Beschäftigungs- und Arbeitsmarktpolitik im digitalen Wandel⁶. <<

DAS THEMA IM DIALOGPROZESS

Die Stellungnahmen zum Grünbuch⁶ identifizieren Beschäftigungs- und Einkommenssicherung als Kernaufgaben zukünftiger Arbeits- und Wirtschaftspolitik. Allerdings werden dabei unterschiedliche Akzente gesetzt: Während beispielsweise aus der kommunalen Perspektive gefordert wird, den öffentlich geförderten Beschäftigungssektor auf- bzw. auszubauen, betonen Arbeitgeber die Notwendigkeit, die Qualifikationsstruktur an die sich verändernde Nachfrage nach Arbeitskräften anzupassen. <<



Die herausragende Bedeutung von Bildung, Weiterbildung und Qualifizierung für eine erfolgreiche digitale Transformation wurde im Dialogprozess von Expertinnen und Experten, in Studien und Stellungnahmen immer wieder betont. Der Erfolg Deutschlands in der digitalisierten, globalisierten Welt, so die einhellige Meinung, steht und fällt mit der Bereitschaft, erhebliche Anstrengungen in diesem Feld zu konzentrieren. Allerdings differieren die Auffassungen darüber, unter welchen Voraussetzungen insbesondere Weiterbildung gefördert und wie diese organisiert und finanziert werden sollte.

Die Rolle und Bedeutung der Bundesagentur für Arbeit (BA) für die Qualifizierung wird in vielen Stellungnahmen besonders hervorgehoben. Schon heute ist die BA in den Bereichen Arbeitsmarkt-, Qualifizierungs- und Weiterbildungsberatung für kleine und mittelständische Unternehmen bzw. für Beschäftigte aktiv.¹²¹ Eine Weiterentwicklung dieser Aktivitäten, insbesondere bei der Bündelung von Weiterbildungsfähigkeiten, beispielsweise in Form regionaler Arbeitgeberzusammenschlüsse, wird sowohl aus der mittelständischen Wirtschaft als auch gewerkschaftsseitig befürwortet.¹²² Die Arbeitsgruppe „Arbeit 4.0“ der Arbeits- und Sozialministerkonferenz der Länder (ASMK) plädiert ebenfalls dafür, eine für alle Ratsuchenden frei zugängliche Weiterbildungsberatung einzuführen und die Qualitätssicherung in der Weiterbildung sowie die Professionalisierung des Personals stärker öffentlich zu fördern.¹²³ »

Auch andere Formen allgemeiner staatlicher Förderung, etwa durch eine Lohnersatzleistung nach Vorbild des österreichischen Modells der Bildungsteilzeit, finden Befürworter.¹²⁴ An die tarifvertraglichen Bemühungen in der Metall- und Elektroindustrie und die Forderung nach einer staatlichen Ausgestaltung von Bildungsteilzeiten schließt sich die Forderung des DGB an, dass neben der Ermittlung von Qualifikationsbedarfen auch die Unterstützung von Qualifizierungsmaßnahmen in

---» Gerade KMU besitzen in der Regel keine Ressourcen für eine systematische, strategischvorausschauende Personalplanung und -entwicklung. Daher beabsichtigt die BA, sich verstärkt auf solche Unternehmen zu fokussieren, da diese besonders dringend Unterstützung benötigen. «

Bundesagentur für Arbeit

---» Uns geht es darum, dass die bisherigen Aktivitäten der Bundesagentur auf dem Feld der Weiterbildung zu einem umfassenden System ausgebaut werden. Das bedeutet, dass die Arbeitsagentur viel stärker Weiterbildungsangebote an beschäftigte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer macht. «

Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie

---» Hilfreich könnte es allerdings sein, unterstützende Strukturen anzubieten, die kleinen und mittleren Betrieben ein Pooling von Weiterbildungsfähigkeiten ermöglichen. Auf regionaler Basis können sich Betriebe in Arbeitgeberzusammenschlüssen zusammenfinden, um ihren Beschäftigten eine hohe Vielfalt an Weiterbildungsmöglichkeiten anzubieten, die sie allein nicht leisten können. Dabei kann die Unterstützung einer möglichen Qualifizierungsagentur hilfreich sein. «

Bundesverband mittelständische Wirtschaft

¹²¹ BA 2015.

¹²² BVMW 2015.

¹²³ ASMK-Arbeitsgruppe „Arbeit 4.0“ 2016.

¹²⁴ Verdi 2015.

---» *Das Modell der Bildungsteilzeit greift die in der Vergangenheit übliche Förderung der Altersteilzeit auf und nutzt die Mechanismen dieses Modells zur Qualifikationsförderung. Das österreichische Modell ist hilfreich für solche Überlegungen: Seit 1.7.2013 gibt es ein Gesetz zur Bildungsteilzeit. Es ist möglich, Arbeitszeit zu reduzieren, um sich weiterzubilden, und für die wegfallenden Stunden einen staatlich finanzierten „Entgelersatz“ zu bekommen.* <<

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

---» *Ein hohes Qualifikationsniveau und die kontinuierliche Fortentwicklung der Kompetenzen liegen im gemeinsamen Interesse von Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Qualifizierung dient der Sicherung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer. Hierzu gehört auch das Prinzip der fairen Kostenteilung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer unter Berücksichtigung des betrieblichen und individuellen Nutzens.* <<

Bundesarbeitgeberverband Chemie

Teilzeit Kernbestandteile einer Reform des Weiterbildungs- und Qualifizierungssystems sein sollten.¹²⁵ <<

GESTALTUNGSANSÄTZE

Die Aufgabe der Arbeitsmarktpolitik liegt darin, drei Ziele und Interessen zu verbinden. Beschäftigte wollen berufliche Perspektiven und eine erfolgreiche Erwerbsbiografie. Die Wirtschaft benötigt qualifizierte Fachkräfte[Ⓞ], gerade auch um im digitalen Wandel[Ⓞ] innovativ und wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Gesellschaft hat ein Interesse daran, dass möglichst viele Menschen erwerbstätig sind. Das gemeinsame Anliegen besteht deshalb darin, mehr in Fähigkeiten und Qualifikationen zu investieren. <<

Das BMAS wird daher das seit 2011 bestehende **Fachkräftekonzept der Bundesregierung aktualisieren** und mit einer Qualifizierungsstrategie für den Wandel der Arbeitswelt verzahnen. Der jüngste Fortschrittsbericht zum Fachkräftekonzept verdeutlicht, dass viele Zielmarken bereits erreicht wurden. Zugleich sind sowohl auf der Angebotsseite, durch die Integration Geflüchteter in den Arbeitsmarkt, als auch auf der Nachfrageseite, insbesondere durch den digitalen Strukturwandel, neue Herausforderungen hinzugekommen.¹²⁶

Um die oben beschriebenen Unsicherheiten hinsichtlich zukünftiger Fachkräfte-, bzw. Qualifizierungsbedarfe abzubauen, wird das BMAS ein **neues Monitoring künftiger Fachkräftebedarfe** realisieren. Die Erkenntnisse könnten zwischen Bundesregierung und Sozialpartnern, beispielsweise in der Partnerschaft für Fachkräfte[Ⓞ], beraten werden. Sie könnten ferner in die Arbeit der für die Fachkräftesicherung relevanten Arbeitsmarktakteure in den Regionen einfließen (IHKs, Handwerkskammern, Wirtschaftsförderer, BA), z. B. über die Zusammenarbeit regionaler Netzwerke zur Fachkräftesicherung mit dem vom BMAS geförderten Innovationsbüro „Fachkräfte für die Region“.

Sind die Fachkräfte- und Qualifizierungsbedarfe bekannt, können sich die Arbeitsmarktakteure aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zielgenauer mit der Aus- und Weiterbildung der Arbeitskräfte befassen, denn die Zukunft des Wirtschaftsstandorts Deutschland hängt in entscheidendem Maße von der guten Bildung und Qualifikation seiner Arbeitskräfte ab.

¹²⁵ DGB 2015.

¹²⁶ Vgl. BMAS 2015d.

Nahezu alle Arbeitsplätze in Deutschland erfordern Grundkompetenzen, um die beruflichen Anforderungen erfüllen zu können. Diese notwendigen Kompetenzen zu vermitteln, ist eine Aufgabe der Schul- und Berufsausbildung, die daher in Zukunft digitale Kompetenzen stärker berücksichtigen wird. Auch dem lebensbegleitenden beruflichen Lernen wird künftig eine viel bedeutendere Rolle zukommen als bisher. Der digitale Wandel verändert den Aufgabenmix innerhalb bestehender Berufsprofile und führt zu komplexeren Qualifikationsprofilen, für die digitale Zusatzqualifikationen in nahezu allen Branchen und Berufen notwendig werden. Sozial-kommunikative und interkulturelle Kompetenzen, systemisches und kreatives Denken, Abstraktionsfähigkeit und die Fähigkeit zur schnellen Informationsverarbeitung und Datenselektion sind zentral für den Erfolg auf dem Arbeitsmarkt.

Digital Literacy[®], der selbstverständliche Umgang mit Internetquellen wie insgesamt mit neuen, mobilen Computer- und Internetmedien (Endgeräte, Web-2.0-Anwendungen), wird zu einer Grundvoraussetzung. Schon heute gaben im Rahmen der PIAAC-Erhebung der OECD nur acht Prozent der Befragten an, sie würden nie am Computer arbeiten. Konkret bedeutet dies, dass auf nahezu allen Arbeitsplätzen in Deutschland digitale Grundkompetenzen erforderlich sind, um die beruflichen Anforderungen erfüllen zu können.¹²⁷ »

---» Ein besonderes Augenmerk muss auf der flächendeckenden Vermittlung von IT-Kompetenzen liegen. Hier besteht Bedarf an Qualifizierung auf allen Stufen des Bildungssystems. MINT-Kompetenzen müssen bereits in der Schule noch intensiver und ganzheitlicher vermittelt sowie entwickelt werden. Das gilt gleichermaßen auch für Hochschulen. «

Arbeitgeberverband Gesamtmetall

---» Es wird in Zukunft notwendig sein, Digitalkompetenzen als integralen Bestandteil der Ausbildungsreife zu begreifen. Diese Ausbildungsreife herzustellen, liegt insbesondere in der Zuständigkeit der Bundesländer und der Schulen. «

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

---» Der Erwerb digitaler Kompetenz sollte zu einem zentralen und messbaren Erfolgsfaktor in unserem Bildungssystem werden. Von der Schule über die Ausbildung bis hin zur Hochschullehre und betrieblichen Weiterbildung. «

Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien

---» *Schrittweise Erweiterung der Kompetenzen ist eine zentrale Aufgabe der Personalentwicklung. Weiterbildung und individuelle Teilhabe werden eine zentrale Stellschraube für den Einzelnen, Mitbestimmung eine zentrale Stellschraube für alle Beschäftigten sein.* «
Arbeitsgemeinschaft der Personalräte der obersten Bundesbehörden

---» *Beim Thema Flexibilität im Beruf ist Deutschland Entwicklungsland. #arbeitenviernull* «

22.4.2015 via Twitter



Der Wandel der Arbeits- und Lebenswelt prägt Berufsbiografien auf allen Qualifikationsebenen: Sie werden dynamischer, vielfältiger und individueller. Um daraus entstehende Hürden im beruflichen und persönlichen Lebensweg zu vermeiden, ist die **aktive Begleitung der Erwerbstätigen in ihren Veränderungs- und Anpassungsprozessen** notwendig. Die zentrale arbeitspolitische Herausforderung dabei ist es, Übergänge zwischen den wesentlichen Phasen des Erwerbslebens zu gestalten, Einstiege, Umstiege und Aufstiege in Arbeit aktiv zu unterstützen und Abstiege zu verhindern. ««

Notwendig ist daher eine **umfassende, langfristig ausgerichtete Qualifizierungs- und Weiterbildungsstrategie**. Die Umsetzung dieser Qualifizierungs- und Weiterbildungsstrategie sollte im Rahmen einer „**Nationalen Weiterbildungskonferenz**“ unter Beteiligung aller betroffenen Ressorts der Bundesregierung, der Länder, der Sozialpartner und weiterer Akteure beraten werden. Ziel ist die Ausweitung, Bündelung und Integration aller Weiterbildungsstränge des Bundes und der Länder, um ein konsistentes Gesamtkonzept zu etablieren.

Schon heute nutzt die Bundesregierung verschiedene Instrumente, um Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen von Beschäftigten und Arbeitslosen zu fördern. Der überwiegende Teil der geförderten beruflichen Weiterbildungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern wird über die berufliche Weiterbildungsförderung nach den Regelungen der Arbeitsförderung und der Grundsicherung von den Agenturen für Arbeit und den Jobcentern durchgeführt. Eine zweite wesentliche Säule der Weiterbildungsförderung wird auf der Grundlage des Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetzes (AFBG) mit dem sogenannten „Meister-BAföG“ in Zuständigkeit der Länder umgesetzt. Unter der Berücksichtigung der Verantwortlichkeiten der Unternehmen bzw. Arbeitgebern, vor allem hinsichtlich der präventiven Weiterbildung ihrer Beschäftigten „unterhalb“ der Aufstiegsfortbildung, gilt es Lücken zwischen den beiden Förderwegen zu schließen.

Des Weiteren gilt es, zwei unterschiedliche Handlungslogiken zu beachten, die zum Teil in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen: In der betrieblichen Handlungslogik dient Weiterbildung vor allem dazu, im Betrieb benötigte Kompetenzen aufzubauen, anzuwenden und im Betrieb aktuell zu halten, qualifizierte Beschäftigte im Unternehmen zu binden und Anstöße für Innovationen, Produktivitätssteigerungen

sowie zur Personal- und Unternehmensentwicklung zu geben. In der Handlungslogik des individuellen Lebensverlaufs kann Weiterbildung dazu dienen, in einer hochdynamisierten Arbeitswelt mit nicht linear verlaufenden Erwerbsbiografien die individuelle Beschäftigungsfähigkeit^G zu erhalten und zu verbessern, Arbeitgeber- und Branchenwechsel zu ermöglichen sowie Übergänge zwischen Festanstellung, Selbstständigkeit und familienbedingten Auszeiten zu erleichtern.

Zur betrieblichen und individuellen Handlungslogik kommt noch das öffentliche Interesse hinzu. **Weiterbildung liegt im volkswirtschaftlichen Gesamtinteresse**, da bessere Bildungsrenditen in Form höherer Wachstumspotenziale steigende Beitrags- und Steuereinnahmen erwarten lassen. Der 2016 publizierte und auf PIAAC-Daten basierende OECD-Bericht „Skills Matter“ zeigt über derartige Produktivitätsgewinne hinaus, dass Kompetenzen auch mit nicht-ökonomischen Faktoren, wie Vertrauen, politischer Partizipation und dem Gesundheitszustand, korrelieren. Der Bericht folgert, dass Investitionen in Grundkompetenzen positive wirtschaftliche und soziale Renditen sowohl für die Individuen als auch für die Gesellschaft aufweisen.¹²⁸

Eine solche aktive wirtschafts- und arbeitsmarktpolitische Begleitung des Wandels setzt jedoch eine breite Finanzierungsbasis für die notwendige Qualifizierungs- und Weiterbildungsoffensive voraus. Daher müssen die Kosten von Beratung, Weiterbildung, Freistellung und Lohnersatz fair auf Staat, Unternehmen und Individuen verteilt werden. Hierbei ist zu klären, welche Finanzierungsanteile durch Beiträge und welche durch Steuern zu leisten sind.

HERAUSFORDERUNGEN DES WEITERBILDUNGSSYSTEMS

Handlungsbedarf in der Verbesserung des Weiterbildungssystems besteht auf drei Ebenen.

Zugangschancen: Die Weiterbildungsbeteiligung konnte 2014 erstmals auf über 50 Prozent gesteigert werden. Besondere Fortschritte konnten bei An- und Ungelernten (plus 7 Prozentpunkte gegenüber 2012) und Personen mit niedrigem Bildungsabschluss (plus 4 Prozentpunkte gegenüber 2012) erzielt werden. Dennoch ist die Beteiligung an beruflicher Weiterbildung in Deutschland weiterhin sozial selektiv. So gibt es vergleichsweise **große Unterschiede bei der Verteilung von Zugangschancen zu Weiterbildungsmaßnahmen:** Über 50-Jährige, Geringqualifizierte, Personen mit Migrationshintergrund^G, Beschäftigte in kleinen Unternehmen, sowie Zeitarbeiterinnen und Zeitarbeiter nehmen deutlich seltener an Weiterbildungen teil als andere.¹²⁹ Besonderes Augenmerk ist nach dem Dialogprozess darauf zu legen, dass gerade Geringqualifizierte sich oft in hochverdichteten und getakteten Arbeitsabläufen befinden und schon aus diesem Grund über wenig Freiräume verfügen, um im Arbeitsalltag Weiterbildungsangebote annehmen zu können.

Information und Beratung: Neben der bei der BA angesiedelten Beratung sind zahlreiche weitere Institutionen wie Kammern oder Volkshochschulen in diesem Bereich aktiv. **Ein flächendeckendes Netz unabhängiger und niedrigschwelliger Beratungsstützpunkte** fehlt jedoch ebenso wie verbindliche Qualitätsstandards für die Durchführung der Beratung. Auch der Professionalisierungsgrad des Beratungspersonals ist höchst unterschiedlich.

Systematisierung: Die deutsche **Weiterbildungslandschaft ist äußerst heterogen** und geprägt von unterschiedlichen Akteuren, Institutionen und Bildungstraditionen, was eine adressatengerechte Koordinierung der Planung und Durchführung von Weiterbildungen erheblich erschwert.¹³⁰ Weiterbildungseinrichtungen folgen in erster Linie ihrem eigenen institutionellen Auftrag. Dies erschwert die Kooperation zwischen öffentlichen, betriebsexternen und betrieblichen Weiterbildungseinrichtungen, die jeweils anderen Bildungstraditionen verpflichtet sind. Es gilt zudem, die Ungleichbehandlung unterschiedlicher Typen der Weiterbildung (formale, non-formale, informelle Weiterbildung) zu überwinden.

¹²⁹ BMBF 2015; Bellmann u. a. 2013.

¹³⁰ Vgl. Baethge u. a. 2013.

Gleichzeitig entstehen durch die Digitalisierung auch **neue bzw. fortentwickelte Formen der Weiterbildungsformate**, wie z. B. Blended Learning[©]. Diese neuen Lernformen ermöglichen es, den Ort und die Zeit der Weiterbildung zu flexibilisieren und den „Lernort Betrieb“ zu stärken. In den Arbeitsablauf integriertes Lernen wird durch computer-gestütztes Training möglich. Dies spart Kosten und erhöht die direkte Anwendbarkeit neu erlernter Arbeitsabläufe. Noch weiter als die oben genannten Lernformen gehen **digitale Assistenz- und Tutorensysteme**[©], die dem Arbeitnehmer bzw. der Arbeitnehmerin individuell zugeschnittene Hilfen und Erklärungen innerhalb des Produktionsprozesses zur Verfügung stellen. Neue Weiterbildungsformate und -systeme können dabei helfen, Inhalte zielgruppenspezifisch und altersgerecht zu transportieren. Teilzeitbeschäftigung darf nicht zu einer geringeren Weiterbildungsteilnahme führen. »

---» *Noch zu wenige Menschen wissen mit den Möglichkeiten der aktuellen Technik richtig umzugehen. Ich wünsche mir für die Zukunft, dass sich das ändert und auch, „ältere Semester“ das Potenzial nutzen können.* «

22.4.2015 via arbeitenviernull.de



SCHRITTWEISE WEITERENTWICKLUNG DER ARBEITSLOSEN-VERSICHERUNG ZU EINER ARBEITSVERSICHERUNG

Im Folgenden werden Wegmarken einer neuen Weiterbildungspolitik beschrieben. Das grundlegende Prinzip ist die stärkere präventive Ausrichtung der Arbeitslosenversicherung. Ziel ist es, die Arbeitslosenversicherung zu einer Arbeitsversicherung[©] weiterzuentwickeln, die insbesondere Übergänge innerhalb der Erwerbsbiografie durch Phasen der Weiterbildung aktiv unterstützt. Es gilt, neue Beschäftigungsrisiken präventiv abzusichern und berufliche **Entwicklungs- und Aufstiegschancen systematisch über den Lebensverlauf zu fördern** sowie zum „innovativen Verhaltensrisiko“ zu ermutigen.¹³¹ Es geht dabei um nichts weniger als um eine Erweiterung der Versicherungslogik: Denn in der modernen Arbeitswelt wird es mehr denn je darauf ankommen, den Risikofall stärker als bisher nicht erst im Moment einer drohenden oder bereits eingetretenen Arbeitslosigkeit festzumachen. Vielmehr soll bereits präventiv und lebensverlaufsorientiert agiert werden, um die individuelle Beschäftigungsfähigkeit[©] zu sichern und auszubauen. Dies schließt ein, dass mehr – auch präventive und die Berufsbiografie unterstützende – Qualifizierung für alle Beschäftigten, vor allem aber für solche, die bislang weniger Qualifizierung in Anspruch nehmen, stattfindet.

Die **Weiterentwicklung der Arbeitslosenversicherung hin zu einer Arbeitsversicherung**¹³² sollte in mehreren Stufen mit kurz-, mittel- und langfristigen Gestaltungsschritten erfolgen. Die jeweils nächste Stufe baut auf den Erfahrungen mit der vorhergehenden Stufe auf. Diese Lernerfahrungen gilt es systematisch zu nutzen.

Erste Schritte wurden bereits in der laufenden Legislaturperiode unternommen. Mit der Novellierung des Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetzes (AFBG) konnten die Grundlagen für die Aufstiegsmobilität gestärkt und mit dem **Arbeitslosenversicherungsschutz- und Weiterbildungstärkungsgesetz (AWStG) eine erste Weichenstellung** etabliert werden. Das AWStG verbessert den Zugang gering qualifizierter Arbeitnehmer und Langzeitarbeitsloser zu einer abschlussbezogenen Weiterbildung. Ferner ermöglicht es mehr Weiterbildungsmöglichkeiten für Beschäftigte in kleinen und mittleren Unternehmen, also denjenigen Gruppen, die tendenziell seltener an Weiterbildung teilnehmen. Erfolgsprämien setzen gezielt Anreize und stärken die Motivation, eine mehrjährige Qualifizierung bis zum erfolgreichen Berufsabschluss durchzuhalten. Mit dem AWStG wird auf die Ergebnisse der PIAAC-Studie der OECD reagiert, der zufolge insbesondere gering qualifizierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Langzeitarbeitslose und ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im internationalen Vergleich über geringe Grundkompetenzen verfügen.¹³² Das Gesetz ermöglicht nun die Förderung von Grundkompetenzen, wenn dies für eine erfolgreiche berufliche Nachqualifizierung erforderlich ist.

Im nächsten Schritt sollten eine **qualifizierte Beratung einschließlich umfassender Kompetenzerfassung**, mehr bedarfsgeprüfte Weiterbildungsförderung für Beschäftigte sowie eine bessere Verzahnung der verschiedenen Instrumente erfolgen. Die BA verfügt über vielfältige Erfahrungen mit Instrumenten der Potenzialanalyse und Kompetenzfeststellung und ist in allen Regionen vertreten. Denn schon heute hat die BA die gesetzliche Aufgabe, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie Arbeitgebern Beratungsangebote zu machen. Dazu gehören sowohl die Berufsberatung als auch die Arbeitsmarktberatung für Arbeitgeber. Beide Angebote sollten gleichermaßen gestärkt werden. Auch die Qualität der Beratung sollte dahingehend verbessert werden, dass sie formale und informelle Kompetenzen, die gesundheitliche Disposition sowie die Lebensumstände des Ratsuchenden, die Anforderungen des

Arbeitsmarktes und die komplexe Weiterbildungslandschaft ausreichend berücksichtigt.

Die Bundesagentur für Arbeit hat in diesem Zusammenhang jüngst ein **Pilotprojekt zur Weiterbildungsberatung** für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer abgeschlossen und bewertet das Projekt sehr positiv. Interesse und Nachfrage nach Weiterbildungsberatung sind gerade unter Erwerbstätigen außerordentlich hoch. Sie bilden die größte Gruppe der Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Pilotprojektes. Rund 64 Prozent der Beratenen hatten dabei eine „unterbrochene“ Erwerbsbiografie. Insbesondere diese Personen können von einer präventiven und lebenslagenorientierten Beratung langfristig profitieren. Entscheidend ist bei alledem: Die Beratung wirkt, das Interesse an Weiterbildung ist geweckt und neue Beschäftigungs-, Entwicklungs- und Aufstiegschancen können entstehen.¹³³

Mittelfristig sollen bestehende **Möglichkeiten der Weiterbildungsförderung auch im Hinblick auf digitale Kompetenzen geprüft** und bestehende Programme weiterentwickelt werden. Entsprechend ist auch zu prüfen, ob die durch das AWStG neu eingeführten Weiterbildungsmöglichkeiten während des Bezugs von Transfer-Kurzarbeitergeld künftig auch über Geringqualifizierte und Ältere hinaus auf weitere Personengruppen ausgeweitet werden können. Im Einzelnen sollten die folgenden Elemente eines zukünftigen Weiterbildungssystems etabliert werden:

Aufbauend auf den Erfahrungen mit dem Pilotprojekt „Weiterbildungsberatung“ ist auf der ersten Stufe ein **flächendeckendes, qualitativ hochwertiges und lebensbegleitendes Beratungsangebot** durch die BA ein wesentliches Element, um die präventive und lebenslauforientierte Ausgestaltung der Arbeitslosenversicherung sichtbar zu machen und die Zielstellungen der BA an den Wandel der Arbeit anzupassen. Dabei sollten stärker als bisher die mittel- bis langfristigen Beschäftigungs- und Einkommensperspektiven der Versicherten in den Blick genommen werden. Der investive Charakter der Arbeitsmarktpolitik wird dadurch hervorgehoben. Die frühzeitige und kontinuierliche Absicherung von Einkommens- und Erwerbsrisiken bei Übergängen zwischen verschiedenen Arbeits- und Beschäftigungsformen wird als zentrale Säule einer lebensverlaufsorientierten Sozialstaatlichkeit die

bestehende Absicherung von Einkommensrisiken im Falle von Arbeitslosigkeit gezielt ergänzen. Mittelfristig sollte die BA folglich allen interessierten Bürgerinnen und Bürgern eine umfassende berufliche Beratung anbieten, die auch das Angebot einer umfassenden Kompetenzerfassung sowie Aspekte einer Lebenslaufberatung beinhaltet. Auch die Angebote der Beratung für Arbeitgeber (insbesondere kleine und mittlere Unternehmen) könnten in diesem Zusammenhang zielgerichtet ausgebaut werden.

Weil sich die **Beschäftigungschancen von an- und ungelerten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern** im Arbeitsmarkt der Zukunft weiter verschlechtern werden, wären für diese Zielgruppe neben dem bereits bestehenden Rechtsanspruch auf das Nachholen eines Hochschulabschlusses bessere Fördermöglichkeiten und Anreize denkbar, die es ihnen ermöglichen, auch einen Berufsabschluss nachträglich zu erwerben. Für Geringqualifizierte, für die das Nachholen eines Berufsabschlusses eine zu große Hürde darstellt, könnten unabhängig von der Unternehmensgröße auch Qualifizierungen in den Förderumfang einbezogen werden, die unterhalb des Berufsabschlusses bzw. unterhalb sogenannter abschlussbezogenen Teilqualifizierungen liegen. Als Anreiz für Aktivitäten der Betriebe bei der Qualifizierung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Bewältigung des digitalen Wandels[©] wäre eine anteilige Förderung von entsprechenden Weiterbildungen durch die BA zu erwägen.

Wenn sich Technologien und damit verbundene Aufgabenbereiche stark verändern, können auch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Berufsabschluss ohne Weiterbildung nur schwer mithalten. Diese fortschreitende Entwicklung macht lebenslanges Lernen essentiell und erfordert, **unabhängig von Lebensalter und von Betriebsgröße, berufliche Weiterbildungen weiter zu fördern**, insbesondere wenn der Berufsabschluss und die letzte geförderte berufliche Weiterbildung länger zurückliegen.

Der gezielte Erwerb von IT-Kompetenzen wird in unterschiedlichsten Branchen an Bedeutung gewinnen. Notwendig wird daher eine breite Kooperation mit diversen Anbietern, um ein **bundesweites Modellprojekt für digitale Zusatzqualifikationen** umzusetzen. Erste Pilotvorhaben der Entwicklung solcher Zusatzqualifikationen gibt es bereits, beispielsweise im Rahmen des Berliner Beitrags zum Dialogprozess Arbeiten 4.0[©].¹³⁴

Die dargestellten Maßnahmen sind so auszugestalten, dass sie durch tarifliche Vereinbarungen ergänzt werden können. Denkbar wäre es, dass Branchenfonds die staatliche Förderung aufstocken, in dem beispielsweise der Gehaltsausfall kompensiert wird.

Im Zuge der Umsetzung einer **umfassenden und langfristig ausgerichteten Qualifizierungs- und Weiterbildungsstrategie** wird ein ressortübergreifender Ansatz unter Einbeziehung der Aktivitäten der Länder angestrebt und sollte im Rahmen einer „Nationalen Weiterbildungskonferenz“ verhandelt werden. Diese Strategie sollte die unterschiedlichen Stränge der Weiterbildungsförderung, von der Erstausbildung über die Weiterbildung bis zur Aufstiegsfortbildung, systematisch miteinander verzahnen. Am Ende des Gestaltungsprozesses ist ein Weiterbildungssystem mit folgenden Elementen denkbar:

Innerhalb der Arbeitsförderung sollten der Anspruch und die Leistungen der **Förderung der Weiterbildung für Beschäftigte und Arbeitslose** unterschieden nach der Qualifizierungsform – Erhaltung, Entwicklung oder Aufstieg – gestaltet werden. Die Förderung sollte jeweils die Kosten der Qualifizierungsmaßnahme umfassen, und – soweit versicherungsrechtliche Anwartschaften erfüllt sind – die Lebenshaltungskosten sowie Kosten der sozialen Sicherung für die Zeit der Weiterbildungsmaßnahme. Ihre Finanzierung sollte je nach Nutzen der Weiterbildung anteilmäßig über Sozialversicherungsbeiträge, Eigenanteile von Unternehmen und Individuen sowie über Steuern finanziert werden. Hierfür wären zudem ergänzende Regelungen zur **Freistellung der Beschäftigten für die Zeit der Weiterbildung** erforderlich, so wie diese mit der Elternzeit für Eltern bereits bestehen.

Die hier vorgeschlagenen Reformschritte setzen eine Bedarfsprüfung im Rahmen der von der BA durchgeführten Weiterbildungsberatung voraus. Langfristig könnte für Beschäftigte darüber hinaus ein **Persönliches Erwerbstätigenkonto** mit einem steuerfinanzierten „Startkapital“ geschaffen werden, das sie für Qualifizierung und Auszeiten nutzen können ([→ Kapitel 4.8](#)).

ZUSAMMENFASSUNG

- Die Zukunft des Wirtschaftsstandorts Deutschland hängt entscheidend von der guten Bildung und Qualifikation seiner Arbeitskräfte ab. Die Politik muss angesichts des digitalen und demografischen Wandels einen gut ausgestatteten Instrumentenkasten nutzen, um das Ziel der Vollbeschäftigung zu erreichen. Sowohl die Gestaltung der makroökonomischen Rahmenbedingungen als auch die Industrie- und Dienstleistungspolitik sowie die Forschungsförderung sind wesentliche Elemente der Begleitung des Strukturwandels.
- Auf allen Ebenen muss die Politik die notwendigen Veränderungen im Bildungssystem gestalten. Investitionen in Bildung, Weiterbildung und Qualifizierung stärken die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft und die Innovationsfähigkeit in einer älter werdenden Gesellschaft.
- Die Umbrüche der Arbeitswelt 4.0 erfordern es, auch über die Bundesagentur für Arbeit frühzeitig in die Stärkung des Qualifikationsschutzes und die Verbesserung von Aufstiegsperspektiven zu investieren. Die Unterstützung muss präventiv ausgerichtet sein und darf nicht nur bei geringer Qualifikation, am Ende der Erwerbsbiografie oder bei unmittelbar drohendem Arbeitsplatzverlust greifen.
- Das BMAS plant, die Arbeitslosenversicherung schrittweise zu einer Arbeitsversicherung auszubauen, um so mehr präventive Unterstützung für Beschäftigte zu ermöglichen. Ein wichtiges Element ist hierbei das Recht auf eine unabhängige Berufs- und Weiterbildungsberatung. Perspektivisch wird ein Recht auf Weiterbildung angestrebt. Eine umfassende Weiterbildungsstrategie soll im Rahmen einer „Nationalen Weiterbildungskonferenz“ unter Beteiligung aller betroffenen Ressorts der Bundesregierung, der Länder, der Sozialpartner und weiterer Akteure beraten und entwickelt werden.

4.2 ARBEITSZEIT: FLEXIBEL, ABER SELBSTBESTIMMT

Wer gibt den zeitlichen Takt in der Arbeitswelt von morgen vor? Bei dieser Frage kommen in einer lebendigen, vielstimmigen Debatte ganz unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse zum Ausdruck (→ [Kapitel 2.5](#)): das Austarieren der Flexibilitätsbedarfe von Unternehmen und Beschäftigten bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung des Arbeitsschutzes, die Stärkung individueller Zeitsouveränität[©], die Berücksichtigung unterschiedlicher Erwartungen und Bedürfnisse innerhalb einer Belegschaft sowie der Schutz von gemeinsamen gesellschaftlichen Zeitfenstern für ein lebendiges Miteinander. Chancen sind mehr Optionen für ein selbstbestimmteres Arbeiten und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Kritische Punkte sind wachsende Flexibilitätsanforderungen an Unternehmen, unfreiwillige Teilzeit, ständige Erreichbarkeit, unbezahlte Überstunden, nicht genommener Urlaub und Nichteinhaltung von Ruhezeiten in einer entgrenzten Arbeitswelt. »

---» Ich finde das Prinzip der Zeit- und Ortsflexibilität gut, denke aber, dass Themen wie Überstunden und Arbeit am Wochenende dann klar geregelt werden müssen. «

10.3.2016 via arbeitenviernull.de



DAS THEMA IM DIALOGPROZESS

Im Dialog Arbeiten 4.0[©] sowie in der Plattform „Digitale Arbeitswelt“ im Rahmen des IT-Gipfelprozesses der Bundesregierung nahm das zeit- und ortsflexible Arbeiten breiten Raum ein.¹³⁵ Im von Bundesministerin Andrea Nahles initiierten Arbeitszeitdialog mit Sozialpartnern, Unternehmen, Zivilgesellschaft und Wissenschaft zeigte sich ein breiter Konsens darüber, dass eine Arbeitszeitgestaltung erforderlich ist, die spezifischen **Zeitbedarfen im Lebensverlauf** besser **Rechnung trägt**. Zum einen wurden Erfolgsfaktoren, zum anderen aber auch Hindernisse für die betriebliche Umsetzung flexibler Arbeitsmodelle erörtert. Es bestand Einigkeit darin, dass eine erfolgreiche Verankerung flexibler Arbeitsmodelle nur gelingen kann, wenn dies in den Betrieben durch eine entsprechende Kommunikations-, Unternehmens- und Führungskultur gefördert wird. Beratungsangebote, Netzwerke und Leitfäden sowie das Bekanntmachen guter betrieblicher Praxisbeispiele speziell in KMU sind hierbei hilfreich für die Umsetzung.¹³⁶

---» *Sinnvoll und notwendig ist aber [...] die Modernisierung der [...] gesetzlichen Vorgaben, um einen neuen Flexibilitätskompromiss zu ermöglichen. So muss das Arbeitszeitgesetz die Spielräume der EU-Arbeitszeitrichtlinie nutzen, wie zum Beispiel die Abweichungsmöglichkeit zur 11-stündigen Ruhezeit durch Tarifvertrag und die Umstellung von der täglichen zur wöchentlichen Betrachtung der Arbeitszeit.* <<
Arbeitgeberverband Gesamtmetall

---» *Beim Marburger Bund verstärkt sich der Eindruck, dass dabei selbst zwingende gesetzliche Vorgaben, wie das Arbeitszeitgesetz, arbeitgeberseitig vereinzelt mehr als Handlungsempfehlung, denn als gesetzliche Handlungspflicht empfunden werden.* <<
Marburger Bund

Zum anderen wurde diskutiert, wie neue Flexibilitätskompromisse zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften aussehen könnten und welchen Beitrag der Staat dazu leisten kann. Von Arbeitgeberseite wurde die Auffassung vertreten, dass das Arbeitszeitrecht bei den Regelungen zur Höchstarbeitszeit und zur Ruhezeit zu öffnen sei, um den Bedarfen von Betrieben besser gerecht zu werden. Von Seiten der Gewerkschaften wurden neue Rechte für Beschäftigte in die Diskussion eingebracht (Recht auf Nichterreichbarkeit, Recht auf Lage der Arbeitszeit, Recht auf Telearbeit) und auf Defizite bei der Kontrolle der Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes hingewiesen. Intensiv wurde auch darüber diskutiert, die Gestaltungsmöglichkeiten der Tarif- und Betriebspartner gesetzlich auszuweiten und auf dieser Grundlage betriebliche Experimentierräume[©] einzurichten, in denen neue sozialpartnerschaftliche Gestaltungsansätze unter wissenschaftlich Begleitung getestet werden können (→ Kapitel 5). <<

Im Dialog Arbeiten 4.0[©] kristallisierten sich drei zentrale Ziele heraus: Die **Beschäftigten** sollen vor **Entgrenzung[©] und Überforderung geschützt** werden. Die Arbeitszeiten müssen so ausgestaltet sein, dass die Sicherheit und der Gesundheitsschutz der Beschäftigten nicht gefährdet

¹³⁵ Über den Dialog „Arbeiten 4.0“ hinaus hat eine Arbeitsgruppe der IT-Gipfel-Plattform „Digitale Arbeitswelt“ unter Leitung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und der IG Metall das Thema mit Fokus auf Aspekte der digitalen Arbeitswelt diskutiert. Die Empfehlungen der Arbeitsgruppe sind bereits veröffentlicht, BMAS 2016b.

¹³⁶ Einen Einblick in gute Praxis gibt BMAS 2015c.

sind. Mehr Wahlarbeitszeioptionen sollen mehr **Zeit- und Orts-souveränität ermöglichen**. Neue Anreize für sozialpartnerschaftlich ausgehandelte Flexibilität sollen neue **Kompromisse für eine innovative Arbeitsorganisation ermöglichen** und mehr Raum für betriebliche Gestaltung schaffen.

Viele Beschäftigte wünschen sich flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice, um **Beruf und Privatleben besser in Einklang zu bringen**. Es zeigt sich allerdings auch, dass Vertrauensarbeitszeiten⁶ und zunehmende Erreichbarkeit in der Freizeit, aber auch Mehrarbeit und atypische Arbeitszeiten die Balance von Arbeits- und Privatleben gefährden können. Auch bei der Arbeit im Homeoffice werden die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit fließender. Entgrenztes Arbeiten kann gesundheitliche **Belastungen mit sich bringen**. Dabei ermöglicht der bestehende gesetzliche Rahmen bereits ein hohes Maß an Flexibilität und stellt zugleich ein hohes Niveau des Arbeitsschutzes sicher (→ Kasten). >>

--->> *Die neuen Formen digitaler Rund-um-die-Uhr-Erreichbarkeit drohen anstelle verbesserter Vereinbarkeit erhöhte Belastungen für Frauen und Menschen mit Familienpflichten mit sich zu bringen. <<*

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

--->> *Den Unternehmen ist bewusst, dass eine Rund-um-die-Uhr-Verfügbarkeit der Mitarbeiter unter dem Gesichtspunkt des Gesundheitsschutzes keine nachhaltige Lösung darstellt. Es wird Aufklärungsarbeit geleistet, wie mit den modernen Kommunikationsformen sachgerecht umgegangen werden kann. Jedoch werden die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit in einer digitalisierten Welt nicht in dem Umfang gezogen werden können wie im analogen Zeitalter. <<*

Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland

GESETZLICHE REGELUNGEN ZUR ARBEITSZEITGESTALTUNG

Der deutsche Gesetzgeber ist an die Vorgaben der **europäischen Arbeitszeitrichtlinie** gebunden. Diese bestimmt, dass die durchschnittliche Arbeitszeit pro Sieben-Tages-Zeitraum 48 Stunden einschließlich der Überstunden nicht überschreiten darf. Jedem Arbeitnehmer muss zudem pro 24-Stunden-Zeitraum eine Mindestruhezeit von 11 zusammenhängenden Stunden gewährt werden. Ziel des deutschen Arbeitszeitgesetzes ist u. a., die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten zu gewährleisten und die Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten in diesem Sinne zu gestalten. Es geht daher im Grundsatz von einem Acht-Stunden-Tag und sechs Werktagen pro Woche aus. Die werktägliche Arbeitszeit kann ohne besondere Begründung auf bis zu zehn Stunden verlängert werden. Die Verlängerung muss innerhalb von sechs Kalendermonaten oder 24 Wochen auf durchschnittlich acht Stunden ausgeglichen werden. Es ist nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit eine ununterbrochene Ruhezeit von 11 Stunden zu gewähren. Der wöchentliche Ruhetag ist grundsätzlich der Sonntag.

--->> *Der 119. Deutsche Ärztetag 2016 erwartet vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales, dass die bestehenden verbindlichen gesetzlichen Standards zum Schutz von Arbeitnehmern nicht angesichts eines behaupteten Flexibilisierungsbedarfes preisgegeben werden. <<*

Bundesärztekammer

Arbeitszeiten über zehn Stunden sind möglich. So kann per Tarifvertrag u. a. geregelt werden, die Arbeitszeit bei Arbeitsbereitschaft (z. B. Wachgewerbe) oder Bereitschaftsdienst (z. B. Krankenhäuser, Werksfeuerwehr) werktäglich auf über zehn Stunden zu verlängern, unter besonderen Voraussetzungen auch ohne Ausgleich (Opt-out). Auch in bestimmten Branchen (Landwirtschaft, Behandlung, Pflege, Betreuung, öffentlicher Dienst) können per Tarifvertrag längere Arbeitszeiten zugelassen werden. Darüber hinaus können die Aufsichtsbehörden längere tägliche Arbeitszeiten unter anderem für Schichtbetriebe, Bau- und Montagewerken sowie für Saison- und Kampagnebetriebe zulassen.

Abweichungen sind auch bei der täglichen Ruhezeit von 11 Stunden möglich. So kann beispielsweise in einigen Branchen (z. B. Kranken-, Pflege und Betreuungseinrichtungen, Gastgewerbe, Verkehrsbetriebe, Landwirtschaft und Tierhaltung) die Ruhezeit auf zehn Stunden verkürzt werden, wenn die Verkürzung innerhalb von vier Wochen durch Verlängerung einer anderen Ruhezeit auf mindestens 12 Stunden ausgeglichen wird. Per Tarifvertrag kann unter der Bedingung, dass die Art der Arbeit dies erfordert, geregelt werden, die Ruhezeit um bis zu zwei Stunden auf neun Stunden zu kürzen. Die Tarifparteien können auch zulassen, dass entsprechende Regelungen in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung getroffen werden.

Arbeiten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in ihrer Freizeit (Ruhezeit), ist dies grundsätzlich als Arbeitszeit im Sinne des Arbeitszeitgesetzes zu bewerten. Der Arbeitgeber ist dafür verantwortlich, dass Arbeitszeiten, die über die werktägliche Arbeitszeit von acht Stunden hinausgehen, aufgezeichnet werden. Insgesamt ist der Arbeitgeber verpflichtet darauf zu achten, dass die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die gesetzlichen Regelungen einhalten. Auf leitende Angestellte findet das Arbeitszeitgesetz jedoch keine Anwendung.

Bei einer Unterbrechung der vorgeschriebenen Ruhezeit von in der Regel elf Stunden, beginnt diese von vorn. Für eine „Bagatelregelung“ für kurze Unterbrechungen (z.B. das Schreiben einer E-Mail) besteht innerhalb der EU-Arbeitszeitrichtlinie kein Spielraum.

Eine wichtige Rolle bei der Gestaltung der konkreten Arbeitsbedingungen spielen die **Vorschriften des Arbeitsschutzes**, wie sie im Arbeitsschutzgesetz und den konkretisierenden Rechtsverordnungen festgelegt sind. Mittels Gefährdungsbeurteilungen sind auch Risiken des mobilen Arbeitens zu erfassen, auf welche die Betriebsparteien durch Arbeitsschutzmaßnahmen und betriebliche Regelungen reagieren können.

Der Arbeitgeber ist für die Einhaltung der Vorschriften verantwortlich. Dies gilt auch dann, wenn Beschäftigte Arbeitszeit und/oder Arbeitsort weitgehend selbst bestimmen können oder Vertrauensarbeitszeit¹³⁷ vereinbart wurde. Die Aufsichtsbehörden haben die Einhaltung zu überwachen.

Mit der Digitalisierung **gewinnt** die arbeitsbezogene **Erreichbarkeit in der Freizeit** weiter **an Bedeutung**. Hier gelten die üblichen arbeitsrechtlichen Grundsätze. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind nicht verpflichtet, für ihren Arbeitgeber in der Freizeit erreichbar zu sein. Etwas Anderes gilt nur dann, wenn eine entsprechende vertragliche und rechtlich zulässige Vereinbarung besteht. Ohne eine solche Vereinbarung gibt es keine Verpflichtung zur Erbringung von Überstunden.¹³⁷ Deshalb ist kein *gesetzlicher* Handlungsbedarf erkennbar. Dies bedeutet jedoch nicht, dass kein Handlungsbedarf besteht. Einige Unternehmen haben inzwischen sehr unterschiedliche, gut angenommene Vereinbarungen zur Nichterreichbarkeit getroffen.¹³⁸ Die Bedeutung solcher Vereinbarungen wird von arbeitswissenschaftlichen und arbeitsmedizinischen Erkenntnissen unterstrichen. Diese zeigen beispielsweise, dass mangelnde Regenerationsphasen und überlange Arbeitszeiten langfristig negative Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten haben können.¹³⁹ »

---» Die Unternehmen sind derzeit jedoch noch weit entfernt davon, auf das Problem zu reagieren. 81 % der DFK-Führungskräfte sehen keine Maßnahme ihres eigenen Unternehmens, um die ständige Erreichbarkeit einzuschränken. (...) Es muss Klarheit hinsichtlich der Erreichbarkeit außerhalb der Dienstzeiten geben. Ausdrückliche Vereinbarungen in den Unternehmen hierzu sind höchst selten. «
Die Führungskräfte

Das **Bedürfnis nach zeit- und ortssouveränem Arbeiten** nimmt zu (→ Kapitel 2.5). Der Arbeitszeitreport Deutschland 2016 zeigt, dass die Rahmenbedingungen darüber entscheiden, ob sich Arbeitszeitflexibilität positiv oder negativ auf die Gesundheit und Zufriedenheit der Beschäftigten auswirkt: Wenn Beschäftigte ihre Arbeitszeit selbst bestimmen oder mitgestalten können, „kann sich Flexibilität förderlich für Gesundheit und Zufriedenheit auswirken und eine Ressource darstellen“.¹⁴⁰ Um die Zeit- und Ortssouveränität der Beschäftigten zu stärken, **bedarf** es grundsätzlich einer **Ausweitung der tariflichen und betrieblichen Angebote** und des Personenkreises, der sie in Anspruch nehmen kann, sowie eine Unternehmenskultur, die die tatsächliche Inanspruchnahme der Angebote unterstützt. Dass bei den Beschäftigten ein Bedarf an flexiblen Arbeitsmodellen vorhanden ist, die mehr Wahl-

¹³⁷ Ausnahmen hiervon können in Notfällen bestehen.

