

# Moderne Arbeitswelt

Die Flexibilisierung hat viele Gesichter

PEAGMAGAZIN

PEAG Unternehmensgruppe Ausgabe 2016



PEAG UNTERNEHMENS  
GRUPPE

Wir bewegen Personal.

## Liebe Leserinnen und Leser,

ein kurzer persönlicher Gedanke zum Thema Flexibilisierung. Flexibel heißt, dass jemand oder etwas sich leicht an verschiedene Situationen und Aufgaben anpasst. Ein Synonym hierfür ist Anpassungsfähigkeit. War es in der Vergangenheit in der Arbeitswelt eher die geforderte Anpassung des Menschen an organisatorische, zeitliche und technische Veränderungen, so bietet die fortschreitende Digitalisierung, neben den möglichen Risiken, ein enormes Potenzial an neuen Arbeitsformen und Arbeitsmöglichkeiten. Der betriebliche Gestaltungsrahmen wird durch die Digitalisierung umfassender und flexibler, neue Arbeitsformen und eine breitere Teilhabe am Arbeitsmarkt ergeben sich damit. Für die politischen Arbeitsmarktakteure (Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände und Politik) bedeutet das ab sofort umfangreiche, lohnenswerte Gestaltungsarbeit.

Viele noch unbeantwortete Fragen, die das Thema Flexibilisierung aufwirft, werden in unserem diesjährigen Magazin eingehend diskutiert:

Besteht tatsächlich die Chance, dass sich Produktions- und Arbeitsbedingungen nun stärker an den Bedürfnissen der arbeitenden Menschen orientieren können und/oder sogar müssen? Welche Formen der Flexibilisierung kommen auf uns zu? Welche Chancen und Risiken sind damit verbunden? Mit welchen Rahmenbedingungen kann die Politik Einfluss nehmen? Welche Reaktionsmöglichkeiten haben Unternehmen?

Lassen Sie sich von den spannenden Beiträgen anregen und teilen Sie uns auch Ihre Erfahrungen mit. Digital oder persönlich, wir hören gerne zu.

Ihr



**Gerd Galonska**  
Sprecher der Geschäftsführung  
der PEAG Holding GmbH



Wir, die PEAG Holding GmbH, widmen uns – neben unserem Tagesgeschäft in den Bereichen strategische Personalberatung, vermittlungsorientierte Arbeitnehmerüberlassung und Beschäftigtertransfer – intensiv den arbeitsmarktpolitischen Fragestellungen und stehen dabei im ständigen Dialog mit Entscheidern aller Akteursgruppen. Auf Schloss Landsberg veranstalten wir jährlich zu den aktuellsten Themen ein Symposium sowie eine Fachtagung, die sich jeweils intensiv mit drängenden Fragestellungen auseinandersetzen. Im Jahr 2016 haben wir ausführlich das Thema „Moderne Arbeitswelt – Die Flexibilisierung hat viele Gesichter!“ diskutiert. Lesen Sie nachfolgend, in welchen Zusammenhängen die unterschiedlichen Akteure diese Prozesse wahrnehmen und in ihren Bereichen umsetzen.

## Leitartikel 04

Moderne Arbeitswelt – Die Flexibilisierung hat viele Gesichter

**Rainer Schmeltzer**, Minister für Arbeit, Integration und Soziales  
des Landes Nordrhein-Westfalen

## Zum Thema 08

**Yasmin Fahimi**, Staatssekretärin im Bundesministerium für Arbeit und Soziales

**Prof. Dr. Dr. Ayad Al-Ani**, Ao. Professor, School of Public Leadership,  
Stellenbosch University, Südafrika

**Hartmut Rauen**, stellvertretender Hauptgeschäftsführer VDMA  
(Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V.)

**Dr. Hans-Peter Klös**, Geschäftsführer und Leiter Wissenschaft  
des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln e.V.

**Johannes Vogel**, Generalsekretär der FDP NRW und FDP-Bundesvorstandsmitglied

**Dr. Luitwin Mallmann**, Hauptgeschäftsführer der Landesvereinigung  
der Unternehmensverbände NRW

**Dr. Ulrich Walwei**, Vizedirektor des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung  
der Bundesagentur für Arbeit (IAB)

## Nachgefragt 30

**Prof. Dr. Margret Borchert**, Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung  
der Universität Duisburg-Essen

**Prof. Dr. Susanne Böhlich**, Professorin für Internationales Management  
der Internationalen Hochschule Bad Honnef, Bonn

**Ulrich Kanders**, Hauptgeschäftsführer vom Essener Unternehmensverband e.V.

**RA Werner Stolz**, Hauptgeschäftsführer beim Interessenverband  
Deutscher Zeitarbeitsunternehmen, iGZ e.V.

## Standpunkt 34

**Sven Kramer**, Geschäftsführer der PEAG Holding GmbH

## Veranstaltungen 36

PEAG PERSONALDEBATTE zum FRÜHSTÜCK

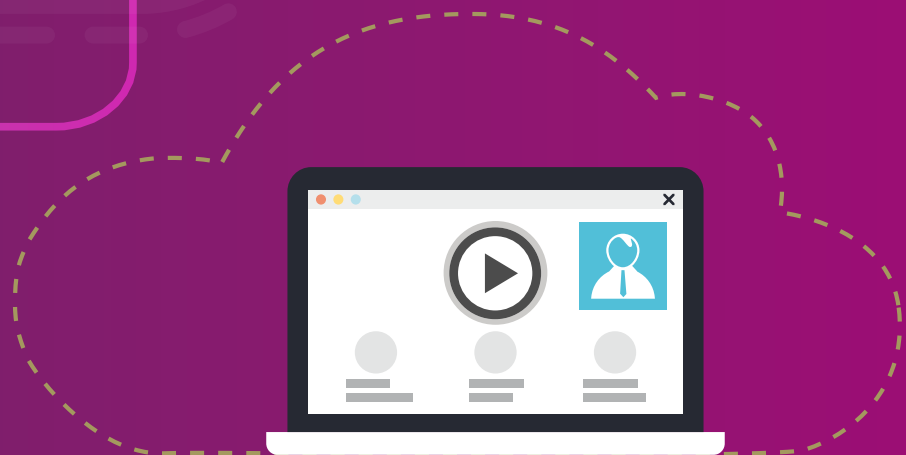
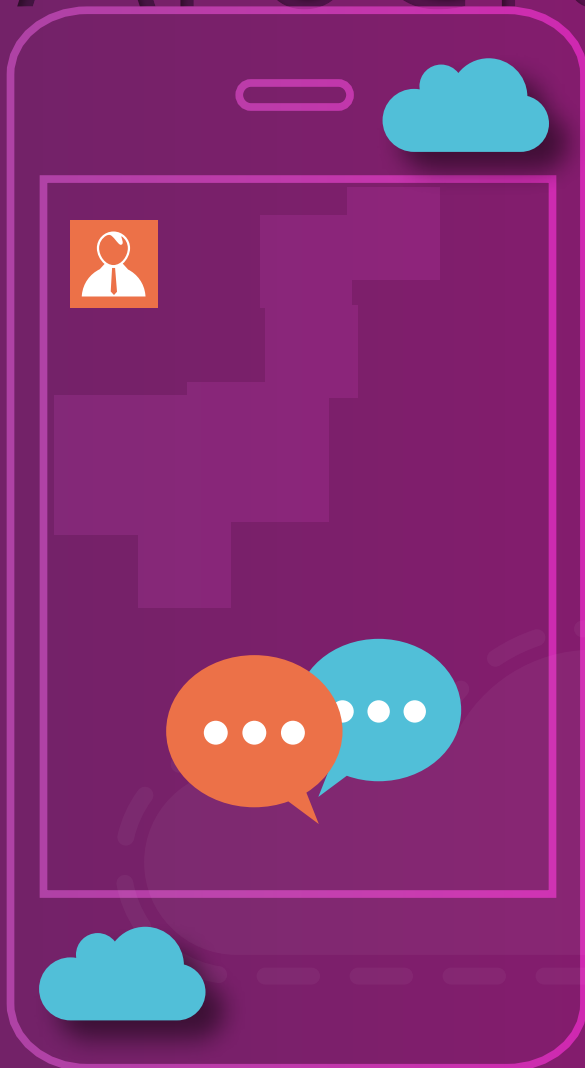
PEAG Symposium auf Schloss Landsberg