¹³⁸ Vgl. u. a. BMAS 2015c.

¹³⁹ Vgl. u. a. Beermann 2004; Wirtz u. a. 2009; Wirtz 2009.

¹⁴⁰ BAuA 2016a, S. 133, 136.

---» *Arbeiten 4.0 bietet natürlich Möglichkeiten, Familie und Beruf besser miteinander zu verbinden. Gefährlich ist m. E. ein erkennbarer Trend, die neuen Arbeitsformen nur zur Kosteneinsparung anzuwenden.* <<

5.5.2015 via arbeitenviernull.de



möglichkeiten bezüglich Lage und Dauer der Arbeitszeit sowie des Arbeitsorts, z. B. im Homeoffice, einräumen, wurde in [Kapitel 2.5](#) ausgeführt. <<

Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge können nicht nur konkrete Angebote ausführen und Regeln für die Umsetzung beschreiben, sondern auch Ansprüche der Beschäftigten gegenüber dem Arbeitgeber formulieren. Angesichts der zurückgehenden Tarifbindung^G und der Vielzahl von Beschäftigten, die von solchen Gestaltungsansätzen nicht erfasst werden, etwa weil sie in Kleinbetrieben tätig sind, stellt sich jedoch auch die Frage, **inwieweit individuelle Ansprüche gestärkt werden** sollten. Dabei sind die Grenzen des betrieblich Machbaren hinsichtlich Organisation, Kosten und technischer Umsetzung anzuerkennen.

Ein recht weitgehender Ansatz für eine gesetzliche Stärkung individueller Ansprüche wäre ein **Wahlarbeitszeitgesetz**, wie es der Deutsche Juristinnenbund (djb) in einem viel diskutierten Konzept vorschlägt und das allen Beschäftigten – auch denen in Betrieben ohne Mitbestimmung^G – garantierte Arbeitszeitoptionen verschaffen soll. Kernelement des Konzepts ist der individuelle Anspruch jeder/jeder Beschäftigten auf Änderung der jeweiligen vertraglichen Arbeitszeit und zwar in Bezug auf Dauer und Lage, aber auch auf den Arbeitsort. Dieser Anspruch kann durch das Unternehmen nur aus dringenden betrieblichen Gründen abgelehnt werden. Diese liegen allerdings u. a. vor, wenn in einem Unternehmen ein betriebliches Wahlarbeitszeitkonzept erarbeitet wurde und der individuelle Arbeitszeitwunsch hiermit nicht vereinbar ist. Der djb-Vorschlag basiert auf dem Konzept der „regulierten Selbstregulierung“, d. h. das Gesetz würde Verfahren, Fristen und Beteiligungsrechte vorgeben. Die Ausgestaltung der Wahlarbeitszeit obläge hingegen den Betriebsparteien.¹⁴¹ Eine weitere Option wäre ein **Recht auf Homeoffice** mit freier Wahl des Arbeitsortes. Angesichts der Vielzahl von Tätigkeiten, die weiterhin ortsgebunden sind, muss es sich beim „Recht auf Homeoffice“ allerdings nicht zwingend um einen Anspruch handeln, der – unter dem Vorbehalt entgegenstehender betrieblicher Interessen – in der Sache durchsetzbar ist. Ein solcher ist den Niederlanden und Großbritannien, die in der Diskussion oft als Beispiele in der Umsetzung angeführt werden, ebenfalls nicht realisiert. Es gibt dort lediglich einen Anspruch, den Wunsch auf Homeoffice mit dem Arbeitgeber zu erörtern, so dass dieses Instrument vor allem dazu dient, Diskussionsprozesse auf betrieblicher Ebene anzustoßen. <<

---» *Um Freiräume für die Arbeits- und Lebensqualität der Erwerbstätigen zu erschließen, fordert ver.di auch ein Recht auf Telearbeit.* <<

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft



---» *Ein Rechtsanspruch für Arbeitnehmer auf „Telearbeit“ von zu Hause ist inakzeptabel. Nicht alle Arbeitsplätze sind für ein Arbeiten von zu Hause geeignet. Das gilt besonders für den Einzelhandel (bspw. Verkäufer, Warenverräumer etc.).* <<
Handelsverband Deutschland

Schließlich bestand im Dialog Arbeiten 4.0 Einigkeit darüber, dass **ausgehandelte Arbeitszeitvereinbarungen und Flexibilitätskompromisse erforderlich** sind. Dabei wurde sowohl von Seiten der Arbeitgeber bzw. der Personalverantwortlichen als auch von einigen Betriebsräten die Frage aufgeworfen, ob angesichts der Digitalisierung und veränderter Bedürfnisse der Beschäftigten einige der bestehenden Regelungen des Arbeitszeitgesetzes gelockert werden müssten. Dem stehen wiederum Einwände gegenüber, dass weitreichende Forderungen wie eine Abkehr von der Tageshöchstleistungszeit hin zu einer maximalen Wochenarbeitszeit zu weniger Zeitsouveränität⁶ bei Beschäftigten und einer höheren gesundheitlichen Belastung führen können. Schon heute bietet das Arbeitszeitgesetz die Möglichkeit, per Tarifvertrag vom Grundsatz einer ununterbrochenen Ruhezeit von 11 Stunden nach Beendigung der Arbeit abzuweichen. Die Ruhezeit kann über eine tarifvertragliche Vereinbarung auf neun Stunden verkürzt werden, wenn die Art der Arbeit dies erfordert und ein entsprechender Zeitausgleich erfolgt.

GESTALTUNGSANSÄTZE

Um vor **Entgrenzung und Überforderung** zu **schützen** und die **Flexibilitätsanforderungen der Betriebe mit den Selbstbestimmungswünschen der Beschäftigten auszutarieren**, scheinen **tarifliche und betriebliche Vereinbarungen** am besten **geeignet**, die gesetzlichen Regelungen in der betrieblichen Praxis passgenau umzusetzen (→ **Kasten**). Die Betriebs- und Tarifpartner haben bereits richtungweisende Vereinbarungen zur Gestaltung von Arbeitszeiten und zum ortsflexiblen Arbeiten abgeschlossen, die dies für einzelne Branchen und einzelne Betriebe leisten. »

---» *Ständige Erreichbarkeit heißt: Ort und Zeit der Leistungserbringung sind hochflexibel. Das berührt die Mitbestimmung bei Arbeitszeit und Technikeinsatz. Zu diesen Feldern werden die meisten Betriebsvereinbarungen abgeschlossen. «*
Hans-Böckler-Stiftung

In einer sich dynamisch wandelnden Arbeitswelt bedarf es einer arbeitswissenschaftlichen Forschung, die überprüfen kann, inwieweit das hohe Arbeitsschutzniveau, das der bestehende gesetzliche Rahmen bietet, auch bei veränderten Rahmenbedingungen oder neuen Arbeitsformen sichergestellt ist. Bereits heute existiert eine breit angelegte universitäre und außeruniversitäre Forschung über arbeitswissenschaftliche und arbeitsmedizinische Fragen, die z. B. von der BAuA, den Forschungsinstituten der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung oder dem Institut für angewandte Arbeitswissenschaften betrieben wird. Es **bedarf** jedoch weitergehender **wissenschaftlicher Forschung** sowie Projektbegleitung und Evaluation, um die gesundheitlichen

---» *Der Mensch nimmt in der Arbeitswelt 4.0 sozial, kommunikativ und emotional eine neue, aktivere Rolle in der Arbeit ein. Es gilt, diese Veränderungen im arbeitswissenschaftlichen Kontext zu begleiten, dezidiert zu erfassen und zu erforschen.* «
Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen

Auswirkungen flexibler Arbeitsmodelle besser beurteilen zu können. Die bisherige Erforschung arbeitszeitbedingter Belastungen und Erholungswirkungen ist stärker auf die Industriearbeit und weniger auf Arbeitsformen in der Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft bezogen und betrachtet zu wenig die gesamte Work-Life-Balance. Es gibt bislang zu wenige Erkenntnisse über Bedürfnisse, Anforderungen und Belastungen, die sich z. B. für Wissensarbeiter oder in der Dreifachbelastung durch Arbeitszeiten, lange Wegzeiten und familiäre Aufgaben ergeben. Das BMAS setzt sich dafür ein, dass arbeitsmedizinische Forschung, Präventionsforschung und Arbeitsschutzforschung in Programmen der Bundesregierung künftig stärker berücksichtigt werden. Der Arbeitsschutz muss sich unter den Bedingungen einer geänderten Arbeitswelt **weiterentwickeln** zu einem **Arbeitsschutz 4.0** (→ Kapitel 4.4). «

Das im Koalitionsvertrag vereinbarte Vorhaben, im Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) ein **allgemeines Recht auf befristete Teilzeit** zu verankern, ist ein wichtiger Schritt, um die **Zeitsouveränität zu stärken und in Richtung Wahlarbeitszeit¹⁴² auszubauen**. Es ermöglicht Beschäftigten ihre Arbeitszeit an der Lebensphase zu orientieren, ohne dabei in eine „Teilzeitfalle“¹⁴² zu geraten.¹⁴² Die Vermeidung unerwünschter Teilzeit ist auch ein wichtiger Beitrag zur Nutzung der Fachkräftepotenziale sowie zur Vermeidung von Sicherungslücken vor allem im Alter. Um für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die Übergänge zwischen Vollzeit- und Teilzeitphasen zu erleichtern, haben sich die Koalitionspartner im Koalitionsvertrag für diese Legislaturperiode auf eine Weiterentwicklung des Teilzeitrechts verständigt. Danach soll für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die sich für eine zeitlich befristete Teilzeitbeschäftigung entscheiden, sichergestellt werden, dass sie wieder zur früheren Arbeitszeit zurückkehren können. Hierfür wird ein Anspruch auf befristete Teilzeit geschaffen.

Das Recht auf befristete Teilzeit sollte jedoch durch weitere Elemente ergänzt werden, um eine an Lebensphasen und -lagen orientierte Arbeitszeitgestaltung voranzubringen.

¹⁴² Nach einer aktuellen Auswertung von SOEP-Daten im Auftrag des BMAS würden von den schätzungsweise 6 Millionen Teilzeitbeschäftigten (d. h. mit Wochenarbeitszeit unter 30 Stunden) im Jahr 2014 knapp 3 Millionen Teilzeitbeschäftigte ihre Arbeitszeit gerne erhöhen – um durchschnittliche 11,3 Stunden pro Woche (vgl. Tobsch/Holst, im Erscheinen).

- Erforderlich ist eine verlässliche öffentliche Infrastruktur, insbesondere im Bereich der Kinderbetreuung und Pflege. In den vergangenen Jahren ist vor allem beim quantitativen und qualitativen Ausbau der Kleinkindbetreuung viel erreicht worden. Im Bereich schulischer Ganztagsbetreuung oder der Pflege besteht hingegen weiter Handlungsbedarf.
- Mit der Weiterentwicklung der Elternzeit und dem Gesetz zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf wurden in den vergangenen Jahren bereits Rechtsansprüche auf familienbedingte Arbeitszeitreduzierungen geschaffen. Mit deren Einführung war das Ziel einer stärker lebensverlaufsorientierten Arbeitszeitgestaltung verbunden. Hinsichtlich einer finanziellen Unterstützung von Arbeitszeitreduzierungen in bestimmten Lebensphasen wäre es denkbar, Einkommensreduzierungen im Falle einer Teilzeit beider Partner teilweise zu kompensieren, wie es Modelle einer „Familienarbeitszeit“^G oder eines „Familiengeldes“^G vorsehen.¹⁴³
- **Betriebliche Langzeitkonten**^G (im Gesetz als Wertguthaben bezeichnet) können flexibel für gesetzliche Freistellungszwecke – wie Pflegezeit oder Elternzeit – oder für mit dem Arbeitgeber vereinbarte Freistellungen – z. B. Weiterbildung, Sabbatical, Übergang in den Ruhestand – eingesetzt werden.¹⁴⁴ Damit bieten sie passgenaue Lösungen für eine Vielzahl individueller Zeitbedarfe. Um die Verbreitung von Langzeitkonten^G zu fördern, könnten insbesondere für kleinere und mittlere Unternehmen Anreize gesetzt werden, Wertguthaben einzurichten und ihren Beschäftigten längerfristige Freistellungen zu ermöglichen.¹⁴⁵ Sollten sich kostengünstige Kollektivverträge mit Anbietern von Wertguthabenverwaltung für kleine und mittlere Unternehmen nicht als gangbarer Weg herausstellen, könnte geprüft werden, ob beispielsweise die Deutsche Rentenversicherung Bund, auf die bereits heute bei einem Arbeitgeberwechsel Wertguthaben übertragen werden können, im Einvernehmen mit Arbeitgeber und Beschäftigten das

¹⁴³ Vgl. BMFSFJ 2016; Müller u. a. 2015.

¹⁴⁴ Wertguthaben beruhen auf einer freien Vereinbarung zwischen Beschäftigtem und Arbeitgeber. Diese setzt voraus, dass Beschäftigte aktuell auf Teile des Lohns oder bezahlter Freizeit verzichten können, um sie später für längerfristige Freistellungen von der Arbeit zu nutzen. Der Arbeitgeber wiederum muss bereit und in der Lage sein, das Guthaben insolvenzsicher zu verwalten oder verwalten zu lassen und seinen Beschäftigten später über längere Zeiträume ganz oder teilweise von der Arbeit freizustellen. Vgl. BMAS 2015e.

¹⁴⁵ Vorreiter ist die Chemiebranche mit ihrem Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“. Eine repräsentative TNS-Betriebsbefragung kam im Jahr 2010 zu dem Ergebnis, dass Langzeitkonten von nur zwei Prozent der Betriebe in Deutschland eingerichtet werden (Riedmann u. a. 2011). Die Nutzung hing vor allem mit der Betriebsgröße zusammen: Der Anteil der Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten lag 2010 mit 13 Prozent deutlich über dem Durchschnitt.

Wertguthaben verwaltet. Das mittelfristige Ziel könnte sein, dass für jede Arbeitnehmerin und jeden Arbeitnehmer bereits am Beginn des Arbeitslebens ein Langzeitkonto eröffnet wird. Dieses Konto wäre eine Grundlage für tarifliche Vereinbarungen und weitergehende Reformen, die in [Kapitel 4.8](#) skizziert werden.

---» *In der Hochphase eines Projektes kann es notwendig sein, dass sich ein Spezialist in der deutschen Niederlassung per Telefonkonferenz an einer kurzfristig angesetzten Abstimmungsrunde in den USA beteiligen muss. Sollte er an diesem Tag in Deutschland bereits 9 Stunden gearbeitet haben, dürfte er nach aktueller Gesetzeslage maximal eine Stunde an der Telefonkonferenz teilnehmen. Hier sollte es eine Regelung geben, die mehr Flexibilität zulässt.* <<

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

---» *Wenn eine Arbeitnehmerin am Abend nach dem Kinobesuch in der S-Bahn noch schnell einige E-Mails beantwortet, muss sie die Arbeit am kommenden Morgen um 8.00 Uhr wieder aufnehmen können. Das entspricht der Lebenswirklichkeit und der Vorstellung vieler, insbesondere junger Menschen.* <<

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

- Mit dem Flexi-Rentengesetz soll u. a. die Möglichkeit verbessert werden, vor Erreichen der Regelaltersgrenze eine Teilzeitarbeit durch eine Teilrente zu ergänzen. Ältere Beschäftigte sollen so ihren Übergang in den Ruhestand flexibel, selbstbestimmt und gemäß ihren individuellen Lebensentwürfen gestalten können. Damit wird ein wichtiger Beitrag zu einer lebensphasenorientierten[©] Arbeitszeitgestaltung geleistet.

Der bestehende gesetzliche Rahmen ermöglicht bereits ein hohes Maß an Flexibilität (→ [Kasten: Gesetzliche Regelungen](#)). Sofern sich darüber hinaus **mehr Gestaltungsspielräume**, z. B. hinsichtlich der Tageshöchst- und Ruhezeiten, als notwendig erweisen sollten, wäre die Eröffnung solcher Gestaltungsspielräume für das BMAS nur auf dem Wege **ausgehandelter Flexibilitätskompromisse** denkbar. Diese Kompromisse müssten **bestimmte Bedingungen erfüllen** (siehe unten). Sie müssten passgenaue Lösungen ermöglichen, ohne die Zeitsouveränität[©] und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer zu beeinträchtigen. Eine allgemeine Öffnung des Arbeitszeitgesetzes wie eine Abkehr von der Norm des 8-Stunden-Tages zugunsten nur noch einer Wochenhöchst- arbeitszeit ist aus Sicht des BMAS mit den Zielen des Arbeitsschutzes und der Zeitsouveränität nicht vereinbar. <<

Die genannten Ziele (Schutz vor Entgrenzung[©] und Überforderung, Zeitsouveränität[©], ausgehandelte Flexibilitätskompromisse) könnten mittelfristig in einem neuen **Wahlarbeitszeitgesetz** verankert werden. Dieses Gesetz könnte **mehr Wahloptionen für Beschäftigten bei Arbeitszeit und -ort mit einer konditionierten Möglichkeit der Abweichung von den geltenden Regelungen** des Arbeitszeitgesetzes (→ [Kasten: Gesetzliche Regelungen](#)) kombinieren. Es sollte zunächst auf zwei Jahre befristet werden. Die Erprobung dieses Gesetzes sollte kombiniert werden mit konkreten betrieblichen Experimentierräumen[©] (→ [Kapitel 5](#)), wie sie die IT-Gipfel-Plattform „Digitale Arbeitswelt“ mit Blick auf das orts- und zeitflexible Arbeiten vorgeschlagen hat. Die

gemeinsame Empfehlung lautet, Experimentierräume zur betrieblichen Gestaltung einzurichten, in deren Rahmen ergebnisoffen neue Arbeitszeit- und Organisationsmodelle entwickelt und konkrete Veränderungen im direkten Betriebsablauf erprobt werden können (→ [Kapitel 5](#)). Der Gedanke wäre dahingehend zu erweitern, auch Experimentierräume zu ermöglichen, die eine Öffnung des Arbeitszeitgesetzes nutzen. Die Evaluation dieses Mehr an Flexibilität muss sich an klaren Kriterien orientieren, v. a. ob die Ziele des Arbeitsschutzes und der Zeitsouveränität durch innovative betriebliche Flexibilitätsarrangements gestärkt werden.

Dieses Wahlarbeitszeitgesetz sollte die folgenden Elemente beinhalten:

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben das Recht (entsprechend dem genannten Ziel einer „befristeten Teilzeit“) unter bestimmten Voraussetzungen und in einzuhaltenden Fristen die **Dauer ihrer Arbeitszeit** zu wählen. Sie haben ein **Erörterungsrecht in Bezug auf die Lage der Arbeitszeit**, auch wenn sie ihre Arbeitszeit nicht reduzieren möchten, und auf den **Arbeitsort**. Auch Arbeitgeber können selbstverständlich im Falle einer gewünschten Reduzierung der Arbeitszeit die Lage der Arbeitszeit und den Arbeitsort mit den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern erörtern.

Möglich ist eine konditionierte und begrenzte **Abweichung von den derzeit bestehenden Regelungen des Arbeitszeitgesetzes** hinsichtlich der Tageshöchst Arbeitszeit und der Ruhezeit auf Initiative der Beschäftigten oder des Arbeitgebers, wenn **folgende Voraussetzungen erfüllt** sind:

- Ein Tarifvertrag muss diese Öffnung zulassen, kann diese auf bestimmte Beschäftigtengruppen beschränken und genauere Anforderungen an betriebliche Wahlarbeitszeitkonzepte festlegen.
- Es muss eine Betriebsvereinbarung über Wahlarbeitszeitkonzepte vorliegen. Hierzu gehören zumindest klare Festlegungen zur Aufzeichnung der Arbeitszeit und die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen.
- Der Öffnung müssen auch betroffene Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer individuell zustimmen.

- Die Öffnung wird an die Bereitschaft der Betriebe gebunden, die Auswirkungen im Rahmen eines Experimentierraums zu evaluieren oder evaluieren zu lassen und die Ergebnisse der Bundesregierung zur Verfügung zu stellen. Dem Mehr an Flexibilität müssen in der Umsetzung neue Schutzrechte entgegengestellt werden. Dies könnte beispielsweise bedeuten, dass eine maximal zweifache Überschreitung der gesetzlichen Tageshöchst Arbeitszeit von zehn Stunden nicht zu einer Überschreitung der durchschnittlichen wöchentlichen Höchstarbeitszeit von 48 Stunden führt und ihr spätestens in der Folgeweche ein freier Arbeitstag folgen muss. In jedem Fall sollten die geltenden Ausgleichszeiträume, in denen im Schnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden dürfen, deutlich enger gefasst werden.

Die **Ergebnisse der betrieblichen Experimentierräume** sollten **nach zwei Jahren** im Hinblick u. a. auf innovative sozialpartnerschaftliche und betriebliche Kompromisse sowie die Auswirkungen hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit und des Arbeitsschutzes **ausgewertet** werden. In einem **nächsten Schritt** könnten diese Ergebnisse gegebenenfalls in **dauerhafte Regelungen** im Wahlarbeitszeit- sowie im Arbeitszeitgesetz festgeschrieben werden.

Ein Wahlarbeitszeitgesetz könnte dazu beitragen, Anreize für das Aushandeln innovativer Arbeitszeitarangements zu schaffen, die den jeweiligen betrieblichen Bedingungen gerecht werden und auf dem Prinzip basieren: „flexibel, aber selbstbestimmt“. Dieser Ansatz trägt auch der Tatsache Rechnung, dass die Chance auf „Wahlarbeitszeit“ **nicht zu trennen ist von der betrieblichen Personalpolitik und Führungskultur**. Wie wird sichergestellt, dass (vorübergehende) Arbeitszeitreduzierungen nicht mit einer Arbeitsverdichtung^G einhergehen? Wie wird mit temporären Lücken in der Personalplanung umgegangen? Werden betrieblich nicht erforderliche Präsenzplichten hinterfragt? Wie kann Führen in Teilzeit unterstützt werden? Werden Kompetenzen und Informationen zwischen Mitarbeitern geteilt und damit eine Vertretung ermöglicht? Diese Fragen können letztlich nur auf betrieblicher Ebene sowie im Dialog der Sozialpartner und Betriebsparteien gelöst werden.¹⁴⁶

¹⁴⁶ Die Bedeutung betrieblicher Faktoren für die Akzeptanz und Nutzung von Arbeitszeitoptionen zeigen beispielsweise die Ergebnisse des Forschungsprojekts „Arbeitszeitoptionen im Lebensverlauf“; Klenner/Lott 2016.

Angesichts der hohen Bedeutung, die die Arbeitszeitgesetzgebung für den Arbeits- und Gesundheitsschutz hat, erscheint es dabei empfehlenswert, die hier beschriebene Öffnungsklausel im Sinne einer „lernenden Politik“ zeitlich zu befristen. Sie wäre durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin mit Blick auf die Aspekte der Zeitsouveränität⁶ und des Arbeitsschutzes zu evaluieren.

ZUSAMMENFASSUNG

- Digitalisierung bietet die Chance auf eine selbstbestimmtere Arbeitswelt 4.0. Dabei müssen jedoch Interessen- und Zielkonflikte austariert werden. Grundlegend ist der auch gesetzlich verankerte Schutz vor Entgrenzung und Überforderung. Hinzu kommt das wachsende Bedürfnis nach Selbstbestimmung und Zeitsouveränität. Immer wichtiger werden ausgehandelte Arbeitszeitmodelle und Flexibilitätskompromisse.
- Die Gestaltung der Arbeitszeit ist nicht zu trennen von betrieblichen Personalkonzepten, den Kriterien der Leistungsbewertung und Führungskulturen. Auch können neue Technologien einen Beitrag zum zeit- und ortsflexiblen Arbeiten leisten. Daher sollten innovative tarifliche und betriebliche Ansätze entwickelt und wo sinnvoll in Experimentierräumen (→ Kapitel 5) erprobt werden.
- Um das Fachkräftepotenzial besser auszuschöpfen und zu verhindern, dass Beschäftigte in die „Teilzeitfalle“ geraten, wird im Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) ein allgemeines Recht auf befristete Teilzeit verankert, wie es im Koalitionsvertrag vorgesehen ist.
- Weitere Ansatzpunkte für eine stärker lebensverlaufsorientierte Arbeitszeitgestaltung sind die Ausweitung der Nutzung von betrieblichen Langzeitkonten, der weitere Ausbau der öffentlichen Infrastruktur im Bereich der Kinderbetreuung und Pflege sowie selbstbestimmtere Übergänge in den Ruhestand.
- Ein weitergehender Reformschritt wäre ein Wahlarbeitszeitgesetz, das mehr Wahloptionen für Beschäftigten bei Arbeitszeit und -ort mit einer konditionierten Möglichkeit der sozialpartnerschaftlich und betrieblich vereinbarten Abweichung von bestimmten Regelungen des Arbeitszeitgesetzes kombiniert. Dieses Gesetz sollte zunächst auf zwei Jahre befristet und in betrieblichen Experimentierräumen erprobt werden.

4.3 DIENSTLEISTUNGEN: GUTE ARBEITSBEDINGUNGEN STÄRKEN

---» Über 70 % der Beschäftigung findet inzwischen im Dienstleistungssektor statt. Es gilt, den Horizont auf wachsende und zukunftsweisende Sektoren zu richten und entsprechend die Konzepte für „Arbeiten 4.0“ nicht von der Industrie her zu denken. Um Arbeit für möglichst viele Erwerbstätige unter den Bedingungen der digitalen Revolution gut zu gestalten, sind gerade auch die Veränderungsprozesse in den sozialen Dienstleistungsbranchen in den Mittelpunkt zu stellen. <<
Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

---» Zukünftig wird der Care-Arbeitssektor stärker ausgebaut werden müssen, um vor allem erwerbstätige Frauen zu entlasten, die häufig die größten Lasten der familiären Betreuungs- und Hausarbeit übernehmen, z. B. in der Kinderbetreuung, Pflege und Betreuung von älteren Familienmitgliedern und weiterer Bestandteile der Familienarbeit. <<
Deutscher Städtetag

Auch wenn die deutsche Digitalisierungsdiskussion in besonderer Weise durch das Leitbild „Industrie 4.0“¹⁴⁷ bestimmt wird, ergreift der Wandel doch alle Branchen, wenngleich mit unterschiedlichem Tempo und unterschiedlicher Intensität. Schon jetzt werden zahlreiche Branchen wie die Medien, der Einzelhandel, die Finanzbranche, diverse Handwerksbranchen oder auch die Logistik mit der Digitalisierung konfrontiert, und die Auswirkungen sind bereits deutlich spürbar. <<

Eine starke und wettbewerbsfähige Industrie bleibt auch in Zukunft die wesentliche Basis für Innovation, Produktivität und qualifizierte Beschäftigung. Zugleich entstehen in neuen Wertschöpfungsnetzwerken Dienstleistungen in Verbindung mit industrieller Produktion und industriellen Produkten. Die Beschäftigungsprognose „Arbeitsmarkt 2030“ sieht einen Zuwachs vor allem im Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen und im Sozialwesen (→ Kapitel 2.1). <<

Insbesondere vor dem Hintergrund der steigenden Frauenerwerbstätigkeit und des gesellschaftlichen Wandels eröffnet der Care-Sektor erhebliche Beschäftigungschancen. Vor allem in den Bereichen Kinderbetreuung und Pflege sowie bei den haushaltsnahen Dienstleistungen wird der Bedarf weiter steigen. Ein gutes und bezahlbares Angebot an Care-Dienstleistungen ist daher auch ein wichtiger Beitrag zur Sicherung der Fachkräftebasis, da es Beschäftigte von den betreffenden Aufgaben entlastet. Da das Rationalisierungspotenzial in diesen Berufen begrenzt ist, stellen sie ein wichtiges Beschäftigungsfeld dar.¹⁴⁷

Allerdings werden auch Dienstleistungen mit einem vergleichsweise geringen Automatisierungsrisiko von der Digitalisierung erfasst: Viele Dienstleistungen werden bereits heute über Plattformen vermittelt. Dieser Trend dürfte sich fortsetzen.

DAS THEMA IM DIALOGPROZESS

Die Entwicklung digitaler Plattformen war ein durchgängiges Thema im Dialogprozess, auch über die konkreten Auswirkungen auf die Arbeitswelt hinaus. Es wurde deutlich, dass Plattformen vor allem erkennbare Vorteile für die Kunden bieten können, wie mehr Effizienz, günstigere Preise, größere Angebotsvielfalt und einfacherer Zugang. Kritisch wurden dagegen Monopolisierungstendenzen gesehen, die auch mit gegenteiligen Effekten einhergehen können. Auch hätten Plattformen die Tendenz, Preiskämpfe zu befördern, da im Online-Vergleich Informationen über Qualitätsmerkmale gegenüber dem Preis oft in den Hintergrund treten würden. »

Zudem wurde die Sorge geäußert, dass im Zuge der „On-Demand-Dienstleistungen“ vor allem schlechter bezahlte und kaum abgesicherte Beschäftigung entsteht. So könnte sich der **Arbeitsmarkt** weiter in Kern- und Randbelegschaften oder in hochbezahlte Spezialisten und gering entlohnte Crowdworker^G aufspalten. In diesem Zusammenhang spielt die weiter rückläufige Tarifbindung^G eine nicht unerhebliche Rolle. Hier zeigt sich ein „Kundendilemma“: Viele Konsumenten wollen zwar die Vorteile der neuen digital vermittelten Dienstleistungen genießen, dabei aber nicht zwingend schlechtere Arbeitsbedingungen unterstützen. Ohne hinreichende Informationsmöglichkeiten können sie jedoch keine qualifizierte Wahl treffen. »

Zuweilen wurden – auch mit Bezug auf eher visionäre wissenschaftliche Beiträge aus der internationalen Diskussion¹⁴⁸ – in den Trends des Sharing (des Teilens von Gütern), des Crowdfunding und der kollaborativen Arbeit an Commons (Gemeingütern) Elemente einer Wirtschaftsweise gesehen, die als Alternative zu Monopolplattformen betrachtet wird (→ Kapitel 2.2).

Weitgehende **Einigkeit** besteht in Bezug darauf, dass ein **zusätzliches Beschäftigungspotenzial** insbesondere in den oben bereits beschriebenen Erziehungs-, Gesundheits-, Pflege- und Sozialberufen vorhanden ist. **Problematisiert** werden jedoch die Arbeitsbedingungen und vor allem die **Einkommenssituation**, die häufig keine private Absicherung sozialer Risiken erlaubt. Politischer Handlungsbedarf wird sowohl bei der Verbesserung der Entgeltstrukturen als auch hinsichtlich der gesellschaftlichen Wertschätzung von Sorgearbeit gesehen. Daher ist das erkennbare Beschäftigungspotenzial in diesen Bereichen noch keine

---» Der Vorstoß der EU-Kommission, die Sharing Economy zu begünstigen, ist abzulehnen, weil uber & Co. gute Standards z. B. im Bereich der Personenbeförderung angreifen, Resultat: Service-Verschlechterung. «
via arbeitenviernull.de



---» Um eine Stammebelegschaft herum könnte sich der Rand mit Leih- und Werkvertragsbeschäftigten erweitern um einen Schwarm neuer Dienstleister in neuen Arbeitsformen, die auf Soloselbstständigkeit und digitale Tagelöhnerarbeit basieren. «
Arbeitnehmerkammer Bremen

---» Gerade der Dienstleistungssektor weist heute in Teilen Arbeitsbedingungen auf, die weit von „guter Arbeit“ entfernt sind. [...] Notwendig werden daher auch Maßnahmen sein, die die Beschäftigungsbedingungen im Dienstleistungssektor verbessern. <<

Sozialwissenschaftliches Institut der Evangelischen Kirche in Deutschland

---» Zur Sicherstellung eines qualifizierten Fachkräfteangebots in der Gesundheitswirtschaft bedarf es innovativer Anreize durch neue Entgeltstrukturen. <<

Deutscher Städtetag

---» Ver.di setzt sich für eine Aufwertung von Dienstleistungstätigkeiten ein, weil dies einen wesentlichen Baustein für die Zukunft der Arbeit und soziale Gerechtigkeit darstellt. [...] Es sind politische Botschaften nötig, die Arbeit am/mit Menschen mindestens ebenso wertschätzen wie Arbeit an Maschinen. <<

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

---» Man müsste noch mehr Roboter „beschäftigen“, damit die Menschen qualifiziertere Arbeit machen und vor allem bei körperlich anstrengender Arbeit (z. B. in der Pflege) besser unterstützt werden können. <<

22.4.2015 via arbeitenviernull.de



Garantie für Gute Arbeit. Vielmehr wird eine nachhaltige Finanzierung von auskömmlichen Löhnen zur Gestaltung eines zukunftssicheren personenbezogenen Dienstleistungssektors notwendig sein. <<

Aus dem Markt heraus kann sich hier sicherlich eine gewisse Dynamik entfalten. Für die Lohnentwicklung spielen dabei die Entwicklung der Produktivität und die Entwicklung von Angebot und Nachfrage eine entscheidende Rolle, ebenso wie die Tarifbindung⁶ und die gesellschaftliche Bereitschaft, für qualifizierte Dienstleistungen auch gute Löhne zu ermöglichen. Die Digitalisierung selbst kann zwar über Produktivitätserhöhungen zu steigenden Löhnen im Dienstleistungsbereich führen, doch sind diesbezügliche Möglichkeiten im Bereich der arbeitsintensiven personenbezogenen Dienstleistungen relativ gering ausgeprägt. Neue Geschäftsmodelle und eine Optimierung der Arbeitsprozesse können zu einer Aufwertung der Dienstleistungsberufe beitragen. Hier kann die **Kofinanzierung gesellschaftlich notwendiger Dienstleistungen** durch den Staat sinnvoll sein. Sie führt zu besseren Löhnen und erschließt neue Beschäftigungsmöglichkeiten. Es ist also ein grundsätzlich legitimer und bewährter Pfad staatlicher Politik, Bereiche oder Sektoren, an denen ein übergreifendes, gesamtgesellschaftliches Interesse besteht und in denen der Markt nicht entsprechend funktioniert, gezielt zu entwickeln und zu fördern. <<

GESTALTUNGSANSÄTZE

Die Gestaltung von Dienstleistungsmärkten und die Entwicklung von Geschäfts- und Organisationsmodellen im Dienstleistungssektor liegen nur begrenzt in der Verantwortung der Politik, und die Gestaltung der Rahmenbedingungen wiederum nur eingeschränkt im Zuständigkeitsbereich des BMAS. Dennoch können aus dem Dialog einige allgemeinere Prinzipien abgeleitet werden. Erstens kann die Digitalisierung auch Produktivitätspotenziale im Dienstleistungssektor heben und so Einkommenssteigerungen ermöglichen. Entsprechende Innovationen sollten unterstützt werden. Zweitens wäre zu überlegen, wie Geschäftsmodelle aussehen können, die die Wettbewerbsfähigkeit des Mittelstands gegenüber Monopolplattformen stärken und zugleich dem Pfad der sozialen Marktwirtschaft mit Guter Arbeit folgen. Drittens sollten gerade in der Care-Ökonomie und den gesellschaftlich notwendigen Dienstleistungen die Arbeitsbedingungen attraktiver und zugleich allen Bürgern Zugang zu diesen Dienstleistungen verschafft werden. Die Reduzierung von Schwarzarbeit zugunsten sozialversiche-

rungspflichtiger Beschäftigung bleibt dabei ein wichtiges Ziel. Viertens und vor allem ist es von zentraler Bedeutung, die Tarifbindung¹⁴⁹ im Dienstleistungssektor und vor allem im Care-Sektor zu erhöhen und perspektivisch einen allgemein verbindlichen Tarifvertrag für das Sozialwesen zu realisieren. »

Als Antwort auf das „Kundendilemma“ ist es angebracht, den **begonnenen Dialog zwischen Wirtschaft, Verbraucherinstitutionen, Gewerkschaften und Politik weiter fortzuführen**.¹⁴⁹ Im Dschungel undurchschaubarer Wertschöpfungsprozesse und komplexer allgemeiner Geschäftsbedingungen sollten Kunden die Möglichkeit haben, zu erfahren, zu welchen Arbeitsbedingungen digital vermittelte Dienstleistungen erbracht werden. Transparenz sollte sich nicht nur auf Angebotsvielfalt und Preise beziehen. Plattformen könnten **verlässliche Informationen** über Qualitätsaspekte wie Ausbildung und sonstige Qualifikationen, besondere Kenntnisse, Erfahrungen etc. bereitstellen und nicht zuletzt transparent über Arbeits- und Absicherungsbedingungen der über sie Beschäftigten informieren. Nur dann haben die Verbraucher die Möglichkeit, Preise und angebotene Leistungen im Zusammenhang zu bewerten und gute Arbeitsbedingungen durch ihre bewusste Konsumententscheidung mit zu begünstigen. Ob Zertifizierungen oder Gütesiegel zumindest auf freiwilliger Basis eine mögliche Antwort wären oder ganz andere Lösungen denkbar sind, ist noch zu erörtern. »

Die Frage, ob digitale Plattformen einen neuen Ordnungsrahmen erfordern, hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie in einem eigenen Grünbuch¹⁵⁰ aufgeworfen. Um eine mittelständische Struktur auch in Dienstleistungsmärkten und im Handwerk zu erhalten und so Wertschöpfung, Investitionen und reguläre Besteuerung in Deutschland zu sichern, wäre es in bestimmten Branchen eine Option, dass **Unternehmen sich vernetzen und an der Schnittstelle zum Kunden gemeinsam getragene Plattformen aufbauen**. Ebenso könnten Unternehmen und Selbstständige eine gemeinsame digitale Plattform unterhalten, deren Wettbewerbsvorteil darin läge, durch gute Arbeit

---» Mit „Guten Dienstleistungen“ lassen sich gezielt nicht nur die Arbeits-, sondern auch Lebensbedingungen der Menschen verbessern und das Gemeinwohl fördern. Produktivitätsgewinne sollten insbesondere in gesellschaftliche Bedarfssfelder umgeleitet werden... Es ginge mittelfristig um die Förderung wie auch Begleitung beschäftigungswirksamer Innovationen. «

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

---» Grundsätzlich bekennen sich die M+E-Arbeitgeber zu Transparenz, Nachhaltigkeit und verantwortungsvollem Wirtschaften, aber eine Entwicklung in Richtung einer Überwachung der Unternehmen durch den Konsumenten (über den bestehenden Rechtsrahmen hinaus) oder gar das Zurverfügungstellen sensibler Unternehmensdaten wird abgelehnt. «

Arbeitgeberverband Gesamtmetall

¹⁴⁹ BMAS und BMJV haben im Rahmen des Dialogprozesses am 20.9.2016 in einer gemeinsamen Veranstaltung mit Stakeholdern diskutiert, unter welchen Voraussetzungen im Bereich der digital vermittelten physischen Dienstleistungen sozial gerechte und verbraucherfreundliche Standards erreicht werden können, <https://www.bmas.de/DE/Presse/Meldungen/2016/symposium-dienstleistungsplattformen-internet.html>

¹⁵⁰ BMWi 2016.

und faire Entlohnung für potenzielle Auftragnehmerinnen und Auftragnehmer besonders attraktiv zu sein. Hier sind verschiedene Modelle denkbar.

Eine Variante ist die alte Idee der **Genossenschaft**, die im Zuge der Digitalisierung zu neuer Bedeutung gelangen kann.¹⁵¹ Während viele der neuen digitalen Plattformen über Risikokapital finanziert sind und einer entsprechenden Renditeerwartung unterliegen, wäre eine Genossenschaft quasi mittelständisches „Crowdfunding“. Genossenschaften, ob als Wertegemeinschaften oder „nur“ als wirtschaftliche Interessengemeinschaften, bieten sich auch im Bereich der Sharing Economy^G als alternatives Organisationsmodell für zentralisierte Plattformen an. Auch über diese Frage muss die Bundesregierung den Dialog mit Wirtschaft und Gesellschaft intensivieren.

Eine konkrete Gestaltungsoption – auch im Sinne einer digitalen und bürgernahen öffentlichen Verwaltung – besteht im Bereich der haushaltsnahen Dienstleistungen. Die starke und wachsende Nachfrage nach haushaltsnahen Dienstleistungen wird in Deutschland in hohem Maße außerhalb des Rechtsrahmens gedeckt. Schätzungen zufolge waren im Jahr 2015 rund **80 Prozent der Haushaltshilfen nicht in einem legalen Arbeitsverhältnis** beschäftigt.¹⁵²

---» Die Förderung haushaltsnaher Dienstleistungen ist eine Möglichkeit, Familie zu entlasten. Der Ausbau dieser Tätigkeiten darf jedoch nicht zu einer Verfestigung eines prekären Dienstleistungssektors führen, sondern muss den Prinzipien guter Arbeit entsprechen. «

Zukunftsforum Familie

Durch zielgerichtete Kofinanzierung können **haushaltsnahe Dienstleistungen** ein akzeptiertes, sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsfeld für geringer qualifizierte Menschen werden. In vielen Ländern werden sie deshalb staatlich gefördert. Darüber hinaus können sie einen wesentlichen Beitrag zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf leisten. Auch bislang unbezahlte Arbeit, die häufig von Frauen geleistet wird, könnte so in den Bereich der bezahlten Arbeit übergehen.¹⁵³ Mit Blick auf die demografische Entwicklung und die Möglichkeit, dass durch die Digitalisierung in einigen Branchen einfache Arbeitsplätze wegfallen, sind arbeitsmarkt-, sozial- und finanzpolitische Argumente für eine Förderung haushaltsnaher Dienstleistungen neu zu gewichten. «

¹⁵¹ Theurl 2015; Scholz 2016.

¹⁵² Enste 2016.

¹⁵³ Die steigende Erwerbstätigkeit von Frauen geht bislang nicht mit einer Umverteilung der Sorgearbeit zwischen den Geschlechtern einher. Obwohl die Erwerbstätigenquote von Frauen auf über 73 Prozent gestiegen ist, leisten sie nach wie vor einen deutlich höheren Anteil an unbezahlter Arbeit als Männer: Nach der Zeitverwendungserhebung des Statistischen Bundesamtes 2012/2013 erbrachten Frauen zwei Drittel ihrer Arbeit unbezahlt, Männer knapp die Hälfte.

Im Kern geht es darum, dass die bisherige Förderung neu justiert und Haushalte gezielt bei der Erfüllung von Arbeitgeberpflichten unterstützt werden. Dafür könnten die bestehenden Möglichkeiten steuerlicher Abzüge in ein **Haushaltsdienstleistungskonto** überführt werden, das beispielsweise von der „Minijob-Zentrale“ in Ergänzung der bereits bestehenden Haushaltsjob-Börse verwaltet werden könnte. Alternativ könnten auch private Dienstleister beauftragt werden. Von der Einrichtung eines Guthabens würden auch Haushalte mit niedrigen Einkommen und Unterstützungsbedarf stärker profitieren als von der aktuellen Möglichkeit des steuerlichen Abzugs im Rahmen der Steuererklärung. Aus dem jeweiligen Guthaben könnten die Sozialversicherungsbeiträge bzw. die Pauschalabgaben bezahlt werden. Bei Einkauf einer Dienstleistung über Agenturen könnte ein Anteil der Aufwendungen aus dem Konto bestritten werden. Beschäftigt der Haushalt Personen im Rahmen eines sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisses, könnte der beauftragte Dienstleister im Sinne einer modernen digitalen Verwaltung die Meldepflichten sowie die Abführung der Sozialversicherungsbeiträge und gegebenenfalls auch der Lohnsteuer für den Haushalt organisieren. Die Beschäftigung von Solo-Selbstständigen[©] wird unter der Voraussetzung gefördert, dass sie sozialversichert ist. Der Beitragseinzug erfolgt dann über den Dienstleister. Dies gilt auch für Plattformen, die selbstständige Arbeit vermitteln. Sinnvoll wäre es, dieses Modell zunächst in einer Großstadt oder einer Region modellhaft mit Blick auf Arbeitsmarkteffekte und fiskalische Wirkungen zu erproben.

ZUSAMMENFASSUNG

- Die Digitalisierung erfasst in besonderer Weise die Dienstleistungsbranchen. Dabei geht es nicht nur um die Tätigkeiten an sich, sondern auch um ihre zunehmende Vermittlung über Plattformen. Kritisch diskutiert wird der Trend zur Monopolbildung in diesen Dienstleistungsmärkten.
- Für Kunden können Plattformen einen erheblichen Nutzen haben. Zugleich liegt dabei das Risiko in der Verschlechterung von Arbeitsbedingungen. Diesem „Kundendilemma“ sollte u. a. durch eine Verständigung zwischen Wirtschaft, Verbraucherinstitutionen, Gewerkschaften und Politik über soziale Standards begegnet werden.

- Um die mittelständische Struktur in Dienstleistungsmärkten zu erhalten, bieten sich Kooperationen an der Schnittstelle zum Endkunden an. Genossenschaften können hier eine geeignete Organisationsform sein.
- Die Tarifbindung sollte im Dienstleistungs- und Care-Sektor erhöht werden und perspektivisch in einen allgemein verbindlichen Tarifvertrag für das Sozialwesen münden.
- Der Care-Sektor wird eine wachsende Bedeutung haben. Gerade dort sind attraktive Arbeitsbedingungen erforderlich. Eine öffentliche Kofinanzierung ist bei gesellschaftlich notwendigen privat erbrachten Dienstleistungen sinnvoll. Für die haushaltsnahen Dienstleistungen bietet sich ein neues Modell eines Haushaltsdienstleistungskontos und einer digitalen Verwaltung zur Unterstützung der Haushalte an.



4.4 GESUNDE ARBEIT: ANSÄTZE FÜR DEN ARBEITSSCHUTZ 4.0

In Deutschland gibt es eine lange Tradition der Humanisierung der Arbeitswelt¹⁵⁴. Eine Tätigkeit gilt als human, wenn sie die Gesundheit, das Wohlbefinden sowie die Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern nicht beeinträchtigt. Schon das Arbeitssicherheits- und auch das Arbeitsschutzgesetz enthalten den Auftrag zur menschengerechten Arbeitsgestaltung: Ein effizienter Arbeitsschutz ist der Schlüssel, mit dem negative gesundheitliche Folgen vermieden werden. Doch **Gesundheit ist nicht nur die Abwesenheit von Krankheit**.¹⁵⁴ So gilt eine Arbeit erst dann als human, wenn sie der Qualifikation der Beschäftigten entspricht, die Entfaltung individueller Potenziale und Kompetenzen ermöglicht¹⁵⁵ und so zum körperlichen, psychischen und sozialen Wohlergehen beiträgt. »

DAS THEMA IM DIALOGPROZESS

Der Dialogprozess hat einerseits gezeigt, dass es mit dem digitalen und technologischen Wandel der Arbeitswelt in Zukunft besser gelingen könnte, nicht nur gesunde und sichere Tätigkeiten zu gestalten, sondern insbesondere auch Gute Arbeit zu schaffen. **Gute Arbeit, die dem Ideal einer humanen Tätigkeit nahekommt, für mehr Menschen als bisher.** Adaptive Assistenzsysteme⁶ und Roboter übernehmen schon heute körperlich schwere, gesundheitlich gefährdende und monotone Aufgaben. Den Beschäftigten könnte somit in Zukunft mehr Zeit für den kreativen, steuernden und interaktiven Teil ihrer Arbeit bleiben.

Andererseits wurde im Dialogprozess auch deutlich, dass sich mit der zunehmenden Digitalisierung die Anforderungen an die Beschäftigten gravierend verändern. Denn die Anzahl der Tätigkeiten, bei denen kognitive, informatorische sowie emotionale Faktoren dominieren, steigt stetig. In vielen Berufen findet somit eine **Verschiebung von vormals physischen zu überwiegend psychischen Anforderungen** statt. Hinzu kommen tätigkeitsübergreifende Entwicklungen wie Entgrenzung⁶, Verdichtung, Flexibilisierung und mobiles Arbeiten⁶. All dies wurde seitens der Expertinnen und Experten nicht nur als Chance, sondern

---» Ich finde es wichtig, psychische Belastungen zu mindern und den Zeitdruck abzufedern. Dafür muss sich zunächst jedoch eins ändern: unsere Lebensphilosophie. «

21.4.2015 via arbeitenviernull.de



---» Bei der Soloselbstständigkeit – wie auch im Fall von Telearbeit und mobiler Arbeit – entsteht durch Flexibilisierung zunächst größere Arbeitszeitsouveränität. Den damit verknüpften positiven Effekten können aber häufig eine Verdichtung und/oder Entgrenzung von Arbeit gegenüber stehen mit entsprechenden Negativfolgen für die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten (körperliche und psychische Gesundheitsgefahren, Unfälle, Arbeitsunfähigkeit). «
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung

¹⁵⁴ WHO 1946.

¹⁵⁵ GfA 1999.

---» Bei den genannten Aspekten rund um das Thema „Arbeitsverdichtung“ darf nicht einseitig und vorschnell allein der Arbeitgeber in Verantwortung genommen werden. Ob empfundene Arbeitsverdichtung auf Einflüsse von außen oder auf bestimmte Verhaltensweisen des Arbeitnehmers zurückzuführen ist, lässt sich nicht pauschal bestimmen. «
Deutscher Industrie- und Handelskammertag

---» Auch in einer Arbeitswelt 4.0 wird es Gefahren geben, die sowohl von psychischen (z. B. Monotonie, Überforderung, Abgrenzung) als auch physischen Faktoren (z. B. Lärm, chemische und biologische Gefahrstoffe, körperliche Belastung genauso wie Bewegungsarmut) bestimmt wird. (...) In Verbindung mit zunehmend älteren Beschäftigten und neuen Arbeitsformen führen diese Risiken zu großen Herausforderungen für die Prävention und den Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz. «
Deutsche Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin

---» Die Arbeitsschutzgesetzgebung allein wird deshalb dem Wandel der Wertschöpfung nicht gerecht werden. «
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung

auch als Risiko diskutiert. Denn obgleich die Ursachen vor allem im Zusammenspiel von persönlichen Ressourcen und sich verändernden Arbeitsbedingungen zu suchen sind, zeigt sich doch, dass parallel zum fortschreitenden Wandel der Arbeitswelt die psychischen Erkrankungen in den letzten Jahren stark zugenommen haben¹⁵⁶. Sie sind einer der Hauptgründe für Erwerbsminderung und Frühverrentung. Seit 2004 haben die Fehltagelänge aufgrund psychischer Erkrankungen um knapp 72 Prozent zugenommen, zudem dauerten die Ausfallzeiten bei psychischen Erkrankungen 2015 mit im Schnitt 25,6 Tagen mehr als doppelt so lange wie der Durchschnitt mit 11,6 Tagen.¹⁵⁷ Dieser Anstieg ist sowohl auf den tatsächlichen Anstieg psychischer Erkrankungen als auch auf eine verbesserte Diagnostik sowie eine nachlassende gesellschaftliche Stigmatisierung zurückzuführen.¹⁵⁸ Die Kosten, die die einzelnen Sozialversicherungsträger, der Staat, aber auch die Arbeitgeber aufwenden müssen, sind enorm. «

Die jetzige Herausforderung besteht darin, den Arbeitsschutz und die arbeitsmedizinische Versorgung nicht nur an den digitalen, sondern auch an den zunehmend spürbaren demografischen Wandel anzupassen. Dazu wird es notwendig sein, die psychischen Belastungen mehr in den Fokus der Bemühungen aller Arbeitsschutzakteure zu rücken. Anknüpfend an die „Vision Zero-Strategie“ zur Vermeidung tödlicher und schwerer Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten müssten dazu auch die klassischen Instrumente des Arbeitsschutzes zu einem „**Arbeitsschutz 4.0**“ (→ Kapitel 4.2) weiterentwickelt werden. Die Betriebsärztinnen und Betriebsärzte leisten hierfür bereits einen wichtigen Beitrag, denn sie beraten qualifiziert zu den Wechselwirkungen zwischen Arbeit und Gesundheit sowie zu ganzheitlichen Gesundheitsschutzkonzepten. Zur Verbesserung der personellen Kapazitäten unterstützt das BMAS das Aktionsbündnis zur Förderung des arbeitsmedizinischen Nachwuchses. «

¹⁵⁶ Böhm 2016.

¹⁵⁷ Badura u. a. 2016.

¹⁵⁸ BAuA 2015.

Auch vor diesem Hintergrund wird in einigen Stellungnahmen eine deutliche Stärkung der arbeitsmedizinischen Forschung empfohlen. »

GESTALTUNGSANSÄTZE

Die **Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie** (GDA) ist die von Bund, Ländern und Unfallversicherungsträgern getragene bundesweite Plattform im Arbeitsschutz. Sie ist die Grundlage für die Weiterentwicklung des Arbeitsschutzsystems zu einem Arbeitsschutz 4.0. Die Träger der GDA treten dafür ein, auf allen Ebenen des betrieblichen Gesundheitsschutzes eine nachhaltige Präventionspolitik zu betreiben und praktische Verbesserungen für die Beschäftigten im Arbeitsschutz zu erreichen. Dabei stimmen sie sich mit den Sozialpartnern und weiteren Akteuren, wie z. B. den Krankenkassen ab. Arbeitsschutz 4.0 steht bereits auf der Agenda: Ein Ziel der GDA ist es, die **Gesundheit bei arbeitsbedingten psychischen Belastungen zu schützen und zu stärken**. An dieses Ziel knüpft der Dialogprozess Arbeiten 4.0[©] an. Anders als beispielsweise bei Gefahrstoffen kann es jedoch nicht darum gehen, psychische Belastungen pauschal zu minimieren. In der Vergangenheit wurden in vielen Humanisierungsprojekten durch Anreicherung und Ausweitung von Tätigkeitsinhalten Belastungen sogar erhöht, um die Arbeit interessanter, abwechslungsreicher und damit humaner zu gestalten. Bei der Arbeitsorganisation müssen hinsichtlich Arbeitszeit, Arbeitsablauf sowie Kommunikation und Kooperation fehlbelastende Ausprägungen vermieden werden. Mit Blick auf die zunehmende räumliche und zeitliche Flexibilisierung der Arbeitswelt werden dabei aber auch zunehmend die **Eigenverantwortung und Gesundheitskompetenz der Erwerbstätigen** gefragt sein.

Die arbeitsmedizinische Vorsorge ist ein gutes Instrument zur Aufklärung und Beratung über individuelle Gesundheitsrisiken bei der Arbeit. Neben der notwendigen Stärkung der Gesundheitskompetenz gilt es, vor allem den Vorrang der Verhältnisprävention als zentrales Grundprinzip des Arbeitsschutzes auch in einer digitalisierten Arbeitswelt konsequent umzusetzen.

Diese Themen müssen künftig in den Mittelpunkt des Arbeitsschutzes gestellt werden. Deshalb ist es ein wesentlicher Baustein des GDA-Programms zu arbeitsbedingten psychischen Belastungen, die betrieblichen und überbetrieblichen Arbeitsschutzakteure in diesem Bereich zu informieren und zu qualifizieren. Das BMAS wird sich dafür einsetzen,

---» *Zu den psycho-sozialen Tendenzen der Digitalisierung der Arbeitswelt und den arbeitsmedizinischen Auswirkungen besteht bislang ein Forschungsdefizit. Es ist notwendig, mehr über die Ursachen von durch Digitalisierung der Arbeitswelt induzierten psychischen Belastungen und ihren Wirkungen auf die körperliche und seelische Gesundheit zu wissen. Sinnvoll wäre eine digitale Plattform, auf der Zwischen- und Endergebnisse von Forschungsvorhaben zur Digitalisierung der Arbeitswelt in einer systematischen und allgemeinverständlichen Form dargestellt werden.* «
ASMK-Arbeitsgruppe Arbeiten 4.0

---» *Die Reduzierung arbeitsbedingter Gefährdungen der Gesundheit aufgrund psychischer Belastung ist zweifelsohne eine Herausforderung im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, welche jedoch nur in Kenntnis der tatsächlichen Fakten erfolgreich angegangen werden kann. In Bezug auf den Arbeitsschutz müssen berufliche von privaten Ursachen klar getrennt werden, was sich praktisch als große Schwierigkeit herausstellt. (...) Zu Ursache-Wirkungs-Beziehungen ist der Stand der Wissenschaft weitestgehend defizitär, was nicht zuletzt für die Entwicklung von Verfahren zur Bewertung psychischer Belastung ein erhebliches Problem darstellt, das seit Jahrzehnten nicht befriedigend gelöst werden kann.* «
Arbeitgeberverband Gesamtmetall

dass das **GDA-Programm zum Schutz und zur Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingter psychischer Belastung auch über das Jahr 2018 hinaus weiter verfolgt wird.**

Ferner trägt das BMAS mit dazu bei, die **wissenschaftlichen Grundlagen** für den Arbeitsschutz der Zukunft zu schaffen. So hat beispielsweise die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in einem breit angelegten Forschungsprojekt den Stand des Wissens über gesundheitsschädigende und gesundheitsförderliche Faktoren (auch hinsichtlich Messstandards und Praxistauglichkeit) aufgearbeitet und bewertet.¹⁵⁹ Erste Ergebnisse dieses Projekts deuten darauf hin, dass folgende vier Themenbereiche einen wesentlichen Einfluss auf die psychische Gesundheit in der Arbeitswelt haben: Art und Gestaltung der Arbeitsaufgabe, Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit, Ausgestaltung von Führung und Organisation sowie technische Faktoren. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse des Projekts, dass sowohl **gesundheitsförderliche Faktoren** (Ressourcen) als auch **gesundheitsbeeinträchtigende Faktoren** (Stressoren) in den Blick genommen werden müssen. Zudem sollten die in vielen Berufen erforderliche Interaktionsarbeit und damit verbundene emotionale Belastungen sowie die Dynamik zwischen beruflichen und außerberuflichen Lebensbereichen stärker berücksichtigt werden. Bei der Arbeitsgestaltung sollten tätigkeitsspezifische Zugänge gewählt werden. Eine Pathologisierung von Phasen psychischer Beeinträchtigung oder Erkrankung einzelner Beschäftigter sollte vermieden werden. Auch im Lichte dieser Erkenntnisse sollte ein moderner **Arbeitsschutz 4.0** folgende Elemente beinhalten:

- Anpassung der Schutzkonzepte an neue Technologien, z. B. Mensch-Roboter-Kollaboration.
- Beratung und Unterstützung von Führungskräften und Beschäftigten bei ortsflexiblem Arbeiten.
- Präventive Arbeitsgestaltung in enger Zusammenarbeit mit den Entwicklungsabteilungen.
- Fortbildung und Befähigung der Beschäftigten zur besseren Vorbereitung auf deren wachsende persönliche Verantwortung für die eigene Gesundheit.

- Qualifizierung der Führungskräfte in den Betrieben hinsichtlich der sich ändernden Arbeitsbedingungen (u. a. wachsende Eigenverantwortung der Beschäftigten).
- Vorbereitung der Aufsichtspersonen hinsichtlich eines erweiterten Themenspektrums (z. B. stärkere Bedeutung psychischer Belastungen) sowie klarere Betonung von Beratung und Begleitung gegenüber Kontrolle und Sanktionierung.
- Förderung einer nachhaltigen Präventionskultur in den Betrieben.

Neben der Etablierung eines zeitgemäßen Arbeits- und Gesundheitsschutzes sollte die Bundesregierung die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitsbedingungen mit Blick auf innovative Gestaltungsansätze in Experimentierräumen[©] (→ Kapitel 5) erforschen. Anzustreben ist – in der Tradition und als zeitgemäße Fortsetzung früherer Programme – eine **ressortübergreifende Innovations-, Forschungs- und Transferstrategie der Arbeitsforschung** (→ Kapitel 5).

Mit dem im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)[©] bereits seit 2009 geförderten Projekt „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ (psyGA) wird das BMAS auch weiterhin für einen fundierten **Transfer** des jetzigen Wissensstands über psychische Gesundheit in die konkrete betriebliche Praxis sorgen. Das Wissen, die Kompetenz und die Sichtweisen der Beschäftigten werden immer wichtiger, um Betriebe zukunftsfähig aufzustellen. INQA[©] wird daher in Zukunft die professionelle Begleitung von beteiligungsorientierten Veränderungsprozessen noch stärker in den Mittelpunkt stellen. Hierzu gehören das **Audit „Zukunftsfähige Unternehmenskultur“** sowie das KMU-Beratungsprogramm **„unternehmensWert:Mensch“**. Dabei ist das Audit das erste Angebot seiner Art, das von Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften, Kammern, der Bundesregierung, der BA und den Ländern getragen wird. Mit diesem Audit können Unternehmen und Verwaltungen sich einen ganzheitlichen Überblick darüber verschaffen, wie gut sie für die Herausforderung der Zukunft aufgestellt sind. Das durch den Europäischen Sozialfonds kofinanzierte Programm „unternehmensWert:Mensch“ fördert speziell kleine und mittlere Unternehmen durch professionelle Beratung bei der Entwicklung einer modernen und mitarbeiterorientierten Personalstrategie.

Wird der digitale und demografische Wandel aus der **Perspektive der Arbeitskräftesicherung** betrachtet, ergeben sich für Unternehmen klare Anreize, in gute Arbeitsbedingungen zu investieren. Arbeitsbedingungen, die es Beschäftigten länger als bislang erlauben, gesund, kompetent und motiviert am Erwerbsleben teilzuhaben. Denn zum einen steigt in einer von Digitalisierung und technologischem Fortschritt geprägten Arbeitswelt der Bedarf an qualifizierten und flexiblen Fachkräften¹⁶⁰. Zum anderen wird aufgrund des demografischen Wandels ein bedeutender Teil des Fachkräftepotenzials in naher Zukunft ausgeschöpft sein. Klassische Hebel, wie gezielte Investitionen in das Bildungswesen, eine moderne Nachwuchsrekrutierung und die Mobilisierung bislang am Arbeitsmarkt benachteiligter Personengruppen, sind wichtig, jedoch nicht mehr ausreichend, um die **Fachkräftebedarfe der Zukunft** zu decken. Auch wird eine qualifizierte Zuwanderung nicht hinreichend kompensatorisch wirken können.¹⁶⁰ Dem **Erhalt der individuellen Beschäftigungsfähigkeit**¹⁶¹ kommt somit eine herausragende Bedeutung zu.

Wenngleich einige Unternehmen mit gutem Beispiel vorangehen, entsprechen die Bemühungen im Gesamtbild noch nicht den Herausforderungen einer sich wandelnden Arbeitsgesellschaft. So haben zwar die betrieblichen Arbeitsunfälle in den letzten zwei Jahrzehnten abgenommen, parallel dazu nahmen jedoch die Fehltage aufgrund psychischer Erkrankungen kontinuierlich zu. Die durchschnittliche Krankschreibung ist bei diesen zudem deutlich länger als bei körperlichen Erkrankungen und über die letzten Jahre merklich angestiegen.¹⁶¹

Unklar ist, ob fehlende Informationen, eine mehr oder weniger bewusste Externalisierung der Verantwortlichkeit oder aber die Höhe der Kosten entsprechender Maßnahmen bremsend auf die notwendigen Investitionen in gute Arbeitsbedingungen auf betrieblicher Ebene wirken. Klar ist, dass **Unternehmen mit besonders gesundheits- und lernförderlichen Arbeitsbedingungen** hierbei nicht nur in ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit investieren, sondern darüber hinaus die sozialen Sicherungssysteme und damit auch andere Arbeitgeber entlasten.¹⁶²

Ein möglicher Ansatz wäre es, Anreize für Betriebe zu entwickeln, die in den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit¹⁶¹ und Gesundheit investieren. Denn gut gestaltete ökonomische Anreizstrukturen können – jen-

¹⁶⁰ Vogler-Ludwig u. a. 2016.

¹⁶¹ Badura u. a. 2016.

¹⁶² Eichhorst 2016.

seits gesetzlicher Mindeststandards – wirkungsvolle **Katalysatoren notwendiger Gestaltungsveränderungen** auf Betriebsebene sein.¹⁶³

Um die Einführung gesundheitsförderlicher Technologien und Assistenzsysteme^G zu beschleunigen, wäre ein **Förderprogramm für kleine und mittlere Unternehmen** denkbar.

ZUSAMMENFASSUNG

- Arbeitsschutz muss nicht nur an den digitalen, sondern auch an den zunehmend spürbaren demografischen Wandel angepasst werden. Dazu wird es notwendig sein, neben den physischen die psychischen Beanspruchungen von Arbeit stärker in den Fokus zu rücken.
- Das BMAS wird deshalb darauf hinwirken, die Instrumente des Arbeitsschutzes zu einem „Arbeitsschutz 4.0“ fortzuentwickeln. Dazu wird u. a. das GDA-Programm zum Schutz und zur Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingter psychischer Belastung über das Jahr 2018 hinaus weiter verfolgt.
- Ferner wird das BMAS mit dazu beitragen, eine ressortübergreifende Innovations-, Forschungs- und Transferstrategie „Arbeiten 4.0“ zu entwickeln. Dabei wird insbesondere die Initiative Neue Qualität der Arbeit auch künftig für einen fundierten Praxistransfer sorgen.

---» Durch die fortschreitende Digitalisierung wird ein Arbeitgeber grundsätzlich in die Lage versetzt, seine Beschäftigten nahezu lückenlos zu überwachen. Ein Beispiel hierfür ist die Auswertungsmöglichkeit von Login-Daten: wer hat wann, an welchem Arbeitsplatz wie lange eine Patientenakte mit welchem Inhalt überarbeitet? Des Weiteren beobachtet der Marburger Bund, dass Dienstkleidung zunehmend mit RFID-Technologie ausgestattet wird. Hierdurch kann man mit vergleichbar geringem Aufwand ein detailliertes Bewegungsprofil der Beschäftigten erstellen. <<

Marburger Bund

---» Wir brauchen einen Arbeitnehmerdatenschutz, der die digitalisierte Arbeitswelt abbildet. So müssen Lösungen für einen praxisgerechten Datenschutz angeboten werden, die eine Unterscheidung zwischen beruflicher Tätigkeit und Privatleben ermöglichen. <<

Daimler AG

---» Zukunftsfähige Regelungen zum Schutz von Beschäftigtendaten müssen die Persönlichkeitsrechte von Beschäftigten gewährleisten, sollten aber auch die Interessen von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern an der Datennutzung berücksichtigen. <<

Arbeits- und Sozialministerkonferenz der Länder

4.5 BESCHÄFTIGTEN-DATENSCHUTZ: HOHE STANDARDS SICHERN

Immer mehr Menschen verrichten ihre Arbeit mit Hilfe digitaler Geräte und Anwendungen und erzeugen so eine wachsende Zahl personenbezogener Daten, die erfasst, gespeichert und analysiert werden können. Die Ambivalenz von Big Data¹⁶⁴ (→ Kapitel 2.3) gilt dabei auch im Hinblick auf Beschäftigtendaten: Einerseits nutzen sie der Optimierung von Arbeitsabläufen, der Steigerung von unternehmerischer Effizienz, der Leistungs-, Qualitäts- und Erfolgskontrolle im Betrieb sowie dem Arbeitsschutz und der betrieblichen Weiterbildung. Andererseits ermöglichen sie aber auch eine umfassende, mit den Persönlichkeitsrechten nicht zu vereinbarende Dauerüberwachung. Damit ist auch ein juristischer Grundkonflikt des Beschäftigtendatenschutzes beschrieben: Es geht darum, die berechtigten Interessen der Unternehmen in Bezug auf den Schutz ihres Eigentums, die Kontrolle der Leistungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Einhaltung von Compliance-Regeln¹⁶⁴ mit dem Recht auf informationelle Selbstbestimmung¹⁶⁵ der Beschäftigten auszubalancieren, das vom Bundesverfassungsgericht 1983 als allgemeiner Grundsatz für den Datenschutz entwickelt wurde.¹⁶⁵ <<

Der Schutz der Daten Beschäftigter ist besonders sensibel, weil sie zu ihren Arbeitgebern in einem Abhängigkeitsverhältnis stehen, das sie schutzbedürftig macht. Deshalb müssen Regelungen wie die Einwilligung von Betroffenen in die Verarbeitung ihrer Daten im Arbeitskontext und das strukturelle Ungleichgewicht von Beschäftigungsverhältnissen berücksichtigen. Dem trägt auch die Tatsache Rechnung, dass die Gestaltungsmacht der Unternehmen durch die im Betriebsverfassungsgesetz verankerte kollektivrechtliche Mitbestimmung¹⁶⁶ bei technischen Einrichtungen (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG) beschränkt wird. Dieser Passus gewinnt zunehmend an Bedeutung, weil mittlerweile die meisten Tätigkeiten mit Hilfe digitaler Einrichtungen verrichtet werden, die unter diese Regelung fallen.¹⁶⁶

¹⁶⁴ Thüsing 2014.

¹⁶⁵ Papier 2012; Simitis 2016.

¹⁶⁶ Wedde 2016.

BESCHÄFTIGTENDATENSCHUTZ – VOM BUNDES-DATENSCHUTZGESETZ ZUR EUROPÄISCHEN DATENSCHUTZ-GRUNDVERORDNUNG

Die Debatte um spezifische Regeln für den Schutz von Beschäftigtendaten wird in Deutschland seit Inkrafttreten des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) im Jahr 1977 intensiv geführt. Ein Ergebnis dieser Debatte war der Paragraph 32 BDSG, mit dem die Große Koalition von 2005 den Beschäftigtendatenschutz erstmals im Gesetz verankert hat. Dass bisher noch keine weitergehenden, differenzierten, die Debatte befriedenden Regelungen für den Beschäftigtendatenschutz verabschiedet werden konnten, lag nicht am fehlenden politischen Willen (mehrere Regierungen legten entsprechende Entwürfe vor), vielmehr konnte bisher kein tragfähiger Kompromiss formuliert werden, durch den die verschiedenen Interessen hinreichend konkretisiert und austariert worden wären, um die notwendigen Mehrheiten zu finden. Hierzu hat neben dem raschen technologischen Fortschritt, der immer neue Anforderungen an den Regelungsbedarf stellt, auch die Komplexität des Themas beigetragen. »

Das bedeutet allerdings nicht, dass Beschäftigtendaten in Deutschland schlecht geschützt sind: Allgemeine Prinzipien des deutschen Datenschutzrechts wie die Zweckbindung¹⁶⁷, die Datensparsamkeit¹⁶⁸, das Transparenzgebot¹⁶⁹, die Erforderlichkeit¹⁷⁰ und die Verhältnismäßigkeit¹⁷¹ gelten selbstverständlich auch für den Umgang mit Beschäftigtendaten. Aber es fehlt teilweise an Rechtssicherheit und -klarheit: Der Rechtsrahmen für den Beschäftigtendatenschutz wird durch das Zusammenspiel zahlreicher Regelungen und Prinzipien auf europäischer, nationaler und internationaler Ebene gewährleistet und seit Jahrzehnten durch die Rechtsprechung fortentwickelt, die „für die betroffenen Beschäftigten teilweise nur schwer zu erschließen“ ist.¹⁶⁷ Darüber hinaus wird mit der Europäischen Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO)¹⁷² ab Mai 2018 erstmals in allen Mitgliedstaaten ein neuer, einheitlicher Rechtsrahmen für den Datenschutz gelten. Das hat viele Vorteile (→ Kapitel 2.3), wird aber den Rechtszustand auf nationaler Ebene durch die erforderlichen Umsetzungsgesetze zunächst weiter verkomplizieren. »

Die EU-DSGVO enthält im Bereich des Beschäftigtendatenschutzes eine Öffnungsklausel, die Mitgliedstaaten ermächtigt, bei der Datenverarbeitung im Beschäftigungskontext spezifischere Regelungen zu erlassen.¹⁶⁸ Für diese Öffnungsklausel hat sich auch die Bundesregierung engagiert.

Um das deutsche Recht anzupassen, wird derzeit ein „Datenschutz-Anpassungs- und Umsetzungsgesetz EU“ erarbeitet. Dabei ist u. a. vorgesehen, das BDSG in seiner bisherigen Form abzulösen, aber den für den Beschäftigtendatenschutz entscheidenden Paragraphen 32 BDSG, der die „Datenerhebung, -verarbeitung und -nutzung für Zwecke des Beschäftigungsverhältnisses“ regelt, zu erhalten. Auch die Anwendung der in der Praxis bewährten Regelung des Datenschutzes auf betrieblicher Ebene in Betriebsvereinbarungen soll weiterhin möglich sein. Dies schafft zunächst Sicherheit, weil sich zwar der allgemeine gesetzliche Rahmen ändert, nicht aber die spezifischen Schutzstandards für die

---» Datenschutz ist ein wichtiges Thema im Zeitalter der Digitalisierung! «

10.3.2016 via arbeitenviernull.de



---» Auch wird das Bewusstsein für den Datenschutz in der Bevölkerung insgesamt sowie bei den Arbeitgebern wie Arbeitnehmern in der digitalen Welt gestärkt werden müssen. Hierzu tragen nähere Regelungen zum Beschäftigtendatenschutz bei, mit denen Rechtssicherheit erlangt und ein angemessener Interessenausgleich erreicht werden kann. «

Kommissariat der Deutschen Bischöfe

¹⁶⁷ Deutscher Bundestag Drucksache 17/4230.

¹⁶⁸ Däubler u.a. 2016.

Gestaltungsaufgaben

---» Die Unternehmen benötigen einerseits Rechtssicherheit und andererseits Flexibilität für den betrieblichen Alltag. Daher müssen die Möglichkeiten zur Schaffung praxisgerechter Lösungen durch Betriebsvereinbarungen oder durch Einwilligung von Mitarbeitern in die Datenverarbeitung erhalten bleiben. Zudem muss der internationale Datentransfer verbessert werden, insbesondere durch Erleichterungen beim Datentransfer innerhalb von verbundenen Unternehmen. «

Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft

Beschäftigten. Allerdings muss noch im Einzelnen geprüft werden, inwieweit die neuen allgemeinen Grundsätze der EU-DSGVO Auswirkungen auf den Beschäftigtendatenschutz in Deutschland haben. In mehreren Bereichen wird die EU-DSGVO auch ohne weitere Umsetzung in Deutschland den Datenschutzstandard erhöhen, beispielsweise bei Betroffenenrechten. «

Die Formulierung eines über den bisherigen Paragraph 32 BDSG hinausgehenden Beschäftigtendatenschutzes vor dem Hintergrund der sich fortsetzenden Digitalisierung setzt eine detaillierte Kenntnis der sich aus dem technologischen Fortschritt ergebenden datenschutzrelevanten Möglichkeiten voraus.

Im Wesentlichen lassen sich drei Anwendungsbereiche unterscheiden, aus denen sich Regelungsdruck für den Beschäftigtendatenschutz ergibt: erstens die Auflösung geografisch eindeutig lokalisierbarer Speicher- und Verarbeitungsorte von Daten sowie der Wechsel von statischen zu dynamischen Softwareentwicklungen, was die Identifikation von verantwortlichen Stellen erschwert;¹⁶⁹ zweitens Anwendungen, die geeignet sind, das Leistungs- und Arbeitsverhalten von Beschäftigten lückenlos zu dokumentieren, zu kontrollieren, auszuwerten und zu überwachen, vom Arbeiten am stationären PC bis zur Verwendung von dienstlichen

Smartphones, Datenbrillen oder Datenhandschuhen;¹⁷⁰ drittens Anwendungen, die dazu geeignet sind, die Persönlichkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu durchleuchten, um auf dieser Grundlage Bewertungen über sie abzugeben oder ihr zukünftiges Verhalten zu berechnen, etwa Sprachanalyseverfahren oder Auswertungen betrieblicher sozialer Netzwerke.¹⁷¹ »

Bereits das geltende Recht formuliert eine Reihe von Maßstäben, an denen die Rechtmäßigkeit solcher Anwendungen zu messen ist. Danach ist die Datenerhebung, -verarbeitung und -nutzung im Beschäftigungsverhältnis dann erlaubt, wenn sie zur Begründung, Durchführung oder Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses notwendig ist. Der Umgang mit personenbezogenen Beschäftigtendaten ist also an einen bestimmten, vorab feststehenden Zweck gebunden, für den er sowohl angemessen als auch erforderlich sein muss. Zur Prüfung der Angemessenheit gehört auch die Prüfung der Verhältnismäßigkeit, wobei die Grundsätze der Datenvermeidung und Datensparsamkeit[©] zu berücksichtigen sind.

Die Rechtsprechung hat die Auslegung dieser Maßstäbe für einige Fallkonstellationen vorgegeben, für andere jedoch nicht. Zudem kristallisieren sich im einschlägigen Schrifttum einige Grundsätze heraus, über die weitgehender Konsens besteht. Der leitende Grundgedanke ist, dass in allen Fällen der Kontrolle und Überwachung sorgsam zwischen zulässigen Zwecken, wie etwa der Verbesserung von Arbeitsabläufen und der Leistungskontrolle durch punktuelle Datenerhebungen einerseits und einer unzulässigen Dauerüberwachung andererseits unterschieden werden muss.¹⁷² So können beispielsweise Lokalisierungen dann gerechtfertigt sein, wenn sie der persönlichen Sicherheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der Unfallrettung oder dem Schutz vor Straftaten Dritter, also der gefahrlosen Durchführung des Arbeitsverhältnisses, dienen. Ein zulässiger Zweck kann auch sein, die betrieblichen Abläufe effektiver gestalten zu wollen, etwa bei Speditions- oder Taxiunternehmen. Gleiches gilt für die Optimierung von Arbeitsabläufen im Außendienst, beispielsweise auf Baustellen. Die notwendige Erhebung von Daten darf jedoch nicht genutzt werden, um diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer umfassenden Leistungs- und Verhaltenskontrolle zu unterziehen.

---» *Das Maß der Überwachung an vielen Arbeitsplätzen macht den Betroffenen Angst. Die Grenze zwischen Controlling und Kontrolle, die nicht mehr als angemessen anzusehen ist, verschwimmt. Die GdS-Frauenvertretung betrachtet diese Entwicklung mit großer Sorge.* «

Gewerkschaft der Sozialversicherung – Frauenvertretung

---» *Der Beschäftigtendatenschutz muss auf Herz und Nieren geprüft und ergänzt werden. Zugriffsrechte, das Recht auf Freiwilligkeit, das Recht auf Anonymisierung und jegliche datenschutzrechtlichen Schutzmechanismen müssen klar geregelt und gewährleistet werden, um keinen Raum für Verhaltens- und Leistungskontrolle zu lassen.* «

Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft

---» *Die zunehmende Digitalisierung der Arbeitswelt erfordert klare Regelungen zum Beschäftigtendatenschutz, denn mit der Digitalisierung eröffnen sich auch weitreichende Überwachungsmöglichkeiten für den Arbeitgeber (z. B. Social Media Monitoring, Echtzeitüberwachung, Verknüpfung von Daten zu Mitarbeiterprofilen, Kommunikationsauswertung etc.).* «

Bundesagentur für Arbeit

¹⁷⁰ Däubler 2015; Kopp/Sokoll 2015.

¹⁷¹ Däubler 2013.

¹⁷² Krause (im Erscheinen).

Grundsätzlich könnte argumentiert werden, dass jede elektronische Dauerkontrolle der Durchführung des Beschäftigungsverhältnisses dient und somit, da sie dem Arbeitgeber erlaubt sicherzustellen, dass der Arbeitnehmer die arbeitsvertraglich geschuldete Leistung auch tatsächlich erbringt, erlaubt sein müsste. Wegen des besonderen Charakters der digitalisierten Kontrolle kommt jedoch an dieser Stelle das Prinzip der Verhältnismäßigkeit zum Tragen: Sie registriert selbst kleinste Verhaltensanomalien, auch eine solche, die einem menschlichen Beobachter entgehen würden, zeichnet sie auf und macht sie dauerhaft auswertbar. Ebendies widerspricht in den meisten Fällen dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit.¹⁷³

Ähnliche Abwägungen sind auch im Hinblick auf die „Durchleuchtung“ der Persönlichkeit erforderlich. Bei der Auswertung innerbetrieblicher sozialer Netzwerke könnte beispielsweise die Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation – etwa bei räumlich nicht zusammenhängenden Arbeitsorten – ein plausibler Zweck sein. Nach allgemeiner Ansicht unzulässig wären aber eine Vorratsdatenspeicherung und die Auswertung der vorhandenen Daten zu unterschiedlichen Zwecken. Im einschlägigen Schrifttum werden „pauschale Zielsetzungen, nach denen die Analyse von personenbezogenen Beschäftigtendaten gleichsam einen Selbstzweck bildet“ als unzulässig abgelehnt.

Die Erhebung und Verarbeitung von Fitness- und Gesundheitsdaten, die zu den besonderen Arten personenbezogener Daten gehören (§ 3 Abs. 9 BDSG) setzen die Einwilligung der Beschäftigten voraus, deren Wirksamkeit an erhöhte Anforderungen gebunden ist (§ 4a Abs. 3 BDSG).¹⁷⁴

Wie diese Beispiele zeigen, schränken im geltenden Recht grundsätzliche Regelungen des Datenschutzes die neuen Möglichkeiten, die durch Digitalisierung und Big Data[®] entstehen, ein, ohne sie zu verhindern. Allerdings sind in jeder einzelnen Fallkonstellation grundsätzliche Abwägungen neu zu treffen. Für einige Sachverhalte ist eine Rechtsfortbildung durch Rechtsprechung erfolgt, für andere mangels gerichtlicher Rechtsstreitigkeiten jedoch nicht. Umfassendes Schrifttum deutet jedoch darauf hin, dass erheblicher Diskussionsbedarf besteht und insbesondere für Unternehmen wie für Beschäftigte die Rechtslage nicht immer eindeutig geregelt ist.

¹⁷³ Krause (im Erscheinen).

¹⁷⁴ Kopp/Sokoll 2015.

DAS THEMA IM DIALOGPROZESS

Das Wissen um die theoretischen, abstrakten Möglichkeiten von Big Data¹⁷⁵ und Data Mining sowie die gravierenden Verstöße gegen den Datenschutz in Einzelfällen¹⁷⁵ haben ein ohnehin bestehendes Unbehagen in großen Teilen der Bevölkerung verstärkt (→ Kapitel 2.3). Knapp zwei Drittel der Bevölkerung sehen hier den wichtigsten gesetzlichen Regelungsbedarf bei der Gestaltung der Digitalisierung der Arbeitswelt.¹⁷⁶

Dass Vertrauen in den Datenschutz eine wichtige Voraussetzung für die Akzeptanz der Digitalisierung in Wirtschaft und Arbeitswelt ist, haben nicht nur die europäischen Institutionen verstanden, sondern auch viele Unternehmen, die es begrüßen, dass der europäische digitale Binnenmarkt in der Weise gestaltet werden soll, dass er einen „verantwortlichen Umgang mit Daten in der digitalen Welt“ sichert. »

Auch im Rahmen des Dialogprozesses Arbeiten 4.0¹⁷⁶ betonen die meisten Stellungnahmen die Bedeutung des Datenschutzes. Insbesondere Gewerkschaften und Sozialverbände sprechen sich in diesem Zusammenhang für ein eigenständiges Beschäftigtendatenschutzgesetz aus. »

Ein Absenken des bestehenden Datenschutzniveaus wird von keiner Seite gefordert. Jedoch betonen Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände: „Das Streben nach mehr Rechtssicherheit darf nicht zu einer Überregulierung mit unnötiger Bürokratie ohne praktischen Nutzen führen.“ »

Konfliktlinien werden vor allem erkennbar, wenn es um die Beteiligungsrechte des Betriebsrats bei der Einführung technischer Einrichtungen geht (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG). Hier wünschen sich Unternehmen und Arbeitgeberverbände eine „Modernisierung“ in dem Sinne, das Mitbestimmungsrecht „auf die Fälle zu beschränken“, bei denen „eine entsprechende Überwachung beabsichtigt“ ist. In den übrigen Fällen – also auch dann, wenn technische Einrichtungen zwar potenziell zur Überwachung geeignete Daten liefern, deren Nutzung aber arbeitgeberseitig nicht vorgesehen ist – könne das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates auch durch ein Informationsrecht des Betriebsrates in Bezug auf wesentliche Änderungen technischer Einrichtungen ersetzt werden. Vorgeschlagen wird auch eine Einschränkung des Mitbestim-

---» Bis 2015 könnte Europa durch die digitale Transformation einen Zuwachs von 1,25 Billionen Euro an industrieller Bruttowertschöpfung erzielen. (...) Wir müssen jetzt die Weichen in Politik und Wirtschaft richtig stellen, wenn wir diese Wertschöpfungspotenziale nicht an andere Regionen der Welt verlieren wollen. Dazu gehört der Ausbau der digitalen Infrastruktur, die Schaffung eines europäischen Digitalen Binnenmarktes sowie der verantwortliche Umgang mit Daten in der digitalen Welt. «

Bundesverband der deutschen Industrie

---» ver.di setzt sich für ein starkes, zeitgemäßes Beschäftigtendatenschutzgesetz ein, das die Gefährdungen aufgrund neuer Analysetechniken, Entbetrieblichung der Datenverarbeitung und größer werdender Datenbestände gerecht wird. «

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

---» Dem Beschäftigtendatenschutz kommt heute eine besonders wichtige Rolle zu. Allerdings kann daraus kein weiterer gesetzlicher Handlungsbedarf abgeleitet werden. Schließlich ist das Datenschutzniveau in Deutschland im internationalen Vergleich bereits sehr hoch. Das Bundesdatenschutzgesetz schützt Arbeitnehmer bereits sehr umfassend vor dem Missbrauch von Daten. «

Handelsverband Deutschland

¹⁷⁵ Selig 2011.

¹⁷⁶ Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2016).

---» Der Mitbestimmungstatbestand bei Einführung oder Anwendung von technischen Einrichtungen ist von der Realität überholt worden. Die Vielzahl von Programmen, Updates und Software-Anpassungen macht es sowohl für den Betriebsrat als auch für Unternehmen nahezu unmöglich, dieser Mitbestimmung in einem sinnvollen Rahmen gerecht zu werden. Hier ist eine vorsichtige Einschränkung auf die Ersteinführung oder wesentlichen Änderungen eines Systems geboten, wobei sichergestellt werden muss, dass der Schutzgedanke der Norm bestehen bleibt. <<
Arbeitgeberverband Gesamtmetall

---» Theoretisch ist jede Software und jedes Softwareupdate heutzutage dazu geeignet, Mitarbeiter zu überwachen (schon durch An- und Abmelden), was die gesetzliche Mitbestimmung auslöst. Selbst die Betriebsräte fordern eine Arbeitserleichterung, wenn der EDV-Rahmen einmal steht: Wie kann die Praxis hier pragmatischer arbeiten? <<
Bundesverband der Arbeitsrechtler in Unternehmen

---» Überlegungen zu einem wie auch immer gearteten Opt-Out auf einem hohen Niveau des Datenschutzes lehnt die IG BCE grundsätzlich ab. Im Gegenteil brauchen wir mehr Mitbestimmungsrechte, die die Beschäftigten und ihre Betriebsräte in die Lage versetzen, ein hohes Maß an Datenschutz für möglichst wenige systematisch erfasste persönliche Daten durchzusetzen. Digital generierte Gesundheitsdaten etwa gehören nicht in den Datensatz der Personalarbeit? <<
Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie

mungsrechts auf die Ersteinführung oder die wesentlichen Änderungen eines Systems. <<

Auf der anderen Seite wird eine Stärkung der Mitbestimmung¹⁷⁷ gefordert: Ein wie auch immer geartetes Opt-out aus einem hohen Niveau des Datenschutzes wird gewerkschaftsseitig abgelehnt. Daneben findet sich der Vorschlag, den gesetzlichen Regelungen neben den Mitbestimmungsrechten auch tarifvertragliche Regelungen flankierend zur Seite zu stellen.¹⁷⁷ <<

GESTALTUNGSANSÄTZE

Die zentrale Herausforderung besteht darin, das hohe Niveau des Beschäftigtendatenschutzes in Deutschland auch im digitalen Wandel¹⁷⁸ zu erhalten und zugleich die Chancen des technologischen Fortschritts für die Gestaltung der Arbeitswelt zu nutzen.

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Herausforderungen, insbesondere der teilweise verbesserungswürdigen Rechtsklarheit bei digitalen Anwendungen und der erforderlichen Umsetzung der Europäischen Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO) in Deutschland, besteht klarer Handlungsbedarf. Die Option, die die EU-DSGVO nationalen Gesetzgebern für spezifischere Regelungen im Beschäftigtendatenschutz einräumt, sollte genutzt werden. Hauptziel sollte sein, das bestehende Schutzniveau nicht zu verringern und für mehr Rechts-sicherheit und -klarheit für Arbeitgeber und Beschäftigte sorgen. Das würde auch vertrauensbildend wirken. Wie dies gesetzestechnisch umzusetzen ist, muss geprüft werden.

Inhaltlich bedarf es einer verlässlichen Grundlage für die rechtliche Bewertung auch künftiger technologischer Entwicklungen, die zugleich kein Hemmnis für technische Innovationen sein darf. Das bedeutet, dass Prinzipien und Grundsätze formuliert werden müssen, die einerseits eine punktuelle Nutzung von Daten ermöglichen, etwa zur Optimierung von Geschäftsabläufen, zur Effizienzsteigerung, zur allgemeinen Leistungsmessung im Betrieb sowie zum Arbeitsschutz oder zur Ermittlung von Qualifizierungsbedarfen.¹⁷⁸ Andererseits müssen aber heimliche Kontrollen, eine Dauerüberwachung des Arbeitsverhaltens und die Erstellung umfassender Bewegungs- und Verhaltensprofile grund-

¹⁷⁷ Marburger Bund 2015.

¹⁷⁸ Hornung/Hofmann 2015; Krause (im Erscheinen).

sätzlich verboten bleiben und dies im Gesetz gegebenenfalls expliziter zum Ausdruck gebracht werden. Die Anwendung biometrischer Systeme und soziopsychologischer Untersuchungsmethoden sowie die Erhebung gesundheitsrelevanter Daten von Beschäftigten sollten – auch explizit – auf konkret geregelte, eingrenzbare Zwecke beschränkt bleiben.

Inwieweit auch technische Lösungen wie Verschlüsselung und Anonymisierung zur Lösung datenschutzrechtlicher Problematiken beitragen und verpflichtend gemacht werden könnten, muss näher erforscht und geprüft werden.

Derzeit findet sich in der Betriebsverfassung kein ausdrückliches „Mitbestimmungsrecht zum Datenschutz“. Tatsächlich verbirgt sich aber ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei vielen Prozessen der digitalen Arbeitswelt hinter § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG. Danach hat der Betriebsrat bei der „Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen“, ein zwingendes Mitbestimmungsrecht. Während dieses ursprünglich einen relativ kleinen Anwendungsbereich hatte, deckt es bedingt durch die umfassendere Nutzung von IT in der digitalen Arbeitswelt mittlerweile praktisch einen großen Teil des Einsatzes von Hard- und Software ab. Dazu gehört zum Beispiel neben der Verwendung von Kameras, biometrischen Zugangskontrollen, Smartbrillen und Mobiltelefonen auch Software, die Benutzerdaten (auch solche, die auf nicht-technischem Weg erhoben wurden) verarbeitet. Die Einführung und Anwendung solcher Einrichtungen, aber auch ein reines Software-Update, sind ohne die Zustimmung des Betriebsrats nicht möglich. Vor dem Hintergrund, dass die Regelung im Dialogprozess vielfach thematisiert wurde, wird das BMAS prüfen, ob und inwieweit in diesem Bereich gesetzgeberischer Handlungsbedarf besteht.

Angesichts der Notwendigkeit schneller Entscheidungen bei mitbestimmungspflichtigen Anwendungen muss darüber hinaus sichergestellt werden, dass Betriebsräte über die Ressourcen verfügen, um als kompetente Gesprächspartner für die Arbeitgeber im betrieblichen Veränderungsprozess agieren zu können (→ [Kapitel 4.6](#)).

Die Geschwindigkeit, mit der sich technische Möglichkeiten weiterentwickeln und die Komplexität der Anwendungen erzeugen bei Arbeitgebern wie Betriebsräten vor allem in KMU Unsicherheit, ob und wie gesetzliche Datenschutzvorgaben konkret umgesetzt werden können. Vor diesem Hintergrund plant das BMAS einen „**Index Beschäftigtendatenschutz**“ zu entwickeln. Ziel sind wissenschaftlich fundierte, anwendungsbezogene Qualitätsmaßstäbe für den Beschäftigtendatenschutz⁶, die – im Sinne eines wissenschaftlichen Tools für die Selbstbewertung oder auch im Rahmen einer Zertifizierung – den Beschäftigtendatenschutz in Betrieben vergleichbarer und handhabbarer machen.

Angesichts der jahrzehntelangen Debatte, des veränderten Rechtsrahmens sowie der noch immer nicht vollständig durchdrungenen technischen Möglichkeiten und Anwendungen wird das BMAS zeitnah einen **interdisziplinär besetzten Beirat** einrichten, in dem Expertinnen und Experten aus arbeitsrechtlichen, arbeitsmedizinischen und technologischen Kontexten, Experten und Praktiker aus dem Datenschutz sowie die Sozialpartner mitwirken. Der Beirat erhält den Auftrag, eine Bestandsaufnahme zu machen und bereichsspezifische gesetzliche Regelungen für den Beschäftigtendatenschutz im Rahmen eines verbindlichen Zeitplans vorzubereiten. Das BMAS wird darüber hinaus sicherstellen, dass die Regelungen zum Beschäftigtendatenschutz in geeigneten Abständen darauf überprüft werden, ob sie der technologischen Entwicklung noch standhalten.