## Wir 38

Die Gesellschaften der PEAG Unternehmensgruppe



# Moderne Arbeitswelt





## Rainer Schmelzter

Minister für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen

Rainer Schmelzter schloss seine Mittlere Reife 1977 ab. Von 1977 bis 1980 absolvierte er die Ausbildung zum Wohnungswirt mit den Abschlüssen als Wohnungswirt 1980 und als Wohnungsfachwirt 1985. Von 1980 bis 1992 arbeitete er als Wohnungswirt bei der Dortmunder Gemeinnützigen Wohnungsgesellschaft mbH. Seit 1977 ist er Mitglied in der SPD, seit 1979 Mitglied der Gewerkschaft ÖTV/ver.di. Von 1992 bis 1995 war er Gewerkschaftssekretär der ÖTV im Büro des Hauptvorstandes in Berlin, 1995 bis 2000 Gewerkschaftssekretär der ÖTV in der Kreisverwaltung Unna. Seit Juni 2000 ist er Abgeordneter des Landtags Nordrhein-Westfalen. Von 2005 bis September 2015 war er stellvertretender Vorsitzender der SPD-Landtagsfraktion. Am 30. September 2015 wurde er zum Minister für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen berufen.

Wenn wir uns mit der modernen Arbeitswelt befassen, dann verstehen wir ganz unterschiedliche Dinge darunter. Moderne Arbeit ist erst einmal gut: Wir gehen mit der Mode und sind nicht von gestern. Andere natürlich lehnen die moderne Arbeitswelt und teilweise Modernität an sich rundheraus ab. Sie sind gern „altmodisch“ und wollen mit den Veränderungen nichts zu tun haben.

Wenn Sie mich fragen, wie ich dazu stehe, dann kann ich sagen, dass beide Seiten Recht haben und beide Seiten falsch liegen. Die Arbeitswelt von gestern hat uns viele Errungenschaften gebracht, die wir uns heute und morgen nicht nehmen lassen sollten. Gleichzeitig liegt in der Digitalisierung, die immer weiter unsere Arbeit wie auch unser Privatleben beeinflusst, eine große Chance – auch für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Unsere Aufgabe ist es daher, nun die Weichen zu stellen, damit wir die Chancen nutzen und die Risiken minimieren.

Die Arbeitswelt der Zukunft ist digital, vielfältig und flexibel. Flexibilität bedeutet, sich an die in Zukunft noch dynamischere, heterogenere und vielfältigere Arbeitswelt anzupassen. Das ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die Beschäftigte genauso betrifft wie Betriebe und den Staat. Mit der Flexibilisierung sind Chancen und Risiken verbunden – Flexibilisierung hat daher „viele Gesichter“.

Während die digitalen Veränderungen im Privatleben überwiegend als nutzbringend für die Gesellschaft betrachtet werden, wird im Rahmen der Arbeitswelt 4.0 von Arbeitsplatzverlust, Dequalifizierung, menschenleeren Fabriken und einem veralteten Bildungssystem gesprochen. Genau das sind die Horrorszenarien der digitalen Zukunft. →



Diese Sorgen und Ängste sind nachvollziehbar, da die durch die Digitalisierung ausgelösten Veränderungsprozesse von grundlegender, substanzieller Bedeutung für unser Zusammenleben sein werden. Was wir heute bereits mit Sicherheit sagen können, ist, dass Digitalisierung unsere Art zu leben und zu arbeiten verändert. Das heißt jedoch nicht zwangsläufig, dass unsere Arbeitsplätze in hoher Anzahl wegfallen. Selbst die Wissenschaft ist sich zu diesem Thema nicht einig.

Wichtig ist für mich die Erkenntnis, dass sich die Unternehmen in NRW auf den Weg gemacht haben. Die Mehrheit der Mittelständler blickt optimistisch in die Zukunft und erwartet, dass sie durch die Digitalisierung neue Geschäftsfelder hinzugewinnen wird. Das bedeutet, dass der richtige Zeitpunkt gekommen ist, Standards für gute und faire Arbeit 4.0 zu entwickeln. Denn „wie“ sich Arbeit verändert, können wir beeinflussen. Dafür müssen wir uns von der reinen ingenieurwissenschaftlichen Diskussion entfernen.

Ich lege Wert darauf, dass der digitale Wandel und die technologischen Entwicklungen nicht dazu führen dürfen, dass Arbeit in NRW für den Menschen schlechter wird. Es muss verhindert werden, dass neue Formen der Kontrolle von Beschäftigten und ihren Leistungen eingeführt werden. Oder dass technologische Assistenten Bewegungsabläufe kontrollieren oder Maschinen unsere „Denkleistung“ übernehmen und den Menschen Befehle erteilen. Im Hinblick auf die Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz können eine ständige Verfügbarkeit und die damit verbundene höhere Arbeitsintensität – ohne entsprechenden Ausgleich – psychische Belastungen erhöhen.

Darum müssen gültige Standards weiterhin erhalten bleiben. Ich denke da an die Sicherheit des Arbeitsplatzes, der Beschäftigtendaten, auskömmliche Löhne, gute Angebote für Weiterbildungen, aber auch eine Mitbestimmungskultur im Unternehmen.

Dabei hilft uns das deutsche Arbeitsschutzrecht. Es definiert Regeln, die zu gesunden Arbeitsbedingungen führen. Gleichzeitig lässt es Raum für Gestaltung nach Bedarf. Dieser Rahmen muss auch in einer digitalisierten Arbeitswelt gelten.

Die fortschreitende Digitalisierung führt dazu, dass neue Standards wichtig werden können: Der Ruf nach mehr Flexibilisierung ist technik- und wirtschaftsgetrieben. Aber unsere Gesellschaft wird vielfältiger – und damit auch unsere Bedürfnisse an die Gestaltung von Arbeit. Gute und faire Arbeit im digitalen Wandel soll ermöglichen, sich an Lebensphasen und Bedürfnissen zu orientieren. Und wir brauchen nicht nur „Smartphones“, sondern auch „smart work“. Damit meine ich, dass die Technik clever in die Arbeit eingebunden wird und Beschäftigte entlastet, Stress reduziert und mehr Selbstbestimmung über Ort und Zeit ermöglicht.

**„Ich lege Wert darauf, dass der digitale Wandel und die technologischen Entwicklungen nicht dazu führen dürfen, dass Arbeit in NRW für die Menschen schlechter wird.“**

Dafür müssen die Beschäftigten gut qualifiziert sein. Die berufliche Weiterbildung hat somit einen hohen Stellenwert, egal ob beim Bildungsträger vor Ort oder im virtuellen Klassenzimmer.

„Lebenslanges Lernen“ ist notwendiger denn je und digitale Bildung beginnt nicht erst beim Arbeitnehmer, sondern im Kindergarten und setzt sich durch das gesamte Schul-, Ausbildungs- und Berufsleben fort. Gleichzeitig bietet sich im Kontext der digitalen Transformation für NRW die Chance, die Qualität von Lernen, Lehre sowie Aus- und Weiterbildung zu verbessern – durch neue Lernformen und Lehrmethoden, die zu mehr Chancengleichheit im Bildungssystem führen.

Der digitale Wandel bedeutet sowohl für Arbeitgeber als auch für Beschäftigte ein hohes Maß an Flexibilität und Entwicklungsbereitschaft. Für kleine und mittelständische Unternehmen ist dies eine enorme Herausforderung und aufgrund von fehlenden finanziellen Mitteln kaum umsetzbar. Darum unterstützen wir sie mit der „Potenzialberatung“.

Beteiligung und Mitbestimmung im Betrieb sind auch hier für das Gelingen ganz entscheidende Faktoren. Nur wenn man die Belegschaften mitnimmt, findet man eine gute Grundlage für erfolgreiche und breit akzeptierte Veränderungsprozesse.

Den Betriebsräten und Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden und Kammern kommen dabei ganz besondere Schlüsselrollen zu.