ZUSAMMENFASSUNG

- Handlungsbedarf im Beschäftigtendatenschutz ergibt sich *erstens* aus der fortschreitenden technologischen Entwicklung und der zunehmenden Bedeutung von digitalen Anwendungen in der Arbeitswelt und *zweitens* aus dem neuen europäischen Rechtsrahmen, der Europäischen Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO), die 2018 in Kraft treten soll. Sie enthält Öffnungsklauseln für bereichsspezifische Regelungen auf nationaler Ebene.
- Das BMAS wird den gesetzlichen Beschäftigtendatenschutz in zwei Schritten sichern: Im Rahmen des geplanten „Datenschutz-Anpassungs- und Umsetzungsgesetzes EU“ zur Umsetzung der EU-DSGVO, das das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) in seiner bisherigen Form ablöst, wird sich das BMAS dafür einsetzen, den für den Beschäftigtendatenschutz entscheidenden Paragraphen (§ 32 BDSG), der die „Datenerhebung, -verarbeitung und -nutzung für Zwecke des Beschäftigungsverhältnisses“ regelt, zu erhalten. Auch die in der Praxis bewährte Regelung des Datenschutzes auf betrieblicher Ebene in Betriebsvereinbarungen soll weiterhin ermöglicht werden.
- Das BMAS plant in einem zweiten Schritt, die Spielräume, die die EU-DSGVO den nationalen Gesetzgebern für konkretisierende Regelungen einräumt, umfassend zu nutzen. Dafür wird es einen interdisziplinär besetzten Beirat einsetzen, der das Ministerium dabei unterstützt, diese eigenständigen gesetzlichen Regelungen zum Beschäftigtendatenschutz auf der Grundlage einer Bestandsaufnahme und im Rahmen eines verbindlichen Zeitplans vorzubereiten.
- Darüber hinaus wird das BMAS prüfen, ob gesetzgeberischer Handlungsbedarf hinsichtlich des Betriebsverfassungsgesetzes besteht.
- Das BMAS wird die Entwicklung eines „Index Beschäftigtendatenschutz“ fördern, auf dessen Grundlage wissenschaftlich fundierte Qualitätsmaßstäbe entwickelt werden können, die für Unternehmen und Betriebsräte, insbesondere in KMU, bei der Umsetzung des gesetzlichen Datenschutzes in der Praxis hilfreich sind.

4.6 MITBESTIMMUNG UND TEILHABE: DEN WANDEL PARTNER- SCHAFTLICH GESTALTEN

---» Mitbestimmung ist das demokratische Prinzip zur Gestaltung der sozialen Marktwirtschaft. Es muss weiterentwickelt werden, um die Herausforderung der Arbeit der Zukunft bewältigen zu können. <<

Hans-Böckler-Stiftung

---» Deutschland kann mit Stolz auf die Errungenschaften der Sozialen Marktwirtschaft einschließlich der Sozialpartnerschaft verweisen. <<

Arbeitgeberverband Gesamtmetall

---» Das digitale Arbeiten, insbesondere in internationalen Produktionsnetzwerken, überlagert den klassischen Betriebsbegriff und stellt neue Anforderungen an die Mitbestimmungskultur. Das deutsche Betriebsverfassungsgesetz muss an diese Entwicklungen angepasst und weiterentwickelt werden. <<

Daimler AG

---» Für die Gestaltung guter digitaler Arbeit ist Mitbestimmung das gesellschaftspolitische Fundament und bietet Instrumente für das Aushandeln „neuer“ Problemfelder wie Arbeitsverdichtung, Datenschutz, Restrukturierungsprozesse etc. Mitbestimmung muss dafür politisch gestärkt und internationalisiert werden. <<

Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft

Im deutschen Modell der sozialen Marktwirtschaft⁶ kommt der verfassten Mitbestimmung⁶ der Beschäftigten im Betrieb (nach dem Betriebsverfassungsgesetz, BetrVG) und im Unternehmen (nach den gesetzlichen Regelungen zur Mitbestimmung⁶ im Aufsichtsrat) seit jeher hohe Bedeutung zu. Ihr Nutzen bei der Bewältigung von Krisen ebenso wie struktureller Umbrüche hat sich wiederholt erwiesen. <<

Auch die in den vergangenen Jahren vor allem durch die Digitalisierung und die verstärkte Transnationalisierung von Wertschöpfungsketten und Arbeitskontexten beschleunigten Veränderungen von Märkten und Unternehmen wirken sich unmittelbar auf Arbeitsbeziehungen aus (→ Kapitel 2.6). Die erfolgreiche Bewältigung gegenwärtiger und künftiger Transformationen in der Arbeitswelt ist dann am wahrscheinlichsten, wenn Unternehmen und Beschäftigte sie partnerschaftlich gestalten und Bedürfnisse beider Seiten fair berücksichtigen und in Ausgleich bringen. <<

DAS THEMA IM DIALOGPROZESS

Dieser Grundgedanke zieht sich durch zahlreiche Stellungnahmen zum Grünbuch⁶ Arbeiten 4.0⁶ des BMAS, und die allermeisten am Dialogprozess Beteiligten sehen die Einbeziehung und Teilhabe der Beschäftigten als Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Gestaltung der Arbeitswelt von morgen an. Allerdings lassen die Stellungnahmen der Arbeitnehmervertretungen und Wirtschaftsverbände auch sehr un-

terschiedliche Einschätzungen in Bezug auf die Frage erkennen, ob neuere Entwicklungen in der Arbeitswelt die Ausweitung bestehender Mitbestimmungsregelungen notwendig machen oder nicht. »

Dessen ungeachtet liegt es nahe, auf die bestehenden **Instrumente der verfassten Mitbestimmung**® bevorzugt zurückzugreifen, nicht zuletzt, weil Mitbestimmung® in der Gesellschaft, unter Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern – einschließlich der leitenden Angestellten – und auch bei zahlreichen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern unvermindert breite Zustimmung genießt, was im Dialogprozess ebenfalls deutlich wurde.¹⁷⁹ Gleichwohl sind die im Folgenden dargestellten Schlussfolgerungen und Überlegungen nicht als grundsätzliche mitbestimmungspolitische Strategie zu verstehen. Sie beziehen sich vielmehr auf konkrete Fragen bezüglich der Partizipation von Beschäftigten in veränderten Unternehmens- und Organisationsstrukturen der Arbeitswelt 4.0. »

Entscheidend sind in erster Linie die **Bereitschaft und Fähigkeit zur Konsensfindung in Aushandlungsprozessen**. Dazu bedarf es einerseits struktureller Voraussetzungen und Arenen für solche Aushandlungen, andererseits der Kompromissfähigkeit und der Bereitschaft, aus vergangenen Entwicklungen zu lernen. Ein Zusammendenken individueller Formen demokratischer Teilhabe® und verfasster Mitbestimmung® kann hier wechselseitig befruchtend wirken und die Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten insgesamt erhöhen. Gerade in Wirtschaftszweigen wie der IKT-Branche, die über keine gewachsene Sozialpartnerschaft verfügt, wird bereits seit geraumer Zeit mit neuen Beteiligungskonzepten und agilen Arbeitsformen experimentiert, Selbstorganisation wird erwartet, Innovationsprozesse verändern sich.¹⁸⁰ Viele Beschäftigte wollen auch direkt beteiligt werden.¹⁸¹

Vor dem Hintergrund, dass neue Formen der Organisation von Arbeit zunehmend die horizontale Wissenskonzentration sowie Mitsprachemöglichkeiten einzelner Beschäftigter und Selbstorganisation in Teams betonen, wird die **Stärkung partizipatorischer Elemente auf betrieblicher Ebene** zugleich zum wohlverstandenen betrieblichen Interesse. Agile Märkte brauchen agile Entscheidungsprozesse in den Unternehmen, um schnell auf veränderte Kundenwünsche oder andere Markt-

---» Die vertrauensvolle Zusammenarbeit von Arbeitgeber, Betriebsrat und Belegschaften wird durch die Entwicklungen im Rahmen von „Arbeiten 4.0“ nicht zur Disposition gestellt. Bestehende betriebsverfassungsrechtliche Strukturen werden durch die Digitalisierung jedoch eine Veränderung erfahren. Dabei ist die zurzeit gewährte Balance zwischen unternehmerischer Entscheidungsfreiheit und Mitwirkungs- und Beteiligungsrechten zu achten, genauso wie die verfassungsrechtlich gebotenen Grenzen der Mitbestimmung. «

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände



---» Arbeit 4.0 wird anders sein als heutige Arbeit. Dieser Wandel muss von den betrieblichen Sozialpartnern auf Augenhöhe gestaltet werden können. Dazu bedarf es einer deutlichen Ausweitung der Mitbestimmungsrechte. «

Deutscher Gewerkschaftsbund

---» Aus Sicht der Führungskräfte hat sich die Mitbestimmung in Deutschland, insbesondere wegen ihrer kooperativen und befriedenden Wirkung bewährt. «

Die Führungskräfte

¹⁷⁹ Nienhüser u. a. 2016.

¹⁸⁰ Vgl. BMAS-Experten-Workshop „Soziale Gestaltung des Wandels und gute Unternehmensführung“, <http://www.arbeitenviernull.de/dialogprozess/workshops.html>.

¹⁸¹ Sattelberger u. a. 2015.

---» Unternehmen nutzen verschiedene Instrumente, um die Teilhabe und Teilnahme von Beschäftigten sicherzustellen. Einerseits, um vor dem Hintergrund der Wettbewerbsfähigkeit das Knowhow der Belegschaft bestmöglich zu nutzen, andererseits aber auch, um die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erfragen und die eigene Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen. Daher werden heute in den Unternehmen strategische Entscheidungen verstärkt mithilfe von Arbeitskreisen, groß angelegter Mitarbeiterbefragungen oder im Rahmen von Workshops erarbeitet. <<

Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland

erfordernisse reagieren zu können. Dies ist nachhaltig nur unter optimaler Einbeziehung aller Talente, Sichtweisen und Kompetenzen im Unternehmen möglich. Der Wandel der Arbeit sollte daher gemeinsam gestaltet werden, und dabei sind die Erfordernisse des Unternehmens ebenso wie die Bedürfnisse und Ansprüche der Beschäftigten zu berücksichtigen, um die betrieblichen Potenziale voll zu entfalten. Sozialpartnerschaftlich entwickelte Experimentierräume^G (→ Kapitel 5) können hier eine wesentliche Rolle etwa in Form von betrieblichen Praxislaboren spielen (→ Kasten). <<



EXPERIMENTIERRÄUME BEI DER ROBERT BOSCH GMBH UND DER FIDUCIA & GAD IT AG

Unternehmen suchen aktuell nach einem Bauplan für die Arbeitswelt der Zukunft. So unterschiedliche Unternehmen wie der Industriekonzern Robert Bosch GmbH und der IT-Dienstleister Fiducia & GAD IT AG haben mit dem Aufbau betrieblicher Praxislaboratorien begonnen. Die Unternehmen wollen künftig disruptive Innovationen und neue Geschäftsmodelle in ihren Organisationen vorantreiben, ohne dabei ihre Stabilität zu gefährden, und sie wollen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf diesem Weg mitnehmen und beteiligen. Bei der Robert Bosch GmbH beschäftigt Mitarbeiter und Führungskräfte die Frage, wie es angesichts der rasanten Veränderung in der Automobilbranche gelingen kann, sich in Richtung eines „agilen Unternehmens“ zu bewegen. In Pilotbereichen werden dazu agile Arbeitsformen und neue Anforderungen an Führung bis hin zum Wandel der Unternehmenskultur entwickelt. Als IT-Dienstleister der Volks- und Raiffeisenbanken setzt sich die Fiducia & GAD IT AG auf der anderen Seite aktiv mit dem disruptiven Wandel der Finanzbranche auseinander. Hier geht es vor allem um neue Formen der Generierung von Innovationen und darum, was diese für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – von der Arbeitszeit bis hin zu neuen Belastungen – bedeuten.

„Wir haben gelernt, dass wir es nicht mit einem normalen Change-Prozess zu tun haben, sondern vor einem echten Umbruch stehen“, erklärt Jörg Staff, Vorstand und Arbeitsdirektor der Fiducia & GAD IT AG. Als ergebnisoffene Experimentierräume⁶ arbeiten die Laboratorien in den beiden Unternehmen agil: Im Fokus steht nicht die Abarbeitung eines vorab definierten Projektplans. Vielmehr werden Aufgaben und Ziele kurzzyklisch bestimmt. In Sprints von wenigen Wochen werden dann von Beschäftigten und Führungskräften aus den betroffenen Abteilungen selbst konkrete Ergebnisse erarbeitet. „Uns ist sehr wichtig, dass hier keine Lösungen im Reagenzglas entwickelt werden, sondern die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Zentrum stehen und von Anfang an beteiligt sind“, betont Alfred Löckle, der Gesamtbetriebsratsvorsitzende der Robert Bosch GmbH.

Die Basis für den Erfolg der Laboratorien bildet ein prominent besetzter, sozialpartnerschaftlich aufgebauter Lenkungsreis. Dieser sorgt für die Verankerung der Ergebnisse im Gesamtunternehmen und nutzt diese für zentrale Weichenstellungen im Umbruchprozess. Mit seiner sozialpartnerschaftlichen Besetzung steht der Lenkungsreis für eine nachhaltige Orientierung der Laboratorien und schafft das notwendige Vertrauen in der Belegschaft, dass man sich auf Veränderungsprozesse einlassen kann. Gerade weil die Unternehmen mit ihnen Neuland betreten, stützen sich die Laboratorien auf eine unabhängige wissenschaftliche Begleitung durch das ISF München.

---» Die grundsätzlich positive, mittelständisch geprägte innerbetriebliche Ausgleichskultur im Online- und Versandhandel führt seit je zu deutlich weniger Friktionen in den Betrieben. Unternehmer wie Mitarbeiter schätzen den direkten Dialog, der ohne Rekurs auf Verbände oder Gewerkschaften unmittelbar wesentliche Fragen regeln kann. <<

Bundesverband E-Commerce und Versandhandel
Deutschland



---» Das wirtschaftliche Umfeld in Deutschland ist seit Jahren von durchgreifenden Unternehmens- und Konzernumstrukturierungen sowohl organisatorischer wie gesellschaftsrechtlicher Art, von Übernahmen, Abspaltungen und Fusionen geprägt. Im internationalen Vergleich ist es bemerkenswert, wie lautlos und reibungslos diese Prozesse gelaufen sind, was zu einem ganz wesentlichen Teil der Mitbestimmung zu verdanken ist. <<

Die Führungskräfte

Dabei eröffnet das BetrVG zahlreiche Möglichkeiten für eine breite Einbindung der Belegschaft und ist mit Scrum[®] oder anderen Formen agiler Ressourcenplanung kompatibel. Viele Betriebsräte nutzen längst innovative Formen der gezielten basisdemokratischen Beteiligung der von ihnen vertretenen Beschäftigten.

Umgekehrt können Belegschaften, in denen individuelle Teilhabe groß geschrieben wird, von den Vorteilen verfasster Mitbestimmung[®] profitieren. Denn flachere Hierarchien bedeuten nicht unbedingt mehr und bessere Partizipationsmöglichkeiten, und eine zunehmende Individualisierung der Belegschaft kann auch zu Konflikten führen, wenn einzelne verhandlungsstarke Beschäftigte für sich selbst und zu Lasten verhandlungsschwächerer Beschäftigter mehr Flexibilität aushandeln können. Verfasste betriebliche Mitbestimmung[®] kann hier divergierende Wünsche in Einklang bringen und dazu beitragen, dass alle Arbeitnehmer gleichermaßen von mehr ausgehandelter Flexibilität profitieren können.

Auch wenn betriebsbedingte Kündigungen mit der Betriebsleitung verhandelt werden müssen, sind verbriefte Rechte für Arbeitnehmervertreter eine wichtige Absicherung für Verhandlungen auf Augenhöhe.¹⁸² Allerdings wird lediglich eine Minderheit der abhängig Beschäftigten in Deutschland – nur vier von zehn – derzeit überhaupt durch einen Betriebsrat vertreten. In weniger als jedem zehnten Betrieb ab fünf Beschäftigten gibt es sie, und erst ab etwa 100 Beschäftigten überwiegen Betriebe mit Betriebsrat.¹⁸³ <<

Zwar ist es keineswegs so, dass Beschäftigte in Betrieben ohne Betriebsrat per se über unzureichende Beteiligungsmöglichkeiten verfügen, die grundsätzlich auch außerhalb des gesetzlichen Rahmens verwirklicht werden können. Doch wie verlässlich ohne Betriebsrat die Voraussetzungen dafür gegeben sind, um in schwierigen Zeiten Kompromisse auf Augenhöhe der betrieblichen Partner zu verhandeln, ist zumindest fraglich. Letztlich muss betriebliche Mitbestimmung[®] auf Rechten, nicht Versprechen basieren. Wo die Aushandlung von Kompromissen und die Entwicklung eines Rahmens für Umbruchprozesse zu Reibungen führen und spätestens dann, wenn Rechte auch gerichtlich zu erstreiten sind, bietet nur verfasste Mitbestimmung[®] Verlässlichkeit für Beschäftigte.

¹⁸² Vgl. BMAS-Experten-Workshop „Arbeitsrecht und Mitbestimmung“ https://www.arbeitenviernull.de/fileadmin/Downloads/Dokumentation_WS_5.pdf.

¹⁸³ Ellguth/Kohaut 2016.

Umso wichtiger erscheinen die rechtlichen Rahmenbedingungen, unter denen Betriebsräte gegründet werden und agieren. »

GESTALTUNGSANSÄTZE

Als Ergebnis des Dialogprozesses identifiziert das BMAS insgesamt vier Kernelemente der Konsolidierung und Stärkung sozialpartnerschaftlich ausgehandelter Flexibilitätskompromisse in den kommenden Jahren. Es geht um die **Stabilisierung und Stärkung der Tarifstrukturen in Deutschland**, die **Verbreiterung der Basis für Beteiligung** von Beschäftigten, die Sicherstellung adäquater **Rechte und Ressourcen für Mitbestimmung**® in der digitalen Arbeitswelt und um Standards der **Unternehmensmitbestimmung** – auch in Europa.

Um solide Grundlagen für die sozialpartnerschaftliche Gestaltung der Arbeitswelt zu schaffen, verfolgt das BMAS nachdrücklich das gemeinsame Ziel der Bundesregierung, die **Tarifbindung**® in **Deutschland wieder zu stärken**. Eine besondere Herausforderung dabei ist, dass durch den digitalen Strukturwandel Branchengrenzen weiter verschwimmen werden. Tarifverträge mit breiter Geltungskraft sind ein Element, das bei der Bewältigung von Veränderungsprozessen gerade in Zeiten der Digitalisierung überaus hilfreich sein kann. Denn Tarifbindung® macht die Regulierung von Arbeitsbedingungen auch dort möglich, wo der Staat sie in allgemeiner Gesetzesform kaum oder gar nicht in vergleichbarer Klarheit, Passgenauigkeit und Detailtiefe fassen könnte. Nicht nur in der Finanz- und Wirtschaftskrise hat sich gezeigt, wie individuell und wie flexibel Tarifverträge längst ausgestaltet sind und wie in ihnen unterschiedliche Belange von Betrieben auch innerhalb von Branchen umfassende Berücksichtigung finden.

Ein Weg zur Steigerung der Tarifbindung® kann über die **Schaffung von Anreizen** für den Beitritt in Arbeitgeberverbände bzw. Gewerkschaften führen, um eine breitere Legitimationsbasis tariflicher Regelungen zu schaffen. Das BMAS prüft, ob in Gesetzesvorhaben wie etwa denen zur Regulierung der Leiharbeit oder bei der betrieblichen Altersvorsorge solche Anreize insbesondere im Hinblick auf Arbeitgeberverbände implementiert werden können, indem im Gesetz gewährte Regelungsoptionen Tarifbindung® voraussetzen – mehr Flexibilität ja, aber nur durch Tarifvertrag. Ein weiterer Beitrag kann durch **All-**

---» *In Zeiten des Fachkräftemangels können wir heute von einem „Arbeitsnehmermarkt“ sprechen. Die Verhandlungsposition des Arbeitnehmers gegenüber dem Arbeitgeber hat sich enorm verbessert. Man begegnet sich mindestens auf Augenhöhe. Insofern sind betriebsnahe Lösungen, ausgehandelt zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber, starren gesetzlichen Vorgaben, die jeden Einzelfall abbilden wollen, vorzuziehen. «*

Die Jungen Unternehmer

---» *In den immer noch wachsenden betriebsrats- und tarifvertragsfreien Zonen kann ein Mindestmaß an vertretbaren Arbeitsbedingungen existieren, wenn Betriebsräte gegründet werden und Tarifverträge zur Geltung gebracht werden. «*

Hans-Böckler-Stiftung

gemeinverbindlichkeitserklärungen (AVE) geleistet werden. In einigen Branchen sind die Hürden für AVE allerdings zu hoch. Diese gilt es zu reduzieren, um die Tarifbindung auch hier zu stärken.

Aktive Arbeitnehmervertretungen haben für die erfolgreiche Gestaltung von Arbeitsbedingungen eine große Bedeutung und sind unersetzliche Counterparts der Betriebsleitungen gerade bei der Bewältigung von Umbrüchen in der digitalen Arbeitswelt. Die Regelungen des BetrVG bieten dabei für die Mitbestimmung[©] der Beschäftigten eine erprobte, stabile und anerkannte Grundlage. Vor diesem Hintergrund hat das BMAS das Ziel, die **Gründung von Betriebsräten** zu fördern.

Darüber hinaus strebt es an, das mit der Reform des BetrVG im Jahr 2001 **vereinfachte Wahlverfahren**, das bisher nur bei Betrieben mit fünf bis 50 Wahlberechtigten bzw. bei entsprechender Vereinbarung mit dem Arbeitgeber bei Betrieben von 51 bis 100 Wahlberechtigten Anwendung findet, **auf einen breiteren Kreis zu erweitern**.¹⁸⁴ In Betrieben mit bis zu 100 Wahlberechtigten sollte das vereinfachte Wahlverfahren verbindlich ausgestaltet werden. Die Regelung für Kleinbetriebe soll gerade dort Betriebsratsgründungen fördern, wo diese noch stark unterrepräsentiert sind.¹⁸⁵

Die Änderung der Schwellenwerte im vereinfachten Wahlverfahren kann nebenbei auch einen Beitrag dazu leisten, **Ver- und Behinderungen von Betriebsratswahlen zu reduzieren**. Diese sind Befragungen hauptamtlicher Gewerkschafter zufolge gerade in kleinen Betrieben ab 51 Beschäftigten überproportional hoch.¹⁸⁶ Die Behinderung von Betriebsratswahlen und Betriebsratsstätigkeit ist kein Kavaliersdelikt. Ein wichtiges Element zur Förderung von Betriebsratsgründungen ist die Stärkung des Kündigungsschutzes von Arbeitnehmern, die sich für die Gründung eines Betriebsrats einsetzen. Das BMAS beobachtet die Entwicklungen in diesen Bereichen sehr genau und wird prüfen, ob eine Verschärfung der im BetrVG vorgesehenen Sanktionen bei der Behinderung von Betriebsratswahlen sowie ob und welche Anpassungen erforderlich sind, um diejenigen besser zu schützen, die sich für betriebliche Mitbestimmung[©] stark machen.

¹⁸⁴ Neben formellen Vereinfachungen für Kleinbetriebe zeichnet sich das vereinfachte Wahlverfahren durch die kürzeren Fristen aus, innerhalb derer der Betriebsrat gewählt wird.

¹⁸⁵ Vgl. Greifenstein u. a. 2014.

¹⁸⁶ Behrens/Dribbusch 2014.

Unstrittig ist, dass die digitale Arbeitswelt durch **schnelle Veränderungen und erhöhte Komplexität wachsende Anforderungen an Arbeitnehmervertreter** stellt. Diese müssen in der Lage sein, technische und organisatorische Entwicklungen richtig einzuschätzen, interessengerechte Ansätze für die Beschäftigten zu finden und im Dialog mit der Betriebsleitung zu Lösungen zu kommen. Ein gut qualifizierter und beratener Betriebsrat kommt dem berechtigten Interesse der Unternehmen an schnellen Entscheidungen und passgenauen Verfahren für den jeweiligen Betrieb entgegen. Ein solcher Betriebsrat ist in der Lage, sowohl komplexe IT-Sachverhalte als auch kurzfristige Updates weit aus schneller zu bewerten und entsprechend rascher zu reagieren, was wiederum der arbeitgeberseitig eingeforderten deutlichen Beschleunigung von Mitbestimmungsprozessen in der digitalen Arbeitswelt zuträglich wäre. Es bedarf also einerseits der regelmäßigen Qualifizierung, andererseits des Zugriffs auf sachverständige Unterstützung. »

---» Das Mitbestimmungsverfahren muss schneller und effizienter ausgestaltet werden, um der immer schnelleren Entscheidungsfindung im digitalisierten Umfeld und sich ändernder funktionaler Einheiten Rechnung zu tragen. Die Einbindung des Betriebsrates und der Austausch der Betriebsratsmitglieder untereinander müssen stärker die Möglichkeiten der digitalen Kommunikation berücksichtigen. «

Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft

Nach geltendem Recht hat der Arbeitgeber dem Betriebsrat zur Erfüllung seiner Aufgaben **sachkundige Arbeitnehmer als Auskunftspersonen** zur Verfügung zu stellen, und auch die Hinzuziehung externer Sachverständiger ist nach Vereinbarung möglich. Darüber hinausgehend wurde im Rahmen des Dialogprozesses diskutiert, ob Betriebsräte ein Recht auf Hinzuziehung eines Sachverständigen vor Einführung neuer Arbeitsverfahren und -mittel sowie neuer Hard- und Software erhalten sollten.

Das BMAS strebt ein solches Recht an, das sich an folgenden Grundgedanken orientieren sollte: Die **Hinzuziehung des Sachverständigen** sollte sich auf das **Mitbestimmungsrecht bei Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen** beschränken, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG), da diese Regelung die wesentlichen Erscheinungen der digitalen Arbeitswelt erfasst. Es sollte nicht unter dem Vorbehalt stehen, dass zunächst ein sachkundiger Arbeitnehmer im Betrieb zur Verfügung gestellt werden muss. Denn in der digitalen Arbeitswelt ändern sich Prozesse und Anwendungen mit hoher Geschwindigkeit, was eine rechtliche Regelung widerspiegeln müsste, die dem Betriebsrat

---» Die heutige Mitbestimmung macht das Mitbestimmungsrecht bei Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen allein von der Eignung dieser Einrichtungen zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle abhängig. Dieser Ansatz ist zu eng und verhindert die Implementierung von Prozessen, wie sie dem Alltagsgeschäft entsprechen. Er entspricht nicht mehr einer digitalisierten Arbeitswelt. <<

Bundesarbeitgeberverband Chemie



---» Mitbestimmungsrechte bei der Einführung von neuen Technologien und neuer Arbeitsprozesse, inkl. Technologiefolgenabschätzung, müssen deutlich ausgebaut werden. <<

Deutscher Gewerkschaftsbund

unmittelbaren Zugriff auf externe Fachkenntnis ermöglicht. Dadurch zunächst höheren Kosten stünde eine schnellere Reaktionsfähigkeit des Betriebsrats mit Aussicht auf raschere Lösungen gegenüber, was Aufwände reduzieren könnte. Gleichwohl wäre es mit Blick auf Kosten, die den Unternehmen durch die Neuregelung entstünden, sachgerecht, das Recht (vergleichbar demjenigen auf Hinzuziehung eines Beraters nach § 111 BetrVG) nur für Unternehmen ab 300 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern vorzusehen.

Obwohl der Begriff „Datenschutz“ im BetrVG nicht ausdrücklich genannt wird, machen in der Praxis viele Betriebsräte von ihrem Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 des BetrVG Gebrauch und schließen Betriebsvereinbarungen zum Datenschutz ab (→ Kapitel 4.5).¹⁸⁷ Das BMAS wird – mit besonderem Blick auf die EU-DSGVO – prüfen, ob und inwieweit in diesem Bereich gleichwohl gesetzgeberischer Handlungsbedarf besteht.

Von zahlreichen Wirtschaftsverbänden und Unternehmen wurde im Rahmen des Dialogprozesses gefordert, das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats auf Fälle zu beschränken, in denen eine technologische Neuerung die Überwachung der Leistung oder des Verhaltens von Mitarbeitern *bezweckt*. Wo eine Überwachung durch die Neuerung lediglich *möglich wird*, aber nicht beabsichtigt ist, solle nur ein Informationsrecht greifen. Dies würde allerdings zur erheblichen Schwächung eines Mitbestimmungsrechts gerade in einem Bereich führen, der in der Praxis immer wichtiger wird und die Beschäftigten in hohem Maße umtreibt – auch ohne dass sie im Einzelfall mit einer ausdrücklich erklärten Überwachungsabsicht oder Überwachungsmöglichkeit zu tun haben. Gerade hier sollten Lösungen im Einvernehmen von Unternehmensleitung und qualifizierten Beschäftigtenvertretern von beiderseitigem Interesse sein. <<

Der Verweis auf Anpassungsbedarf bei der Betriebsratsarbeit im digitalen Zeitalter ist hingegen grundsätzlich berechtigt. So ist etwa die Durchführung von Videokonferenzen zwischen verschiedenen Betriebsstätten längst technisch unproblematisch. Das geltende Recht steht **Videokonferenzen zwischen Betriebsratsmitgliedern** auch nicht entgegen. Für Betriebsratssitzungen sind sie allerdings mit Blick auf den wichtigen Grundsatz der Nichtöffentlichkeit bislang nicht zulässig. Anders als bei einer persönlichen Zusammenkunft kann bei einer

Videokonferenz nicht sichergestellt werden, dass kein Dritter außerhalb des Kamerabereichs oder der Sitzungsräume die Sitzung verfolgt oder heimlich mitschneidet. Es fehlt zudem das Element des persönlichen Austausches, der im Zuge einer verstärkten Virtualisierung von Arbeitszusammenhängen eher an Bedeutung gewinnt. Gleichwohl könnte die Zulässigkeit von Videokonferenzen für Betriebsratsitzungen in Ausnahmefällen erwogen werden. Voraussetzung sollten allerdings die Initiative und die einstimmige Entscheidung des Betriebsrats in eng definierten Ausnahmefällen sein, in denen die Durchführung einer persönlichen Sitzung wegen besonderer Dringlichkeit erheblich erschwert würde. Der Arbeitgeber müsste zudem durch technische Maßnahmen sicherstellen, dass Dritte die Sitzung nicht mitverfolgen können. »

Auch der **Mitsprache der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den Aufsichts- und Verwaltungsräten der Unternehmen** kommt in Zeiten des Umbruchs eine besondere Bedeutung zu. In Deutschland kann die Unternehmensmitbestimmung auf Jahrzehnte vorzeigbarer Erfolge und nachweislicher Bewährung gerade in Krisenzeiten zurückblicken. In Verhandlungen zu europäischen gesellschaftsrechtlichen Richtlinien – insbesondere zur Europäischen Aktiengesellschaft (SE) – hat die Bundesregierung die Unternehmensmitbestimmung verankert und dadurch bestehende Rechte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer geschützt.

Die Digitalisierung erleichtert die transnationale Unternehmensorganisation, insbesondere innerhalb des integrierten europäischen Binnenmarktes. Damit die **Unternehmensmitbestimmung** durch die Verwendung europäischer Rechtsformen oder durch den auf der Niederlassungsfreiheit beruhenden Einsatz ausländischer Rechtsformen im Inland nicht umgangen werden kann, braucht es aber weitere Rechtsetzungsschritte, speziell auf europäischer Ebene, damit die bewährten Stärken sozialpartnerschaftlich ausgehandelter Lösungen auch bei einer weiteren Internationalisierung von Unternehmen zum Tragen kommen können. »

Zur Sicherung bestehender Standards bedarf es der Verabschiedung einer 14. gesellschaftsrechtlichen Richtlinie zur grenzüberschreitenden Verlegung von Unternehmenssitzen. Diese ist ein zentrales Anliegen des BMAS. Ziel ist, dass die Sitzverlegungsrichtlinie (wieder) auf die politische Agenda in Brüssel gesetzt wird. Um langfristig eine stabile Verankerung der Unternehmensmitbestimmung in Europa zu erreichen,

---» *Das Thema Online- oder Videokonferenzen ist für alle überregionalen betriebsverfassungsrechtlichen Gremien praxisrelevant. Gesamt- und Konzernbetriebsräte setzen sich häufig aus Mitgliedern aus ganz Deutschland zusammen und können nur wenige Regelttermine vereinbaren, in denen eine Beschlussfassung möglich ist. Dies kann Mitbestimmungsprozesse und damit die Umsetzung unternehmerischer Vorhaben ganz erheblich verlangsamen, was in internationalen Konzernen auch zu Lasten deutscher Standortentscheidungen gehen kann.* «

Bundesverband der Arbeitsrechtler in Unternehmen

---» *Arbeit 4.0 wird oftmals Arbeit im globalen Konzern sein. Hier spielt vor allem eine starke Unternehmensmitbestimmung eine wichtige und konstruktive Rolle. Sie ermöglicht die direkte Diskussion mit den Vertretern der Anteilseigner im Aufsichtsrat und die gemeinsame Kontrolle und Beratung des Vorstandes.* «

Deutscher Gewerkschaftsbund

unterstützt das BMAS darüber hinaus die Forderung des Europäischen Gewerkschaftsbundes, dass Mindeststandards der Arbeitnehmerbeteiligung in Europa fest verankert werden sollten. Hierzu sollten Verhandlungen über eine Richtlinie zu Mindeststandards aufgenommen werden. Mit einer solchen Richtlinie könnte auch den in Bezug auf die SE unter dem Stichwort „Einfrieren der Mitbestimmung“⁶ diskutierten Fragestellungen und der Forderung nach einer „Dynamisierung“ beim Überschreiten nationaler Schwellenwerte begegnet werden, ohne jedoch den erreichten Konsens zur SE in Frage zu stellen.

Auf nationaler Ebene dürfen die gesellschaftsrechtlichen Möglichkeiten von Unternehmen, Tochterunternehmen zu gründen, nicht weiter dazu führen, dass Mitbestimmung⁶ verloren geht. Einem solchen Gründungsvorgehen könnte dadurch begegnet werden, dass für die Schwelle im Drittelbeteiligungsgesetz – ebenso wie bereits jetzt im Mitbestimmungsgesetz – die Beschäftigten in Tochter- und Enkelkonzernen uneingeschränkt mitgezählt werden.



EXKURS: BETRIEBSBEGRIFF, KERN- UND RAND-BELEGCHAFTEN UND MITBESTIMMUNG

Die Frage, ob die digitale Transformation in der Wirtschaft eine wie auch immer geartete Neufassung des Betriebsbegriffs notwendig macht, um der denkbaren weiteren Virtualisierung von Arbeitszusammenhängen insbesondere betriebsverfassungsgesetzlich Rechnung zu tragen, ist im Dialogprozess Arbeiten 4.0¹⁸⁸ intensiv diskutiert worden.¹⁸⁸ Eine Legaldefinition für den Betrieb existiert nicht, vielmehr wurde der Begriff durch die Rechtsprechung geprägt und fortentwickelt. Das Bundesarbeitsgericht und die rechtswissenschaftliche Literatur verstehen einen Betrieb als „die organisatorische Einheit, innerhalb derer der Unternehmer allein oder zusammen mit seinen Mitarbeitern mit Hilfe sächlicher und immaterieller Mittel bestimmte arbeitstechnische Zwecke fortgesetzt verfolgt“. Diese Definition des Betriebsbegriffs enthält keine räumlich begrenzte Komponente – auch ein in Telearbeit oder im Außendienst Beschäftigter ist von ihr erfasst. Der Betrieb endet also nicht am Werkort. Entscheidend ist, ob der Arbeitgeber mit Hilfe der Arbeitnehmer den arbeitstechnischen Zweck verfolgt. Selbst eine rein „virtuelle Betriebsstätte“ und andere moderne Organisationsstrukturen kann der von der Rechtsprechung entwickelte Betriebsbegriff grundsätzlich erfassen. »

Neben dem Betrieb als ausschließlicher Organisationseinheit eröffnet das Gesetz bereits vielfältige flexible Gestaltungsmöglichkeiten zur Schaffung von Betriebsratsstrukturen, die denjenigen Organisations- und Entscheidungsstrukturen im Unternehmen oder Konzern entsprechen, die sicherstellen, dass der Betriebsrat immer dort arbeiten kann, wo die wesentlichen Entscheidungen getroffen werden. Das maßgebliche Instrument für solche Vereinbarungen ist der Tarifvertrag. Betriebsvereinbarungen sind zugelassen, wenn eine tarifliche Regelung nicht besteht und auch kein anderer Tarifvertrag gilt. Dies ist sachgerecht, da mit der weiten Öffnung für Vereinbarungen zur Schaffung von betriebs- und unternehmensübergreifenden Arbeitnehmervertretungsstrukturen die betriebliche Mitbestimmung⁶ von ihrem eigentlichen Betrieb „gelöst“ wird. »

Die Ausgestaltung des Betriebsbegriffs durch die Rechtsprechung und die weite Öffnung des Betriebsverfassungsgesetzes für Vereinbarungslösungen helfen aus Sicht des BMAS in der Praxis mehr als eine formale Definition des Betriebsbegriffs, die morgen bereits von neueren Entwicklungen überholt zu werden droht. Denn diese Maßnahmen ermöglichen es, auch zukünftig rasch und wirksam auf solche Entwicklungen reagieren zu können, die durch den Gesetzgeber nicht bereits im Voraus erfasst werden können. Das BMAS sieht daher hinsichtlich des Betriebsbegriffs gegenwärtig keinen regulatorischen Handlungsbedarf, wird die weitere Entwicklung und ihre mitbestimmungspolitischen Implikationen aber gleichwohl sehr genau im Blick behalten.

Eine weitere Fragestellung, die im engen Zusammenhang mit dem Betriebsbegriff diskutiert wird, betrifft den Abbau qualitativer Unterschiede der be-

---» Auch der Betriebsbegriff muss durch die Digitalisierung überdacht werden – denn Arbeit ist durch die digitalen Technologien zunehmend nicht mehr an einen Ort gebunden, sondern definiert sich zunehmend über virtuelle Zugänge, Organisation und Kontrolle von digitalen Abläufen. Es gilt daher zu prüfen, inwieweit der Betriebsbegriff angepasst werden muss. «

Deutscher Gewerkschaftsbund

---» Die bestehende betriebliche Mitbestimmung orientiert sich an einem Betriebsbegriff, der auf den Zeiten der klassischen, ortsgebundenen industriellen Arbeitsorganisation beruht. Dieser Betriebsbegriff verliert im Zuge der zunehmenden Flexibilisierung und Digitalisierung an Bedeutung. «

Bundesarbeitgeberverband Chemie

---» Die Möglichkeiten zur Neuorganisation der betrieblichen Strukturen durch Betriebsvereinbarung sollten mit Blick auf die Arbeit im virtuellen Raum flexibler gestaltet und den Betriebsparteien mehr Gestaltungsspielraum beim Zuschnitt von Betrieben eingeräumt werden. «

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

¹⁸⁸ Vgl. BMAS-Experten-Workshop „Arbeitsrecht und Mitbestimmung“, https://www.arbeitenviernull.de/fileadmin/Downloads/Dokumentation_WS_5.pdf; Uffmann 2016.

---» *Mitbestimmung droht ins Leere zu laufen bei cloudbasierten IT-Systemen, wenn die Anwendungen nicht mehr vom Unternehmen selbst, sondern von Dritten gesteuert werden, in internationalen Konzernen, in denen kein autorisierter Verhandlungspartner auf der Arbeitgeberseite vorhanden ist oder auf nationaler Ebene nicht über ausreichend Kompetenzen verfügt, wenn Betriebsräte nicht mehr für die im Unternehmen arbeitenden Menschen zuständig sind, weil die Basis für die Interessenvertretung durch wachsende Randbelegschaften atomisiert wird oder wenn der Betrieb als Basis der Betriebsratsrechte zu erodieren droht.* «

Hans-Böckler-Stiftung

---» *Die Rechte der prekär Beschäftigten müssen an die der Stammelegschaft angeglichen werden. Das gilt für die Tarifbegebenheiten im Unternehmen wie auch für die betriebliche Mitbestimmung.* «

DB Dienstleistungen GmbH – Spartenbetriebsrat

trieblichen Mitbestimmung¹⁸⁹ in Bezug auf Stamm- und Randbelegschaften. Hintergrund sind Szenarien, in denen aufgrund neuer Möglichkeiten der Digitalisierung und anschließender Auslagerung von Arbeitsprozessen aus dem bisherigen Kernbereich eines Unternehmens der Rückgriff auf flexibel zugekaufte Arbeitskraft zunimmt und damit die Grundlage für die verfasste Mitbestimmung¹⁸⁹ zu erodieren droht (→ Kapitel 2.6). «

Hier ist zu berücksichtigen, dass mit dem Betriebsbegriff die organisatorische Einheit bestimmt wird, in der Betriebsräte gegründet werden und ihre Beteiligungsrechte ausüben. In diesem Rahmen ist der Betriebsrat als Gegenpol zum Arbeitgeber berechtigt, dessen Weisungsrechte einzuschränken. Bei „Randbelegschaften“ handelt es sich nicht um eine homogene Gruppe, insofern ergeben sich Unterschiede im Hinblick auf das arbeitgeberseitige Weisungsrecht. So unterliegen etwa Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter in ihrem Einsatzbetrieb auch den Weisungen des Einsatzarbeitgebers, mit der Folge, dass Betriebsräte über entsprechende Beteiligungsrechte verfügen. Dementsprechend wird im Rahmen des Gesetzentwurfs zur Bekämpfung des Missbrauchs bei Leiharbeit und Werkverträgen auch klargestellt, dass Leiharbeiterinnen und Leiharbeiter bei den Schwellenwerten der Betriebsverfassung grundsätzlich mitzählen.

Anders ist die Lage bei Beschäftigten, die im Rahmen eines Werkvertrags auf dem Betriebsgelände tätig werden. Diesen gegenüber besteht kein Weisungsrecht des Einsatzarbeitgebers, und daher fehlt auch die Grundlage für die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats. So kann etwa ein Arbeitgeber nicht die Werkvertragsbeschäftigten auf seinem Betriebsgelände anweisen, die in einer Betriebsvereinbarung für seinen Betrieb vereinbarten Arbeitszeiten einzuhalten.

Jenseits der Frage der Weisungsbefugnis stellen sich im Hinblick auf die digitale Transformation der Wirtschaft und eine möglicherweise künftig wachsende Bedeutung von Selbstständigen oder arbeitnehmerähnlichen Personen für die Produktion von Waren und Dienstleistungen aber auch Fragen nach der Schutzbedürftigkeit und der Berücksichtigung der entsprechenden Beschäftigten in der Betriebsverfassung auf neue Weise. Teilweise wird hieraus die Forderung abgeleitet, alle wirtschaftlich abhängigen bzw. sozial schutzbedürftigen Personen, die an der Verfolgung des Betriebszwecks beteiligt sind, in den Anwendungsbereich des BetrVG zu stellen (→ Kapitel 4.7).¹⁸⁹

¹⁸⁹ Vgl. etwa ASMK-Amtschefkonferenz (2016).

ZUSAMMENFASSUNG

- Sozialpartnerschaft, Mitbestimmung und demokratische Teilhabe bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen sind ein Kernelement der deutschen sozialen Marktwirtschaft, Stabilitätsanker in Krisen und Erfolgsfaktor auch im internationalen Wettbewerb. Sie stehen einer guten Unternehmens- und Führungskultur nicht entgegen, sondern sind ein wichtiges Element.
- Damit die Bewältigung des digitalen Strukturwandels gelingt, bedarf es einer Stärkung der strukturellen Voraussetzungen für sozialpartnerschaftliche und betriebliche Aushandlungsprozesse. Insbesondere braucht es eine Stabilisierung der Tarifstrukturen in Deutschland, eine breitere Basis für die Beteiligung von Beschäftigten im Betrieb, adäquate Rechte und Ressourcen von Betriebs- und Personalräten sowie die Sicherstellung nationaler Standards der Unternehmensmitbestimmung auch auf europäischer Ebene.
- Das BMAS wird daher auch künftig bei Gesetzesvorhaben ein Mehr an Regelungsmöglichkeiten an das Bestehen von Tarifverträgen knüpfen. Es wird Maßnahmen ergreifen, um die Gründung von Betriebsräten zu fördern, und es wird – auch im Interesse der Unternehmen, die im Lichte rascher Veränderungen an den Märkten berechtigterweise erhöhte Flexibilitätsbedarfe geltend machen – Vorschläge unterbreiten, wie die Fähigkeit von Betriebsräten zur effektiven und effizienten Mitbestimmung in der digitalen Arbeitswelt gestärkt werden kann.
- Das BMAS sieht in Bezug auf den Betriebsbegriff gegenwärtig noch keinen gesetzlichen Regelungsbedarf, behält aber auch diesen Gesichtspunkt im Blick.

4.7 SELBSTSTÄNDIGKEIT: FREIHEIT FÖRDERN UND ABSICHERN

---» Die deutsche Volkswirtschaft wird von den Solo-Selbstständigen immer mehr profitieren. Daher müssen Existenzgründungen attraktiv sein. Dies wird erreicht durch Finanzierungs- und Kapitalisierungsmodelle, die nicht erst dann wirksam werden, wenn der Erfolg einer Unternehmung bereits vor ihrem Beginn zu 100 Prozent garantiert ist. Eine Volkswirtschaft, die von Erfinder- und Innovationsgeist lebt, muss das Scheitern zulassen können. <<

Allianz deutscher Designer

---» Digitalisierung und Vernetzung fördern doch den Trend zur Selbstständigkeit. Diese Selbstständigen sind oft mit mehreren Standbeinen und Geschäftsfeldern aktiv und benötigen dringend

Berücksichtigung. <<

22.4.2015 via arbeitenviernull.de



---» Wer nur auf Start-ups setzt vergisst, das 80 Prozent der Unternehmer Kleinunternehmer sind. Die sind das Rückgrat der Wirtschaft / Die Start-ups der Innovationsmotor. <<

22.4.2015 via arbeitenviernull.de



Selbstständige sind mit ihrem Unternehmergeist **Stützen der Wirtschaft** und unverzichtbare Taktgeber für Wachstum, Innovation und Beschäftigung in Deutschland. Dabei hat Selbstständigkeit viele Gesichter: Sie reicht von etablierten Unternehmerinnen und Unternehmern im Hightech-Bereich und traditionellen Handwerksbetrieben über risikobereite Gründer und Freiberufler sowie Kreativschaffende bis hin zum Gelegenheitsselfständigen. Aufgrund des digitalen Wandels⁶ wird vielfach damit gerechnet, dass neue selbstständige Erwerbsformen zunehmen. Dadurch dürfte sich auch die Vielfalt von Selbstständigkeit weiter ausdifferenzieren, vom App-Programmierer in der „Crowd“ bis zur Reinigungskraft „on Demand“ (→ Kapitel 2.2). <<<

Im internationalen Vergleich ist das **Gründungsgeschehen** in Deutschland zwar relativ schwach ausgeprägt. Dennoch hat die selbstständige Erwerbstätigkeit seit den 1990er Jahren bis 2012 deutlich zugenommen. In den vergangenen Jahren ist sie wieder leicht rückläufig. Um die Entwicklungspotenziale insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen zu wecken, gilt es auch weiterhin, Selbstständige und Existenzgründer zu unterstützen, Forschung und Entwicklung zu fördern, Kooperationen mit der Wissenschaft zu erleichtern und die Innovationsberatung in Betrieben zu fördern. Zu den Förderprogrammen des Bundes, die das umfassende Angebot von Banken und privaten Kapitalgebern zur Finanzierung von Vorhaben von Gründern und mittelständischen Unternehmen ergänzen, gehören u. a. Kredite mit zinsgünstigen Darlehen, Bürgschaften und Gründungsstipendien. <<

Die bislang diskutierten Gestaltungsaufgaben in der Arbeitswelt 4.0 betreffen im Grundsatz alle Erwerbstätigen, Selbstständige und abhängig Beschäftigte gleichermaßen. Die skizzierten Lösungen, vor allem solche, die dem Schutz und der sozialen Absicherung dienen, erfassen allerdings in erster Linie Letztere. Darin bildet sich ab, dass Selbstständige bislang üblicherweise als weniger schutzbedürftig betrachtet werden. Sie sind deshalb aus vielen Regelungen des Arbeits- und Sozialrechts bewusst ausgeklammert und werden von den obligatorischen Systemen der sozialen Sicherung überwiegend nicht erfasst. Diese

Sichtweise geht vielmehr davon aus, dass Selbstständige ihren Lebensunterhalt und die Beiträge für ihre soziale Absicherung aus dem Ertrag ihrer Tätigkeit erwirtschaften können. »

DAS THEMA IM DIALOGPROZESS

Im Dialog Arbeiten 4.0[©] bildete die Auseinandersetzung mit den Anliegen von Selbstständigen einen inhaltlichen Schwerpunkt. Es wurde deutlich, dass die Frage der **Schutzbedürftigkeit** von Selbstständigen sich heute neu stellt. Dabei sind die Anliegen von Selbstständigen sehr unterschiedlich und hängen von ihrer wirtschaftlichen und sozialen Situation ab. »

In Gesprächsrunden mit Vertreterinnen und Vertretern von Selbstständigen, Kleinunternehmern sowie Gründerinnen und Gründern wurde z. B. hinsichtlich der Altersabsicherung ein breites Spektrum an Positionen vertreten – vom Wunsch nach völliger Freiheit von staatlichen Vorgaben über die Einbeziehung von Selbstständigen mit geringem Einkommen in die Künstlersozialversicherung bis hin zum Vorschlag eines bedingungslosen Grundeinkommens[©] für alle Bürgerinnen und Bürger. Häufig werden von Selbstständigen mit kleinen Einkommen zu geringe Vergütungen und Honorare beklagt, die eine angemessene Absicherung unmöglich machen würden. Auch wurde von Selbstständigen vielfach auf die steigende Gesamtbelastung mit Sozialversicherungsbeiträgen im Falle der Einführung einer verpflichtenden Altersvorsorge hingewiesen. »

---» *Selbstständige sind für ihre Absicherung eigenverantwortlich.* «

Deutscher Industrie- und Handelskammertag

---» *Selbstständige können selbst entscheiden, zu welchen Konditionen, wann und wo sie tätig werden wollen.* «

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

---» *Hier stellt sich die Frage, ob die Lebens- und Einkommenssituation der Solo-Selbstständigen und dabei insbesondere auch der Crowdworker eine nennenswerte freiwillige Absicherung gewährleistet.* «

Gesellschaft für Versicherungswissenschaft und -gestaltung

---» *Eine RV-Pflicht für Selbstständige kommt einer wirtschaftlichen Entmündigung verantwortungsbewusst handeln-der Individuen gleich. Man kann es auch Entmündigung durch den Nanny-Staat nennen.* «

22.4.2015 via arbeitenviernull.de



---» *Als Kreativer, der gern mal unregelmäßiges Einkommen hat, stehe ich natürlich einem Grundeinkommen sehr positiv gegenüber.* «

22.1.2016 via arbeitenviernull.de



---» *Brüchige Erwerbsbiografien, in denen sich Phasen der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung und Phasen der Solo-Selbstständigkeit abwechseln, bringen Anpassungserfordernisse für die Sozialversicherungssysteme mit sich.* <<
Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

---» *Mit Fortschreiten der Digitalisierung, einer veränderten Arbeitswelt mit neuen Arbeitsformen, wird die Frage nach einer sozialen Absicherung der steigenden Zahl der Solo-Selbstständigen, oder auch Freelancer genannt, drängender. Deren Vergütung ist oftmals so gering, dass sie eine private Altersvorsorge nicht bezahlen können und daher darauf verzichten müssen.* <<
Sozialverband Deutschland

---» *In Folge der Digitalisierung entstehen um die industriellen Kerne herum neue selbstständige Arbeitsverhältnisse. Sie werden auf unterschiedliche Art und Weise organisiert. Nicht alle diese Arbeitsverhältnisse entstehen im rechtsunsicheren Raum von Plattformen, Crowds oder in der Cloud. In vielen Fällen entstehen aber auch wirtschaftliche Abhängigkeiten zwischen Solo-Selbstständigen und großen Auftraggebern.* <<
Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie

Veränderte Erwerbsbiografien lassen diese und noch weitere Fragen in einem neuen Licht erscheinen: „Einmal selbstständig, immer selbstständig“ – dies wird zwar für einige Selbstständige weiterhin gelten. Für andere dürften zur neuen Vielfalt der Erwerbsbiografien jedoch auch vermehrt Wechsel zwischen abhängiger Beschäftigung und Selbstständigkeit oder die Gleichzeitigkeit von abhängiger Beschäftigung und Selbstständigkeit im Nebenerwerb gehören. <<

Die dynamische Entwicklung selbstständiger Erwerbstätigkeit (→ [Kapitel 2.1](#)) hat zunehmend den Blick auf die **Alterssicherung** Selbstständiger gelenkt. Nur bei einem kleinen Teil besteht eine gesetzliche Altersvorsorgepflicht.¹⁹⁰ Die überwiegende Mehrheit der Selbstständigen, rund drei Millionen Personen, ist nicht obligatorisch abgesichert. <<

Dabei sind eine Reihe von Unwägbarkeiten und Schwierigkeiten zu berücksichtigen: Auch wenn Selbstständige zum Teil über erhebliche Produktionsmittel verfügen, ist ein möglicher Erlös, der sich durch einen Unternehmensverkauf beim Wechsel in den Ruhestand erzielen lässt, schwer über Jahre oder Jahrzehnte im Voraus kalkulierbar.¹⁹¹ Im Insolvenzfall kann zudem das komplette Vermögen bis hin zu den privaten Anlagen zur Alterssicherung verlorengehen. Bei unsteten Erwerbsbiografien, in denen sich Phasen selbstständiger und abhängiger Tätigkeit abwechseln, werden kürzere Phasen von Selbstständigkeit, insbesondere wenn sie nur wenig Erträge bringen, in der Regel nicht ausreichen, um eine angemessene private Sicherung aufzubauen. Zugleich entstehen Lücken in der Versicherungsbiografie in der gesetzlichen Rentenversicherung. Im Falle eines längerfristig sehr geringen Einkommens scheint der Aufbau einer freiwilligen privaten Vorsorge zudem unwahrscheinlich. Und schließlich gibt es Arbeitsformen, deren Einordnung als abhängige Beschäftigung oder selbstständige Tätigkeit schwierig erscheint, wodurch Unsicherheiten in Bezug auf die Versicherungspflicht entstehen.¹⁹² <<

Doch selbst bei ausreichenden Einkommen in stabilen Selbstständigenbiografien gibt es keine Gewähr dafür, dass Vorsorge stattfindet und die Personen sich nicht stattdessen auf die Leistungen aus der

¹⁹⁰ Rund 280.000 Selbstständige sind in der gesetzlichen Rentenversicherung, rund 150.000 in der Alterssicherung der Landwirte obligatorisch abgesichert. Hinzu kommen geschätzt 380.000 Selbstständige in berufsständischen Versorgungswerken. Ein weiterer Teil bezieht bereits eine gesetzliche Rente und/oder ist älter als 65 Jahre (rund 420.000).

¹⁹¹ Kreikebohm/Kuszynski 2011.

¹⁹² Zapfel 2013.

Grundsicherung im Alter verlassen. Oftmals unterschätzen sie zudem zukünftige Bedürfnisse. Tatsache ist, dass viele ehemals Selbstständige auf Grundsicherung im Alter angewiesen sind; ihr Anteil an den Empfängern von Grundsicherung im Alter ist mit 17 Prozent deutlich höher als ihr Anteil an den Senioren ohne Grundsicherung (10 Prozent). Neben vielen hohen Einkommen finden sich bei ehemals selbstständigen Seniorinnen und Senioren auch viele mit niedrigem Einkommen. So verfügt fast die Hälfte der ehemals Selbstständigen über ein Nettoeinkommen von unter 1.000 Euro, während dies bei ehemaligen Arbeitern oder Angestellten nur für gut ein Drittel gilt. Auf der anderen Seite beziehen neun Prozent der Selbstständigen Alterseinkommen von über 3.000 Euro – bei ehemaligen Arbeitern und Angestellten sind dies nur zwei Prozent.¹⁹³

Selbstständige haben zum Teil auch Probleme, die Beiträge für ihre **Krankenversicherung** zu bezahlen. Dies hat in der gesetzlichen Krankenversicherung zu hohen Beitragsrückständen geführt, für die die Versicherungsgemeinschaft aufkommen muss. In der gesetzlichen Krankenversicherung besteht eine Versicherungspflicht nur für wenige Unternehmer. Die übrigen Selbstständigen können sich freiwillig gesetzlich oder privat versichern. Jede Person muss allerdings krankenversichert sein. Seit 2006 greift eine Auffang-Versicherungspflicht in der gesetzlichen Krankenversicherung. Dabei beträgt der Mindestbeitrag für Selbstständige mit Krankengeldanspruch und Pflegeversicherung je nach Kassenwahl etwa 400 Euro. »»

---»» *Als Freiberufler würde ich sehr gerne von meiner Arbeit leben wollen und nicht immer noch mehr Abgaben leisten oder überproportionale Sozialabgaben (siehe Krankenkasse) zahlen müssen.* ««
22.4.2015 via arbeitenviernull.de



In der gesetzlichen **Unfallversicherung** sind selbstständig Tätige in einigen Bereichen gesetzlich pflichtversichert (Landwirtschaft, Gesundheitsdienst, Wohlfahrtspflege), in weiteren Bereichen besteht eine Pflichtversicherung kraft Satzung, d. h. eine Versicherung aufgrund Entscheidung der Selbstverwaltung des jeweiligen Unfallversicherungsträgers (u. a. in den Branchen Textil- und Bekleidungsindustrie, Druck- und Papierindustrie, Friseure); im Übrigen besteht die Möglichkeit der freiwilligen Versicherung. Durch die Pflichtversicherung kraft Satzung besteht in der Unfallversicherung ein systemkonformes Instrument, den Versicherungsschutz zielgenau und branchenbezogen auf weitere Personengruppen auszudehnen.

---» A und O einer tragfähigen Selbstständigkeit sind Honorare, von denen man leben kann. <<



29.4.2015 via arbeitenviernull.de

---» Arbeitsrechtlich ist kein Handlungsbedarf des Gesetzgebers zu erkennen. Die bestehenden gesetzlichen Rahmenbedingungen reichen aus, um diese neue Entwicklung abzubilden. <<

Handelsverband Deutschland



---» Plattformökonomie und „On-Demand-Wirtschaft“ erfordern von den Beschäftigten ein extremes Maß an einseitiger Flexibilität (...). Dies gilt auch für neue Arbeitsformen in Richtung Selbstständigkeit. <<

Deutscher Gewerkschaftsbund

Eine wichtige Voraussetzung für die soziale Absicherung ist ein hinreichendes **Einkommen**. Kleine Selbstständige mit schwacher Verhandlungsmacht, insbesondere selbstständige Werkvertragsunternehmer, können dem Druck der Auftraggeber auf die Höhe ihrer Vergütungen jedoch oft nur wenig entgegensetzen. Auch der gesetzliche Mindestlohn gilt für sie nicht. Sie drohen in einen Unterbietungswettbewerb untereinander zu geraten, zu dem die hohe Preistransparenz auf digitalen Plattformen zusätzlich beitragen kann, sowie zum Teil auch mit Unternehmen, die vergleichbare Leistungen mit Hilfe von sozialversicherungspflichtig Beschäftigten anbieten. Öffentliche Gebührenregelungen existieren nur für wenige Berufe. <<

Hinsichtlich der Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen werden **neue Arbeitsformen**, die über digitale Plattformen vermittelt werden, kontrovers diskutiert (→ Kapitel 2.2). Neben Plattformen, die hochqualifizierte Fachkräfte[©] ansprechen, gibt es Plattformen, die einfache Mikrotasks oder auch physische Dienstleistungen auf Abruf vermitteln. Teils übereinstimmende und teils konfligierende Interessen von Beschäftigten und Verbrauchern im Bereich der digitalen Plattformen waren ebenfalls Thema im Dialogprozess.¹⁹⁴ Auch und vor allem mit Blick auf neuere Entwicklungen im Bereich des Crowdworkings[©] stand dabei die Intransparenz von Arbeits- und Entlohnungsbedingungen im Fokus. Unfaire Vertragsbedingungen, wie etwa eine Bezahlung nur für diejenigen, die in einem Wettbewerb als Sieger hervorgehen, sowie die Möglichkeit einer begründungslosen Ablehnung eines Werks durch den Plattformbetreiber, bilden hier weitere Kritikpunkte. <<

Ob plattformvermittelte Erwerbstätige eine selbstständige Tätigkeit ausüben, kann nur in der Einzelbetrachtung beurteilt werden. Maßgeblich sind die Ausgestaltung der Rechtsbeziehung und die tatsächliche Durchführung des Auftrags. Da die meisten Plattformen in ihren AGB das Rechtsverhältnis als Selbstständigkeit definieren, geht es gegebenenfalls darum, **Scheinselbstständigkeit**[©] durch Klärung im Einzelfall durch die zuständigen Gerichte oder durch entsprechende Verwaltungsverfahren wie etwa das Statusfeststellungsverfahren der Rentenversicherung aufzudecken. Grundsätzlich hat der Gesetzgeber die Aufgabe, punktuell oder generell Schutzmechanismen des Arbeits- und

¹⁹⁴ Im Rahmen des Dialogprozesses wurde am 20. September 2016 das Symposium „Dienstleistungsplattformen aus Beschäftigten- und Verbrauchersicht: Wie kommen wir zu sozial gerechten und verbraucherfreundlichen Standards?“ gemeinsam vom BMJV und vom BMAS ausgerichtet, vgl. www.bmas.de/DE/Presse/Meldungen/2016/symposium-dienstleistungsplattformen-internet.html.

Sozialrechts zur Anwendung zu bringen, falls bestehende Standards des Zivilrechts für selbstständige Erwerbsformen nicht ausreichen und sozialpolitische Schutzbedürftigkeit vorliegt. »

Die statusrechtliche Einordnung des Crowdfunding⁶ wird in der Rechtswissenschaft kontrovers diskutiert. Die Mehrheit der Stimmen geht davon aus, dass im Regelfall kein Arbeitsverhältnis vorliegen wird, da eine persönliche Abhängigkeit fehle, die konstitutives Merkmal jeder abhängigen Beschäftigung sei: Die Arbeitsleistung werde weisungsfrei erbracht und der Crowdfunder könne frei darüber entscheiden, ob er den Auftrag annimmt oder nicht.

Allerdings können technische Voreinstellungen sowie Leistungsbeschreibungen explizite arbeitstechnische Weisungen gleichsam entbehrlich machen, weil sie implizit durch die Rahmenbedingungen, die für den Auftrag definiert werden, bereits erteilt wurden. Kommen dann noch zeitliche Vorgaben sowie eine fortwährende Kontrolle, z. B. durch Screenshots oder die Protokollierung von Arbeitsabläufen, oder Bewertungen von Auftraggebern in Bezug auf erbrachte Leistungen hinzu, kann gegebenenfalls doch eine persönliche Abhängigkeit vorliegen. Auch bei der sozialrechtlichen Bestimmung, ob ein Beschäftigungsverhältnis vorliegt, kommt es im Kern auf die persönliche Abhängigkeit an, die sich in einer Tätigkeit nach Weisung und einer Eingliederung in eine fremde Arbeitsorganisation manifestiert und die sowohl bei plattformvermittelten Tätigkeiten als auch beim Crowdfunding⁶ im Einzelfall zu prüfen wäre.

GESTALTUNGSANSÄTZE

Gründer und Selbstständige gehen persönliche Risiken ein, nicht nur für sich, sondern oft auch für das Wohl der Gesellschaft. Darum sollten sie unterstützt werden. Dazu gehört auch eine qualifizierte Beratung. Die Gründungsförderung ist jedoch vorrangig eine Aufgabe der Wirtschaftspolitik.¹⁹⁵ Wo arbeitsmarkt- und sozialpolitische Aspekte ins Spiel kommen, sollten sie den wirtschaftlichen Lebenswirklichkeiten Selbstständiger Rechnung tragen. Arbeitsmarktpolitik kann dabei unterstützen, Menschen den Weg aus der Arbeitslosigkeit in die Selbstständigkeit zu ermöglichen. Hierfür stehen im SGB II und SGB III u. a. mit Grün-

---» Ob es sich bei den Leistungserbringern, die solche Plattformen nutzen, um echte Selbstständige handelt oder ob in bestimmten Konstellationen von einer Scheinselbstständigkeit auszugehen ist, lässt sich nicht generalisieren, sondern nur einzelfallbezogen beantworten. «

Arbeits- und Sozialministerkonferenz der Länder

dungszuschuss, Einstiegsgeld, Darlehen und Zuschüssen für Sachmittel sowie der Förderung von Beratungsleistungen eine Reihe von Förderinstrumenten zur Verfügung. Die Unterstützung könnte durch ein Persönliches Erwerbstätigenkonto ergänzt werden (→ Kapitel 4.8).

Zur Klärung der Frage, ob bei **Scheinselbstständigkeit**[®] in Wirklichkeit ein Arbeitnehmer- und Beschäftigtenstatus und damit der volle Schutz des Arbeits- und Sozialrechts vorliegt, gibt es für den Einzelfall gerichtliche Verfahren und Verwaltungsverfahren wie das der Statusfeststellung.

Die Arbeitsfelder von **Kreativschaffenden** entwickeln sich besonders schnell und dynamisch. Das kann die notwendige Abgrenzung von abhängiger Beschäftigung und selbstständiger Tätigkeit in der Praxis erschweren. Die existierenden **Abgrenzungskataloge** könnten als Orientierungsrahmen im Dialog mit der Künstlersozialkasse und den Sozialversicherungsträgern aktualisiert und **weiterentwickelt** werden.

Seit 2006 besteht insbesondere für Gründer die Möglichkeit der **freiwilligen Weiterversicherung in der Arbeitslosenversicherung**, wenn sie zuvor bereits für eine gewisse Zeit der Versichertengemeinschaft angehört haben. Damit soll in erster Linie in der schwierigen Startphase der Gründung ein soziales Netz geschaffen werden.

Angesichts der aufgeworfenen Probleme bei der Altersvorsorge ist es sachgerecht und angemessen, Selbstständige ebenso zur **Altersvorsorge zu verpflichten** wie abhängig Beschäftigte. In anderen Staaten Europas ist dies längst selbstverständlich. So sollen bestehende Schutzlücken geschlossen, Anreize für die Verdrängung abhängiger Beschäftigung verringert und die Beanspruchung von Grundsicherungsleistungen infolge ungenügender Altersvorsorge vermieden werden. Der geeignete Weg hierfür ist die Einbeziehung in die gesetzliche Rentenversicherung. Denn sie bietet insbesondere folgende Vorteile: <<

- Versicherungsbiografien, in denen Versicherungszeiten in der gesetzlichen Rentenversicherung von Zeiten der Selbstständigkeit unterbrochen werden, werden geschlossen. Auch Selbstständige erhalten eine sichere Altersversorgung aus einer Hand.
- Die gesetzliche Rentenversicherung umfasst über die reine Vorsorge für das Alter hinaus auch Leistungen zur Teilhabe sowie Erwerbs-

---» Als IT-Freiberufler bin ich für die Sozialversicherungspflicht für ALLE. Dann bräuchte es auch kein Scheinselbstständigengesetz mehr und JEDER bekäme wenigstens die gesetzliche Rente. <<

24.4.2015 via arbeitenvierrull.de



minderungs- und Hinterbliebenenrenten, die häufig in der privaten und betrieblichen Alterssicherung nicht enthalten sind.

Mit der Einbeziehung in die Solidargemeinschaft der gesetzlichen Rentenversicherung erhalten Selbstständige die gleichen Rechte und Pflichten wie alle Versicherten. Gleichwohl sind einige Besonderheiten angebracht und gerechtfertigt, insbesondere um das Vertrauen der bereits selbstständig Tätigen in die von Ihnen getroffenen Vorsorgeentscheidungen zu schützen. Deshalb soll die Versicherungspflicht in der gesetzlichen Rentenversicherung vor allem für jüngere Selbstständige gelten, die nach Inkrafttreten der Versicherungspflicht ihre selbstständige Tätigkeit aufnehmen. Auch sollen die Möglichkeiten, Beitragslasten in Zeiten der Existenzgründung sowie in Phasen mit geringeren Einnahmen zu mindern, erweitert werden. Außerdem sollen diejenigen, die schon in einem obligatorischen System abgesichert sind, das Recht erhalten, sich von der Versicherungspflicht in der gesetzlichen Rentenversicherung befreien zu lassen. Dies gilt für Landwirte und Freiberufler, die in berufsständischen Versorgungswerken abgesichert sind.

Eine Alterssicherung für Selbstständige mit geringem Einkommen, die an die Künstlersozialversicherung anschließt und Auftraggeber zusammen mit den Selbstständigen in die Verantwortung nimmt sowie auch einen staatlichen Finanzierungsbeitrag leistet, scheint hingegen keine angemessene Lösung zu sein.

Überflüssige Bürokratie behindert Unternehmerinnen und Unternehmer. Insbesondere das Melde- und Beitragsverfahren der Sozialversicherung wird oft als kompliziert und zeitaufwendig empfunden. Grundsätzlich wurden die Beitragseinzugs- und Meldeverfahren in der Sozialversicherung in den letzten Jahren umfassend entbürokratisiert und an die Möglichkeiten der elektronischen Datenübertragung angepasst. Das Ministerium beabsichtigt, für versicherungspflichtige Selbstständige und freiwillig Versicherte unter Nutzung der bekannten Technik künftig ebenfalls ein elektronisches Meldeverfahren zu etablieren.

Die Einführung einer verpflichtenden Altersvorsorge muss einhergehen mit einer Überprüfung der nicht einkommensbezogenen **Mindestbeiträge in der gesetzlichen Krankenversicherung** für Selbstständige. Die vergleichsweise hohe Beitragsbelastung niedriger Einkünfte oder in der Gründungsphase ist auch mitursächlich für die hohen Beitragsrück-

stände in der gesetzlichen Krankenversicherung bei diesem Personenkreis und könnte bei einer zusätzlichen Altersvorsorgepflicht für alle Selbstständigen mit zu einer finanziellen Überforderung beitragen.

Zur **Verbesserung der Einkommenssituation** werden zum Teil gesetzliche Gebühren- und Honorarordnungen für Selbstständige gefordert. Solche Gebührenregelungen können europarechtlich problematisch sein. Sie stehen nach Auffassung der EU-Kommission im Verdacht, gegen die Dienstleistungsrichtlinie zu verstoßen. Vergütungsregelungen können auch wegen Verstößen gegen das europäische Wettbewerbs- und Kartellrecht problematisch sein.

Für bestimmte Selbstständige gibt es jedoch einen Weg, die wirtschaftliche und soziale Lage auch durch **Tarifverträge** zu verbessern: Mit Paragraf 12a Tarifvertragsgesetz ist es bereits heute möglich, dass Gewerkschaften oder etwa tariffähige Berufsverbände für Selbstständige Tarifverträge abschließen, sofern die Selbstständigen wirtschaftlich abhängig und vergleichbar einem Arbeitnehmer sozial schutzbedürftig sind und somit als **arbeitnehmerähnliche Personen** gelten. Geregelt werden können neben der Höhe der Vergütung auch Ansprüche auf betriebliche Sozialleistungen, Leistungen bei Arbeitsunfähigkeit, Urlaub etc. Somit können Beschäftigungsbedingungen ausgehandelt werden, die die spezifischen Gegebenheiten der jeweiligen Branche berücksichtigen. Ob und in welcher Weise diese Möglichkeit zum Abschluss von Tarifverträgen genutzt wird, liegt in der Hand der Tarifvertragsparteien.¹⁹⁶ Das BMAS wird in einem ersten Schritt die Selbstständigen besser über die Möglichkeiten informieren, die Tarifverträge ihnen bieten können. Darüber hinaus muss angesichts neuer Geschäftsmodelle in der Grauzone zwischen selbstständiger Tätigkeit und abhängiger Beschäftigung genau beobachtet werden, ob der Begriff der „arbeitnehmerähnlichen Personen“ seinem Schutzzweck noch gerecht wird, ob er neu justiert werden muss oder ob neue Instrumente erforderlich sind, um Erwerbstätigen im Übergangsbereich von abhängiger und selbstständiger Arbeit eine bessere kollektive Aushandlung ihrer Arbeitsbedingungen und Einkommen ermöglichen.

¹⁹⁶ Aktuell sind im Tarifregister 44 Tarifverträge mit Regelungen für arbeitnehmerähnliche Personen registriert. Bei 40 Abschlüssen handelt es sich um sogenannte Firmentarifverträge in Rundfunk und Fernsehen. Nur vier weitere Tarifverträge sind klassische Verbandstarifverträge, aus der Branche der Grafikdesigner (Mantel- und Vergütungs-TV Design) und aus der Branche der Zeitungsverlage (Mantel- und Gehalts-TV). Daraus lässt sich herleiten, dass dieses Instrument noch zu wenig von Selbstständigen und ihren Organisationen genutzt wird.

Derzeit gibt es für Deutschland in repräsentativen Umfragen **keine Hinweise auf eine deutliche Zunahme selbstständiger Tätigkeiten** in der Plattformökonomie. Auch wenn Experten davon ausgehen, dass plattformbasierte Dienstleistungen in den nächsten Jahren zunehmen werden, ist anhand der Datenlage noch Zurückhaltung geboten. Das BMAS strebt an, die **Datenlage zur Plattformarbeit zu verbessern**. Eine empirische Erfassung von Crowdfunding[©] und weiterer Arten von Plattfortmätigkeiten im Haupt- und Nebenerwerb soll Bestandteil einer künftigen Arbeitsweltberichterstattung (→ Kapitel 5) werden. Sollten diese Arbeitsformen an Bedeutung gewinnen, müssten **vor allem auf arbeitnehmerähnliche Selbstständige zugeschnittene neue Schutzkonzepte entwickelt** werden. >>

--->> *Es kann sinnvoll sein, Crowdfunding empirisch zu untersuchen und so die Debatte auf eine sachliche Grundlage zu stellen.* <<

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

In früherer Zeit wurde mit dem Heimarbeitsgesetz ein Schutzrahmen für eine besondere Gruppe geschaffen, der spezielle Regelungen vorsieht, z. B. Vergütungsregelungen und Urlaubszuschläge. Ein vergleichbarer Ansatz wäre für Plattformbeschäftigte oder bestimmte Crowdworker[©] denkbar, falls in einer sich weiter entfaltenden Plattformökonomie eine neue prekäre Beschäftigungsform auf dem deutschen Arbeitsmarkt Fuß fasst.

Hinsichtlich der Stärkung guter Arbeitsbedingungen im Bereich der digitalen Plattformwirtschaft hat sich gezeigt, dass der Zusammenhang zwischen guten Arbeitskonditionen und der Erbringung qualitativ hochwertiger Dienstleistungen in den Vordergrund gestellt werden sollte (→ Kapitel 4.3).



ZUSAMMENFASSUNG

- Die Förderung von Selbstständigkeit und Start-ups ist in Deutschland eine wichtige wirtschaftspolitische Aufgabe. Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik kann die Gründungsförderung unterstützen.
- Die Solo-Selbstständigkeit hat in den letzten Jahren nicht mehr zugenommen. Ob die Digitalisierung einen neuen Anstieg bringen wird, ist offen. Doch die Grenzen zwischen abhängiger Beschäftigung und selbstständiger Arbeit verschwimmen; dies wird in der digitalen Arbeitswelt noch mehr der Fall sein. Zuweilen ist Selbstständigkeit eine biografische Episode oder wird als Nebenerwerbstätigkeit ausgeübt. Für alle Erwerbstätigen, auch für Selbstständige, sollten Lücken in der sozialen Sicherung vermieden werden.
- Vor diesem Hintergrund ist es sachgerecht und angemessen, Selbstständige grundsätzlich ebenso wie abhängig Beschäftigte in die gesetzliche Rentenversicherung einzubeziehen. Die damit verbundenen Kosten müssen zusammen mit Aufwendungen in anderen Sozialversicherungssystemen bewertet werden, insbesondere der gesetzlichen Krankenversicherung.
- Selbstständige sollten ermutigt werden, ihre sozialen Interessen in kollektiven Organisationsstrukturen zu bündeln. Die Möglichkeiten des geltenden Rechts, etwa zum Abschluss von Tarifverträgen zugunsten selbstständiger arbeitnehmerähnlicher Personen, sollten verstärkt genutzt werden. Die entsprechende Informationslage soll verbessert werden.
- Die Datenlage zur Verbreitung von Plattformen und zur dortigen Erwerbstätigkeit sowie zur Erfassung von Crowdfunding muss verbessert werden.
- Da pauschale Lösungen nicht allen Selbstständigen gerecht werden, sollte der Gesetzgeber die Schutzbedürftigkeit spezifischer Typen von Erwerbstätigen feststellen und sie nach jeweiliger Sachlage in den Schutz des Arbeits- und Sozialrechts einbeziehen. Naheliegend wäre etwa eine Regulierung von Crowdwork, die sich an den bewährten, schon lange bestehenden Regelungen für Heimarbeiterinnen und -arbeiter orientiert.

4.8 SOZIALSTAAT: PERSPEKTIVEN FÜR DIE ZUKUNFT UND EUROPÄISCHER DIALOG

Bei einem Dialog über die Zukunft der Arbeit gerät in einer sozialen Marktwirtschaft zwangsläufig auch der Sozialstaat in den Blick. Die im ersten Kapitel beschriebenen Auswirkungen der Digitalisierung, der Globalisierung, des demografischen und des gesellschaftlichen Wandels fordern nicht nur Wirtschaft und Arbeitswelt heraus, sondern werfen auch den Sozialstaat betreffende Fragen auf, vor allem was die unmittelbar an Erwerbsarbeit geknüpften sozialen Sicherungssysteme betrifft. Eine systematische Analyse der damit angesprochenen Herausforderungen hätte den thematischen Rahmen des Dialogprozesses *Arbeiten 4.0*[©] gesprengt. Stattdessen wurden sozialpolitische Vorschläge aus der Perspektive der Arbeitswelt formuliert, und zwar – dem thematischen Schwerpunkt des Dialogprozesses insgesamt entsprechend – vor allem als Antwort auf die Auswirkungen der Digitalisierung. In Umrissen zeichnet sich daraus auch ein Leitbild in Bezug auf den Umgang mit grundsätzlichen Fragen für den Sozialstaat der Zukunft ab.



---» Damit die Chancen der Digitalisierung zum Vorteil für die gesamte deutsche Industrie und ihrer Beschäftigten sowie für die Arbeitsplätze in Deutschland werden, brauchen wir eine tragfähige Sozialpartnerschaft und einen politischen Rahmen, der Innovationen fördert, bürokratische Regelungen vermeidet und unternehmerische Freiheiten stärkt. <<
Daimler AG

---» Es gibt hierzulande bereits für jeden Menschen eine ausreichende soziale Sicherung. Es gibt keine Notwendigkeit, diese weiter auszubauen. Das würde nur den Sozialstaat weiter aufblähen. <<
Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft

---» Ver.di setzt sich seit Jahren gemeinsam mit DGB, SoVD und anderen Partnern für eine Erweiterung der Sozialversicherung für Arbeitnehmer/innen zu einer Erwerbstätigenversicherung ein. Wir bekräftigen diese Forderung, denn sie erhält neue Aktualität, wenn es darum geht, die mit der Digitalisierung möglicherweise zunehmenden neuen Arbeits- und Beschäftigungsformen adäquat sozial abzusichern. Alle Erwerbstätigen sind in die Sozialversicherung einzubeziehen. Arbeit- und Auftraggeber (wie auch „Intermediäre“) sind paritätisch an den Kosten zu beteiligen. <<
Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

DAS THEMA IM DIALOGPROZESS

Liest man die Stellungnahmen zum Grünbuch¹⁹⁷ Arbeiten 4.0¹⁹⁸, so zeigt sich neben einem klaren konsensuellen Bekenntnis zur sozialen Marktwirtschaft, wie unterschiedlich die Vorstellungen in Bezug auf die Aufgaben des Sozialstaates sind. Während einige umfassenden Schutz vor den Unwägbarkeiten der Digitalisierung verlangen, betonen andere die Eigenverantwortung des Einzelnen und fordern, der Sozialstaat solle sich auf die Sicherung von Mindeststandards beschränken. Unterstreichen die einen den Wert ihrer unternehmerischen oder individuellen Freiheit, so verlangen andere eine umfassende, staatlich organisierte Solidarität. Verweisen die einen auf den Vorrang sozialpartnerschaftlicher Aushandlungen zum Schutz und zur Durchsetzung sozialer Standards, so sehen andere vor allem den Staat in der Pflicht. Die Liste gegensätzlicher Positionierungen ließe sich fortsetzen. Sie zeigen vor allem eines: Der Sozialstaat ist ein dynamisches System, in dem über die grundsätzliche Ausrichtung der Gesellschaft gerungen wird und das sich immer wieder neu bewähren, anpassen, erfinden muss. <<

Grundsätzlicher als in Deutschland wird die Frage nach der Zukunft des Sozialstaats international geführt. Anlass ist die vor allem in den angelsächsischen Ländern, aber auch in Deutschland vertretene These eines drohenden massenhaften Verlusts von Arbeitsplätzen durch die Digitalisierung.¹⁹⁷ Auch wenn sich dafür in Deutschland bisher keine Belege finden (→ Kapitel 2.1), ist die sich daraus ableitende Grundsatzdiskussion auch für die deutsche Sozialpolitik von Bedeutung. Denn die Furcht vor einer neuen „sozialen Frage“, die ein Heer von „digitalen Tagelöhnern“ aufwerfen könnte, verbindet sich international mit einem Diskurs über die Risiken einer zu großen und damit gesellschaftlich und ökonomisch dysfunktional gewordenen sozialen Ungleichheit.¹⁹⁸ Die Digitalisierung, so die Befürchtung, könnte die bestehende Spaltung von Gesellschaften vertiefen und Ungleichheitsdynamiken noch weiter verstärken; Stichworte sind hier die wachsende Ungleichverteilung von Vermögen und die Auseinanderentwicklung von Einkommen, der Verlust von sozialversicherungspflichtiger Arbeit, die Prekarisierung von Arbeitsverhältnissen, die Ausbreitung von Armutsrisiken und die unzulängliche sozialstaatliche Absicherung einiger

¹⁹⁷ Ford 2015; Brynjolfsson/McAfee 2012; 2014.

¹⁹⁸ Die Zusammenhänge zwischen Ungleichheit und Wachstum – gerade auch mit Bezug auf die Veröffentlichungen der OECD und des Internationalen Währungsfonds – werden im Entwurf des Fünften Armuts- und Reichtumsberichtes der Bundesregierung, der Anfang 2017 beschlossen werden soll, diskutiert; vgl. Atkinson 2016, Piketty 2013, 2015 und Stiglitz 2015 sowie für die Diskussion in Deutschland Fratzscher 2016 und Mau/Schöneck 2015.

Gruppen. Zu einer neuen Spaltung könnte es außerdem dann kommen, wenn Vorteile der Digitalisierung, wie etwa größere persönliche Freiheiten in der Gestaltung von Arbeit, nur Eliten zugutekämen. Vor diesem Hintergrund werden in nahezu allen westlichen Ländern neue Verteilungsstrategien diskutiert.

GESTALTUNGSANSÄTZE

Die erste Herausforderung für den Sozialstaat ist die nachhaltige Sicherung seiner Finanzierung. Diese Sorge wird in vielen Stellungnahmen angesprochen. Sie ist insofern nicht neu, als sie in Deutschland auch im Rahmen des demografischen Wandels seit vielen Jahren Dreh- und Angelpunkt sozialpolitischer Debatten, etwa über die Alterssicherung, ist. Zur Lösung werden einerseits Forderungen nach einer Stärkung des Solidarprinzips durch Einbeziehung breiterer Bevölkerungsgruppen in die Versicherungen erhoben, andererseits wird eine stärkere Steuerfinanzierung von Leistungen empfohlen. Fiskalische Aspekte konnten im Rahmen des Dialogprozesses nur am Rande berücksichtigt werden, aber im internationalen Digitalisierungsdiskurs werden eine Reihe von entsprechenden Vorschlägen diskutiert, die sich auf die Digitalisierung konzentrieren. Sie variieren einerseits unterschiedliche Konzepte der Besteuerung der digitalen Wirtschaft: von einer Besteuerung von Digitalunternehmen, die etwa an Datenflüssen ansetzt, bis hin zu einer veränderten Verteilung oder Bemessung von Sozialversicherungsbeiträgen zur Entlastung des Faktors Arbeit, etwa durch eine Wertschöpfungsabgabe¹⁹⁹. Ein anderer, breit diskutierter Ansatz besteht darin, die Eigentumsverhältnisse in der digitalen Wirtschaft zu ändern, beispielsweise indem Bürgerinnen und Bürger zu Eigentümerinnen und Eigentümern ihrer Daten werden und für deren Nutzung bezahlt werden, oder indem Beschäftigte im Rahmen einer Mitarbeiter-(Kapital-)Beteiligung zu Anteilseignern der Unternehmen werden.²⁰⁰ Diese Debatten werden die Sozialpolitik noch über Jahre hinaus beschäftigen. »

Die zweite Herausforderung betrifft die zukunftsfeste Ausgestaltung sozialstaatlicher Leistungen. Eine besonders wirkmächtige Idee im internationalen Diskurs ist die des „bedingungslosen Grundeinkommens“⁶, das auch in Deutschland seit Jahren diskutiert wird und unter dem Eindruck der Digitalisierung neue Anhänger findet. Die Vorstellung von einer Art Grundeinkommen⁶ findet sich schon in Thomas

---» *Es muss dafür Sorge getragen werden, dass die sozialen Sicherungssysteme nicht selbst unter Druck geraten.* «

Gesellschaft für Versicherungswissenschaft und -gestaltung

---» *In dem Maße, wie sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse durch neue Erwerbsformen substituiert werden, stellt sich die Frage der Sicherung von Einnahmen und der Finanzierungsbasis der Sozialversicherungen.* «

Bundesagentur für Arbeit

---» *Das gesamte System der Sozialversicherungen sollte wieder auf ein einheitliches solidarisches System fokussiert werden. Sowohl bei der Rente wie auch in der Kranken- und Unfallversicherung zahlen alle in ein einheitliches System ein und nur, wer zusätzlich besondere Leistungen versichern will, kann zusätzlich private Vorsorge betreiben. Andere europäische Länder (z. B. Österreich) haben sich nie so weit vom System der Solidargemeinschaft entfernt.* «

Arbeiterkammer Bremen

---» *Der Wert unbezahlter und ehrenamtlicher Arbeit sollte sich aus Sicht der GdS Frauenvertretung insbesondere rentensteigernd und steuermindernd auswirken. Diesbezügliche Leistungen, zum Beispiel in der gesetzlichen Kranken-, Renten- und Arbeitslosenversicherung, sollten deshalb steuerfinanziert werden.* «

Gewerkschaft der Sozialversicherung – Frauenvertretung

¹⁹⁹ Bach u. a. (im Erscheinen).

²⁰⁰ Freeman 2015.

Morus' vor genau 500 Jahren erschienenem Roman „Utopia“, der auf diese Weise Diebstahl überflüssig machen wollte. Die liberal-ökonomische Variante formulierte Milton Friedman 1962 mit seinem Konzept einer „negativen Einkommensteuer“: Sämtliche Sozialleistungen sollten durch eine einzige vom Staat ausgezahlte Summe ersetzt werden.²⁰¹ Die unterschiedlichen Anhängerinnen und Anhänger eines Grundeinkommens^G verbinden damit Hoffnungen auf einen schlanken Staat, der die Menschen einerseits aus der Abhängigkeit von Erwerbsarbeit, andererseits aber auch aus der Abhängigkeit von Sozialverwaltungen befreit. Den Staat entlassen sie damit aus der Verantwortung, dem Einzelnen einen Zugang zu Arbeit zu verschaffen und ihn im Fall der Arbeitslosigkeit solidarisch zu fördern und zu unterstützen.

---» Angesichts der erwarteten Produktivitätssprünge durch die fortschreitende Digitalisierung und Automatisierung gehört auch die Frage, wie die Arbeitnehmer/innen an diesem Plus beteiligt werden. <<
Arbeitnehmerkammer Bremen

Die Diskussion um ein Grundeinkommen^G wurde im Rahmen von Arbeiten 4.0^G nicht aktiv geführt, auch deshalb nicht, weil sich aus Sicht des BMAS weder eine Notwendigkeit noch eine gesellschaftliche Akzeptanz für einen so grundlegenden Systemwechsel abzeichnet. Die Einführung eines Grundeinkommens^G würde bedeuten, sich von der Arbeitsgesellschaft abzuwenden und das Risiko einer neuen Spaltung hinzunehmen: in diejenigen, die Arbeit haben und daher über ein vielfach höheres Einkommen als das Grundeinkommen^G verfügen können und diejenigen, die auf eigenen Wunsch oder gezwungenermaßen auf das Grundeinkommen^G angewiesen sind – ohne Anspruch auf staatliche Unterstützung bei dem Versuch, an Arbeit teilzuhaben. Das Ideal vieler Befürworter des Grundeinkommens^G, den Arbeitsbegriff über die Erwerbsarbeit hinaus zu fassen und auf Basis eines Grundeinkommens^G eine inklusive Arbeitsgesellschaft für alle zu schaffen, könnte sich in sein Gegenteil verkehren: einen exklusiven Arbeitsmarkt für Privilegierte. Sollte die Arbeit tatsächlich durch Automatisierung^G und künstliche Intelligenz^G effizienter und damit weniger werden, gäbe es auch andere Lösungen, um die Digitalisierungsdividende zu teilen: beispielsweise höhere Löhne bei geringerer und selbstbestimmterer Arbeitszeit. <<

Wenn sich in den vergangenen Jahren eine These als belastbar erwiesen hat, so war es die der **Pfadabhängigkeit der deutschen Sozialstaatsentwicklung**. Statt eines Systemwechsels braucht der Sozialstaat eine sorgsame Weiterentwicklung, die sich an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger orientiert. Wie sehr Arbeit und Sozialstaat dabei auch in Zukunft komplementär zusammenwirken müssen, zeigt sich

in nahezu allen Handlungsfeldern, die in diesem Kapitel erörtert wurden, ob es um die Sicherung von Beschäftigungschancen, die Teilhabe an Arbeit oder Lohnuntergrenzen geht, um die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit⁶ (→ Kapitel 4.1), die sozialstaatliche Absicherung einer lebensverlaufsorientierten Arbeitszeitgestaltung (→ Kapitel 4.2), die Sicherung sozialer Rechte im Kontext von Mitbestimmung⁶ und Sozialpartnerschaft (→ Kapitel 4.6) oder die soziale Absicherung neuer Beschäftigungsformen (→ Kapitel 4.7). Der Sozialstaat und seine Sicherungssysteme werden in Zukunft Lebensverläufe stärker in den Blick nehmen und Übergänge besser unterstützen müssen. »

Ein Instrument, das geeignet wäre, eine auf die individuellen Bedürfnisse ausgerichtete, erwerbszentrierte Sozialpolitik zu unterstützen, ist die Idee eines **Persönlichen Erwerbstätigenkontos**, das für alle Bürgerinnen und Bürger, die in das Berufsleben eintreten, eingerichtet würde und sie während des gesamten Erwerbslebens begleiten sollte. Die Idee greift verschiedene Vorschläge aus der Wissenschaft auf und knüpft an das französische Konzept eines „persönlichen Aktivitätskontos“ an, das Anfang 2017 eingeführt werden soll. Es sind vor allem drei Ziele, die mit dem Persönlichen Erwerbstätigenkonto verfolgt werden:

Erstens könnte es helfen – mittels der Verwaltung durch einen staatlichen Dienstleister – Rechte, die an Arbeitnehmer gebunden sind, auch beim Wechsel des Arbeitgebers leichter übertragbar zu machen. Beispiel **Langzeitkonten**⁶: Schon jetzt verwaltet die Deutsche Rentenversicherung unter bestimmten Voraussetzungen Wertguthaben von Langzeitkonten⁶. Eine automatische Einrichtung eines solchen Kontos am Beginn der Erwerbsbiografie könnte die sehr geringe Verbreitung von Langzeitkonten⁶ auch bei Kleinbetrieben und Geringverdienern erhöhen. Die Verwaltung durch einen staatlichen Dienstleister könnte sicherstellen, dass die Wertguthaben sicher angelegt und verzinst werden.

Zweitens könnte das Konto die Eigenverantwortung der Beschäftigten stärken, indem es Chancen böte, die von den Erwerbstätigen individuell und selbstbestimmt genutzt werden könnten. So wäre es beispielsweise denkbar, das Konto mit einem **Startguthaben** auszustatten, das im Verlauf des Erwerbslebens für unterschiedliche, klar definierte Zwecke genutzt werden könnte: etwa für die Finanzierung von beruflicher Weiterqualifizierung, die nicht durch die Betriebe übernommen wird, für Existenzgründungen oder den Übergang in eine Selbst-

---» Arbeit ist ein Faktor für den individuellen gesellschaftlichen Stellenwert und ebenso Ausdruck der schöpferischen Kraft des Einzelnen. Das grundgesetzlich garantierte Sozialstaatsprinzip ist für die GdS daher Maßstab auch für die Zukunft der Arbeitswelt. Die Arbeit bildet traditionell auch die Grundlage der sozialen Sicherungssysteme. «

Gewerkschaft der Sozialversicherung – Frauenvertretung

---» Angesichts der Heterogenität der Entwicklungen müssen wir uns vielleicht auf eine Arbeitswelt der Zukunft einstellen, in der Arbeitnehmer, Freelancer, Solo-Selbstständige, Entrepreneure und – auch wenn dies niemand wünscht – eine gewisse Zahl prekär Beschäftigter auf den Arbeitsmärkten nebeneinander stehen und sich in ihren Wünschen und Bedürfnissen nicht mehr über einen Kamm scheren lassen. Der Anspruch, ihnen allen „gute Arbeit“ zu ermöglichen, bliebe natürlich auch in einer solchen Konstellation erhalten, doch wären die Instrumente hierfür wesentlich differenzierter. «

Bundesverband der Personalmanager

---» *Gesamtmetall lehnt die diversen Vorschläge für makroökonomische Stabilisierungsmechanismen im Sinne einer Europäischen Arbeitslosenversicherung (EALV) ab. Nicht nur wird die Wirksamkeit von automatischen Stabilisatoren gemeinhin überschätzt; ihre antizyklische Wirkungsfunktion ist darüber hinaus mehr als fraglich. (...) Bei der vermeintlichen Problemlösung durch makroökonomische Stabilisatoren würden mit der Einführung einer EALV Fehlanreize gesetzt (...). Dringend notwendige Reformen in den einzelnen Mitgliedstaaten würden so behindert.* <<
Arbeitgeberverband Gesamtmetall

---» *Der Verwaltungsrat der BA lehnt eine europäische Arbeitslosenversicherung aus rechtlichen, sozial- und verteilungspolitischen und ökonomischen Gründen ab.* <<
Bundesagentur für Arbeit

---» *Jedes Land ist für die Konsequenzen seiner Arbeitsmarktpolitik selbst verantwortlich.* <<
Handelsverband Deutschland

---» *Solidarität innerhalb der EU ist notwendig, aber nationale Versicherungssysteme mit nur begrenztem Kreis von Beitragszahlern und bereits vielen nationalen Sicherungslücken sind kein geeignetes Instrument, um konjunkturelle Krisen EU-weit zu bekämpfen.* <<
Deutscher Gewerkschaftsbund

ständigkeit, für Arbeitsreduzierungen oder Sabbaticals für Erziehung oder Pflege eines Angehörigen oder für den flexiblen Übergang in den Ruhestand.