Wir nutzen das hohe Interesse an Mitgestaltung und Mitbestimmung in NRW ebenfalls. Beispielsweise sind wir mit unseren Bürgerinnen und Bürgern in den Dialog getreten über faire Zukunftsvisionen für unser Land. Dafür haben wir verschiedene Plattformen geschaffen: Von großen Betriebsratskonferenzen bis zum Online-dialog. Unter [www.arbeitviernull.nrw](http://www.arbeitviernull.nrw) diskutieren wir gerade: Wo stehen wir in NRW? Wie können wir erreichen, dass NRW Land der guten und fairen Arbeit 4.0 wird?

Die Ideen und Anregungen für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft werden „online“ gestellt. Wir suchen aber auch den Austausch vor Ort.

Es ist wichtig, dass unsere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Zukunft – Schüler, Studenten, Auszubildende – mit den Arbeitgebern, Betriebsräten und Kammern sowie der Politik in die Diskussion gehen. Faire Arbeit 4.0 ist ein Thema, das von allen Akteuren gemeinsam angegangen werden muss. Eine vertrauensvolle und enge Zusammenarbeit stellt die Grundlage für die Gestaltung von Wirtschaft und Arbeit 4.0 in diesem Land dar.

Aus diesem Gedanken heraus haben wir im Frühjahr in Nordrhein-Westfalen die Allianz „Wirtschaft und Arbeit 4.0“ von der Landesregierung (Arbeits-, Wirtschafts- und Wissenschaftsministerium), Spitzenvertretern der Wirtschaft, den Gewerkschaften und der Wissenschaft gegründet, um wesentliche Impulse für den digitalen Entwicklungs- und Innovationsprozess zu geben.

Wir wollen NRW als Spitzenstandort der digitalen Wirtschafts- und Arbeitswelt weiter entwickeln, gemeinsam gestalten, Ideen entwickeln und Innovationen ermöglichen. Dabei stehen drei Ziele im Fokus: Die Erhöhung der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit durch den digitalen Wandel, die Förderung der Teilhabe auf dem Arbeitsmarkt und die Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit. Das können und wollen wir mit guter und fairer Arbeit erreichen.

Flexibilisierung kann Bestandteil von guter und fairer Arbeit sein. Aber nicht, wenn sich nur einer anpasst. Wenn sich nur der Beschäftigte an die Anforderungen von Maschinen und Robotern anpasst oder nur an die betrieblichen Einsatzwünsche. Flexibilität ist keine Einbahnstraße, sondern erfordert einen Kompromiss.

Insgesamt ziehe ich ein positives Zwischenfazit auf dem Weg zur Arbeit 4.0: Wir haben die Chance, dass damit Barrieren überwunden werden und Teilhabe möglich wird. Wir haben die Chance, dass Arbeiten besser und gesünder wird. Nun müssen wir zusammen diese Chance nutzen. ○

**„Flexibilität ist keine Einbahnstraße, sondern erfordert einen Kompromiss.“**



# Zum Thema

## Moderne Arbeitswelt – Die Flexibilisierung hat viele Gesichter



**Yasmin Fahimi**

Staatssekretärin im Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Yasmin Fahimi ist seit dem 1. Januar 2016 beamtete Staatssekretärin im Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Von 2014 bis 2015 war sie als Generalsekretärin der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands (SPD) tätig. Mitglied der SPD ist sie seit Oktober 1986. Bis 2014 arbeitete Frau Fahimi bei der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IGBCE), zuletzt als Abteilungsleiterin für Grundsatzfragen und Organisationsentwicklung. Zuvor koordinierte sie als Gewerkschaftssekretärin der IGBCE Modernisierungs- und Reorganisationsprozesse, leitete das Projekt „Gute Arbeit“ und war für die strategische Kommunikation und das Kampagnenmanagement verantwortlich.

Unsere Arbeitswelt befindet sich in einem grundlegenden Wandel, der über die technologischen Veränderungen der Digitalisierung weit hinausgeht. Wir erleben zurzeit auch einen tiefgreifenden kulturellen und gesellschaftlichen Wandel, der mit neuen Ansprüchen an die Organisation von Arbeit verbunden ist. Für die Sozialpartner und die Politik stellt sich die Frage, wie dieser Transformationsprozess gestaltet werden kann.

Für immer mehr Beschäftigte ist es wichtig, dass nicht nur die Arbeit den Takt ihres Lebens bestimmt. Die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit flexibel zu gestalten, wird von der Mehrheit der Menschen in Deutschland als zentraler Faktor für Lebensqualität empfunden. Flexibilitätsansprüche werden vor allem da gestellt, wo die familiäre Verantwortung dies erfordert. 71 Prozent der Eltern mit Kindern unter 18 Jahren und 70 Prozent der Gesamtbevölkerung sagen, dass flexible Arbeitszeiten für Eltern in besonderem Maße dazu beitragen würden, die Lebensqualität zu verbessern.<sup>10</sup> Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ist außerdem davon auszugehen, dass mit steigender Zahl älterer Familienmitglieder, die betreut und gepflegt werden müssen, für eine wachsende Zahl von Erwerbstätigen weitere Anforderungen neben dem Beruf hinzukommen und Möglichkeiten des zeit- und ortsflexiblen Arbeitens weiter an Bedeutung gewinnen werden.

Wie aber sehen die genauen Ansprüche an Flexibilität aus? Hier gehen die Idealvorstellungen der Erwerbstätigen weit auseinander. In einer vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten Wertewelten-Studie wurden Bürgerinnen und Bürger in Tiefeninter-



views befragt, wie sie die heutige Arbeitswelt sehen und welche Arbeitswelt sie sich zukünftig wünschen.<sup>②</sup> Das Ergebnis macht deutlich, dass die Ansprüche an unsere Arbeitswelt sehr vielfältig sind. Diese Pluralität zeigt sich am deutlichsten beim Thema „Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort“. Etwa 40 Prozent der Befragten möchten ihre Arbeitszeit individuell gestalten und hoffen bei der Ausgestaltung individueller Lösungen auf geeignete Rahmensetzungen und Unterstützung durch Arbeitgeber und Politik. Mit „Flexibilität in der Arbeitswelt“ meint diese Gruppe vor allem mehr Ergebnisorientierung und weniger Präsenzzwang. Sie wollen selbst entscheiden, wann und wo sie arbeiten und dies direkt mit ihrem Arbeitgeber aushandeln. Dem gegenüber stehen gut 50 Prozent der Befragten, deren Arbeitszeitideal stark von Verlässlichkeit geprägt ist. Bei ihnen besteht ein starker Wunsch nach klar abgegrenzten Arbeitszeiten, die Zeit für eine ungestörte Beschäftigung mit privaten Dingen lassen. Sie wollen eine strikte Trennung von Arbeit und Privatleben und ein klar definiertes Arbeitsende. Mit Flexibilität wird in dieser Gruppe zum Beispiel ein Recht auf Teilzeitarbeit verbunden. Während sich diese beiden gegensätzlichen Haltungen (Individualisierung versus Verlässlichkeit) hinsichtlich der Flexibilisierung der täglichen Arbeitszeit deutlich unterscheiden, eint sie der Wunsch nach lebensverlaufsorientierten Arbeitszeiten.

Die heutige Arbeitswelt wird von den Befragten eher mit negativen Aspekten von Flexibilität, wie ständiger Erreichbarkeit, in Verbindung gebracht. Auch im aktuellen Arbeitszeitreport der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) wird berichtet, dass bei 22 Prozent der Befragten erwartet wird, dass sie im Privatleben für dienstliche Angelegenheiten erreichbar sind.<sup>③</sup> Für die Zukunft werden aber auch positive Aspekte, wie eine freie Zeiteinteilung, damit verbunden.