Drittens könnte das Konto für mehr soziale Gerechtigkeit sorgen. Es nimmt den Vorschlag verschiedener Ökonomen auf, angesichts von ungleich verteilten Vermögen, die vererbt werden, ein „**Sozialerbe**“ einzuführen, ein zweckgebundenes Startkapital, das allen jungen Menschen ungeachtet ihrer sozialen Herkunft einmalig vom Staat zur Verfügung gestellt werden soll. Dies wäre ein Beitrag zur Verteilungs- und Generationengerechtigkeit. Dabei wäre eine Staffelung des Betrags denkbar: So könnten beispielsweise diejenigen, die kein steuerfinanziertes Studium genossen haben, ein höheres Startkapital erhalten. Die Beschränkung auf neue Erwerbstätige trägt auch der Tatsache Rechnung, dass Jüngere höhere demografische Lasten zu tragen haben.

Das hier skizzierte Konzept für Erwerbstätigenkonten ist in vieler Hinsicht modifizierbar. So könnten für einzelne Zwecke auch Unterkonten eingerichtet werden, für die jeweils andere Nutzungsbedingungen gelten. Auch könnten Erwerbstätigenkonten von den Tarifpartnern genutzt werden, um spezifische Vereinbarungen zu treffen.

Die dritte Herausforderung für den Sozialstaat liegt in der europäischen Integration. Sozialpolitik ist im Wesentlichen nationalstaatlich organisiert. Unter dem Eindruck ökonomischer und legitimatorischer Krisen der EU wird allerdings immer wieder darüber debattiert, ob die EU nicht für die EU-Bürgerinnen und -Bürger greifbarer und dabei insbesondere „sozialer“ werden müsste und wenn ja, in welcher Weise. Exemplarisch dafür steht der Vorstoß des ehemaligen EU-Kommissars László Andor, der vorgeschlagen hat, eine europäische Arbeitslosenversicherung aufzubauen. Sein Konzept zielte auf eine Ergänzung der bestehenden nationalstaatlichen Sicherungssysteme durch eine zusätzliche, aus Steuermitteln der Mitgliedstaaten finanzierte, europaweit gezahlte Transferleistung. In Deutschland stößt die Idee durchweg auf Ablehnung: In seltener Einhelligkeit weisen die Stellungnahmen zum Grünbuch[©] Arbeiten 4.0[©] das Ansinnen einer europäischen Arbeitslosenversicherung zurück, wenn auch mit unterschiedlichen Begründungen. <<

Gleichwohl besteht hinsichtlich der makroökonomischen Stabilität der Europäischen Währungsunion ein Bedarf an Instrumenten jenseits der – für alle Länder einheitlichen – Geldpolitik der EZB, auch wenn eine europäische Arbeitslosenversicherung aus guten Gründen nicht das Instrument der Wahl sein dürfte. Die Aufstellung des mehrjährigen Finanzrahmens 2021 bis 2027 scheint der geeignete Ort zu sein, um über die Reform der Finanzströme auf europäischer Ebene zu beraten. Auch mit Blick auf die Zukunft der europäischen Integration muss die EU Vertrauen zurückgewinnen und ihre Handlungsfähigkeit in zentralen Fragen verdeutlichen und nutzen: Es bedarf gemeinschaftlicher Lösungen in der Wirtschafts-, Sicherheits- und Verteidigungspolitik – und es braucht eine Sozialagenda, die den sozialen Zusammenhalt in den Mittelpunkt rückt und die Ursachen der Armutsmigration innerhalb Europas bekämpft. »

Wie gute Arbeit in der digitalen Welt aussieht sollte nicht nur nationalstaatlich, sondern auch auf europäischer Ebene diskutiert werden. Die digitale Agenda der EU berücksichtigt das Thema vor allem hinsichtlich der Aus- und Weiterbildung mit dem Ziel einer aktiven, europaweiten Fachkräftesicherung. Der Ansatz sollte jedoch – ähnlich wie der Dialogprozess in Deutschland – umfassender sein und die verschiedenen Dimensionen guter digitaler Arbeit berücksichtigen.

Ein gemeinsamer Ansatz der Mitgliedstaaten könnte zunächst darin bestehen, **Mindeststandards für Beschäftigte** zu formulieren, die europaweit gelten, ohne einzelne Mitgliedstaaten zu überfordern. Zu denken ist beispielsweise an europäische Rechtsrahmen für die Festlegung nationaler Mindestlöhne, die Ausgestaltung nationaler Grundsicherungssysteme sowie für bessere Mindeststandards bei der Gestaltung der Arbeitskräftemobilität innerhalb Europas. Die Ausgestaltung dieser Rechtsrahmen muss dabei nach bewährter europäischer Praxis im Kompetenzbereich der Mitgliedstaaten liegen. Zugleich müsste der Rechtsrahmen zur Koordinierung der sozialen Sicherungssysteme überarbeitet werden, um die Mitgliedstaaten vor einer ungerechtfertigten Inanspruchnahme von Sozialleistungen zu schützen. Zum Schutz von grenzüberschreitend entsandten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sollte außerdem die seit zwanzig Jahren unveränderte Entsenderichtlinie überarbeitet werden.

---» Eine europäische Fiskalkapazität käme aus dbb Sicht unter bestimmten Voraussetzungen in Frage. Sie müsste als zweckgebundener europäischer Fonds definiert sein, der sich aus zusätzlichen Einnahmen der Europäischen Union speist. (...). Der dbb ist aufgeschlossen gegenüber der sorgfältigen Prüfung eines europäischen Instruments, das nach Vorbild des Europäischen Globalisierungsfonds und im Sinne bereits erfolgreicher Verwendung von Strukturfondsmitteln in besonderen sozialen Krisenlagen europäische Hilfen generiert und somit auch stabilisierend auf nationale Arbeitsmärkte wirkt. «
dbb Beamtenbund und Tarifunion

---» Von zentraler Bedeutung zum Erreichen einer beschäftigungsintensiven, Sozialstaatlichkeit in Europa bewahrenden Arbeitswelt 4.0 sind aus dbb Sicht eine Vertiefung der Wirtschaftsunion, eine bessere Koordinierung der Wirtschaftspolitiken und gemeinsame Reformanstrengungen der EU-Staaten. «
dbb Beamtenbund und Tarifunion

Darüber hinaus könnten die Konsequenzen aus der Digitalisierung auch in den Bereichen des Arbeitsschutzes auf europäischer Ebene erörtert werden. Neben der digitalen Agenda könnte auch im Kontext der Diskussion über den Vorschlag der Europäischen Kommission zur Errichtung einer **Europäischen Säule sozialer Rechte** (ESsR) ein Dialog über Arbeiten 4.0 geführt werden.²⁰² Mit der ESsR möchte die Europäische Kommission auf die Herausforderungen in Bezug auf Beschäftigung und sozialen Zusammenhalt in der EU reagieren, die die Wirtschafts- und Finanzkrise aufgeworfen hat. Gleichzeitig beruht die ESsR, wie der Diskussionsprozess Arbeiten 4.0[®], auf dem Grundgedanken, dass sich die Arbeitswelt durch aktuelle und zukünftige Megatrends, insbesondere die Digitalisierung von Gesellschaft und Wirtschaft, fundamental verändern wird. Die ESsR soll ein eigenständiges Referenzdokument werden, das Prinzipien zur Unterstützung gut funktionierender und fairer Arbeitsmärkte sowie sozialer Sicherungssysteme enthält. Der Ansatz enthält die Chance, die dringend notwendige Debatte darüber, auf welcher Ebene die soziale Dimension der Europäischen Union gestaltet werden sollte, pragmatisch zu führen. Bei den zu entwickelnden Governanceimpulsen muss darauf geachtet werden, dass national gewachsene Strukturen, wie das Tarifsystem und die Betriebsverfassung in Deutschland, respektiert werden.

Nach Auffassung zahlreicher Experten befindet sich das europäische Integrationsprojekt derzeit in einer der schwierigsten Phasen seiner Geschichte:²⁰³ Viel Energie wird für die Folgen des Brexits aufgewendet werden müssen, zugleich müssen die Krise des Euro-Raums mit ihren Konsequenzen, die Hilfe für Millionen Geflüchtete sowie Bedrohungen der Sicherheit bewältigt werden. Vor diesem Hintergrund ist auch in Deutschland eine breite gesellschaftliche Verständigung darüber notwendig, welches Europa wir wollen und was wir dafür zu tun bereit sind. Dies bedeutet auch, Arbeits- und Sozialpolitik nicht ausschließlich im nationalen Rahmen zu diskutieren, sondern auch eine gemeinsame europäische Ebene dafür zu finden. Arbeiten 4.0[®] kann nicht nur in Deutschland, sondern auch auf europäischer Ebene zu einem gemeinsamen Zukunftsprojekt werden: Weil es einen Fortschritt verspricht, der allen nutzt.

²⁰² Europäische Kommission 2016.

²⁰³ Vgl. Enderlein u. a. 2016

ZUSAMMENFASSUNG

- Die Kernherausforderung für den Sozialstaat im Zeitalter der Digitalisierung besteht darin, stabile und zukunftsfähige Lösungen zu finden, die sich in die soziale Marktwirtschaft einpassen lassen und gleichzeitig für die Bürgerinnen und Bürger eine ausreichende kollektive Absicherung ermöglichen.
- Eine wichtige Dimension dieser Herausforderung ist es, die Finanzierung des Sozialstaates nachhaltig sicherzustellen. Mit einer auch im Zusammenhang mit der Digitalisierung befürchteten disparaten Entwicklung der Markteinkommen und der Vermögen wird die Notwendigkeit bestehen, dass sich das Abgaben- und Steuersystem diesen Veränderungen entsprechend weiterentwickelt. Es müssen genügend Finanzmittel für ein sozial sachgerechtes Leistungsniveau der Sozialsysteme abgeschöpft werden. Dies ist die Voraussetzung dafür, Ungleichheit zu minimieren.
- Ein wesentliches Ziel der Weiterentwicklung sozialstaatlicher Institutionen besteht darin, die Beschäftigungsfähigkeit in der Perspektive des Lebensverlaufs zu stabilisieren und Übergänge zu unterstützen. Das Konzept eines Persönlichen Erwerbstätigenkontos sieht vor, junge Erwerbstätige im Sinne eines „Sozialerbes“ mit einem Startkapital auszustatten, das für Qualifizierung, Gründungsphase oder private Auszeiten genutzt werden kann. Es könnte darüber hinaus auch als Langzeitkonto mit eigenen Einzahlungen geführt werden.
- Sozialstaatlichkeit lässt sich heute nur mit Rücksicht auf den europäischen Kontext sachgerecht weiterentwickeln. Das gilt insbesondere für Konsequenzen, die sich aus der Digitalisierung ergeben. Der Dialog über Arbeiten 4.0 sollte deshalb auch auf europäischer Ebene geführt werden – sowohl im Rahmen der Digitalen Agenda der EU als auch im Rahmen der Diskussion um die Einrichtung einer Europäischen Säule sozialer Rechte (ESsR), die eine grundlegende Reflexion der sozialen Dimension der Europäischen Union einleitet. Die Akzeptanz der EU bei Bürgerinnen und Bürgern könnte u. a. durch einen Grundkonsens zu Mindeststandards der sozialen Absicherung gestärkt werden, der auch die Armutsmigration innerhalb Europas reduzieren könnte. Eine gelungene digitale Transformation, die sowohl zu mehr Wohlstand als auch zu besseren Arbeitsbedingungen innerhalb der EU beiträgt, könnte zu einem gemeinschafts- und identitätsstiftenden Zukunftsprojekt der EU und ihrer Bürgerinnen und Bürger werden.



**ARBEIT WEITER DENKEN:
TRENDS ERKENNEN,
INNOVATIONEN ERPROBEN,
SOZIALPARTNERSCHAFT STÄRKEN**



5

5. ARBEIT WEITER DENKEN: TRENDS ERKENNEN, INNOVATIONEN ERPROBEN, SOZIALPARTNERSCHAFT STÄRKEN

Die digitale Transformation und somit auch die Diskussion über Arbeiten 4.0[®] ist mit der Vorlage dieses Weißbuchs selbstverständlich nicht zu Ende. Sie wird in den nächsten Jahren weitergehen – getreu dem Motto des Dialogs „Arbeit weiter denken“. Manche reißerische Prognose wird vielleicht relativiert, neue Fragen gestellt werden.

Der Dialogprozess hat deutlich gemacht: Es wäre falsch, auf frühe Entwicklungen voreilig zu reagieren. Es wäre aber ebenso falsch, abzuwarten, bis sich womöglich problematische neue Entwicklungspfade verfestigt haben und Folgewirkungen für die Arbeitswelt im Nachhinein sozialpolitisch – und womöglich mit hohen Kosten – korrigiert werden müssen. Es lohnt sich, den Weg des Dialogprozesses weiterzugehen: Trends beobachten, das Gespräch mit der Gesellschaft suchen, politisch mit Augenmaß handeln und dabei – wo immer möglich – den Weg des sozialen Kompromisses unter Einbeziehung der Sozialpartner sowie weiterer Akteure des Arbeitsmarktes beschreiten.

Die Dynamik der digitalen Arbeitswelt wird in den nächsten Jahren weiter voranschreiten. Es wird auf viele der aktuell aufgeworfenen Fragen in den kommenden Jahren präzisere Antworten geben: Hat sich die deutsche Wirtschaft im internationalen Wettbewerb behaupten können? Ist Industrie 4.0[®] in den meisten Unternehmen – zumindest in industriellen Wertschöpfungsketten und -netzwerken Standard geworden? Sind Unternehmen entgrenzter und virtueller geworden? Welche Arbeit wurde tatsächlich durch Roboter und Künstliche Intelligenz[®] ersetzt und wo sind Kopf und Hand des Menschen auch in Zukunft noch unverzichtbar? Wo ist neue Arbeit entstanden? Ist für viele das Arbeiten in der Cloud und in der Crowd Wirklichkeit geworden?

Dieser Transformationsprozess wird nicht konfliktfrei verlaufen. Um die in diesem Weißbuch behandelten Spannungsfelder – wie die gewünschte und nötige Flexibilität von Arbeit, der mögliche Konflikt zwischen Automatisierung und Beschäftigungssicherung, der Umgang mit Daten oder auch neue Geschäftsmodelle und neue Erwerbsformen – gruppieren sich unterschiedliche Wertvorstellungen und Interessen. Soll dieser Transformationsprozess zum höchstmöglichen gesellschaftlichen Wohlstand bei höchstmöglicher individueller Teilhabe führen, muss er auf vielen Feldern immer aufs Neue ausgehandelt und müssen neue soziale Kompromisse gefunden werden. Dies wird nur gelingen, wenn staatliches Handeln, Tarif- und Betriebspartnerschaft sowie die konkrete Wirklichkeit in Unternehmen und Betrieben gemeinsam betrachtet werden und ineinandergreifen. Um das in Kapitel drei skizzierte Leitbild Guter Arbeit zu realisieren, formulieren wir vier Grundsätze:

Erstens: Wir wollen eine innovative und lernende Gesellschaft sein, in der wir auch neue Risiken eingehen müssen. Wo der Einzelne mit neuen Risiken konfrontiert ist, müssen neue Sicherheiten geschaffen werden. Nicht alles, was neu und machbar ist, ist auch gut. Aber ohne das Neue stagniert unsere Gesellschaft und unsere Wirtschaft würde im internationalen Wettbewerb zurückfallen. Gerade im Hinblick auf die digitale Wirtschaft gilt es einen Weg zu finden, der Innovation mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft^G verbindet. Es gibt berechtigte Skepsis, ob manche Geschäftsmodelle, neue unsichere Arbeitsformen oder ein Umgang mit Daten, wie wir sie z. B. aus den USA kennen, für uns der richtige Weg sind. Wir sollten auf ein eigenes deutsches oder besser ein europäisches Modell der guten digitalen Wirtschaft und Arbeit setzen.

Zweitens: Arbeit und Sozialstaat müssen immer zusammen gedacht werden. Dabei ist der Sozialstaat gefordert, den gesamten Lebensverlauf der Bürgerinnen und Bürger zu berücksichtigen, seine Sicherungssysteme noch stärker als bisher darauf auszurichten, die Menschen vor allem an den Übergängen zwischen unterschiedlichen Lebensphasen zu unterstützen, Vorsorge mit Nachsorge sinnvoll zu verzahnen und Sozialpartner, Erwerbstätige und Unternehmen mit einer hochwertigen, gut vernetzten sozialen Infrastruktur darin zu unterstützen, sinnvolle Flexibilitätsarrangements zu treffen. Der Sozialstaat und das Arbeitsrecht garantieren auch weiterhin grundlegende soziale Rechte und Schutzrechte universell für alle Arbeitnehmer. Wo sinnvoll, müssen diese erweitert werden, wie hier am Beispiel der Weiterbildung dargestellt wurde. Zudem stellt sich die Frage, ob und inwieweit Rechte und Pflichten, die bislang nur für abhängig Beschäftigte galten, auch auf neue Formen schutzbedürftiger Selbstständigkeit zu übertragen sind. Für die Zukunft ist zu klären, ob in der digitalen Wirtschaft neue Wege der Finanzierung des Sozialstaates und öffentlicher Güter beschritten werden müssen.

Drittens: Trotz aller modernen Entwicklungen bleiben die Tarifautonomie und die Mitbestimmung⁶ auch in der digitalen Wirtschaft wichtige Institutionen, die es ermöglichen, passgenaue Lösungen und Flexibilitätskompromisse auszuhandeln. Der Staat kann und soll Raum für Aushandlungen lassen. Umgekehrt gilt aber auch: Wo Tarifpartner nicht mehr in der Lage sind, Probleme zu lösen, sind staatliche Antworten gefragt – etwa mit der Einführung eines Mindestlohns.

Viertens: Alle Regeln und Prinzipien, ob staatlich oder tariflich, müssen in den Unternehmen und Betrieben auch akzeptiert und praktiziert werden. Die gelebte Unternehmenskultur – von der Kommunikations- und Führungspraxis über die Arbeitsformen bis zum Personalmanagement – ist entscheidend. Ziele wie Zeitsouveränität⁶, Gesunderhaltung, Kompetenzentwicklung und Partizipation können letztlich nur realisiert werden, wenn eine innerbetriebliche Kultur besteht, in der Selbstmanagement und Achtsamkeit gefördert sowie gemeinsam gesetzte Grenzen respektiert werden. Gesundheit ist ein hohes Gut und eine wichtige Einflussgröße auf Lebensqualität, Leistungs- und Innovationsfähigkeit sowie Motivation. Physische und psychische Gesundheit, das Wohlbefinden von Beschäftigten sowie die Resilienz der gesamten Organisation zählen daher zu den entscheidenden Wettbewerbsfaktoren. Eine gute Unternehmenskultur zum einen und Investitionen in Ge-

sundheitsförderung und Weiterbildung der Beschäftigten zum anderen leisten somit einen wesentlichen Beitrag zur betrieblichen Fachkräftegewinnung und letztlich zur gesamtwirtschaftlichen Produktivität.

Mit dem Weißbuch Arbeiten 4.0^G dokumentieren wir eine breitere gesellschaftliche Debatte und legen erste Schlussfolgerungen aus unserem Dialog vor, wohlwissend, dass auf einige der neuen Entwicklungen noch keine endgültigen Antworten möglich sind. Die Trends stehen weiter „unter Beobachtung“, neue Lösungen sollten auch experimentell erprobt werden.

Es braucht eine bessere Datengrundlage darüber, wie sich unsere Arbeitswelt in den nächsten Jahren entwickelt. Daher schlägt das BMAS eine **neue öffentliche Arbeitsweltberichterstattung** unter Beteiligung der Wissenschaft und der Sozialpartner vor. Dieser Arbeitsweltbericht sollte den jeweils aktuellen Stand der Forschung aufarbeiten, bestehende Datenquellen ergänzen und sinnvoll zusammenführen und wo nötig, neue Datenquellen aufbauen und verwenden. Im Sinne einer „Landkarte der Arbeitswelt“ sollte er „im Querschnitt“ differenziert darüber informieren, wie sich in den einzelnen Branchen bestimmte Arbeitsformen, Arbeitszeiten und Aspekte der Arbeitsqualität, entwickeln und welche sozialen Gruppen in diesen Arbeitsformen tätig sind.

Besonderes Augenmerk sollte der Arbeitsweltbericht darauf legen, inwieweit sich die im Dialogprozess auch umstrittenen Thesen der Automatisierung von Aufgaben, der Polarisierung^G der Arbeit und der Veränderung der Arbeitsorganisation bewahrheiten. Er sollte zudem im „Längsschnitt“ den Lebensverlauf der Beschäftigten betrachten sowie Auskunft darüber geben, wo berufliche Entwicklungschancen und die Möglichkeit ein auskömmliches Einkommen und eine ausreichende Alterssicherung zu erwirtschaften, blockiert sind. Hierzu gehört auch eine differenzierte Betrachtung von Normalarbeitsverhältnissen^G und „atypischer Beschäftigung“, vor allem unter dem Gesichtspunkt, ob die jeweiligen Formen der Beschäftigung Sicherheiten bieten und ob sie individuell erwünscht sind oder nicht. Wir wollen im Dialog mit der Wissenschaft erörtern, ob wir hier nicht neue Kategorien benötigen. Diese Arbeitsweltberichterstattung sollte eng mit dem in [Kapitel 4.1](#) genannten neuen Fachkräftemonitoring verzahnt sein. Denkbar wäre auch, in jedem Bericht ein Schwerpunktthema in besonderer Weise zu behandeln.

Als wichtige Voraussetzung für neue Flexibilitätskompromisse sollten wir weitere Anreize und Instrumente prüfen, mit denen wir Tarifpartnerschaft und Tarifbindung[©] sowie die Gründung von Betriebsräten unterstützen können. Es sollte nicht nur darum gehen, den Erosionsprozess der letzten Jahrzehnte bei Tarifbindung[©] und betrieblicher Interessenvertretung aufzuhalten. Wir sollten vielmehr bemüht sein, ihn umzukehren, ohne freilich das Prinzip der Koalitionsfreiheit in Frage zu stellen. Das BMAS hat bereits damit begonnen – so beim Gesetz zur Verhinderung des Missbrauchs von Werkverträgen und Leiharbeit oder beim Entwurf für das Betriebsrentenstärkungsgesetz –, Gesetze so auszurichten, dass sie hierzu einen Beitrag leisten können. Auch neue Gesetze und Initiativen der gesamten Bundesregierung, soweit sie sich auf Wirtschaft und Arbeitswelt beziehen, sollten in dieser Hinsicht überprüft werden. Der Wunsch nach individueller direkter Partizipation, wie sie aktuell in einigen Unternehmen erprobt wird, und nach verfasster Mitbestimmung[©] steht hierzu in keinem Widerspruch. Im Gegenteil: Es geht um ein produktives Miteinander von gesetzlichen Mitbestimmungsrechten und unmittelbareren Partizipationsmöglichkeiten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Wir wollen eine Phase des gemeinsamen „Lernens in und aus der Transformation“ und eine experimentelle Erprobung neuer Konzepte. In den 1970er und 1980er Jahren hat die Bundesregierung die Veränderungen vor allem der industriellen Produktionsarbeit mit dem Programm „Humanisierung der Arbeitswelt“[©] begleitet. Ihm folgten weitere Programme bis hin zum heutigen Forschungsprogramm „Zukunft der Arbeit“ des BMBF. Zusätzliche Forschung und Transferprojekte sind im Hinblick auf die Arbeit in der Industrie 4.0[©] notwendig, aber auch darüber hinaus. Auch die Arbeit in Handwerk und Dienstleistungen, neue digitale Geschäftsmodelle und selbstständige Arbeitsformen sind mit einzubeziehen.

Ebenso sind die veränderten Bedürfnisse der Erwerbstätigen zu berücksichtigen. Markt- und technologische Innovationen müssen mit sozialen Innovationen Hand in Hand gehen. Ein entscheidender Aspekt ist es, gute Konzepte in die betriebliche Lebenswirklichkeit zu tragen.

Wir brauchen eine neue ressortübergreifende Innovations-, Forschungs- und Transferstrategie „Arbeiten 4.0“. Daher sollten die bestehenden Möglichkeiten der Forschungsförderung und des Transfers der Bundesregierung verzahnt und nötigenfalls ausgebaut werden. Um den Transfer in die Betriebe zu unterstützen, sollten regionale **Innovations- und Beratungszentren** gefördert werden, die Betriebe sowie Betriebs- und Personalräte über technologische und soziale Innovationen informieren und sie beraten.

Gemeinsam mit den Sozialpartnern sollten Themen für Experimentierräume[®] abgestimmt werden, die in Branchen und Betrieben umgesetzt und wissenschaftlich begleitet werden. Auch die Ergebnisse sollten von der Bundesregierung, Sozialpartnern, Wissenschaft und Ländern gemeinsam beraten werden. Solche **Experimentierräume[®]** können sich u. a. beziehen auf

- gesetzliche Änderungen oder Öffnungsklauseln, beispielsweise mit Blick auf das orts- und zeitflexible Arbeiten, die in Bezug auf ihre Wirkung überprüft werden ([→ Kapitel 4.2](#)),
- Modellprojekte der staatlichen Förderung wie z. B. ein bundesweites Modellprojekt für digitale Zusatzqualifikationen ([→ Kapitel 4.1](#)) oder die regionale Erprobung eines Haushalts-Dienstleistungskontos ([→ Kapitel 4.3](#)),
- das Zusammenwirken von Mensch, neuer Technologie und neuen Organisations- und Beteiligungskonzepten im Betrieb, insbesondere hinsichtlich innovativer Gestaltungsansätze zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen ([→ Kapitel 4.4](#)) und der Stärkung partizipatorischer Elemente ([→ Kapitel 4.6](#)),
- neue Geschäftsmodelle und Organisationsformen wie etwa gemeinwirtschaftliche Plattformen, die Dienstleistungen der Share Economy[®] zur Etablierung Guter Arbeit in Form genossenschaftlicher bzw. sozialinvestiver Projekte fördern und in die Breite bringen wollen ([→ Kapitel 4.3](#)).

Das institutionelle Dach für betriebliche Experimentierräume[®] und den Innovationstransfer bietet die bereits bestehende sozialpartnerschaftliche Initiative Neue Qualität der Arbeit[®].

Wir brauchen eine intensive gesellschaftliche Verständigung über die Weiterentwicklung des Sozialstaats und seiner Sicherungssysteme.

Dafür bedarf es einer offenen politischen Debattenkultur, sozialpolitischer Forschung sowie geeigneter Foren und Formate, in denen Politik, Sozialpartner, Wissenschaft und Zivilgesellschaft Antworten auf die drei zentralen Zukunftsfragen des Sozialstaates finden können:

- Wie kann die Finanzierung des Sozialstaates und der Sozialversicherungen auch in der digitalen Transformation der Wirtschaft nachhaltig gesichert werden?
- Wie kann lebensverlaufsorientierte Sozialstaatlichkeit organisiert werden, welchen Anforderungen muss sie genügen und wie müssen die Sicherungssysteme in diesem Sinne modifiziert werden? Welche Rolle könnte dabei ein Persönliches Erwerbstätigenkonto spielen?
- Wie kann ein Leitbild für ein soziales Europa aussehen, das nationale Zuständigkeiten für gewachsene Sicherungssysteme erhält, gleichzeitig aber auch Potenziale gemeinsamer europäischer Lösungen erschließt, die für Bürgerinnen und Bürger greifbar sind?

Der breite und ernsthafte Austausch im Rahmen des Dialogprozesses Arbeiten 4.0^G macht uns zuversichtlich, dass auch diese notwendigen Debatten gelingen können.



ANHANG





GLOSSAR

LITERATURVERZEICHNIS

STELLUNGNAHMEN ZUM GRÜNBUCH ARBEITEN 4.0

DER DIALOGPROZESS

BERATERKREIS

EXPERTENDIALOG

WORKSHOPS

FUTURALE

IMPRESSUM

GLOSSAR

Algorithmus

Ein Algorithmus ist ein Verfahren zur Lösung eines mathematischen Problems. Durch die Implementierung von Algorithmen in Programmcodes können Computer in die Lage versetzt werden, Lösungen für bestimmte Problemstellungen zu berechnen, so etwa bei der Verarbeitung von Big Data zu Smart Data.

Arbeiten 4.0

Der Begriff „Arbeiten 4.0“ knüpft an die aktuelle Diskussion über die vierte industrielle Revolution (Industrie 4.0) an, rückt aber die Arbeitsformen und Arbeitsverhältnisse ins Zentrum – nicht nur im industriellen Sektor, sondern in der gesamten Arbeitswelt. „Arbeiten 1.0“ bezeichnet die beginnende Industriegesellschaft vom Ende des 18. Jahrhunderts und die ersten Arbeiterorganisationen. „Arbeiten 2.0“ sind die beginnende Massenproduktion und die Anfänge des Wohlfahrtsstaats am Ende des 19. Jahrhunderts. Die Industrialisierung brachte damals neue soziale Probleme mit sich, der zunehmende Druck der organisierten Arbeiterschaft bildete eine wichtige Grundlage für die Einführung der ersten Sozialversicherungen im Deutschen Reich. „Arbeiten 3.0“ umfasst die Zeit der Konsolidierung des Sozialstaats und der Arbeitnehmerrechte auf Grundlage der sozialen Marktwirtschaft: Arbeitgeber und Arbeitnehmer verhandeln sozialpartnerschaftlich auf Augenhöhe miteinander. Die Notwendigkeit der Wahrnehmung gemeinsamer Interessen steht im Betrieb wie auch unter den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern insgesamt außer Frage. Später folgte die teilweise Rücknahme sozialer Rechte, auch angesichts des zunehmenden Wettbewerbsdrucks und der Öffnung nationaler Märkte. „Arbeiten 4.0“ wird vernetzter, digitaler und flexibler sein. Wie die zukünftige Arbeitswelt im Einzelnen aussehen wird, ist noch offen.

Arbeitsverdichtung

Als Arbeitsverdichtung wird eine Zunahme der Arbeit bezeichnet, die in einer bestimmten Zeiteinheit geleistet wird oder geleistet werden muss. Ursachen von Arbeitsverdichtung können ein steigender Zeit- und Leistungsdruck aufgrund von Faktoren wie personellen Engpässen, Rationalisierungen, Phasen hoher Auslastung im Unternehmen oder geänderten Tätigkeitsabläufen sein. Eine Arbeitsverdichtung führt nicht zwangsläufig zu einer Steigerung der Arbeitsproduktivität.

Arbeitsversicherung

Unter dem Begriff der Arbeitsversicherung wird eine grundsätzliche Stärkung der präventiven Ausrichtung der Arbeitslosenversicherung verstanden. Kerngedanke ist es, nicht nur Einkommensrisiken bei eingetretener Arbeitslosigkeit, sondern auch Einkommens- und Beschäftigungsrisiken bei beruflichen Übergängen und Erwerbsunterbrechungen im Lebensverlauf abzusichern und gleichzeitig Chancen für Neuanfänge und berufliches Fortkommen zu eröffnen. Wesentliche Bestandteile der Arbeitsversicherung sind dabei ein lebensbegleitendes Beratungsangebot und die Ausgestaltung eines Rechtsanspruchs auf Weiterbildung sowie eine Arbeitszeitpolitik, die Übergänge und Qualifizierungsphasen unterstützt.

Assistenz-/Tutorensysteme

Digitale Assistenz- bzw. Tutorensysteme liefern dem Nutzer – über Displays, mobile Geräte wie Tablets und Smartphones oder über Datenbrillen – situationsabhängig zusätzliche Informationen zu einem Prozess oder Produkt und können zur Anleitung, technischen Unterstützung oder auch zur Weiterbildung im Arbeitsprozess eingesetzt werden. Intelligente Assistenzsysteme „lernen“ dabei aus bereits erfolgten Abläufen mit individuellen Nutzern. Auch außer-

halb von Arbeitsprozessen kommen digitale Assistenzsysteme für Verbraucher in wachsendem Umfang zum Einsatz.

Atypische Erwerbsverhältnisse

Als atypische Erwerbsformen werden Teilzeit (unter 20 Wochenstunden), geringfügige Beschäftigung, befristete Beschäftigung und Zeitarbeit verstanden.

Beschäftigtendatenschutz

Gesetzliche Regelungen, die sich mit der Erhebung, Verarbeitung und Nutzung von personenbezogenen Daten von Beschäftigten in ihrem Beschäftigungsverhältnis befassen, werden unter dem Stichwort des Beschäftigten- bzw. Arbeitnehmerdatenschutzes zusammengefasst.

Beschäftigungsfähigkeit

Unter Beschäftigungsfähigkeit wird gemäß der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin gemeinhin die Fähigkeit zur Partizipation am Arbeits- und Berufsleben verstanden. Die individuelle Beschäftigungsfähigkeit ergibt sich aus den Anforderungen der Arbeitswelt einerseits und den persönlichen, fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen sowie der persönlichen Gesundheit und Arbeitsfähigkeit andererseits.

Big Data

Als „Big Data“ oder „Massendaten“ wird die Sammlung immer größerer Datenmengen bezeichnet, deren systematische Auswertung durch technische Fortschritte, sowohl im Bereich von Prozessoren und Sensorik als auch im Bereich der Analysemethoden, ermöglicht wird („Smart Data“).

Blended Learning

Beim Blended Learning (aus dem englischen „to blend“ = vermischen) werden klassische, mit physischer Präsenz verbundene Lehrelemente verknüpft mit Elementen

ten des Selbstlernens, unter Nutzung elektronischer Hilfsmittel wie z. B. internetbasierter Tutorien („E-Learning“). Im Deutschen wird auch vom „integrierten Lernen“ gesprochen.

Cloud-Technologien

Cloud-Technologien erlauben es, über das Internet von jedem Ort aus auf zentral gespeicherte Daten eines Prozesses zuzugreifen und diese Daten auch mittels bereitgestellter Verarbeitungs- und Analysesoftware zu bearbeiten.

Crowdworking

Beim Crowdworking werden Aufträge, meist zerteilt in kleinere Aufgaben, über digitale Plattformen an Crowdworker vergeben. Diese Auftragsvergabe kann sowohl an die eigenen Beschäftigten (internes Crowdworking) als auch an Dritte (externes Crowdworking) erfolgen, die oftmals als Solo-Selbstständige für viele Auftraggeber weltweit arbeiten.

Cyber-physische Systeme

Systeme aus miteinander vernetzten Geräten, Maschinen und beweglichen Gegenständen, die mit Hilfe von IT und kontinuierlichem Datenaustausch gesteuert werden. Geräte und Objekte sind umfassend mit Sensoren ausgestattet, die fortwährend Daten über Zustand, Standort, Prozessfortschritt, aber auch Nutzungsverhalten, produzieren. Durch die Vernetzung können Planung und Steuerung von Fertigungs- und Logistik-Prozessen automatisiert und autonomisiert werden.

Cybersicherheit

Cybersicherheit befasst sich mit allen Aspekten der Sicherheit in der Informations- und Kommunikationstechnik im gesamten Cyber-Raum. Dieser umfasst sämtliche vernetzte Informationstechnik und schließt darauf basierende Kommunikation, Anwendungen, Prozesse und verarbeitete Informationen mit ein.

Datensparsamkeit

Der Grundsatz der Datenvermeidung und Datensparsamkeit nach § 3a des Bundesdatenschutzgesetzes gebietet, bereits im Vorfeld bei der Entwicklung und Auswahl sowie bei der Ausgestaltung konkreter Datenverarbeitungsprozesse darauf hinzuwirken, dass keine oder möglichst wenig personenbezogene Daten verarbeitet werden.

Demokratische Teilhabe

Die Schlagworte „demokratische Teilhabe“ und das „demokratische Unternehmen“ beschreiben die Beteiligung von Beschäftigten, beispielsweise an strategischen Entwicklungen oder der Arbeitsorganisation, über die betriebliche Mitbestimmung hinaus.

Design Thinking

Design Thinking beschreibt einen Ansatz des teambasierten kreativen Problemlösens, welcher durch einen starken Fokus auf die Bedürfnisse der zukünftigen Nutzer der zu entwickelnden Lösung, ein iteratives Vorgehen sowie hohe Interdisziplinarität gekennzeichnet ist. Der Begriff erklärt sich dadurch, dass das Vorgehen an die Arbeitsweise von (Industrie-)Designern angelehnt ist.

Digitaler Wandel

Mit dem Begriff „Digitaler Wandel“ werden Veränderungen zusammengefasst, die auf Basis einer schnellen und breiten Adaption neuer Informations- und Kommunikationstechnologien in Wirtschaft und Gesellschaft realisiert werden können. Sie haben jeweils für sich und erst recht in Wechselwirkung miteinander ein großes Potenzial, die Art und Weise, wie wir wirtschaften und arbeiten, grundlegend zu beeinflussen.

Digital Literacy

Digital Literacy sind die Kenntnisse und Kompetenzen, die im Umgang mit neuen technischen Geräten und den damit gebildeten Informations- und Kommunikationsnetzwerken benötigt werden.

Ende der Arbeit

Thesen zum Ende der Arbeit aufgrund von Produktivitätsgewinnen aus dem technologischen Fortschritt gibt es bereits seit über 100 Jahren. Immer wieder verschwanden auch ganze Branchen und Berufe. Gleichzeitig entstanden neue Geschäftsmodelle und Berufsbilder. Daher handelt es sich eher um Veränderungen und Umbrüche sowie neue Gewichtungen am Arbeitsmarkt.

Entgrenzung

Der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglicht eine Entgrenzung der Arbeit, d. h. dass Arbeit räumlich, zeitlich und organisatorisch bisherige betrieblich vorgegebene Strukturen mit festen Arbeitszeiten und Arbeitsorten sowie einer langfristig angelegten Bindung von Mitarbeitern an den Betrieb zugunsten einer neuen Offenheit verliert.

Erforderlichkeit (Datenschutz)

Eine Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten ist nur dann erforderlich, wenn die jeweilige Aufgabe ohne die betreffenden Daten nicht oder nicht vollständig erfüllt werden kann. Dazu zählt auch, dass die Aufgabe auf andere Weise nur unter unverhältnismäßig großen Schwierigkeiten, mit einem unvermeidbar höheren Aufwand oder verspätet erfüllt werden könnte.

Europäische Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)

Die nach mehrjährigen Verhandlungen am 14. April 2016 vom Europäischen Parlament verabschiedete Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) wird ab dem 25. Mai 2018 gelten und dann die noch aus dem Jahr 1995 stammende EU-Richtlinie zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten und zum freien Datenverkehr ersetzen. Die neue Verordnung zielt auf eine Vereinheitlichung der datenschutzrechtlichen Standards und Regelungen in Europa. Die DSGVO gilt unmittelbar, also ohne weitere nationale Umsetzungsakte, in allen Mitgliedstaaten. Bis zum 25. Mai

2018 haben die nationalen Gesetzgeber Zeit, bestehende nationale Regelungen mit der DSGVO in Einklang zu bringen. Mit Blick auf den Beschäftigtendatenschutz sieht sie eine Öffnungsklausel vor, wonach die Mitgliedstaaten bereichsspezifische Regulierungen vornehmen können.

Experimentierräume

Experimentierräume sind ein Instrument, um innovative, passgenaue und konsensfähige Lösungen für Beschäftigte und Unternehmen auf Grundlage sozialpartnerschaftlicher Vereinbarungen zu befördern. Sozialpartner können in Experimentierräumen Gestaltungsansätze zu strittigen Fragen der Arbeitsgestaltung in der betrieblichen Praxis für einen begrenzten Zeitraum ergebnisoffen erproben und wissenschaftlich evaluieren. Diese Gestaltungsansätze können innerhalb des gesetzlichen Rahmens erfolgen. Es können aber auch zeitlich begrenzte gesetzliche Änderungen (Öffnungsklauseln) notwendig werden. In Experimentierräumen können zum Beispiel neue Arbeitszeitmodelle, das Zusammenwirken von Mensch, neuer Technologie und neuen Organisations- und Beteiligungskonzepten im Betrieb sowie neue Geschäftsmodelle und Organisationsformen erprobt werden.

Fachkräfte

Personen mit einer abgeschlossenen mindestens zweijährigen Berufsausbildung werden als Fachkraft bezeichnet. Dies sind Personen mit abgeschlossener Lehre, einem Fachschulabschluss oder (Fach-)Hochschulabschluss oder vergleichbaren Abschlüssen.

Familienarbeitszeit

Die Familienarbeitszeit ist ein Modell der partnerschaftlichen Aufteilung von Erwerbsarbeit und familiärer Arbeit, bei dem beide Partner einer Erwerbstätigkeit mit substanzieller Wochenstundenzahl (z. B. ca. 80–90 Prozent einer Vollzeittätigkeit) nachgehen und sich familiäre Aufgaben teilen. Diskutiert werden in diesem

Zusammenhang auch unterschiedliche Modelle einer staatlichen Lohnersatzleistung, die Anreize dafür setzen, dass beide Elternteile und Alleinerziehende innerhalb eines bestimmten Wochenstundenkorridors erwerbstätig sind.

Generation Y

Mit der Bezeichnung „Generation Y“ – im Englischen ausgesprochen wie „why“ (= warum) – ist die zwischen 1985 und 2000 geborene Bevölkerungskohorte gemeint. Den Mitgliedern der Generation Y wird zugeschrieben, dass ihnen die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit sowie die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben deutlich wichtiger sind als älteren Generationen.

Gig-Economy

In der Gig-Economy werden Dienstleistungen über Plattformen im Internet vermittelt. Jede dieser Dienstleistungen stellt für den Erbringer einen einzelnen „Gig“ dar, einen digital vermittelten „Einmal-Auftrag“ oder „Einmal-Job“. Eine dauerhafte Anstellung besteht hierbei nicht. Die Plattformbetreiber gehen in ihren AGB davon aus, dass es sich bei den Auftragnehmern um Selbstständige handelt.

Grünbuch

Unter Grünbuch wird ein (in der Regel umfassendes) Diskussionspapier zu einem bestimmten Thema oder Themenkomplex verstanden, mit dem eine öffentliche und wissenschaftliche Diskussion angestoßen werden soll. Im Grünbuch werden Informationen zusammengefasst, Probleme definiert, Fragen aufgeworfen und Handlungsalternativen zur Diskussion gestellt. Häufig folgt einem Grünbuch ein Weißbuch, in dem offizielle Maßnahmen und Vorschläge – quasi als Antwort auf die im Grünbuch aufgeworfenen Fragen – dargestellt werden. Das BMAS hat im April 2015 das Grünbuch „Arbeiten 4.0“ veröffentlicht und damit einen breiten Dialog- und Diskussionsprozess zur Zukunft der Arbeit eingeleitet.

Grundeinkommen

Mit dem Begriff „Grundeinkommen“ – häufig auch „bedingungsloses Grundeinkommen“ oder „BGE“ – wird ein sozialpolitisches Konzept bezeichnet, bei dem alle Bürger unterschiedslos ohne Bedarfsprüfung und ohne Gegenleistung regelmäßig eine festgelegte staatliche Transferleistung erhalten. National und international existieren diverse konkrete Ausgestaltungsvorschläge.

Humanisierung der Arbeit

Unter Humanisierung der Arbeit wird eine möglichst menschengerechte Gestaltung der Arbeitswelt verstanden. Der Begriff umfasst alle auf die Verbesserung des Arbeitsinhalts und der Arbeitsbedingungen gerichteten Maßnahmen. Mit der Zielsetzung einer Humanisierung der Arbeitswelt gab es vor allem in den 1970er und 1980er Jahren verschiedene von staatlicher, gewerkschaftlicher und wissenschaftlicher Seite initiierte bzw. begleitete Ansätze zur betrieblichen Gestaltung der Arbeitsbedingungen, insbesondere im Rahmen des vom ehemaligen Bundesforschungsminister Hans Matthöfer ins Leben gerufenen Programms „Humanisierung des Arbeitslebens (HdA)“ (1974–1989), in dessen Tradition auch die Initiative Neue Qualität der Arbeit steht.

Industrie 4.0

Das Schlagwort „Industrie 4.0“ beschreibt einen Umbruch im produzierenden Sektor. Leitbild der Industrie 4.0 ist eine hochautomatisierte und vernetzte industrielle Produktions- und Logistikkette. Dabei verschmelzen virtuelle und reale Prozesse auf der Basis sogenannter cyberphysischer Systeme. Dies ermöglicht eine hocheffiziente und hochflexible Produktion, die Kundenwünsche in Echtzeit integriert und eine Vielzahl von Produktvarianten ermöglicht.

Informationelle Selbstbestimmung

Das Recht auf informationelle Selbstbestimmung ist im bundesdeutschen Recht das Recht des Einzelnen, grundsätzlich selbst über die Preisgabe und Verwendung seiner personenbezogenen Daten zu bestimmen.

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit ist eine gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Sozialpartnern, Kammern, der Bundesagentur für Arbeit, Wissenschaft und Unternehmen, die sich für eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur einsetzt und Ansätze zur motivations-, gesundheits- und innovationsförderlichen Arbeitsgestaltung oberhalb von gesetzlichen Mindestnormen entwickelt. Sie bietet Beratungs- und Informationsangebote, Austauschmöglichkeiten sowie ein Förderprogramm für neue praxisnahe Angebote für Beschäftigte und Unternehmen.

Internet der Dinge

Moderne Informationstechnik macht es möglich, dass nahezu beliebige Objekte, ob Alltagsgegenstände im Haushalt oder Maschinen in Fabriken, mit umfassender Rechenleistung ausgestattet, per Software gesteuert und über das Internet mit der Außenwelt und untereinander vernetzt werden können.