Neben einer grundlegenden Pluralität zeigt die Wertewelten-Studie, dass ein Großteil der Beschäftigten in Deutschland das Gefühl hat, in den vergangenen Jahren den Arbeitgebern in Sachen Flexibilität entgegengekommen zu sein, denn Just-in-time-Produktion, internationale Arbeitsteilung und veränderte Kundenwünsche machen für Unternehmen einen flexiblen Arbeitseinsatz bei Produktion und Dienstleistungen erforderlich. Die Beschäftigten erwarten für die Zukunft mehr Flexibilität „in ihrem Sinne“. Ein reines Laissez-faire zugunsten betrieblicher Flexibilitätsansprüche wird klar abgelehnt. Zugleich befürwortet die Mehrheit Konsenslösungen, konstruktives Verhandeln und das Prinzip der Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene, um Kompromisse zu erzielen, die einen fairen Ausgleich zwischen den Anforderungen der Unternehmen und den Bedürfnissen der Beschäftigten erzielen.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass das alte Prinzip „one size fits all“ nicht mehr funktioniert und dass die Bürgerinnen und Bürger sehr individuelle Erwartungen an ihre Arbeit haben. Darauf muss auch die Politik reagieren. Sie muss Antworten auf die Fragen finden, wie der Rahmen gestaltet werden kann, damit sich die Potenziale und Chancen der vierten industriellen Revolution voll entfalten und gleichzeitig Beschäftigtenwünsche realisiert werden können. Und welche Kompromisse möglich sind, damit betriebliche Flexibilitätsanforderungen und die Interessen der Beschäftigten im Sinne von Win-Win-Situationen austariert werden können.

Bei der Beantwortung dieser Fragen ist eine moderne Arbeitszeitpolitik von zentraler Bedeutung. Der Dialogprozess Arbeiten 4.0, den das Bundesministerium für Arbeit und Soziales seit April 2015 durchführt und ein von Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles initiiertes und in diesem Sommer geführter Arbeitszeitdialog haben deutlich gemacht, dass es bei einer modernen Arbeitszeitpolitik um drei Ziele geht:

1. Um den Schutz vor Entgrenzung und Überforderung und vor unbezahlter Mehrarbeit,
2. um mehr selbstbestimmtes Arbeiten für die Beschäftigten und
3. um mehr ausgehandelte Flexibilität.

<sup>①</sup> BMFSFJ Monitor Familienleben, 2013

<sup>②</sup> Wertewelten Arbeiten 4.0, März 2016

<sup>③</sup> Dies betrifft laut Arbeitszeitreport nicht allein Beschäftigte in Führungspositionen. Oft sind es Beschäftigte in einfacheren Tätigkeiten (vor allem im Dienstleistungsbereich), von denen Erreichbarkeit im Privaten erwartet wird und die häufig kontaktiert werden, BAuA: Arbeitszeitreport Deutschland 2016.



## „Das alte ‚one size fits all‘ funktioniert nicht mehr, die Bürgerinnen und Bürger haben sehr individuelle Erwartungen an ihre Arbeit.“

Zeitsouveränität spielt für die Beschäftigten in einer entgrenzten Arbeitswelt eine immer größere Rolle. Auch Unternehmen haben erkannt, dass die Zeitsouveränität für Beschäftigte für den Gesundheitsschutz, die Fachkräftegewinnung und die Mitarbeiterbindung von wachsender Bedeutung ist. Wenn Beschäftigte ihre Arbeitszeit selbst bestimmen oder mitgestalten können, so kann sich Flexibilität nach den Ergebnissen des Arbeitszeitreports der BAuA förderlich auf Gesundheit und Zufriedenheit auswirken. Trotzdem bleiben die Flexibilitätsoptionen bislang deutlich hinter den Erwartungen der Beschäftigten zurück. Die Regierungsparteien haben sich deshalb im Koalitionsvertrag darauf verständigt, das Recht auf Teilzeitarbeit um die Möglichkeit einer befristeten Teilzeitarbeit auszubauen. Ein Recht auf befristete Teilzeitarbeit ermöglicht es den Beschäftigten, ihre Arbeitszeit ihrem Lebensverlauf anzupassen und ist ein wichtiger Schritt hin zu mehr Zeitsouveränität, da unfreiwillige Teilzeitarbeit so reduziert werden kann. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales wird in diesem Herbst einen entsprechenden Gesetzentwurf zur Einführung eines Anspruchs auf befristete Teilzeitarbeit vorlegen.

Beim Thema Wahlarbeitszeit brauchen wir eine offene Diskussion darüber, ob die Spielräume, die das Arbeitszeitgesetz schon heute bietet, ausreichend sind oder ob hier konditionierte Öffnungen vorstellbar sind. Eins muss dabei aber ganz klar sein: Mehr Flexibilität kann es nur im Zusammenhang mit mehr Sicherheit und Zeitsouveränität für die Beschäftigten geben.

„Flexibel, aber selbstbestimmt“ könnte das Leitbild eines neuen Flexibilitätskompromisses bei der Arbeitszeit sein, der die Interessen sowohl der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als auch der Arbeitgeber berücksichtigt. Der Gesetzgeber kann hierfür den Rahmen schaffen, aber er kann keine passgenauen Lösungen per Gesetz verordnen. Diese müssen zwischen den Sozialpartnern und zusammen mit den Unternehmen und ihren Beschäftigten ausgehandelt werden. Wir brauchen also plurale Flexibilitätskompromisse.

Die Politik hat hier noch keine endgültigen Antworten. Eine Möglichkeit, um unterschiedliche Interessen von Beschäftigten und Unternehmen bei der Arbeitszeitgestaltung im Sinne von Win-Win-Situationen zusammenzubringen, könnten aber sozialpartnerschaftlich gestaltete Experimentierräume sein. In einem solchen Rahmen könnten ergebnisoffen neue sozialpartnerschaftliche Gestaltungsansätze entwickelt und konkrete Veränderungen unter wissenschaftlicher Begleitung im direkten Betriebsablauf erprobt werden. Ein geeigneter Impulsgeber hierfür könnte die Initiative Neue Qualität der Arbeit sein, in der die Sozialpartner und Kammern sowie die Länder und die Bundesagentur für Arbeit vertreten sind.<sup>④</sup>

Es sollte das gemeinsame Ziel von Sozialpartnern und Politik sein, den tiefgreifenden Wandel unserer Arbeitswelt so zu gestalten, dass Kompromisse auf betrieblicher Ebene möglich werden, die Flexibilität für Betriebe mit neuen Sicherheiten und mehr Zeitsouveränität für die Beschäftigten vereinen. ○

<sup>④</sup> Für weitere Informationen:  
[www.inqa.de](http://www.inqa.de)

# Industrie 4.0 – der Mensch bleibt im Mittelpunkt

Die Digitalisierung ist omnipräsent. Intelligenter, individueller, effizienter, schneller, vernetzter – so lauten nur einige Versprechen dieses neuen industriellen Zeitalters. Sie ist aber keine Parallelwelt, sondern ein wichtiger Entwicklungspfad auf dem Weg in die Zukunft der Produktion. Mit ihr geht ein grundlegender Wandel einher: Industrie 4.0 wird nicht nur Wirtschaftsabläufe und Produktionsprozesse effizienter gestalten, sondern auch zu einer – zum Teil grundlegenden – Veränderung der Arbeitswelt beitragen.

Für viele Beschäftigte wird Industrie 4.0 individuelle Gestaltungsräume eröffnen. So etwa in Form von Home-Office, Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit, Arbeitszeitkonten oder Jobsharing. Daneben werden verzweigte Wissens- und Innovationsnetzwerke noch wichtiger. Schon heute sind Teams aus externen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und eigenen Beschäftigten kaum mehr aus den Arbeitsabläufen wegzudenken. Flexibilität durch z.B. auch Werk- und Dienstverträge bilden hier das richtige Fundament. Flexibilität ist fester Bestandteil unserer modernen Arbeitswelt. Angebot und Nutzung flexibler Arbeitsformen dürfen aber nicht in ein starres Korsett gepresst werden. Gefragt sind vielmehr individuelle und betriebliche Lösungen.

Dabei bleibt der Mensch im Mittelpunkt – nicht trotz, sondern wegen Industrie 4.0: Er wird auch zukünftig Maschinen entwickeln, lenken und steuern. Und ohne qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird es nicht gelingen, die Technologieführerschaft des Maschinen- und Anlagenbaus und dessen führende Position auf den internationalen Märkten nachhaltig zu behaupten. Eine vom Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) veröffentlichte Studie „Industrie 4.0 –



## Hartmut Rauen

Stellvertretender Hauptgeschäftsführer VDMA  
(Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V.)

Hartmut Rauen wurde 1966 in Wittich geboren und studierte bis 1992 an der RWTH Aachen Maschinenbau (Konstruktionstechnik). Rauen trat 1992 in die Forschungsvereinigung Verbrennungskraftmaschinen im VDMA ein, übernahm 1995 die Geschäftsführung des Fachverbandes Fluidtechnik im VDMA und wurde 1996 Geschäftsführer des Fachverbandes Antriebstechnik. Im Jahr 1999 wurde er Mitglied der Hauptgeschäftsführung des VDMA mit Zuständigkeit für Technik, Normung, Bildung, Forschung und Innovation. Seit 2015 ist er Stellvertretender Hauptgeschäftsführer des VDMA. Zusätzlich zu seiner dortigen Tätigkeit ist Herr Rauen seit 1999 Mitglied im Vorstand der Deutschen Forschungsgesellschaft für die Anwendung der Mikroelektronik e.V. (DFAM) und seit 2012 Mitglied in den Kuratorien des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA) sowie für System- und Innovationsforschung (ISI). Außerdem ist er seit 2012 Vorstandsvorsitzender des Forschungskuratoriums Maschinenbau e.V. (FKM) und seit 2013 Mitglied im Stiftungsrat der European Business School.



Qualifizierung 2025" belegt: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im deutschen Maschinen- und Anlagenbau sind hervorragend qualifiziert, können mit Komplexität umgehen und sind daher für Industrie 4.0 gerüstet.

Wie die Studie aber auch zeigte, kommt der Qualifizierung zukünftig eine noch größere Bedeutung zu. Neue Inhalte und Methoden müssen in die Aus- und Fortbildung integriert werden, Themen wie cyberphysische Systeme, Robotik und Social Media spielen für die vernetzte Produktion eine entscheidende Rolle. Gefordert wird deshalb, dass Ausbilderinnen und Ausbilder früher in die strategischen Prozesse eingebunden werden, um die immer wichtiger werdenden Aspekte der vernetzten Produktion adressieren zu können. Auch bestehende Berufsbilder, wie zum Beispiel der Mechatroniker oder der Industriemechaniker, sollten inhaltlich an die Erfordernisse von Industrie 4.0 angepasst werden. Außerdem werben die Studienautoren dafür, dass bereits existierende Spezialberufe wie der des Produktionstechnologen an den Berufsschulen stärker in den Fokus gerückt werden.

Für Industrie 4.0 gibt es keine Blaupausen, sondern jedes Unternehmen muss seine eigene Strategie entwickeln. Industrie 4.0 ist auch kein Selbstzweck, sondern steht und fällt mit dem wirtschaftlichen Nutzen. Wie immer bei neuen Technologien sind die Umsetzungsgeschwindigkeiten in den Unternehmen unterschiedlich, doch insgesamt ist der deutsche Maschinen- und Anlagenbau gut aufgestellt. Nach einer ersten Phase der Informationssuche und Orientierung geht es jetzt für die Industrie an die Umsetzung. Der Fokus der Projekte und Beispiele liegt in den Unternehmen bisher vor allem bei der eigenen Produktion bzw. der Veredelung der eigenen Produkte. Die horizontale Wertschöpfung, also die Vernetzung über Unternehmensgrenzen hinweg, ist

die Königsdisziplin und eine herausfordernde Aufgabe. Für den unternehmensübergreifenden Datenaustausch müssen neue Kooperationsformen entwickelt, aber auch Fragen der Daten- und Rechtssicherheit bzw. des Know-how-Schutzes geklärt werden. Aber auch weitere Rahmenbedingungen müssen stimmen. So muss die nötige Infrastruktur für die digitale Vernetzung vorhanden sein.

Damit Industrie 4.0 eine Erfolgsgeschichte und Deutschland weltweit der Leitmarkt und Leitanbieter wird, müssen die Rahmenbedingungen auch jenseits der deutschen Landesgrenzen stimmen. Wichtig wird hierbei sein, die Vielzahl von EU-Aktivitäten zu koordinieren und das zu schaffen, was wir seit längerem fordern: Einen EU-Binnenmarkt aus einem Guss für die Güter und Dienstleistungen der Industrie 4.0 – seien sie digital, digital erweitert, digital vertrieben oder digital produziert – immer mit dem Blick auf die Menschen im Unternehmen.

„Der Mensch bleibt im Mittelpunkt – nicht trotz, sondern wegen Industrie 4.0: Er wird auch zukünftig Maschinen entwickeln, lenken und steuern.“

# Faszination Crowdworking: Zwischen Selbstbestimmung und Prekariat

**C**rowdworking wird zunehmend zu einem erkennbaren Arbeits- und Geschäftsmodell: Auf virtuellen Plattformen erledigen die Nutzer nicht nur minimale Kleinstaufgaben, sondern bringen sich auch mit ihren Ideen ein oder testen neue Produkte. Unsere Studie am Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft zeigt, was Crowdworker dazu motiviert: Hier stehen Spaß und Lernmöglichkeiten an erster Stelle und weniger der Verdienst. Werden Crowdworker aufgrund dieser Einstellung dafür ausgenutzt, Innovationen und Ressourcen möglichst umsonst in ausgelagerte Unternehmen zu transferieren? Wie wird sich diese Arbeitsform weiterentwickeln?

Crowdworking-Plattformen bringen die „richtigen“ Fähigkeiten mit den passenden Aufgabenstellungen zusammen. Das ist ein revolutionäres Phänomen – allerdings nicht so sehr wegen der verwendeten Technologie. Diese kommt einem heute schon fast banal vor: Produzenten werden miteinander verlinkt und können Arbeitsinhalte austauschen und vermarkten. Und viele der Plattformen entpuppen sich beim näheren Hinschauen zudem als reine Vermittlungsagenturen, die eine digitale Erscheinung des sattsam bekannten „Freelancer“-Phänomens sind und wenig bis gar nichts mit neueren Arbeitsformen zu tun haben. Das „Disruptive“ sind vielmehr die Managementprinzipien, die auf den von ihren Mitgliedern selbst gegründeten Plattformen auftauchen. Diese Plattformen entstanden Anfang des Jahrtausends aus dem Zusammenschluss von Softwareprogrammierern, die in ihrer Freizeit als „freie“ Produzenten, als Peers, endlich einmal jene Dinge tun wollten, zu denen sie in der Hierarchie keine Möglichkeit hatten: Sie identifizierten sich selbst für die Erledigung von Tätigkeiten, weil sie diese wirklich interessierten (self-iden-



**Prof. Dr. Dr. Ayad Al-Ani**

Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft,  
Stellenbosch University Südafrika, Universität Potsdam

Professor Ayad Al-Ani absolvierte das Studium mit dem Promotionsabschluss der Politikwissenschaft an der Universität Wien und studierte Wirtschaftswissenschaft an der Wirtschaftsuniversität Wien. Er ist Ao. Professor an der School of Public Leadership, Stellenbosch University in Südafrika, Lehrbeauftragter an der Universität Potsdam, Geschäftsführer der Beratungsagentur tebble und seit 2013 assoziierter Forscher am Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft in Berlin. Von 2013 bis 2014 übernahm er eine Professur an der Hertie School of Governance in Berlin. Von 2009 bis 2012 war Professor Al-Ani Rektor und Professor an der ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin. Weitere Stationen seines beruflichen Werdeganges sind: 1995 bis 2009, Partner, Senior Executive, Geschäftsführer, Accenture Österreich; 1992 bis 1995, Senior Consultant, Diebold Management Consultants in Wien/Eschborn; 1990 bis 1992, Consultant, Ernst & Young in Österreich und 1990 bis 2009, Lehraufträge an der Wirtschaftsuniversität Wien, Universität Wien, Verwaltungsakademie des Bundes, Wien, Diplomatischen Akademie, Wien.

tification), sie steuerten ihren Arbeitseinsatz in Eigenregie (self-regulation) und sie kollaborierten mit anderen Peers, mit denen sie ähnliche Interessen teilten und sie gaben die Ergebnisse ihrer Arbeit unentgeltlich weiter (commons).