Künstliche Intelligenz

Künstliche Intelligenz bezeichnet ein Teilgebiet der Informatik. Im Zentrum steht die Entwicklung von Programmen und Maschinen, welche in bestimmten Teilbereichen (z. B. Erkennung von Bildern und Sprache) die Leistungsfähigkeit menschlicher Intelligenz aufweisen. Diese Leistungsfähigkeit beruht unter anderem auf dem sogenannten „maschinellen Lernen“. Hierbei lernen Programme und Maschinen aus vorgegebenen Beispielen und leiten aus großen Mengen unsortierter Daten zu verallgemeinernde Regeln ab.

Langzeitkonten

Langzeitkonten – im Gesetz „Wertguthaben“ genannt – ermöglichen es Beschäftigten, Teile ihres Arbeitsentgelts oder ihrer Arbeitszeit anzusparen, um diese später für – längerfristige – sozialversicherte Freistellungen von der Arbeit zu verwenden. Wertguthaben können flexibel sowohl für gesetzliche Freistellungszwecke wie z. B. Pflegezeit oder Elternzeit als auch für mit dem Arbeitgeber vereinbarte Freistellungen – z. B. für Weiterbildung, ein Sabbatical oder den Übergang in den Ruhestand – eingesetzt werden. Damit ermöglichen sie eine individuelle Gestaltung der eigenen Erwerbsbiografie. Die gesetzlichen Regelungen lassen vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten zu. Die konkrete Ausgestaltung können Beschäftigte und Arbeitgeber vereinbaren.

Lebensverlaufsorientierung

Eine lebensverlaufsorientierte Arbeitszeit ermöglicht es Beschäftigten, ihre Arbeitszeit im Lebensverlauf, z. B. während der Familiengründung oder einer Weiterbildung, zu reduzieren, um die verschiedenen Zeitbedürfnisse besser miteinander vereinbaren zu können.

Migrationshintergrund

Eine Person hat dann einen Migrationshintergrund, wenn sie selbst oder mindestens ein Elternteil nicht mit deutscher Staatsangehörigkeit geboren wurde. Im Einzelnen umfasst diese Definition zugewanderte und nicht zugewanderte Ausländerinnen und Ausländer, zugewanderte und nicht zugewanderte Eingebürgerte, (Spät-) Aussiedlerinnen und (Spät-)Aussiedler sowie die als Deutsche geborenen Nachkommen dieser Gruppen (Definition des Statistischen Bundesamts).

Mitbestimmung

Die deutschen Mitbestimmungsgesetze sichern den Beschäftigten Mitspracherechte sowohl in Bezug auf die Arbeitsbedingungen als auch bei wirtschaftlicher

Planung und Entscheidung zu. Die zwei Ebenen der verfassten Mitbestimmung sind der Betrieb als Stätte zur Verfolgung arbeitstechnischer Zwecke und das Unternehmen als rechtsfähige organisatorische Einheit zur Verfolgung wirtschaftlicher oder ideeller Ziele. Mitbestimmung und Mitwirkung im Betrieb bedeuten vor allem Einflussnahme des Betriebsrats auf alle Fragen, die sich für die Beschäftigten unmittelbar an ihrem Arbeitsplatz stellen. Die Beteiligungsrechte sind vielfältig und umfassen insbesondere soziale, personelle und wirtschaftliche Angelegenheiten, wie z. B. die Einführung von Kurzarbeit oder von Überstunden, die Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen oder Akkord- und Prämienzuschlägen, die Einführung neuer technischer Anlagen oder Arbeitsverfahren und das Aufstellen von Sozialplänen im Falle geplanter Betriebsstilllegungen oder anderer Betriebsänderungen. Die Arbeitnehmerinteressen werden durch den Betriebsrat vertreten. Mitwirkungsrechte in unternehmerischen Fragen haben wirtschaftliche Planungen und Entscheidungen zum Gegenstand. Die unternehmerische Mitbestimmung findet in den Aufsichtsräten statt.

Mobiles Arbeiten

Der Begriff „Mobiles Arbeiten“ bezeichnet das Arbeiten außerhalb von Betriebsstätten. Es umfasst die Arbeit von zuhause aus (Telearbeit, alternierende Telearbeit), die Arbeit beim Kunden (z. B. Service oder Vertrieb), die Arbeit von unterwegs (z. B. Flugzeug, Hotelzimmer) und die Arbeit im Rahmen von Dienstreisen (z. B. Messe, Kongress).

Niedriglohnbereich

Der Niedriglohnbereich wird durch die relative Niedriglohngrenze bestimmt. Diese wird üblicherweise als zwei Drittel des mittleren Lohns (Median) definiert. Im Jahr 2012 lag die bundesweite Niedriglohnschwelle bei 9,30 Euro pro Stunde. 24,4 Prozent aller Beschäftigten arbeiteten 2013 im Niedriglohnsektor.

Normalarbeitsverhältnis

Nach Definition des Statistischen Bundesamtes wird unter einem Normalarbeitsverhältnis ein abhängiges Beschäftigungsverhältnis verstanden, das in Vollzeit oder in Teilzeit ab 21 Wochenstunden und unbefristet ausgeübt wird. Ein Normalarbeitsnehmer arbeitet zudem direkt in dem Unternehmen, mit dem er einen Arbeitsvertrag hat. Bei Zeitarbeiterinnen und -arbeitnehmern, die von ihrem Arbeitgeber – der Zeitarbeitsfirma – an andere Unternehmen verliehen werden, ist das nicht der Fall.

Polarisierung

Wenn die Nachfrage nach mittleren Qualifikationen im Vergleich zur Nachfrage nach höheren, aber auch nach niedrigeren Qualifikationen sinkt, beispielsweise durch den technologischen Fortschritt, kann es zu einer Polarisierung der Löhne bzw. der Beschäftigung kommen. Dann steigen beispielsweise die Löhne an den Polen der Lohnverteilung im Vergleich zu den mittleren Löhnen.

Prosumer

Die englischen Kunstbegriffe „prosumer“ bzw. „prosumption“ beschreiben das Phänomen, dass Verbraucher unter Nutzung digitaler Medien unmittelbar in Produktionsprozesse einbezogen werden können.

Scheinselbstständigkeit

Von Scheinselbstständigkeit ist auszugehen, wenn Beschäftigungsverhältnisse von den Vertragsparteien als selbstständige Rechtsverhältnisse bezeichnet werden, obwohl es sich nach der tatsächlichen Ausgestaltung und Durchführung rechtlich um eine abhängige Beschäftigung handelt.

Scrum

Scrum ist ein Konzept für das Management von Projekten im Team, das in den 1990er Jahren in der IT-Branche (Softwareentwicklung) entstand und zunehmend auch in anderen Branchen in der Projekt-

entwicklung eingesetzt wird. Kernmerkmale von Scrum sind die Selbstorganisation der Projektteams und die regelmäßige Überprüfung von Zwischenergebnissen, gegebenenfalls gefolgt von einer dynamischen Anpassung der Prozessplanung.

Sharing Economy

Die Grundidee der „Ökonomie des Teilens“ ist es, nicht dauerhaft von einer Person genutzte Ressourcen zeitweise anderen zur Nutzung zu überlassen, wobei die Vermittlung hier in der Regel online über digitale Plattformen erfolgt. Der Begriff ist eng mit dem des „kollaborativen (gemeinschaftlichen) Konsums“ verbunden. Die EU-Kommission etwa spricht im Zusammenhang mit der Sharing Economy von der „Kollaborativen Wirtschaft“ und verwendet diese Bezeichnung sowohl für nicht-profitorientierte als auch für profitorientierte Modelle. Tatsächlich spricht viel dafür, den Begriff des „Teilens“ für solche Ausprägungen zu reservieren, bei denen keine Gewinnabsicht verfolgt wird.

Smart Data

Die von Milliarden Geräten, Maschinen und Systemen im Internet der Dinge generierten Daten (Big Data) können mit Hilfe intelligenter Software analysiert, verknüpft und interpretiert werden. Die auf diese Weise verarbeiteten Daten werden als „Smart Data“ bezeichnet und sind ihrerseits die Grundlage für die Entwicklung von Smart Services.

Smart Services

Die Grenzen zwischen Dienstleistern und Herstellern von Produkten verschwinden zunehmend. Smart Services knüpfen an den Verkauf eines Produkts an (oder machen diesen z. T. auch im Rahmen von Leasing-/Nutzungsmodellen überflüssig) und bieten an das Produkt gekoppelte ergänzende Dienstleistungen an, die insbesondere aus der Auswertung der Nutzungsdaten generiert werden können (z. B. intelligente vorausschauende Wartung von Maschinen).

Solo-Selbstständige

Als Solo-Selbstständige werden gemeinhin Selbstständige bezeichnet, die keine Mitarbeiter beschäftigen.

Soziale Marktwirtschaft

Als soziale Marktwirtschaft wird eine Wirtschaftsordnung bezeichnet, in der die freie Teilnahme aller an einer Wettbewerbswirtschaft mit einem sozialen Ausgleich und einem sozialen Fortschritt in der Gesellschaft verbunden wird.

Tarifbindung

Nach § 3 Tarifvertragsgesetz sind tarifgebunden die Mitglieder der Tarifvertragsparteien (Gewerkschaften, Arbeitgebervereinigungen). Auch ein Arbeitgeber, der selbst einen Tarifvertrag (als Partei) abgeschlossen hat, ist tarifgebunden. Die Tarifgebundenheit bleibt bestehen, bis der Tarifvertrag endet (bindet einen Arbeitgeber also auch dann noch, wenn er aus dem Arbeitgeberverband ausgetreten ist, und zwar solange, bis der Tarifvertrag zum Beispiel durch Zeitablauf oder Kündigung außer Kraft tritt. Als „Tarifbindung“ (beziehungsweise Umfang der Tarifbindung) wird in der Regel der Anteil der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die bei einem durch Tarifvertrag gebundenen Arbeitgeber beschäftigt sind, an allen unter den Geltungsbereich des betreffenden Tarifvertrags fallenden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern bezeichnet.

Teilzeitfalle

Das Wort „Teilzeitfalle“ bezeichnet die Situation, dass eine Teilzeitbeschäftigung, die in einer bestimmten Lebensphase gewünscht war, sich im weiteren Erwerbsverlauf als „Falle“ erweist, da sich eine nun angestrebte Ausweitung der Arbeitszeit nicht realisieren lässt. Es schließt auch mit einer Teilzeitbeschäftigung häufig verbundene Nachteile in der Erwerbsbiografie, wie beispielsweise geringere Aufstiegschancen, eine geringere Weiterbildung-

beteiligung oder ein geringeres eigenständiges Einkommen und eine geringere Alterssicherung mit ein.

Transaktionskosten

Transaktionskosten sind Kosten, die nicht bei der Erstellung von Gütern oder Dienstleistungen, sondern bei der Nutzung von Marktprozessen für ihre Übertragung entstehen: Kosten der Informationsbeschaffung, für Vertragsanbahnung, -abschluss und -abwicklung, Transportkosten etc. Auf einen Beitrag des Wirtschaftsnobelpreisträgers Ronald Coase geht der Gedanke zurück, dass eine unternehmensinterne Durchführung von Arbeits- bzw. Produktionsprozessen betriebswirtschaftlich effizient ist, solange die Kosten einer Marktbeschaffung einschließlich der damit einhergehenden Transaktionskosten höher ausfallen als die internen Kosten (unter Berücksichtigung von Transaktionskosten innerhalb des Unternehmens).

Transparenzgebot (Datenschutz)

Jede Anwendung, die im Internet genutzt werden kann, muss die Betroffenen über die Verarbeitung ihrer personenbezogenen Daten und über die datenverarbeitenden Stellen informieren. Nur wenn die Betroffenen erfahren, welche personenbezogenen Daten für welche Zwecke erhoben werden, wie die Struktur der Datenverarbeitung aussieht, wie die Datenverarbeitungsprozesse ablaufen und wer dafür die Verantwortung trägt, haben sie auch die Möglichkeit, ihre individuellen Rechte wahrzunehmen.

Verhältnismäßigkeit (Datenschutz)

Nach dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit ist sicherzustellen, dass personenbezogene Daten nicht länger verarbeitet oder genutzt werden, als es für den konkreten zulässigen Zweck, für den sie erhoben wurden, erforderlich ist.

Vertrauensarbeitszeit

Vertrauensarbeitszeit ist ein Modell der Arbeitsorganisation, bei dem die Beschäftigten ihre Aufgaben in einem verabredeten Zeitraum eigenverantwortlich erledigen. Eine formale betriebliche Zeiterfassung entfällt hierbei ebenso wie die Anwesenheitskontrolle durch Vorgesetzte. Die Beschäftigten können sich ihre Arbeitszeit selbst einteilen und häufig auch den Arbeitsort selbst wählen. Die Steuerung der zu erbringenden Leistung erfolgt meist durch Zielvereinbarungen sowie eine team- bzw. projektbezogene Arbeitsorganisation. Die Verantwortung in Bezug auf die Einhaltung der gesetzlichen und tariflichen Arbeitszeitregelungen liegt jedoch weiterhin beim Arbeitgeber.

Wahlarbeitszeit

Mit dem Begriff „Wahlarbeitszeit“ werden in der öffentlichen Diskussion unterschiedliche Konzepte adressiert. Diese reichen vom Vorschlag des Deutschen Juristinnenbundes in Bezug auf ein Wahlarbeitszeitgesetz über die Einführung von Arbeitszeitkorridoren bis hin zu einem Verständnis von Wahlarbeitszeit als Sammelbegriff für Modelle zum zeit- und ortsflexiblen Arbeiten, wie Gleit- und Langzeitkonten, alternierende Telearbeit oder Vertrauensarbeitszeit. Das BMAS versteht unter „Wahlarbeitszeit“ betrieblich, tarifvertraglich oder individualrechtlich verankerte Ansprüche von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern auf Mitsprache in Bezug auf die Dauer und Lage ihrer Arbeitszeit sowie die Wahl ihres Arbeitsortes auf der Grundlage ausgehandelter Flexibilität. Wahlarbeitszeit ist folglich ein Leitbild für ein Bündel von Maßnahmen, die darauf abzielen, die Arbeitszeit stärker an die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten anpassen zu können.

Wertschöpfungsabgabe

Die Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme in Deutschland ist über Abgaben, die bezogen auf die Bruttolöhne berechnet

werden, überwiegend an den Faktor Arbeit geknüpft. Bei einer Wertschöpfungsabgabe würden Sozialbeiträge bezogen auf die im Unternehmen erzielte Wertschöpfung berechnet.

Wissensgesellschaft

In einer Wissensgesellschaft werden Wissen und dessen Organisation zur Grundlage des sozialen Zusammenlebens und zu einer herausragenden ökonomischen Ressource, die in hohem Maße über die Wettbewerbsfähigkeit von Volkswirtschaften entscheidet. Arbeit erfolgt verstärkt in Form von Wissens- und Kopfarbeit. Hierbei sind der Zugang zu Wissen und die Teilhabe an Wissen über Bildung eine zentrale soziale Frage.

Zeitsouveränität

Im Allgemeinen wird unter Zeitsouveränität die selbstbestimmte Verwendung der eigenen Zeit verstanden. Im engeren Sinne bezeichnet der Begriff „Zeitsouveränität“ die Möglichkeit, Dauer und Lage der eigenen Arbeitszeit selbst zu bestimmen.

Zweckbindung (Datenschutz)

Das Gebot der Zweckbindung im Datenschutz soll sicherstellen, dass Daten nur für den Zweck verarbeitet werden, für den sie erhoben wurden. Der Zweck der Datenverarbeitung folgt aus der jeweiligen Fachaufgabe, zu deren Erfüllung die Daten erhoben wurden. Eine Datenverarbeitung zu einem anderen als dem ursprünglich festgelegten Zweck ist nur auf gesetzlicher Grundlage oder mit Einwilligung des Betroffenen zulässig.

LITERATUR

- Acatech (Hrsg.) (2016):* Innovationspotenziale der Mensch-Maschine-Interaktion. acatech IMPULS, April 2016, München/Berlin.
- Acemoğlu, Daron; Robinson James A. (2012)* Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty, New York.
- Anderson, Chris (2007):* The Long Tail – Der lange Schwanz. Nischenprodukte statt Massenmarkt. Das Geschäft der Zukunft, München (engl. The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More).
- Anderson, Chris (2013):* Makers. Das Internet der Dinge: die nächste industrielle Revolution, München (engl. Makers: The New Industrial Revolution).
- Andrews, Dan; Criscuolo, Chiara; Gal, Peter N. (2015):* Frontier Firms, Technology Diffusion and Public Policy: Micro Evidence from OECD Countries. The Future of Productivity: Main Background Papers, OECD.
- Antonczyk, Dirk; DeLeire, Thomas; Fitzenberger, Bernd (2010):* Polarization and Rising Wage Inequality: Comparing the U.S. and Germany. IZA Discussion Paper Nr. 4842.
- Apt, Wenke; Bovenschulte, Marc; Hartmann, Ernst A.; Wischmann, Steffen (2016):* Foresight-Studie „Digitale Arbeitswelt“ des Instituts für Innovation und Technik (iit) für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales. BMAS-Forschungsbericht Nr. 463, Berlin.
- Arbeits- und Sozialministerkonferenz (ASMK) Amtschefkonferenz (2016):* Beschlussvorlage für die Arbeits- und Sozialministerkonferenz am 1. und 2. Dezember 2016 in Lübeck, Oktober 2016, Kiel.
- Arbeits- und Sozialministerkonferenz (ASMK) Arbeitsgruppe „Arbeit 4.0“ (2016):* Stellungnahme zum Grünbuch, S. 13 ff.
- Arnold, Michael; Mattes, Anselm; Wagner, Gert (2016):* Normale Arbeitsverhältnisse sind weiterhin die Regel. DIW-Wochenbericht 19/2016, S. 419–427.
- Arntz, Melanie; Gregory, Terry; Lehmer, Florian; Matthes, Britta; Zierahn, Ulrich (2016a):* Arbeitswelt 4.0 – Stand der Digitalisierung in Deutschland. Dienstleister haben die Nase vorn. IAB-Kurzbericht 22/2016.
- Arntz, Melanie; Gregory, Terry; Zierhan, Ulrich (2016b):* *The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries* A Comparative Analysis. OECD Social Employment and Migration Working Paper No. 189, Paris.
- Atkinson, Anthony B. (2016):* Ungleichheit. Was wir dagegen tun können, Stuttgart (engl. Inequality: What Can Be Done).
- Autor, David H. (2015):* Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation. Journal of Economic Perspectives, 29(3), S. 3–30.
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (Hrsg.) (2016):* Bildung in Deutschland 2016: Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung und Migration, Bielefeld.
- Bach, Stefan; Arnold, Michael; Mattes, Anselm; Schratzenstaller, Margit (im Erscheinen):* Die Wertschöpfungsabgabe als ein möglicher Finanzierungsbaustein der sozialen Sicherung in Deutschland. Kurzexpertise im Auftrag des BMAS, Berlin.
- Badura, Bernhard; Ducki, Antje; Schröder, Helmut; Klose, Joachim; Meyer, Markus (2016):* Fehlzeiten-Report 2016 – Unternehmenskultur und Gesundheit Herausforderungen und Chancen, Berlin.
- Baethge, Martin; Severing, Eckhard; Weiß, Reinhold (2013):* Handlungsstrategien für die berufliche Weiterbildung. Berichte zur beruflichen Bildung, Bielefeld.
- Bauer, Wilhelm; Rief, Stefan; Kelter, Jörg; Haner, Udo-Ernst; Jurecic, Mitja (2012):* Arbeitswelten 4.0. Wie wir morgen arbeiten und leben. Fraunhofer IAO, Stuttgart.

- Bauer, Wilhelm; Schlund, Sebastian; Marrenbach, Dirk; Ganschar, Oliver (2014):* Industrie 4.0 – Volkswirtschaftliches Potenzial für Deutschland. Bitkom und Fraunhofer IAO (Hrsg.), Berlin/Stuttgart.
- Baumann, Helge; Maschke, Manuela (2016):* Betriebsvereinbarungen 2015 – Verbreitung und Themen. WSI-Mitteilungen, 3/2016, S. 223–232.
- Bayer, Walter (2016):* Die Erosion der deutschen Mitbestimmung. Neue Juristische Wochenschrift, 2016, S. 1930–1936.
- Beermann, Beate (2004):* Arbeitswissenschaftliche und arbeitsmedizinische Erkenntnisse zu überlangen Arbeitszeiten, in: Nickel, P.; Hänecke, K.; Schütte, M.; Grzech-Šukalo, H. (Hrsg.): Aspekte der Arbeitspsychologie in Wissenschaft und Praxis, Langerich, S. 181–204.
- Behrens, Martin; Dribbusch, Heiner (2014):* Arbeitgebermaßnahmen gegen Betriebsräte: Angriffe auf die betriebliche Mitbestimmung. WSI-Mitteilungen, 2/2014, S. 140–148.
- Bellmann, Lutz; Grunau, Philipp; Leber, Ute; Noack, Martin (2013):* Weiterbildung atypisch Beschäftigter. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Benner, Christiane (Hrsg.) (2014):* Crowdwork – zurück in die Zukunft? Perspektiven digitaler Arbeit, Frankfurt am Main.
- Bessen, James E. (2016):* How Computer Automation Affects Occupations: Technology, Jobs, and Skills. Boston University School of Law, Law and Economics Research Paper No. 15–49.
- Bitkom (2015):* Big Data und Geschäftsmodell-Innovationen in der Praxis: 40+ Beispiele. Leitfaden, Berlin.
- Boes, Andreas; Bultemeier, Anja; Gül, Katrin; Kämpf, Tobias; Marrs, Kira; Langes, Barbara; Lühr, Thomas; Ziegler, Alexander (2015):* Zwischen Empowerment und digitalem Fließband. Das Unternehmen in der digitalen Gesellschaft, in: Sattelberger, Thomas; Welppe, Isabell; Boes, Andreas (Hrsg.): Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft, Freiburg, S. 57–73.
- Boes, Andreas; Kämpf, Tobias; Langes, Barbara; Lühr, Thomas (2014):* Informatisierung und neue Entwicklungstendenzen von Arbeit. Arbeits- und Industriesoziologische Studien, 1/2014, S. 5–23.
- Böhm, Stephan (2016):* Auswirkungen der Digitalisierung auf die Gesundheit von Berufstätigen. Präsentation im Rahmen der Vorstellung der Studie in Berlin. Quelle: https://magazin.barmer-gek.de/wp-content/uploads/2016/09/20160831_Vortragsfolien_Digitalisierung_V2.0_ohne-Backup.pdf.
- Bonin, Holger; Gregory, Terry; Zierhan, Ulrich (2015):* Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland. Endbericht im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, Mannheim.
- Boston Consulting Group (BCG) (2015):* Man and Machine in Industry 4.0: How Will Technology Transform the Industrial Workforce Through 2025? Quelle: <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/technology-business-transformation-engineered-products-infrastructure-man-machine-industry-4/?chapter=7#chapter7>.
- Brenke, Karl (2016):* Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. DIW-Wochenbericht 5/2016, S. 95–105.
- Brynjolfsson, Erik; McAfee, Andrew (2012):* Race Against the Machine: How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy.
- Brynjolfsson, Erik; McAfee, Andrew (2014):* The Second Machine Age. Wie die nächste digitale Revolution unser aller Leben verändert, Kulmbach (engl. Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies).
- Bultemeier, Anja; Marrs, Kira (Hrsg.) (2016):* Frauen in der digitalen Arbeitswelt von morgen, München.
- Bundesagentur für Arbeit (BA) (2015):* Stellungnahme zum Grünbuch, S. 30.
- Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) (2015):* Die Lage der IT-Sicherheit in Deutschland 2015, Bonn.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2015):* Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2014 – Unfallverhütungsbericht Arbeit, Dortmund.

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2016a):* Arbeitszeitreport Deutschland 2016, Dortmund.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2016b):* Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Wissenschaftliche Standortbestimmung, Dortmund.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB); Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2015):* Industrie 4.0 und die Folgen für Arbeitsmarkt und Wirtschaft. IAB-Forschungsbericht 8/2015.
- Bundesministerium des Inneren (BMI) (2011):* Cyber-Sicherheitsstrategie für Deutschland, Berlin.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2015a):* Forschungsbericht „Gewünschte und erlebte Arbeitsqualität“, Berlin.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hrsg.) (2015b):* Monitor „Mobiles und entgrenztes Arbeiten“. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung, Berlin.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hrsg.) (2015c):* Gute Praxis „Zeit- und ortsflexibles Arbeiten in Betrieben“. Sammlung betrieblicher Gestaltungsbeispiele, Berlin, Online unter <http://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a874.html>.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2015d):* Fortschrittsbericht 2014 zum Fachkräftekonzept der Bundesregierung, Berlin.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2015e):* Wertguthaben: Arbeitsleben aktiv gestalten. So profitieren Arbeitgeber und Beschäftigte von Wertguthaben, Berlin.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2016a):* Monitor Digitalisierung am Arbeitsplatz, Berlin.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hrsg.) (2016b):* Orts- und zeitflexibles Arbeiten gestalten. Empfehlungen der IT-Gipfel-Plattform „Digitale Arbeitswelt“, Berlin.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2016c):* Entwurf des Alterssicherungsberichts 2016 (unveröffentlicht).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)/Nextpractice (2016):* Wertewelten Arbeiten 4.0, Berlin.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2015)* Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2014: AES 2014 Trendbericht, Bonn/Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2015):* Familienreport 2014, Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2016):* Die Familienarbeitszeit – mehr Zeit für Familie und Beruf, mehr wirtschaftliche Stabilität. Reader zur Pressekonferenz zur Familienarbeitszeit am 18. Juli 2016.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2015):* Monitoring-Report Wirtschaft DIGITAL, Berlin.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2016):* Grünbuch „Digitale Plattformen“, Berlin.
- Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW) (2015):* Stellungnahme zum Grünbuch, S. 4.
- Castells, Manuel (2003):* *Das Informationszeitalter* Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur. Teil 1: Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft, Opladen.
- Cazes, Sandrine; Hijzen, Alexander; Saint-Martin, Anne (2015):* Measuring and Assessing Job Quality: The OECD Job Quality Framework. OECD Social, Employment and Migration Working Papers Nr. 174, OECD Publishing, Paris.
- Cisco (2016):* 10th Annual Cisco Visual Networking Index (VNI) Mobile Forecast Projects 70 Percent of Global Population Will Be Mobile Users. Quelle: <https://newsroom.cisco.com/press-release-content?articleId=1741352>.
- Coase, Ronald (1937):* The Nature of the Firm. *Economica*, New Series, 4(16), S. 386–405.

- Coe, Neil; Yeung, Henry (2015):* Global Production Networks, Oxford.
- Däubler, Wolfgang (2013):* Internet und Arbeitsrecht. Social Media, E-Mail-Kontrolle und BYOD – Bring your own device, 4. Auflage, Frankfurt.
- Däubler, Wolfgang (2015):* Gläserne Belegschaften. Das Handbuch zum Arbeitnehmerdatenschutz, 6. Auflage, Frankfurt.
- Däubler, Wolfgang; Klebe, Thomas; Wedde, Peter; Weichert, Thilo (2016):* Bundesdatenschutzgesetz, 5. Auflage. Kompaktkommentar zum BDSG, Frankfurt.
- Dengler, Katharina; Matthes, Britta (2015):* Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. Substituierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland, IAB-Kurzbericht 24/2015 und IAB-Forschungsbericht 11/2015.
- Der Spiegel (1964):* Einzug der Roboter. Nr. 14/1964, S. 30–48.
- Deutscher Bundestag Drucksache 17/4230.*
- Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) (2015):* Stellungnahme zum Grünbuch, S. 11.
- Deutscher Juristinnenbund (2015):* Konzeption eines Wahlarbeitszeitgesetzes. Quelle: www.djb.de/themen/wahlarbeitszeit/wazg-konzept/.
- Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) (2007):* Mobile Beschäftigte – Beschäftigte mit wechselnden Arbeits- und Einsatzorten. Ein Bericht auf Basis der Erhebung zum DGB-Index Gute Arbeit 2007. Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie (INIFES), Stadtbergen.
- Dustmann, Christian; Lundsteck, Johannes; Schönberg, Uta (2009):* Revisiting the German Wage Structure, The Quarterly Journal of Economics, Nr. 124/2, S. 843–881.
- Eichhorst, Werner (2016):* Ökonomische Anreizsysteme zur Förderung guter Arbeitsbedingungen. Dialogprozess Arbeiten 4.0 des BMAS, 7. Expertenworkshop.
- Eichhorst, Werner; Hinte, Holger; Rinne, Ulf; Tobsch, Verena (2016):* Digitalisierung und Arbeitsmarkt: Aktuelle Entwicklungen und sozialpolitische Herausforderungen. Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit. IZA Standpunkte Nr. 85.
- Ellguth, Peter; Kohaut, Susanne (2016):* Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2015. WSI-Mitteilungen, 4/2016, S. 283–291.
- Elser, Dietmar; Treutlein, Daniela; Rydlewska, Iza; Frusteri, Liliana; Krüger, Henning; Veerman, Theo; Eckelaert, Lieven; Roskams, Nele; Van Den Broek, Karla; Taylor, Terry (2010):* A review of case studies evaluating economic incentives to promote occupational safety and health. Scandinavian Journal of Work, Environment and Health 36(4).
- Enderlein, Henrik; Letta, Enrico; Asmussen, Jörg; Boone, Laurence; De Geus, Aart; Lamy, Pascal; Maystadt, Philippe; Rodrigues, Maria João; Tumpel-Gugerell, Gertrude; Vitorino, António (2016):* Repair and Prepare: Der Euro und Wachstum nach dem Brexit, Gütersloh, Berlin, Paris: Bertelsmann Stiftung, Jacques Delors Institut – Berlin und Institut Jacques Delors in Paris.
- Enste, Dominik (2016):* Arbeitsplatz Privathaushalt. IW-Kurzberichte 45.2016, Institut der deutschen Wirtschaft, Köln.
- Europäische Kommission (2016):* Mitteilung der Kommission zur Einleitung einer Konsultation über eine europäische Säule sozialer Rechte, Straßburg.
- Ford, Martin R. (2015):* Aufstieg der Roboter: Wie unsere Arbeitswelt gerade auf den Kopf gestellt wird – und wie wir darauf reagieren müssen, Kulmbach (engl. Rise of the Robots: Technology and the Threat of a Jobless Future, New York).
- Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft; acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften e.V. (2013):* Deutschlands Zukunft als Produktionsstandort sichern – Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0, Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0, Berlin/Frankfurt am Main.
- Fratzcher, Marcel (2016):* Verteilungskampf. Warum Deutschland immer ungerechter wird, München.

- Freeman, Richard B (2015):* Who owns the robots rules the world: Workers can benefit from technology that substitutes robots or other machines for their work by owning part of the capital that replaces them. IZA World of Labor 2015:5.
Quelle: <http://wol.iza.org/articles/who-owns-the-robots-rules-the-world/long>.
- Frey, Carl Benedikt; Osborne, Michael A. (2013):* The Future of Employment: How susceptible are Jobs to Computerization? Oxford.
- Friedman, Milton (1962):* Kapitalismus und Freiheit. München 2006, S. 227–231 (engl. Capitalism and Freedom: Fortieth Anniversary Edition 2002).
- Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (GfA) (1999):* Selbstverständnis der GfA, Dortmund.
- Gordon, Robert J. (2015):* Secular Stagnation: A Supply-Side View, American Economic Review, 105 (5), S. 54–59.
- Gottschall, Karin; Voß, G. Günter (Hrsg.) (2003):* Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag, München/Mering.
- Grass, Karen; Weber, Enzo (im Erscheinen):* EU 4.0 – Die Debatte zu Digitalisierung und Arbeitsmarkt in Europa. IAB-Discussion Paper 39/2016.
- Gregory, Terry; Salomons, Anna; Zierahn, Ulrich (2015):* Beschäftigungseffekte des routineverzerrten technologischen Wandels in Europa, Präsentation bei der Konferenz zu „Digitalisierung und Industrie 4.0 – Wie verändert sich unsere Arbeitswelt?“, Haus der Wirtschaft, Stuttgart.
- Greifenstein, Ralf; Kießler, Leo; Lange, Hendrik (2014):* Trendreport Betriebsrätewahl 2014. Zwischenbericht für die Hans-Böckler-Stiftung, Marburg.
- Grömling, Michael (2016):* Digitale Revolution – eine neue Herausforderung für die Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen?, Wirtschaftsdienst 2/2016, Analysen und Berichte Digitalisierung, ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft.
- Hall, Peter A.; Soskice, David (2001):* Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage, Oxford.
- Hammermann, Andrea; Stettes, Oliver (2015):* Beschäftigungseffekte der Digitalisierung. Vierteljahreshefte zur empirischen Wirtschaftsforschung, Jg. 42.
- Heires, Marcel; Nölke, Andreas (Hrsg.) (2014):* Politische Ökonomie der Finanzialisierung, Wiesbaden.
- Heise, Michael; Holzhausen, Arne; Schneider, Rolf (2015):* Die Produktivitätsschwäche der Industrieländer: Erklärungsansätze und Handlungsbedarf. Allianz Working Paper Nr. 194 vom 24.11.2015.
- Heller, Christian (2011):* Post-Privacy: Prima leben ohne Privatsphäre, München.
- Hill, Steven (2015):* Raw Deal: How the „Uber Economy“ and Runaway Capitalism Are Screwing American Workers, New York.
- Himmelsbach, Elke; Gensicke, Miriam; Hartmann, Josef (im Erscheinen):* Lage der Arbeitszeit. Empirische Ausgangslage und Beschäftigtenwünsche. Kurzexpertise im Auftrag des BMAS, Berlin.
- Hinte, Holger; Zimmermann, Klaus F. (Hrsg.) (2013):* Zeitenwende auf dem Arbeitsmarkt. Wie der demografische Wandel die Erwerbsgesellschaft verändert, Bonn.
- Hipp, Lena; Kelle, Nadiya (2015):* Nur Luft und Liebe? Die Entlohnung sozialer Dienstleistungsarbeit im Länder- und Berufsvergleich. Forum Politik und Gesellschaft, Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2014):* Wandel von Produktionsarbeit – „Industrie 4.0“. WSI-Mitteilungen, 6/2014, S. 421–429.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2016):* Arbeiten in der digitalen Welt: Trends, Perspektiven und Chancen. Vortrag im Rahmen der Konferenz „Arbeiten in der digitalen Welt - Mensch, Organisation, Technik“ am 28.1.2016, Berlin.
- Hofmann, Josephine; Nøstdal, Rita (2014):* Einsatz, Bedeutung und Rechtliche Stellung von externen Spezialisten in Organisationen, Studie im Auftrag der Hays AG, November 2014.

- Hofstetter, Yvonne (2016)*: Sie wissen alles. Wie Big Data in unser Leben eindringt und warum wir um unsere Freiheit kämpfen müssen, München.
- Hornung, Gerrit; Hofmann, Kai (2015)*: Datenschutz als Herausforderung der Arbeit in der Industrie 4.0. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Ittermann, Peter; Niehaus, Jonathan (Hrsg.): Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen, Baden-Baden.
- Hupfeld, Jens; Brodersen, Sören; Herdegen, Regina (2013)*: Arbeitsbedingte räumliche Mobilität und Gesundheit. IGA-Report 25, Essen.
- IHK Region Stuttgart (2015)*: Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erfolgreich gestalten Umfrageergebnisse und Praxistipps für kleine und mittlere Unternehmen, Stuttgart.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.) (2014)*: Monitor Führungskultur im Wandel, Berlin.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.) (2015)*: Monitor Gewünschte und erlebte Arbeitsqualität. Die Arbeitssituation in deutschen Unternehmen aus Sicht der Beschäftigten, Berlin.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2016a)*: Durchschnittliche Arbeitszeit und ihre Komponenten. Quelle: www.iab.de/de/daten/arbeitsmarktentwicklung.aspx.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2016b)*: Pilotierung Weiterbildungsberatung, Endbericht, Nürnberg.
- Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik (ISG) (2016)*: Implementationsstudie zur Pilotierung der Weiterbildungsberatung. Endbericht im Auftrag der Bundesagentur für Arbeit, ISG-Projektbericht, 27.04.2016, Köln.
- Ittermann, Peter; Niehaus, Jonathan; Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2015)*: Arbeiten in der Industrie 4.0 – Trendbestimmungen und arbeitspolitische Handlungsfelder, Hans-Böckler-Stiftung Study Nr. 308, Juli 2015, Düsseldorf.
- Kalina, Thorsten; Weinkopf, Claudia (2015)*: Niedriglohnbeschäftigung 2013: Stagnation auf hohem Niveau. IAQ-Report 2015-03.
- Keese, Christoph (2014)*: Silicon Valley. Was aus dem mächtigsten Tal der Welt auf uns zukommt, München.
- Keese, Christoph (2016)*: Silicon Germany, München.
- Klenner, Christina; Lott, Yvonne (2016)*: Arbeitszeitoptionen im Lebensverlauf. Bedingungen und Barrieren ihrer Nutzung im Betrieb. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD (2013)*: Deutschlands Zukunft gestalten. 18. Legislaturperiode.
- Kopp, Reinhold; Sokoll, Karen (2015)*: Wearables am Arbeitsplatz – Einfallstore für die Alltagsüberwachung? NZA 2015, S. 1352 ff.
- Krause, Rüdiger (im Erscheinen)*: Digitalisierung und Beschäftigtendatenschutz. Expertise für das BMAS.
- Kreikebohm, Ralf; Kuszynski, Jens (2011)*: Der versicherte Personenkreis in der gesetzlichen Rentenversicherung, in: Eichenhofer, Eberhard u. a. (Hrsg.): Handbuch der Gesetzlichen Rentenversicherung, München, Kap. 10, S. 383–410.
- Kucklick, Christoph (2014)*: Die granulare Gesellschaft. Wie das Digitale unsere Wirklichkeit auflöst, Berlin.
- Kurz, Constanze; Rieger, Frank (2013)*: Arbeitsfrei. Eine Entdeckungsreise zu den Maschinen, die uns ersetzen, München.
- Lanier, Jaron (2014)*: Wem gehört die Zukunft? Du bist nicht der Kunde der Internetkonzerne. Du bist ihr Produkt, Hamburg (engl. Who owns the future? New York).
- Lanier, Jaron (2015)*: Wenn Träume erwachsen werden. Ein Blick auf das digitale Zeitalter. Essays und Interviews 1984–2014, Hamburg.
- Leimeister, Jan Marco; Zogaj, Shkodran (2013)*: Neue Arbeitsorganisation durch Crowdsourcing. Eine Literaturstudie, in: Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier Nr. 287.

- Leimeister, Jan Marco; Zogaj, Shkodran; Durward, David; Blohm, Ivo (2016a)*: Systematisierung und Analyse von Crowdsourcing-Anbietern und Crowd-Work-Projekten. Hans-Böckler-Stiftung Study Nr. 324, Düsseldorf: (www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_324.pdf).
- Leimeister, Jan; Durward, David; Zogaj, Shkodran (2016b)*: Crowd Worker in Deutschland – Eine empirische Studie zum Arbeitsumfeld auf externen Crowdsourcing-Plattformen. Hans-Böckler-Stiftung Study, Nr. 323, Düsseldorf.
- Lobo, Sascha (2014)*: Auf dem Weg in die Dumpinghöhle. Der Spiegel, 03.09.2014.
- Lott, Yvonne; Chung, Heejung (2016)*: Gender Discrepancies in the Outcomes of Schedule Control on Overtime Hours and Income in Germany. European Sociological Review (online), August 2016.
- Markl, Volker; Hoeren, Thomas; Krcmar, Helmut, u. a. (2013)*: Innovationspotenzialanalyse für die neuen Technologien für das Verwalten und Analysieren von großen Datenmengen (Big Data Management). Studie im Auftrag des BMWi, Berlin, Münster, München.
- Mandel, Michael (2016)*: The App Economy in Europe: Leading Countries and Cities. Progressive Policy Institute.
- Manyika, James; Lund, Susan; Bughin, Jacques (2016)*: These Charts Show How Globalization Has Gone Digital, Huffington Post vom 11.3.2016, www.huffingtonpost.com/james-manyika/charts-digital-globalization_b_9431880.html.
- Marburger Bund (2015)*: Stellungnahme zum Grünbuch.
- Mau, Stefan; Schöneck, Nadine M. (Hrsg.) (2015)*: (Un-)gerechte (Un-)gleichheiten, Berlin.
- Mayer-Ahuja, Nicole; Wolf, Harald (Hrsg.) (2005)*: Entfesselte Arbeit – neue Bindungen. Grenzen der Entgrenzung in der Medien- und Kulturindustrie, Berlin.
- Mazzucato, Mariana (2014)*: Das Kapital des Staates – Eine andere Geschichte von Innovation und Wachstum, München (engl. The Entrepreneurial State. Debunking public vs. private sector myths).
- McKinsey Global Institute (2014): Global flows in a digital age: How trade, finance, people, and data connect the world economy, April 2014.
- McKinsey Global Institute (2015): Digital Globalization: The New Era of Global Flows, März 2015.
- Milanovic, Branko (2016)*: Die ungleiche Welt: Migration, das Eine Prozent und die Zukunft der Mittelschicht, Berlin (engl. Global Inequality: A New Approach for the Age of Globalization, Cambridge, Mass).
- Möller, Joachim (2016)*: Lohnungleichheit – Gibt es eine Trendwende? Wirtschaftsdienst, 96. Jahrgang, 13/2016, S. 38–44.
- Morozov, Evgeny (2013)*: Smarte neue Welt: Digitale Technik und die Freiheit des Menschen, München.
- Müller, Kai-Uwe; Neumann, Michael; Wrohlich, Katharina (2015)*: Familienarbeitszeit: mehr Arbeitszeit für Mütter, mehr Familienzeit für Väter. DIW-Wochenbericht 46/2015. Familienarbeitszeit „reloaded“, S. 1095–1103.
- Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung (NIW) (2016)*: Risiken verschiedener atypischer Beschäftigungsformen für die berufliche Entwicklung und das Erwerbseinkommen im Lebensverlauf. Endbericht des Forschungsvorhabens im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, Hannover.
- Nienhüser, Werner; Glück, Esther; Hoßfeld, Heiko (2016)*: Einstellungen zur Mitbestimmung der Arbeitnehmer – welchen Einfluss haben Mitbestimmungserfahrungen? WSI-Mitteilungen, 3/2016, S. 161–171.
- Nisic, Natascha; Trübswetter, Parvati (2012)*: Berufswechsel in Deutschland und Großbritannien, IAB-Kurzbericht 1/2012.
- Ohnemus, Jörg; Erdsiek, Daniel; Viète, Steffen (im Erscheinen)*: Nutzung von Crowdworking durch Unternehmen: Ergebnisse einer ZEW-Unternehmensbefragung.
- Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) (2015)*: In It Together: Why Less Inequality Benefits All, OECD, Paris.

Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) (2016): Skills Matter: Further Results from the Survey of Adult Skills, OECD Publishing, Paris.

Papier, Hans-Jürgen (2012): Entwicklung des Rechts auf informationelle Selbstbestimmung seit dem Volkszählungsurteil des Bundesverfassungsgerichts. In: Datenschutz im Arbeitsverhältnis. Bitburger Gespräche in München. Band 1, Tübingen, S.17–31.

Pfeiffer, Sabine (2015): Industrie 4.0 und die Digitalisierung der Produktion – Hype oder Megatrend? In: Aus Politik und Zeitgeschichte. 65 (31/32), S. 6–12.

Piketty, Thomas (2013): Das Kapital im 21. Jahrhundert. 8. Auflage. München (franz. Le capital au XXI^e siècle, Paris, 2013).

Piketty, Thomas (2015): The Economics of Inequality, Cambridge.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2016): Digitalisierung: Arbeiten 4.0, Berlin.

PricewaterhouseCoopers (PwC) (2013): Big Data – Bedeutung, Nutzen, Mehrwert. Quelle: <https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/pwc-big-data-bedeutung-nutzen-mehrwert.pdf>.

Rammstedt, Beatrice (Hrsg.) (2013): Grundlegende Kompetenzen Erwachsener im internationalen Vergleich. Ergebnisse von PIAAC 2012.

Randstad Deutschland (2016): Randstad-ifo-flexindex. Ergebnisse 2. Quartal 2016. Quelle: www.randstad.de/polopoly_fs/1.6533721/download/downloadFile/Randstad-ifo-Personalleiterbefragung_2016.2Q.pdf.

Renger, Martina (2016): Unterbeschäftigung, Überbeschäftigung und Wunscharbeitszeiten in Deutschland in: Statistisches Bundesamt, WISTA 6/2016, S.22–42.

Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung (RWI) (2016): Risiken atypischer Beschäftigungsformen für die berufliche Entwicklung und Erwerbseinkommen im Lebensverlauf. Endbericht des Forschungsvorhabens im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, Essen.

Riedmann, Arnold; Kümmerling, Angelika; Seifert, Hartmut (2011): Evaluation des Gesetzes zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen („Flexi II“-Gesetz), BMAS Forschungsbericht Arbeitsmarkt 418, Berlin.

Rifkin, Jeremy (2014): Die Null-Grenzkosten-Gesellschaft: Das Internet der Dinge, kollaboratives Gemeingut und der Rückzug des Kapitalismus, Frankfurt (engl. The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Common).

Ruppenthal, Silvia; Lück, Detlev (2009): Jeder fünfte Erwerbstätige ist aus beruflichen Gründen mobil, in: ISI 42, Juli 2009, S. 1–5.

Rußmann, Michael; Lorenz, Markus; Gerbert, Philipp; Waldner, Manuela; Justus, Jan; Engel, Pascal; Harnisch, Michael (2015): Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries. Boston Consulting Group, April 2015.

Sattelberger, Thomas (2015): Abhängiger oder souveräner Unternehmensbürger – der Mensch in der Ära der Digitalisierung. In: Sattelberger, Thomas; Welp, Isabell; Boes, Andreas (Hrsg.): Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft, Freiburg, S. 33–53.

Sattelberger, Thomas; Welp, Isabell; Boes, Andreas (Hrsg.) (2015): Das demokratische Unternehmen – Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft, Freiburg.

Schirrmacher, Frank (Hrsg.) (2015): Technologischer Totalitarismus. Eine Debatte, Berlin.

Schmid, Günther (2012): Von der Arbeitslosen- zur Arbeitsversicherung. Leviathan, 40, Jahrgang 2/2012, S. 248–270.

Schmidt, Florian A. (2016): Arbeitsmärkte in der Plattformökonomie – zur Funktionsweise und den Herausforderungen von Crowdwork und Gigwork, Friedrich Ebert Stiftung, Bonn.

Schmillen, Achim; Stüber, Heiko (2014): Lebensverdienste nach Qualifikation. Bildung lohnt sich ein Leben lang, IAB-Kurzbericht 1/2014.

Schnitzlein, Daniel (2011): Umfang und Folgen der Nichtanspruchnahme von Urlaub in Deutschland. DIW-Wochenbericht 51+52/2011, S. 14–20.

Scholz, Trebor (2016): *Überworked and Underpaid: How Workers Are Disrupting the Digital Economy*, Cambridge.

Seibert, Holger (2007): *Berufswechsel in Deutschland*. IAB-Kurzbericht 1/2007.

Selig, Ralf (2011): *Arbeitnehmerdatenschutz. Das Datenschutzrecht im Spannungsverhältnis von Mitarbeiterkontrolle und Arbeitnehmerinteressen*, Berlin.

Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen Berlin (2016): Berlin als Modellregion für „Arbeit 4.0“ – ABB und Senat entwickeln Zusatzqualifikationen für digitale Kompetenzen. Quelle: <https://www.berlin.de/sen/aif/ueber-uns/presse/2016/pressemitteilung.472798.php>.

Siebenhaar, Klaus (2016): „California dreamin‘ ,California thinkin‘“. In: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hrsg.), *Werkheft 01: Digitalisierung der Arbeitswelt*, Berlin.

Simitis, Spiros (2016): Gesetze zum Datenschutz sollten befristet sein. Interview, in: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hrsg.), *Werkheft 01: Digitalisierung der Arbeitswelt*, Berlin.

Slee, Tom (2016): *Deins ist meins. Die unbequemen Wahrheiten der Sharing Economy*, München (engl. *What's yours is mine*, New York).

Spath, Dieter (Hrsg.) (2013): Ganschar, Oliver; Gerlach, Stefan; Hämmerle, Moritz; Krause, Tobias; Schlund, Sebastian: *Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0*, Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart.

Stalder, Felix (2016): *Kultur der Digitalität*, Berlin.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2015a): *Zeitverwendungserhebung 2012/2013. Aktivitäten in Stunden und Minuten für ausgewählte Personengruppen*, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2015b): *Pflegestatistik 2013: Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung Deutschlandergebnisse*, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2015c): *Qualität der Arbeit, Geld verdienen und was sonst noch zählt*, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2016): *Wanderungen – Wanderungen zwischen Deutschland und dem Ausland 1991 bis 2015*. Quelle: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Wanderungen/Tabellen/WanderungenAlle.html>.

Statistisches Bundesamt (Destatis); Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) (2015): *Zahlen und Fakten: Allgemeine Schulbildung: Gewinner sind die Frauen*. Quelle: https://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Informieren/DE/ZahlenFakten/Schulabschluss_Alter_Geschlecht.html.

Statistisches Bundesamt (Destatis); Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) (Hrsg.) (2016): *Datenreport 2016. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland*. Quelle: www.destatis.de/DE/Publikationen/Datenreport/Datenreport.html.

Stiglitz, Joseph (2015): *Reich und Arm: Die wachsende Ungleichheit in unserer Gesellschaft*, München (engl. *The Great Divide*, New York).

Stiglitz, Joseph E.; Greenwald, Bruce C. (2014): *Creating a Learning Society. A New Approach to Growth, Development, and Social Progress*, New York.

Sydow, Jörg; Möllering, Guido (2015): *Produktion in Netzwerken*, München.

Theurl, Theresia (2015): *Ökonomie des Teilens: Governance konsequent zu Ende gedacht. Zeitgespräch „Ökonomie des Teilens – nachhaltig und innovativ?“* Wirtschaftsdienst, 2/2015, S. 87–91.

Thiel, Peter (2014): *Zero to One: Wie Innovation unsere Gesellschaft rettet*, Frankfurt.

Thüsing, Gregor (2014): *Beschäftigtendatenschutz und Compliance. Effektive Compliance im Spannungsfeld von BDSG, Persönlichkeitsschutz und betrieblicher Mitbestimmung*, München.

Tobsch, Verena; Holst, Elke (im Erscheinen): Potenziale unfreiwilliger Teilzeit in Deutschland. Kurzexpertise im Auftrag des BMAS, Berlin.

Uffmann, Katharina (2016): Digitalisierung der Arbeitswelt – wie gestalten wir die notwendigen Veränderungen?, in: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht, 16/2016, S. 977–984.

United Nations (UN) (2016): The Sustainable Development Goals Report 2016, New York.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2014): Transfer of Technology and Knowledge Sharing for Development, UNCTAD Current Studies on Science, Technology and Innovation No. 8, Genf.

Vereinte Dienstleistungsgesellschaft (ver.di) (2015): Stellungnahme zum Grünbuch, S. 5.

Vivarelli, Marco (2014): Innovation, Employment and Skills in Advanced and Developing Countries: A Survey of Economic Literature, in: Journal of Economic Issues, 48(1), 2014, S. 123–154.

Vogler-Ludwig, Kurt; Düll, Nicola; Kriechel, Ben (2016): Arbeitsmarkt 2030 – Wirtschaft und Arbeitsmarkt im digitalen Zeitalter. Prognose 2016. Economix Research & Consulting, München.

Wedde, Peter (Hrsg.) (2016): Handbuch Datenschutz und Mitbestimmung, Frankfurt.

Wehling, Margret (2000): Mitbestimmung in virtuellen Unternehmungen? In: WSI-Mitteilungen, 2/2000, S. 131–156.

Welthandelsorganisation (WHO) (2013): World Trade Report 2013 – Factors shaping the future of world trade, Genf.

Welzer, Harald (2016): Die smarte Diktatur. Der Angriff auf unsere Freiheit, Frankfurt.

Windelband, Lars; Dwortschak, Bernd (2015): Arbeit und Kompetenzen in der Industrie 4.0., In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Ittermann, Peter; Niehaus, Jonathan (Hrsg.): Digitalisierung industrieller Arbeit, Berlin 2015, S. 71–86.

Windolf, Paul (Hrsg.) (2005): Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen. Sonderheft 45/2005 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie.

Wirtz, Anna (2009): Gesundheitliche und soziale Auswirkungen langer Arbeitszeiten. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund.

Wirtz, Anna; Nachreiner, Friedhelm; Beermann, Beate, Brenscheidt, Frank; Siefer, Anke (2009): Lange Arbeitszeiten und Gesundheit. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund.

Wöhrmann, Anne Marit (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Work-Life-Balance, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund.

World Economic Forum (2015): Deep Shift: Technology Tipping Points and Societal Impact. Survey Report, September 2015, Genf.

World Health Organization (WHO) (1946): Verfassung der Weltgesundheitsorganisation.

Zapfel, Stefan (2013): Die Alterssicherung von nicht obligatorisch versicherten Selbstständigen. Projektbericht: Alterssicherung nicht obligatorisch versicherter Selbstständiger. Institut für empirische Soziologie (ifes), Erlangen-Nürnberg.

STELLUNGNAHMEN ZUM GRÜNBUCH ARBEITEN 4.0

Zum Grünbuch Arbeiten 4.0 wurden über 50 Stellungnahmen von Verbänden, öffentlichen Einrichtungen und Privatpersonen eingereicht. Sie können unter www.arbeitenviernull.de eingesehen werden.

- » Allianz deutscher Designer (AGD)
- » Allianz SE – Betriebsrat
- » Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland (AGV)
- » Arbeitgeberverband Gesamtmetall e.V.
- » Arbeitnehmerkammer Bremen
- » Arbeits- und Sozialministerkonferenz (ASMK)
- » Arbeitsgemeinschaft der Personalräte der obersten Bundesbehörden
- » Bundesagentur für Arbeit (BA)
- » Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. (BAVC)
- » Bundesärztekammer
- » Bundesverband der Arbeitsrechtler in Unternehmen e.V. (BVAU)
- » Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI)
- » Bundesverband der Freien Berufe e.V. (BFB)
- » Bundesverband der Personalmanager (BPM)
- » Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V. (bevh)
- » Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (Bitkom)
- » Bundesverband mittelständische Wirtschaft, Unternehmerverband Deutschlands e.V. (BVMW)
- » Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)
- » Daimler AG
- » DB Dienstleistungen GmbH – Spartenbetriebsrat (DB)
- » dbb Beamtenbund und Tarifunion (dbb)
- » Deutsche Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin e.V. (DGAUM)
- » Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV)
- » Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB)
- » Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (DIHK)
- » Deutscher Landkreistag
- » Deutscher Städtetag
- » Die Führungskräfte e.V. (dFK)
- » Die jungen Unternehmer von Die Familienunternehmer e.V.
- » Die Linke, Stellungnahme der Abgeordneten Klaus Ernst, Sabine Zimmermann, Matthias W. Birkwald, Herbert Behrens, Jutta Krellmann, Susanna Karawanskij, Harald Weinberg, Azize Tank*
- » Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG)
- » Evangelische Kirche in Deutschland (EKD)
- » Gesellschaft für Versicherungswissenschaft und -gestaltung e.V. (GVG)
- » Gewerkschaft der Sozialversicherung – Frauenvertretung (GdS)
- » Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG)
- » Handelsverband Deutschland e.V. (HDE)
- » Hans-Böckler-Stiftung (HBS)
- » Hasso-Plattner-Institut für Softwaresystemtechnik GmbH (HPI)
- » Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE)
- » Internet & Gesellschaft Collaboratory e.V. (CoLab)
- » Kommissariat der deutschen Bischöfe
- » Marburger Bund, Verband der angestellten und beamteten Ärztinnen und Ärzte Deutschlands e.V.
- » MdB Katja Mast, SPD Bundestagsfraktion*
- » Prof. Dr. Christopher M. Schlick, Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen (IAW)
- » Robert Bosch GmbH
- » Sozialverband Deutschland e.V. (SoVD)
- » Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA)
- » Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. (vbw)
- » Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di)
- » Zentralverband des Deutschen Handwerks e.V. (ZDH)
- » Zukunftsforum Familie e.V.

* Es wurde darauf verzichtet, die Stellungnahmen von politischen Parteien und Fraktionen aus dem Bundestag im Text zu zitieren.



DER DIALOGPROZESS

Kennzeichnend für die öffentliche Debatte zu Industrie 4.0[®] ist, dass technologische Innovationen im Vordergrund stehen, der Faktor Arbeit und die Auswirkungen der technologischen Entwicklung auf die Arbeitswelt aber weitgehend ausgeblendet werden.

Deshalb hat das BMAS mit dem von Frühjahr 2015 bis Ende 2016 angelegten Dialogprozess Arbeiten 4.0[®] einen Rahmen für einen teils öffentlichen, teils fachlichen Dialog über die Zukunft der Arbeitsgesellschaft geschaffen. Arbeiten 4.0 stand als Chiffre für diesen Dialog. Er behandelte nicht nur das Arbeiten in den neuen Produktionswelten der Industrie 4.0. Ziel des Dialogs war es vielmehr, auf Grundlage eines Leitbildes von „Guter Arbeit“ vorausschauend die sozialen Bedingungen und Spielregeln der künftigen Arbeitsgesellschaft zu thematisieren und mitzugestalten.

VOM GRÜNBUCH ZUM WEISSBUCH

Zur Auftaktveranstaltung im April 2015 hat Ministerin Nahles ein Grünbuch[®] Arbeiten 4.0 vorgestellt, das den Ausgangspunkt und die Zielsetzung des Ministeriums verdeutlicht, wichtige Entwicklungen einfängt und viele konkrete Fragen stellt, zu denen im Dialog Antworten diskutiert werden sollten. Das Grünbuch wurde seitdem rege bestellt und hat inzwischen eine Auflage von über 27.000 Exemplaren erreicht. Darüber hinaus wurde es im Internet 11.000 Mal von der Website des BMAS heruntergeladen. Es wurde ins Englische und sogar ins Japanische übersetzt, sodass es auch die Basis für einen Dialog bilden konnte, der nicht auf Deutschland beschränkt blieb.

Um den Dialog auf ein klares Ziel auszurichten, hat sich das BMAS frühzeitig darauf festgelegt, mit dem Weißbuch erste Ergebnisse zu präsentieren: In diesem spiegelt sich wider, was in Arbeitsgruppen, Experten-Workshops, Strategie- und Ergebnispapieren, Konferenzen, Unternehmensbesuchen sowie im bilateralen Austausch diskutiert wurde und welche Schlussfolgerungen das Ministerium daraus gezogen hat. Zur Abschlusskonferenz am 29. November 2016 wurde das Weißbuch im Entwurf vorgelegt.

DIALOGPARTNER UND DIALOGFORMATE

Es war ein offener Suchprozess, an dem viele Personen und Einrichtungen mitgewirkt haben. Wichtige Impulse gingen für den Dialog von den rund 50 Stellungnahmen von Sozialpartnern, Verbänden, Unternehmen und weiteren Akteuren zum Grünbuch[©] aus, die an das BMAS übermittelt wurden. Die darin enthaltenen Positionen und Anregungen wurden bei einer Halbzeitkonferenz am 15. März 2016 mit den Einrichtungen, die die Stellungnahmen eingereicht hatten, und weiteren Partnern diskutiert. Das vorliegende Dokument enthält eine Liste aller Stellungnahmen (→ [Seite 214](#)).

In insgesamt sieben Workshops mit über 200 Expertinnen und Experten aus der Wissenschaft, aus der betrieblichen Praxis und der Sozialpartner wurden in Bezug auf zentrale Themen Gestaltungsbedarfe identifiziert und Handlungsmöglichkeiten bewertet. Eine enge Zusammenarbeit entwickelte sich mit den ständigen Mitgliedern des Expertenkreises, die an allen Workshops mitwirkten und wertvollen Input gaben. Eine Liste der Expertinnen und Experten sowie der behandelten Themen ist im vorliegenden Dokument enthalten (→ [Seite 224](#)).

Im Rahmen des Dialogprozesses Arbeiten 4.0[©] fand ein gesonderter Arbeitszeitdialog mit Sozialpartnern, Unternehmen, Zivilgesellschaft und Wissenschaft statt. Ziel des Arbeitszeitdialoges war es, in einem vertraulichen Rahmen Herausforderungen und Chancen einer innovativen Arbeitszeitgestaltung zu erörtern und mögliche Grundkonsense und Kompromisslinien zwischen den teilnehmenden Stakeholdern auszuloten.

Mit Vertreterinnen und Vertretern von Selbstständigen, Gründerinnen und Gründern sowie Kleinunternehmerinnen und Kleinunternehmern fanden eigene Gesprächsrunden zu deren spezifischen Anliegen und Bedürfnissen statt.

In diese Diskussionen waren auch bestehende Gesprächsformate des BMAS zur Zukunft der Arbeit und der Fachkräftesicherung, wie die Partnerschaft für Fachkräfte[©], die IT-Gipfel-Plattform „Digitale Arbeitswelt“ sowie der Steuerkreis der Initiative Neue Qualität der Arbeit[©], eng eingebunden. Die Initiative Neue Qualität der Arbeit hat ihr Selbstverständnis aufgrund des Dialogprozesses weitgehend überarbeitet

und nimmt damit Impulse von *Arbeiten 4.0*⁶ bereits auf. Die IT-Gipfel-Plattform „Digitale Arbeitswelt“, die von der IG Metall und dem BMAS gemeinsam geleitet wird, hat die Themen „Orts- und zeitflexibles Arbeiten“ sowie „Beschäftigung und Weiterbildung“ vertieft behandelt und dazu eigene Abschlussberichte vorgelegt.

Die Website www.arbeitenviernull.de bildet den Dialogprozess ab. Sie ist eine Plattform für alle Bürgerinnen und Bürger, die mitreden möchten. Über Facebook und Twitter können Veranstaltungen, das Grünbuch⁶ und auch dieses Weißbuch kommentiert werden. Das Kinofestival Futurale bot seit dem 5. November 2015 deutschlandweit im Rahmen von 175 Filmvorführungen ein Gesprächsforum zur Zukunft der Arbeit. An 25 Standorten wurden jeweils sieben Dokumentarfilme zu unterschiedlichen Aspekten der modernen Arbeitswelt gezeigt. Im Anschluss an den Film gab es jeweils Diskussionen mit regionalen Expertinnen und Experten und dem Kinopublikum. Über 8.000 Zuschauer wurden über die Futurale in den Dialogprozess eingebunden.

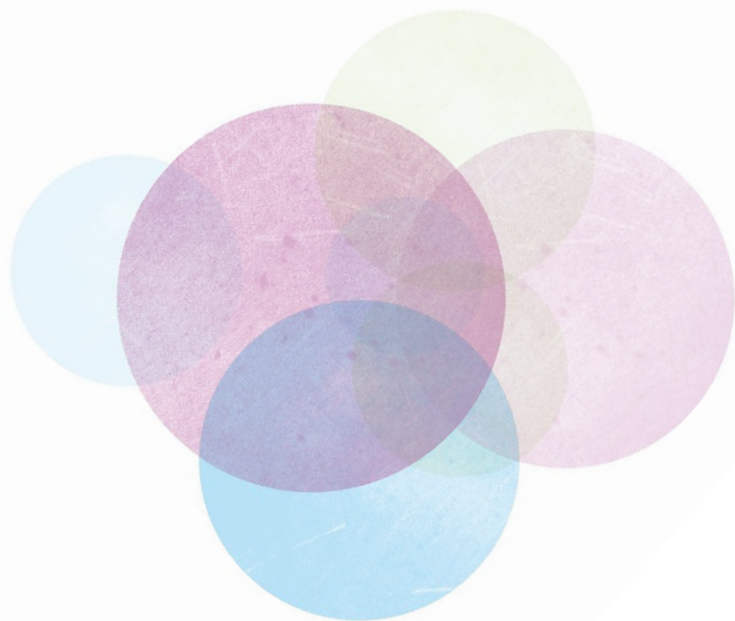
Die Stellungnahmen wurden einzeln sowie thematisch gegliedert auf der Webseite sowie in Auszügen auch in den Werkheften *Arbeiten 4.0* veröffentlicht. Letztere begleiten den Dialogprozess, bieten Einblick in die Diskurslage zu den Schwerpunktthemen der jeweiligen Ausgaben, liefern Debattenbeiträge und bilden eine erweiterte Plattform für den fachlichen Austausch über die Zukunft der Arbeit. Zur Halbzeitkonferenz ist die erste Ausgabe der Werkhefte *Arbeiten 4.0*⁶ zur Digitalisierung der Arbeitswelt veröffentlicht worden. Die zweite Ausgabe ist Anfang September 2016 erschienen. Die Werkhefte erscheinen in einer Auflage von 10.000 Exemplaren. Sie werden auch im Internet als Download angeboten.

BEGLEITENDE FORSCHUNG

Während des gesamten Dialogprozesses hat das BMAS nicht nur den engen Kontakt mit der Forschung gesucht, sondern auch selbst mehr als zwanzig Forschungsarbeiten und Einzelexpertisen in Auftrag gegeben, um den Blick für die empirische Ausgangslage, die Handlungsbedarfe und die Gestaltungsmöglichkeiten zu schärfen. Dies reichte von der Aufarbeitung aktueller Forschungsergebnisse zu Einzelfragen und der Analyse der politischen Debatten in Bezug auf die Digitalisierung in anderen Ländern über repräsentative Betriebs- und Beschäftigtenbefragungen, Mikrozensus-Sonderauswertungen und juristische

Gutachten bis hin zur Erarbeitung von Sammlungen mit guten Gestaltungsbeispielen für orts- und zeitflexiblen Arbeiten und die Weiterbildung aus der betrieblichen Praxis. Die Ergebnisse sind an vielen Stellen des vorliegenden Dokuments verarbeitet.

Besonders hervorgehoben werden sollen an dieser Stelle die Arbeitsmarktprognose 2030 und die in ihrer Form einmalige Studie „Wertewelten Arbeiten 4.0[®]“, die auf qualitativen Tiefeninterviews mit 1.200 repräsentativ ausgewählten Personen beruht. Beide Dokumente machen deutlich, welche großen Chancen mit der Digitalisierung verbunden sind. Zudem belegen sie, wie unterschiedlich die Bedürfnisse der Erwerbstätigen sowie deren Idealbilder von Arbeit und wie verschieden, zum Teil auch konträr, die Erwartungen in Bezug auf die eigene Arbeit und das Handeln der Politik sind.



DER DIALOGPROZESS

AUFTAKT KONFERENZ

ARBEIT
WEITER
DENKEN



22. APRIL 2015

27.000

GEDRUCKTE
GRÜNBÜCHER

ÜBER **50** STELLUNGNAHMEN VON
VERBÄNDEN, INSTITUTIONEN,
UNTERNEHMEN

GRÜNBUCH ARBEITEN 4.0



ÖFFENTLICHER DIALOG

- Webseite www.arbeitenviernull.de dokumentiert den Prozess und bietet Möglichkeiten der direkten Beteiligung
- 4.300 Beiträge zu Arbeiten 4.0 auf arbeitenviernull, Twitter und Facebook
- Kinofestival Futurale: 7 Dokumentarfilme,
- 175 Diskussionsveranstaltungen in 25 Städten

FACHLICHER DIALOG

- Beraterkreis mit 18 Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und betrieblicher Praxis
- 7-teilige Workshop-Reihe
- Arbeitszeitdialog mit der Humboldt-Viadrina Governance Plattform
- Themenlabor Arbeiten 4.0: Dialog mit Solo-Selbstständigen
- Begleitpublikation Werkheft gibt Einblick in die Diskurslage (2 Ausgaben, Auflage je 10.000)

STUDIEN UND EXPERTISEN

- Studie „Wertewelten Arbeiten 4.0“: auf der Basis von Tiefeninterviews mit 1.200 repräsentativ ausgewählten Personen
- „Arbeitsmarktprognose 2030“ zur Entwicklung von Arbeitskräfteangebot und -nachfrage in Deutschland

ÜBER **8.000**

BESUCHERINNEN UND BESUCHER
BEIM FUTURALE FILMFESTIVAL

HALBZEIT KONFERENZ

AUF DEM WEG ZUM WEISSBUCH,
15. MÄRZ 2016

ÜBER **200**

EXPERTINNEN UND EXPERTEN AUS WISSENSCHAFT, GEWERKSCHAFTEN, VERBÄNDEN UND BETRIEBLICHER PRAXIS IN 7 THEMEN-WORKSHOPS

11.000

ONLINE-ABRUF
GRÜNBUCH

ARBEIT
WEITER
DENKEN

ETWA **12.000**

TEILNEHMERINNEN UND TEILNEHMER AN VERANSTALTUNGEN DES BMAS IM RAHMEN DES DIALOGPROZESSES

ABSCHLUSS KONFERENZ

29. NOVEMBER 2016

WEISSBUCH ARBEITEN 4.0



- Town Hall Meeting mit Bundesministerin Nahles auf der re:publica 2016
- 4 Panels im Rahmen der Xing New Work Session
- 15.000 abgeschlossene Online-Tests „Wertewelten Arbeiten 4.0“
- Symposium: Dienstleistungsplattformen aus Beschäftigten- und Verbrauchersicht mit BMJV
- Kongress: Arbeiten in der digitalen Welt – Mensch, Organisation, Technik mit BMWi
- IT-Gipfel-Plattform „Digitale Arbeitswelt“, Partnerschaft für Fachkräfte, Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)
- Foresight-Studie „Digitale Arbeitswelt“ stellt die möglichen Entwicklungen der Arbeitswelt in einzelnen Branchen in einer mittel- und langfristigen Perspektive dar
- Mehr als 20 wissenschaftliche Expertisen und Rechtsgutachten zu Themen wie Mitbestimmung, Weiterbildung, Crowdfunding, Solo-Selbstständigkeit, orts- und zeitflexibles Arbeiten etc.

ÜBER **15.000**

ABGESCHLOSSENE
ONLINE-TESTS DER STUDIE
„WERTEWELTEN ARBEITEN 4.0“

ÜBER **1.000.000**

SEITENAUFRUFE DER WEBSEITE
ARBEITENVIERNULL

BERATERKREIS

Der Fachdialog wurde durch einen Beraterkreis begleitet. Die Expertinnen und Experten kommen sowohl aus der Wissenschaft als auch aus der betrieblichen Praxis.

Prof. Dr. Irene Bertschek

Leiterin des Forschungsbereichs Informations- und Kommunikationstechnologien, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung Mannheim (ZEW)

Prof. Dr. Gerhard Bosch

Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Universität Duisburg-Essen

Prof. Dr. Ralph Bruder

Leiter des Instituts für Arbeitswissenschaft, Technische Universität Darmstadt

Dr. Elke Frank

Leiterin des Group Performance Development, Deutsche Telekom AG

Astrid Granzow

Gesamtbetriebsratsvorsitzende, Atos Information Technology GmbH

Prof. Dr. Armin Grunwald

Leiter des Instituts für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse, Karlsruher Institut für Technologie

Michael Guggemos

Sprecher der Geschäftsführung, Hans-Böckler-Stiftung

PD Dr. Elke Holst

Forschungsdirektorin Gender Studies, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW)

Prof. Dr. Kerstin Jürgens

Leiterin des Fachgebiets Mikrosoziologie, Universität Kassel

Prof. Dr. Ute Klammer

Geschäftsführende Direktorin des Instituts Arbeit und Qualifikation (IAQ), Universität Duisburg-Essen

Dr. Hans-Peter Klös

Geschäftsführer des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW)

Dr. Nathalie Lotzmann

Leiterin des Globalen Gesundheitsmanagements, SAP SE

Prof. Dr. Joachim Möller

Direktor des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)

Thomas Sattelberger

Sprecher der Themenbotschafter der Initiative Neue Qualität der Arbeit

Mathias Staiger

Stellvertretender Betriebsratsvorsitzender, Trumpf Werkzeugmaschinen GmbH + Co. KG

Prof. Dr. Bernd Waas

Institut für Zivil- und Wirtschaftsrecht, Goethe-Universität Frankfurt

Dr. Ulrich Walwei

Vizedirektor des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)

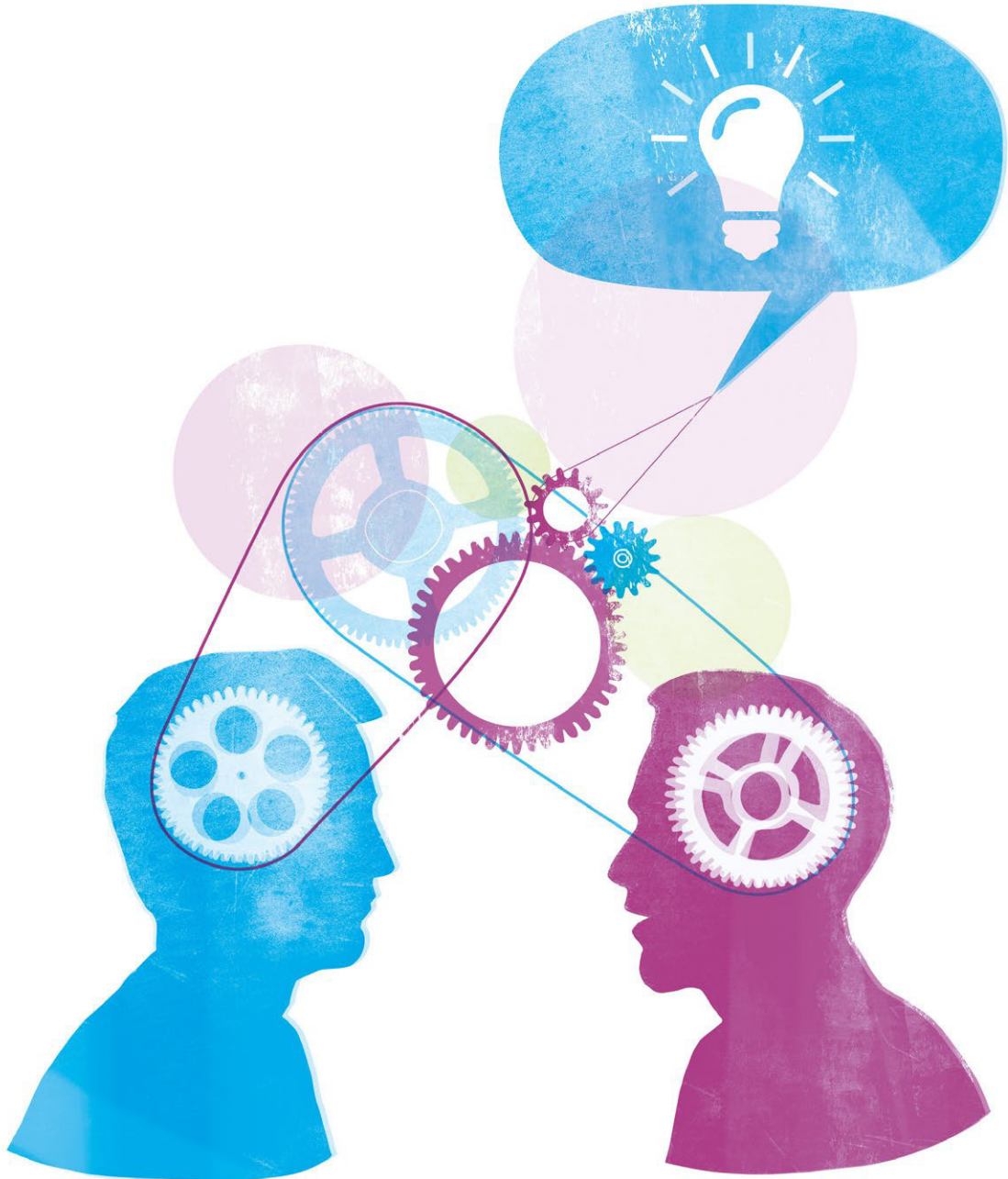
Prof. Dr. Armin Windel

Direktor für Forschung und Entwicklung, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)



EXPERTENDIALOG

Der Dialogprozess zur Arbeit der Zukunft wurde auch im Rahmen eines Fachdialogs geführt, der als Workshop-Reihe unter Beteiligung von Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis konzipiert war. Alle Workshop-Dokumentationen sind abrufbar unter www.arbeitenviernull.de.



WORKSHOPS

ARBEIT ODER INDIVIDUELLER LEBENSRYTHMUS – WER GIBT DEN TAKT VOR? OPTIONEN FÜR EINE LEBENSPHASENORIENTIERTE ARBEITSZEITGESTALTUNG

Dr. Ulrich Walwei

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB): Arbeitszeitrealitäten und Arbeitszeitwünsche

Dr. Hartmut Seifert

WSI Senior Research Fellow in der Hans-Böckler-Stiftung: Arbeitszeitbedarfe von Arbeitnehmern

Dr. Hans-Peter Klös

Institut der Deutschen Wirtschaft: Arbeitszeitbedarfe der Unternehmen

PD Dr. Elke Holst

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung: Arbeitszeitrealitäten und -wünsche aus Gendersicht

Prof. Dr. Ulrich Mückenberger

Forschungsprofessor für transnationales Arbeitsrecht Universität Bremen, Vorsitzender der deutschen Gesellschaft für Zeitpolitik: Gesellschaftspolitische Implikationen von Arbeitszeitpolitik

Dr. Christina Klenner

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung: Arbeitszeitorientierungen im Lebensverlauf – Welche betrieblichen Faktoren beeinflussen ihre Nutzung?

Daniela Jauch

Gambro Dialysatoren GmbH: Best Practice – Arbeitszeitorientierungen in Betrieben

Dr. Philip Wotschack

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB): Optionale Langzeitkonten: Potentiale, Grenzen und Gestaltungsoptionen

Prof. Dr. Heide Pfarr

Vorsitzende der Kommission Arbeits-, Gleichstellungs- und Wirtschaftsrecht des Deutschen Juristinnenbundes: Gestaltungsoptionen für Wahlarbeitszeit (schriftliche Kurzfassung des Vortrags)

Prof. Dr. Gerhard Bosch

Universität Duisburg-Essen: Rahmenbedingungen einer lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung

MOBILES UND ENTGRENZTES ARBEITEN

Dr. Susanne Steffes

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung: Mobiles und entgrenztes Arbeiten aus Arbeitnehmersicht: Ergebnisse der Befragung „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“

Prof. Antje Ducki

Beuth Hochschule für Technik Berlin: Mobile Arbeit – Gesundheitsrisiken und Chancen – Gestaltungserfordernisse

Prof. Ulrike Hellert

FOM Hochschule: Mobiles und entgrenztes Arbeiten aus der KMU-Perspektive

Dr. Elke Frank

Microsoft: Digitale Technologien als Ermöglicher neuer Formen von Flexibilität

Frank Roth

AppSphere: Optionen ermöglichen und Leitplanken setzen aus der Perspektive eines kleineren Unternehmens

Dr. Peter Cammerer

BMW Betriebsrat: Optionen ermöglichen und Leitplanken setzen aus der Perspektive eines Großunternehmens

Dr. Manuela Maschke

Hans-Böckler-Stiftung: Zentrale Handlungsfelder bei der Gestaltung mobiler Arbeit durch Betriebsvereinbarungen

Paul van Dun

Ministerium für Soziales und Beschäftigung, Niederlande: Wenn aus Möglichkeiten Rechte werden: Das Recht auf Telearbeit in den Niederlanden

Prof. Dr. Friedhelm Nachreiner

ehemals Universität Oldenburg: Arbeitszeitrechtliche Fragestellungen: Welcher gesetzliche Rahmen fördert gesundes orts- und zeitsouveränes Arbeiten?

Prof. Dr. Rüdiger Krause

Universität Göttingen: Arbeitsschutzrechtliche Fragestellungen: Grenzen setzen

AUSWIRKUNGEN DER DIGITALISIERUNG AUF BESCHÄFTIGUNG UND ERWERBSFORMEN

Prof. Dr. Michael Beigl

Karlsruher Institut für Technologie:
Was erwartet uns? Ein Überblick über technologische Entwicklungen und ihre Anwendungsbereiche

Prof. Dr. Holger Bonin

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung: Debatte um das Ende der Arbeit und Auswirkungen der Digitalisierung auf Beschäftigung, Berufe und Qualifikationen

Prof. Dr. Volker Deville

Allianz Deutschland AG: Was bedeutet die zunehmende Automatisierung für Beschäftigte eines Versicherungskonzerns? Neue Qualifikationsanforderungen und betriebliche Ansätze

Oskar Heer

Daimler AG: Arbeiten in der Industrie 4.0 – Herausforderungen für Betrieb und Beschäftigte

Thomas Mendrzik

Hamburger Hafen und Logistik AG: Sozialpartnerschaft in Zeiten der zunehmenden Automatisierung – Beispiel eines Innovations- und Rationalisierungsschutztarifvertrags

Prof. Dr. Jan Marco Leimeister

Universität Kassel: Neue Erwerbsformen in der digitalen Arbeitswelt – Handlungsfelder und Gestaltungsoptionen

Sebastian Kurt

scondoo GmbH: Vor- und Nachteile neuer Erwerbsformen für Nutzerunternehmen

BILDUNG, QUALIFIZIERUNG UND WEITERBILDUNG

Prof. Dr. Reinhard Pollak

WZB und Freie Universität Berlin: Herausforderungen für die Weiterbildung in Deutschland (Bedarf, Angebotsstruktur, Inanspruchnahme, Potenziale für die soziale Mobilität)

Jan Eggert

Bildungsakademie von BMW: Veränderter Personal- und Qualifikationsbedarf der Industrie

Prof. Dr. Matthias Jarke

FIT Fraunhofer: Neue Anforderungen der digitalen Arbeitswelt – computergestützte Möglichkeiten einer in den Arbeitsprozess integrierten Weiterbildung

Alfred Löckle

Gesamtbetriebsrat sowie Konzernbetriebsrat der Robert Bosch GmbH: Betriebliche Weiterbildung als Instrument zur betrieblichen Fachkräfteentwicklung und sozialen Mobilität

Stefan Soltmann

IG BCE: Verankerung der Weiterbildung in der Tarifpolitik

Prof. Dr. Eva Kocher / Prof. Dr. Felix Welti

Europa-Universität Viadrina, Frankfurt/Oder/Universität Kassel: Rechtliche Ausgestaltung eines Anspruchs auf Weiterbildung

Robert Titelbach

Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, Österreich: Policy-Learning am Beispiel der Bildungskarenz und Bildungsteilzeit in Österreich

Friedhelm Siepe

Bundesagentur für Arbeit: Wie sieht die BA ihre Zukunfts-/Entwicklungspotentiale? (Strategische Ausrichtung und konkrete Erfahrungen aus dem Pilotprojekt Weiterbildungsberatung)

ARBEITSRECHT UND MITBESTIMMUNG

Prof. Dr. Gregor Thüsing

Universität Bonn: Erscheinungsformen digitaler Arbeit und ihre arbeitsrechtliche Einordnung

Dietmar Schenn

Betriebsrat der Audi AG:
Innovative Beteiligungskonzepte – Beispiel aus der Praxis: Audi AG

Uwe Zillessen

Betriebsrat der Fa. Publicis Pixelpark:
Innovative Beteiligungskonzepte – Beispiel aus der Praxis: Publicis Pixelpark, Köln

Prof. Dr. Peter Wedde

Frankfurt University for Applied Sciences:
Digitalisierung und Beschäftigtendatenschutz und Impuls zur Mitgestaltung betrieblicher Veränderungsprozesse in der digitalen Arbeitswelt

Dr. Manuela Maschke

Hans-Böckler-Stiftung: Stellungnahme zur Mitgestaltung betrieblicher Veränderungsprozesse in der digitalen Arbeitswelt

Dr. Hans-Peter Klös

Institut der deutschen Wirtschaft:
Stellungnahme zur Mitgestaltung betrieblicher Veränderungsprozesse in der digitalen Arbeitswelt

SOZIALE SICHERUNG

Dr. Verena Tobsch

INES Berlin: Solo-Selbstständige in Deutschland und die Potenziale der Gig-Ökonomie

Prof. Dr. Wiebke Brose

Universität Duisburg-Essen:
Sozialversicherungsrechtliche Bewertung der neuen Beschäftigungsformen nach geltendem Recht

Melanie Fahmy

TNS Infratest: Präsentation der Ergebnisse der qualitativen Studie „Diskussion in Fokusgruppen“

Dr. Andreas Lutz

Verband der Gründer und Selbstständigen Deutschland (VGSD) e. V.:
Stellungnahme einer Interessensvertretung von Selbstständigen

Michael Quabach

DGUV: Auswirkungen der Digitalisierung auf die gesetzliche Unfallversicherung: Status quo und Herausforderungen

Prof. Dr. Ulrich Preis

Universität zu Köln: Notwendigkeit einer verpflichtenden Altersvorsorge für alle Erwerbstätige?

Dr. Reinhold Thiede

DRV Bund: Probleme bei der Ausgestaltung einer Rentenversicherung für (Solo-)Selbstständige

Monika Queisser

OECD: Ausgestaltung der Alterssicherung Selbstständiger in ausgewählten OECD-Ländern – Policy-Learning

Victoria Ringleb

Allianz Deutscher Designer (AGD) e. V.:
Stellungnahme einer Interessensvertretung von Selbstständigen

SOZIALE GESTALTUNG DES WANDELS UND GUTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Jan Sievers

TUI AG: Weiterentwicklung agiler Methoden in der konkreten Anwendung in einem Großunternehmen

Prof. Dr. Rötting

TU Berlin: Zukunft der Mensch-Maschine-Interaktion

Dr. Christian Schlögel

KUKA AG: Mensch-Maschine-Interaktion in der Industrie 4.0

Per Wiek

Deutsche Bahn AG: Die Zukunft der Mensch-Maschine-Interaktion im Dienstleistungssektor

Dr. Immanuel Hermreck

Bertelsmann SE: Gestaltung der digitalen Transformation aus Sicht des Personalmanagements

Birgit Isenmann und Alfred Löckle

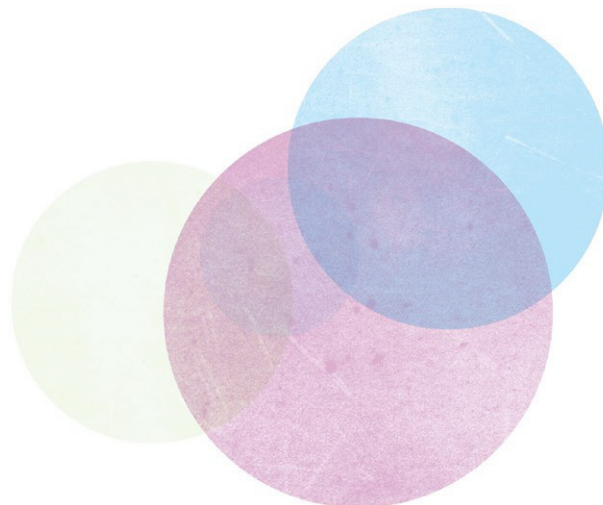
Robert Bosch GmbH: Gestaltung der digitalen Transformation bei der Robert Bosch GmbH

Dr. Jochen Appt

DGUV: Neue Herausforderungen des Arbeitsschutzes und Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung

Dr. Werner Eichhorst

IZA: Ökonomische Anreizsysteme zur Förderung guter Arbeitsbedingungen





FUTURALE – EIN FILMFESTIVAL ZUR ZUKUNFT DER ARBEIT



»Beim Filmfestival #Futurale geht es um nicht weniger als um die #ZukunftderArbeit «
25.02.2016 via Twitter

»Hingehen! Diskutieren! Neues Erfahren! #FUTURALE «
14.09.2016 via Twitter

»Heute: Arbeiten 4.0 – Wunsch und Wirklichkeit «
16.04.2016 via Twitter

Am 5. November 2015 startete das BMAS mit der Futurale ein weiteres Angebot an Bürgerinnen und Bürger, sich in den Diskussionsprozess rund um die Zukunft der Arbeit einzubringen.

Mit sieben Dokumentarfilmen tourte das Filmfestival ein Jahr lang durch Deutschland. Die Filme decken ein breites Spektrum unterschiedlicher Aspekte der Arbeit ab: Sie zeigen den Arbeitsalltag in all seinen Facetten, beleuchten die Auswirkungen der Digitalisierung auf traditionelle Berufe und begleiten Unternehmen, die sich auf neue Wege begeben. Sie zeigen neue Beschäftigungsformen, innovative Lebensentwürfe und geben Einblicke in die Welt der Startups.

Im Anschluss an jeden Film diskutierten Expertinnen und Experten aus der Region mit dem Publikum – insgesamt wurde so in 175 Veranstaltungen das Thema Arbeiten 4.0 ganz unterschiedlich beleuchtet. Mehr Infos zum Festival auf www.arbeitenviernull.de



INFOS ZU DEN FILMEN

GRENZENLOSE FREIHEIT – GRENZENLOS ERREICHBAR?

DIGITALE NOMADEN – DEUTSCHLAND ZIEHT AUS

Regie: Tim Jonischkat, Deutschland 2015

Digitale Nomaden sind ortsunabhängig lebende Freigeister, die ihre Arbeit an jedem Ort der Welt ausüben können.

Die erste deutschsprachige Doku zu diesem Thema nimmt den Zuschauer mit auf eine faszinierende Entdeckungsreise durch eine neuartige Lebens- und Arbeitswelt.

ROBOTER ALS ANTWORT AUF DEN DEMOGRAFISCHEN WANDEL?

IK BEN ALICE

Regie: Sander Burger, Niederlande 2015

Einer älter werdenden Bevölkerung stehen begrenzt Fachkräfte in der Pflege zur Verfügung. Daher soll der Pflegeroboter „Alice“ zukünftig Ersatz leisten. Der in Rotterdam uraufgeführte Dokumentarfilm IK BEN ALICE geht der Frage nach, wie Roboter eine Beziehung zu Menschen aufbauen können. Ergreifend, herzerreißend und moralisch.

KOMMT DIE ZUKUNFT AUS DEM DRUCKER?

PRINT THE LEGEND

Regie: Luis Lopez, Clay Tweel, USA 2014

Die preisgekrönte Dokumentation PRINT THE LEGEND wirft einen Blick auf das Rennen um die Marktführung des 3D-Drucks, die Barack Obama in seiner 2013 gehaltenen „State of the Union Address“ als nächste technische Revolution bezeichnete.

Die Filmemacher porträtieren Unternehmer, die 3D-Technologie in den Mittelpunkt ihrer Gründungsidee stellen, und zeigen, was dieser „Macintosh-Moment“ für sie bedeutet.

ICH ARBEITE, ALSO BIN ICH – IDENTITÄT DURCH ARBEIT?

DEINE ARBEIT, DEIN LEBEN!

Regie: Luzia Schmid, Deutschland 2015

DEINE ARBEIT, DEIN LEBEN! ist Teil eines crossmedialen Projekts und erzählt, was Arbeit in einem traditionellen Industrieland heute bedeutet. Und das so authentisch und direkt wie möglich: aus der Perspektive der Menschen selbst.

Auf Einladung des WDR hielten Menschen ihren Arbeitsalltag mit Smartphone oder Videokamera fest. Aus mehreren hundert selbst gedrehten Videos entstand dann dieser Dokumentarfilm.

SCHÖNE NEUE ARBEITSWELT?

MEIN WUNDERBARER ARBEITSPLATZ

Regie: Martin Meissonnier, Frankreich 2014

Die Wirtschaftskrise hat den weltweiten Arbeitsmarkt erfasst. Im Dokumentarfilm MEIN WUNDERBARER ARBEITSPLATZ kommen Firmen zu Wort, die sich der negativen Stimmung widersetzen und mit innovativen Maßnahmen dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter wieder gerne zur Arbeit kommen und gleichzeitig mehr Gewinn generiert wird.

GOLDGRÄBERSTIMMUNG AUF DEM SOFA? YOUTUBE MACHT'S MÖGLICH

PLEASE SUBSCRIBE

Regie: Dan Dobi, USA 2013

Schon jetzt ist YouTube nach Google die zweitgrößte Suchmaschine der Welt. Jeden Tag klicken Nutzer rund vier Milliarden Videos an, pro Minute werden Hunderte Stunden Videomaterial hochgeladen. PLEASE SUBSCRIBE erklärt das Phänomen einiger der einflussreichsten Content-Ersteller, die den Standard für YouTuber geprägt haben.

VON DER IDEE ZUM STARTUP – WIE LANG IST DER WEG?

SILICON WADI

Regie: Daniel Sivan, Yossi Bloch, Israel 2014

Israel gilt als die Startup-Nation. Allein in Tel Aviv gibt es mehr Startups als zusammen in Europa. Pro Person steht nirgendwo sonst so viel Venture Capital zur Verfügung wie in Israel. Wie funktioniert eine High-Tech-Nation?

SILICON WADI von Daniel Sivan und Yossi Bloch begleitet vier junge Unternehmen und ihre Förderer in Tel Aviv über zwei Jahre.

IMPRESSUM

Herausgeber

Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Abteilung Grundsatzfragen des Sozialstaats,
der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft
Wilhelmstraße 49
10117 Berlin

Internet: www.arbeitenviernull.de
Email: gsarbeitenviernull@bmas.bund.de

Stand: März 2017

Wenn Sie Bestellungen aufgeben möchten:

Best.-Nr.: A 883

Telefon: 030 18 272 272 1

Telefax: 030 18 10 272 272 1

Schriftlich: Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09
18132 Rostock

E-Mail: publikationen@bundesregierung.de

Internet: www.bmas.de

Gehörlosen/Hörgeschädigten-Service:

E-Mail: info.gehoerlos@bmas.bund.de

Fax: 030 221 911 017

Gebärdentelefon: gebaerdentelefon@sip.bmas.buergerservice-bund.de

Design: BUTTERBERLIN, BUTTER. GmbH

Druck: bud Potsdam

Bild der Ministerin: Foto: Werner Schuering

Illustration: Anja Stiehler

Illustration: Joanna Zofia Krzempek

Gedruckt auf säure-, holz und chlorfreiem Papier, FSC-zertifiziert

Wenn Sie aus dieser Publikation zitieren wollen, dann bitte mit genauer Angabe des Herausgebers, des Titels und des Stands der Veröffentlichung. Bitte senden Sie zusätzlich ein Belegexemplar an den Herausgeber.

Diese Publikation wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales kostenlos herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