Dass nun eine Gruppe von Menschen, Nerds, der man in der Regel keine allzu großen, sozialen Innovationen zutraute, diese neue Arbeitsorganisation entwickeln konnte, entbehrt freilich auf den ersten Blick nicht einer gewissen Komik. Das hat aber vor allem damit zu tun, dass gerade im Wissensbereich der Ausbruch aus der kapitalistischen Verwertungslogik exklusiver Eigentumsrechte durch neue soziale Medien am ehesten möglich war. Der Arbeitswissenschaftler André Groz erkannte scharfsinnig, dass gerade dort, wo der Kampf zwischen der „Software als Eigentum“ und der „freien Software“ entbrannte, der Anstoß für einen „zentralen Konflikt unserer Epoche“ seinen Ausgangspunkt nahm. Die Flucht aus der Monopolisierung von Primärreichtümern (Wissen, Genom, Kultur ...) geschah also auf diesen virtuellen „Peer-to-Peer“-Plattformen und ging mit völlig neuen Organisationsprinzipien einher. Diese waren so andersartig, dass die Wirtschaftswissenschaftler staunten: Leute, die sich selbst steuern und in ihrer Freizeit Dinge produzieren, für die sie kein Geld verlangen? So etwas ist mit den gängigen Managementansätzen und Annahmen über den homo oeconomicus, der vor allem Dinge tut, die ihm einen monetären Nutzen einbringen, eigentlich nicht vereinbar. Das passt eher noch zu den Idealen vorkapitalistischer Berufsgruppen, die zwar auch Geld verdienen wollten, aber auch wussten, dass sie gewissen sozialen Idealen der alten Adelskasten verpflichtet waren.

„Selbst geflohene Kreativität, die sich zunächst als eigener Sektor formierte, kann wieder kooptiert und genutzt werden, obwohl sie ganz anders funktioniert.“

Aus diesen Beschreibungen wird ersichtlich, was die Faszination von Crowdfunding und den dazugehörigen Plattformen ausmachen mag: Das Versprechen zu mehr Kontrolle über das eigene Leben; eine gewisse Mündigkeit, die dem Individuum in der Hierarchie bislang abgesprochen wurde, eine vorurteilsfreie Bewertung der eigenen Leistungen sowie schlussendlich ein neues Selbstverständnis eines Leistungsträgers, welcher keine Motivationen durch Managerinnen und Manager braucht, sondern sich selbst für Arbeit identifiziert, welche als sinnvoll erachtet wird.

Die P2P-Plattformen nahmen in den letzten Jahren allerdings eine erstaunliche Entwicklung. Die durch den Hyperwettbewerb ausgelagerten Unternehmen befinden sich in einer Sackgasse: Durch permanentes Kosten sparen gehen ihnen die Kapazitäten zur Innovation langsam verloren. Die Mathematik der Innovation ist ziemlich unbestechlich: Man braucht 1000 Ideen, von denen sich am Ende nur eine Handvoll als Geschäftsidee entpuppen. Nur wo können in leanen, von Freiräumen und Puffern freigeräumten Strukturen, noch Kapazitäten für diese Experimente mobilisiert werden? Hier kamen die P2P-Plattformen mit ihrem unerschöpflichen Potenzial an Kreativität und ihren Leidenschaften, die zumeist auch umsonst angeboten werden, gerade recht. Unternehmen begannen den kreativen „Überschuss“ ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der sich außerhalb ihrer Grenzen selbst konstituiert hatte, wieder zurückzuholen und in die Wertschöpfung zu integrieren. Findige Unternehmerinnen und Unternehmer begannen, den P2P-Gedanken zu monetarisieren und boten anderen Unternehmen den Zugang zu den von ihnen organisierten Peers an, um Probleme zu lösen, Ideen einzubringen, Software zu schreiben, usw. Es entstanden kommerzielle Plattformen, wie etwa TopCoder, auf denen zigtausende Programmierer organisiert sind. Plattformen zur Lösung naturwissenschaftlicher Probleme, wie etwa InnoCentive und natürlich die bekannten Plattformen wie AmazonTurk, auf denen Microtasks vergeben werden. Mehr noch: Mit Uber und Airbnb nahmen Plattformen sogar die Konkurrenz zu etablierten Hierarchien auf. Ein mehr als erstaunliches Phänomen also:

Die geflohenen Produzenten wurden wieder reintegriert. Mit gravierenden Ergebnissen: Heute verdient IBM einen großen Teil seines Umsatzes mit der Beratung um Open-Source-Produkte, die IBM Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Freizeit programmieren. Kommerzielle Crowdworkingplattformen agieren hier also als eine Art Intermediär, weil sich die Hierarchie und die P2P-Arbeitsweise eigentlich nicht vertragen, zumeist in getrennten Welten gehalten werden müssen und nur über moderierte Schnittstellen interagieren.

Trotz der fortschreitenden Kommerzialisierung haben sich die Plattformen viele Elemente und Paradigmen der alten P2P-Welt erhalten. In einer von uns durchgeführten Studie auf Plattformen, die IT- und Kreativleistungen in Deutschland erbringen, kamen wir zu dem Ergebnis, dass die „freien Produzenten“ noch immer das Sammeln von Erfahrungen, die Lust an der Tätigkeit und Wertschätzung als Motivationen oft noch vor den Verdienstmöglichkeiten nennen. Den Lebensunterhalt auf diesen Plattformen zu verdienen ist heute nur einer Minderheit möglich. Aber die auf den Plattformen gesammelten Erfahrungen und Credentials können in der traditionellen Arbeitswelt kapitalisiert werden. Schlussendlich war ein großer Teil der Crowdworker noch immer in der traditionellen Wirtschaft angestellt. So gesehen zeigte sich wieder einmal die mehr als erstaunliche Adaptierungsfähigkeit des Kapitalismus: Selbst geflohene Kreativität, die sich zunächst als eigener Sektor formierte, kann wieder kooptiert und genutzt werden, obwohl sie ganz anders funktioniert.

Kommerzielle Plattformen gehen hier sehr geschickt vor und nutzen die alten Paradigmen der P2P-Welt um den kreativen Überschuss der Crowd zu nutzen: Die Befragten gaben die Möglichkeit, sich ohne große Hürden an interessanten Projekten zu beteiligen, wertschätzende Kolleginnen und Kollegen kennen zu lernen und auch die Möglichkeit zur Selbststeuerung als Pluspunkte der Plattformen an. Sie nahmen dafür die „süßsaure“ Erkenntnis in Kauf, dass sie ihre Leistungen nun verkaufen, oftmals umsonst erbringen müssen, da nur die Gewinner einer Ausschreibung den Zuschlag bekommen und immer mehr von Algorithmen, die sie nicht einsehen können, gesteuert werden.

Es ist zu vermuten, dass sich traditionelle Unternehmen durch diese Kooperation oder Kooptation auch verändern werden und viele scheinen dies zu ahnen. Schon beginnt die Diskussion über die Notwendigkeiten der Integration von Hierarchie und Netzwerken zu Netarchien, der Notwendigkeit sowohl die Managementstile der Hierarchie als auch der Peers parallel zu meistern (Ambidextrous Management). Es hat also durchaus den Anschein, als ob sich beide Arbeitsformen aufeinander zubewegen. Unternehmen werden zu Plattformen, Plattformen zu Unternehmen. Die Chance, dass sich P2P-Plattformen als eigenständiger Sektor neben der traditionellen Wirtschaft etablieren könnten, scheint sich allerdings nicht zu bewahrheiten. Dazu hätte man auch politische Pakte schließen müssen. Und auch dies zeigte unsere Untersuchung: Eine Kooperation zwischen Gewerkschaften und Peers etwa wäre möglich gewesen, aber beide Seiten sind sehr unterschiedlich. Letztlich sind auch Gewerkschaften Teil des traditionellen Systems. ○

---

Studie in deutscher Sprache: Al-Ani, A./Stumpff, S. (2015): Motivationen und Durchsetzung von Interessen auf kommerziellen Plattformen. Ergebnisse einer Umfrage unter IT- und Kreativ-Crowdworkern: HIIG Working Paper 5/2015: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2699065](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2699065)

Diskussion der Ergebnisse im Handelsblatt mit ver.di Vorstand Lothar Schröder: Streitgespräch: Wir versuchen die Schwächeren zu schützen. Handelsblatt, 4./5. Dezember 2015, Nr. 235: <http://www.handelsblatt.com/my/unternehmen/beruf-und-buero/buero-special/karrieretrend-crowdworking-wir-versuche-die-schwaecheren-zu-schuetzen/12683396.html?ticket=ST-7024652-5e5ygYB4Dcw6UnNZUye6-ap1>





# Arbeitsmarktflexibilität und Handlungsfelder

## Digitalisierung und Arbeiten 4.0: Wo stehen wir?

Gesamtwirtschaftlich betrachtet ist Digitalisierung kein neuer Trend. Die Mehrheit der Beschäftigten arbeitet bereits heute mit Computern, in rund zwei Dritteln der Unternehmen gibt es eine eigene Website. Wirklich neu und zur „Wirtschaft 4.0“ wird Digitalisierung erst, wenn sie in Kombination mit Automatisierung und Vernetzung betrachtet und die echtzeitfähige, intelligente, horizontale und vertikale Vernetzung von Menschen, Maschinen, Objekten und IKT-Systemen (Informations- und Kommunikationstechnik-Systemen) zum dynamischen Management von komplexen Systemen wird.

„Wirtschaft 4.0“ befindet sich derzeit überwiegend noch in einer frühen Umsetzungsphase. Ziel ist die Schaffung von mehr Effizienz durch sinkende Leerkosten, skalierbare Losgrößen bis zur Losgröße von nur eins sowie der Etablierung datengetriebener neuer Produkte und Geschäftsmodelle, die eine Monetarisierung von digitalisierten Produkten und Prozessen erlauben. Über die Durchdringung der deutschen Volkswirtschaft mit „4.0“-Konzepten gibt es bisher noch kein abschließendes Bild. Es gibt unterschiedliche „Reifegrade“, je nach Branche, Industrie, Beschäftigtenstruktur und Unternehmensgrößenklasse. Sicher ist aber, dass sich bisher bereits deutlich mehr Unternehmen mit Digitalisierung als mit „Industrie 4.0“-Konzepten beschäftigen.

## Chancen einer neuen Arbeitswelt

Auf der Chancenseite der Digitalisierung stehen **erstens** die zu hebenden Effizienz- und Produktivitätsreserven. Die Mehrzahl der 2015 befragten Beschäftigten gelangte zur Einschätzung, dass ihre Arbeitsleistung durch den Einsatz der technologischen Neuerungen zunimmt. Je höher die Qualifikation der Beschäftigten ist, desto eher stimmen sie der Aussage zu, dass mit der Digitalisierung auch ihre Produktivität zunimmt. Die höchsten Zustimmungsraten findet man im Bereich der Fertigungstechnik, die niedrigsten im Handel oder im Gesundheitswesen.

Digitale Technologien erweitern **zweitens** die Möglichkeiten, Arbeitsort und Arbeitszeit zu flexibilisieren. Mobile Endgeräte erlauben es, auch außerhalb der eigentlichen Betriebsstätte oder eines Arbeitsplatzes im eigenen Haus (Home-Office, mobile Arbeit) beruflich aktiv zu werden, auf interne Netzwerke und Informationsquellen zurückzugreifen, Prozesse zu überwachen, zu steuern und zu planen sowie mit betrieblichen oder externen Partnern zu kommunizieren. Auch die Restriktion eines bestimmten zeitlichen Rahmens kann dadurch weiter aufgeweicht werden, weil die Pflege von beruflichen Kontakten nicht mehr an die Anwesenheit an einem bestimmten Ort gebunden sein muss. Internetfähige mobile Geräte werden bevorzugt an Führungskräfte ausgegeben, Smartphones, Tablets oder Notebooks gehören für sie in großen Unternehmen zur Standardausstattung.



# Arbeiten 4.0: Befunde und

**Drittens** eröffnet mobiles Arbeiten neue Chancen für ein betriebliches Leistungsmanagement und Alternativen zur Präsenzkultur in deutschen Unternehmen. Die Fähigkeiten, ohne den direkten persönlichen Kontakt zu kommunizieren, Wissen zu teilen und Kooperationen einzugehen, stellen aber erhöhte Anforderungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte. Eine Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter alleine wird nicht ausreichen, auch die zugrundeliegenden Anreizstrukturen sind einem Wandel zu unterziehen. Unternehmen, die auf dezentrale Strukturen und eine geringe Anwesenheitspflicht ihrer Beschäftigten setzen, brauchen Anreize, die nicht auf der reinen Anwesenheitskontrolle beruhen, sondern die Leistung des Teams und des Einzelnen angemessen würdigen. Je begrenzter die Möglichkeiten sind, den Arbeitseinsatz zu beobachten, desto stärker muss sich das Leistungsmanagement an Ergebnissen orientieren. Führen mit Zielvereinbarungen bietet eine Möglichkeit, objektiv nur schwer messbare Leistungen zu fördern und mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein gemeinsames Verständnis und eine Übereinkunft über prioritäre Arbeitsziele zu erlangen.

**Viertens** erhöht Digitalisierung die Autonomie von Beschäftigten: Drei Viertel der Beschäftigten, die im Rahmen der üblichen Arbeits- oder Geschäftszeiten zu Hause tätig werden, versprechen sich eine bessere Balance zwischen Beruf und Privatleben. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die an einem Internetarbeitsplatz mit anderen Akteuren vernetzt arbeiten, weisen signifikant häufiger die Möglichkeit auf, bei der



## **Dr. Hans-Peter Klös**

Geschäftsführer und Leiter Wissenschaft des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln e.V.

**Dr. rer. pol. Hans-Peter Klös** studierte Volkswirtschaftslehre und promovierte dazu in Marburg. Seit 1988 gehört er dem IW Köln e.V. an und ist seit 2001 Geschäftsführer und Leiter des Wissenschaftsbereichs Bildungspolitik und Arbeitsmarktpolitik und seit 2014 Geschäftsführer und Leiter Wissenschaft. Er gehörte dem Beraterkreis Dialogprozess „Arbeiten 4.0“ des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung (BMAS) von 2015 bis 2016 an, war Mitglied der Enquetekommission „Bewertung der Tragfähigkeit der öffentlichen Haushalte in Nordrhein-Westfalen“ von 2014 bis 2015. Von 2012 bis 2013 saß er in der Kommission „Zukunft der Arbeitswelt“ der Robert Bosch-Stiftung. Von 2011 bis 2013 war er Sachverständiger der Kommission für den Achten Familienbericht der Bundesregierung und von 2005 bis 2006 gehörte er der Expertenkommission "Demographischer Wandel in Sachsen" des Ministerpräsidenten des Freistaats Sachsen an.



Planung der eigenen Arbeitszeiten auf ihre familiären und privaten Belange Rücksicht nehmen zu können. Ferner erhöht Digitalisierung die Möglichkeit für Beschäftigte, ihre Arbeit selbst planen und einteilen zu können, Einfluss auf die ihnen zugewiesene Arbeitsmenge zu haben, häufig zu entscheiden, wann Pausen genommen werden können und die Arbeit selbstständig erledigen zu können. Gerade wegen dieser Autonomiezuwächse ist das Erwartungsbild der Mehrzahl der Beschäftigten bezüglich der Digitalisierung auch deutlich positiv.

---

### Herausforderungen für Arbeit 4.0

---

Mit der raschen und sehr substanziellen Veränderung der technischen Möglichkeiten in der Arbeitswelt verbinden sich auch Herausforderungen: Die potenzielle Verschmelzung von Arbeits- und Freizeiten und die hohe Intensität und Frequenz der Nutzung digitaler Kommunikationsmittel im beruflichen Alltag rufen **erstens** Sorgen hervor, dass dies zu einer steigenden psychischen Beanspruchung und möglichen Fehlbelastungen der Beschäftigten führt. Große Datensätze zeigen allerdings, dass bisher weder ein starker Anstieg an psychischen noch an fachlicher oder mengenmäßiger Überforderung festzustellen ist. Anforderungen wie Leistungs- und Termindruck, die simultane Bearbeitung mehrerer Arbeitsaufgaben und ein hoher Zeitdruck von Beschäftigten, werden sehr unterschiedlich und nicht durchweg negativ wahrgenommen. Dennoch ist es eine zentrale Herausforderung für das betriebliche Personalmanagement, ein Ungleichgewicht von fordernden Arbeitssituationen und mangelnden unterstützenden Ressourcen und damit Fehlbeanspruchungen zu vermeiden. Krankheitsprävention und die Stärkung der persönlichen Widerstandsfähigkeit („Resilienz“) der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden noch weiter an Bedeutung gewinnen.

Veränderungsprozesse durch den technischen Fortschritt werden **zweitens** demografiebedingt in zunehmendem Maße durch die bestehende Belegschaft vorangetrieben und umgesetzt werden müssen. Qualifizierungsmöglichkeiten bieten nicht nur formale Schulungsangebote, sondern auch Möglichkeiten des Lernens im Arbeitskontext. Gerade die arbeitsnahen Lernmöglichkeiten bieten die Chance, den digitalen Wandel bei alternden Belegschaften erfolgreich zu gestalten. Sie sind für die Weiterentwicklung bzw. den Erhalt von beruflichem Know-how älterer Beschäftigter in der Regel effektiver und effizienter als formale Weiterbildungskurse. Unternehmen, die sich mit dem Thema des digitalen Wandels schon intensiv auseinandergesetzt haben, sind besonders aktiv in der Personalentwicklung – auch weil bestimmte Qualifikationen, die heute noch eher als spezifische Fachkompetenzen gelten, im digitalen Wandel zunehmend zur Breitenkompetenz werden müssen.

**Drittens** bedürfen die zunehmenden Möglichkeiten mobilen Arbeitens aber auch weiterhin eines funktionalen Ordnungsrahmens. Die schrittweise Aufhebung der Kernarbeitszeiten zugunsten flexibler Vertrauens- oder auch Wahlarbeitszeiten erfordert neue, selbstgesetzte Strukturen zur Trennung von Arbeits- und Freizeiten. Langzeitkonten bieten Beschäftigten beispielsweise die Möglichkeit, in Zeiten voller Auftragsbücher dem Unternehmen mehr Arbeitsstunden zur Verfügung zu stellen, für die sie dann als Gegenwert eine Freistellung, etwa für Sabbaticals, erhalten. Das Verteilen von Arbeitszeit durch Zeitkonten ermöglicht eine bessere Zusammenführung unternehmerischer und persönlicher Zeitpräferenzen, es bedarf einer hinreichenden Transparenz und besonnenen Abwägung von unternehmerischen und persönlichen Interessen. Das ist eine genuin betriebliche Aufgabe, nicht die des Gesetzgebers.

„Die Flexibilität des Arbeitsmarktes ist eine zentrale Voraussetzung dafür, die Dynamik des technischen Wandels bewältigen zu können.“

Umstritten sind bisher **viertens** die vermutlichen Beschäftigungseffekte der Digitalisierung. Während frühere Studien für die USA zu der pessimistischen Einschätzung kamen, wonach jeder zweite Arbeitsplatz digitalisierungsbedroht sei, zeichnen neuere Arbeiten aber insgesamt ein weniger pessimistisches, den qualifikatorischen Strukturwandel betonendes Bild des Nettobeschäftigungseffekts. Ohne Zweifel wird sich die Digitalisierung auf die Berufsbilder auswirken. Bezogen auf den Ersatz von bisherigen Kerntätigkeiten durch Computer ergibt sich ein Substituierbarkeitspotenzial von knapp 19 Prozent in Expertenberufen und bis zu 46 Prozent in Helferberufen. Offen ist bisher auch, ob das Internet in Zukunft mehr und mehr zu einer Plattform wird, über die Unternehmen temporär und fallweise externes Know-how einkaufen und durch Crowdfunding und Crowdsourcing bisheriges Stammpersonal ersetzen können. Die bisherige Verbreitung dieser neuen flexiblen digitalen Beschäftigungsform bewegt sich allerdings noch im niedrigen Prozentbereich.

---

### Ausblick

---

Die „Arbeitswelt 4.0“ bietet mehr Chancen als Risiken. Ein fairer Interessenausgleich zwischen den betrieblichen Bedarfen an Flexibilität und den Wünschen der Beschäftigten nach Stabilität ist auch ohne neue gesetzliche Vorgaben möglich. Stark digitalisierte Unternehmen zeigen sich bereits heute gut vorbereitet und können als Leitbild fungieren. Die systematische Analyse von Kompetenzprofilen und beruflichen Ambitionen hilft den Führungskräften, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Veränderungen zu gewinnen und zu befähigen. Eine gute Zeitpolitik, eine lernförderliche Arbeitsumgebung, altersgemischte Teams und Wissenstransfersysteme bieten die Gewähr, dass die Beschäftigten in einem digitalisierten Umfeld das erforderliche berufliche und betriebliche Erfahrungswissen aufbauen, erhalten, weiterentwickeln und auch an andere weitergeben können.

Die Flexibilität des Arbeitsmarktes ist eine zentrale Voraussetzung dafür, die Dynamik des technischen Wandels bewältigen zu können. Mit der Ausbreitung der Wissensarbeit in Verbindung mit zunehmender Digitalisierung von Wertschöpfungsprozessen gewinnt die Personalpolitik weiter an strategischer Relevanz für die Unternehmensentwicklung. Dieser Trend dürfte sich durch den Höherqualifizierungsbedarf noch weiter verstärken. HR-Abteilungen werden noch agiler, strategischer und vernetzter werden müssen, um dem sich teils rasant veränderten unternehmerischen Umfeld auf Absatz-, Beschaffungs- und Arbeitsmärkten gerecht zu werden. ○



# Politische Rahmenbedingungen einer modernen Arbeitswelt

Die digitale Revolution verändert die Welt. Menschen finden und verlieben sich über das Internet. In den letzten Jahren entstanden weltweit agierende Zimmervermittler ohne ein eigenes Zimmer oder Transportdienstleister ohne ein eigenes Fahrzeug. Der Online-Handel oder der 3D-Druck verändern die Wirtschaft und ihre Wertschöpfungsketten.

Das zeigt: Kein Lebensbereich wird von der Digitalisierung ausgeklammert. Somit steht auch die Arbeitswelt vor Umwälzungen. Pessimisten und Klassenkämpfer sehen vor allem eine unkontrollierte Ausweitung unbezahlter Mehrarbeit. In Wahrheit ergeben sich aber großartige Chancen. Die Arbeitswelt der Zukunft kann mehr Freiheit und Flexibilität bieten als je zuvor – wenn wir politisch den richtigen Rahmen setzen. Hier sind vier Felder, in denen wir die Weichen für Digitalisierung und die moderne Arbeitswelt stellen müssen:

Erstens. Fünfmal die Woche pendeln, Akten und Serverzugriff nur im Büro, täglich starre acht Stunden Arbeit – so sah der Arbeitsalltag der Vergangenheit aus. Es gibt tatsächlich Erwerbsbiographien, in denen volle Jahre im Auto oder Zug verschenkt wurden. Und: Jeden Tag aufs Neue läuft mitunter um 17 Uhr eine Sanduhr ab und Stifte fallen – vollkommen unabhängig davon, ob einmal 19 Uhr oder 15 Uhr beim aktuellen Arbeitsaufkommen sinnvoll wäre.



**Johannes Vogel**

Generalsekretär der FDP NRW und  
FDP-Bundesvorstandsmitglied

Johannes Vogel ist in Wermelskirchen geboren und 34 Jahre alt. Er studierte Politik, Geschichte und Völkerrecht in Bonn und schloss mit dem Magister Artium ab. Fünf Jahre lang führte er die Jungen Liberalen als Bundesvorsitzender. Als Bundestagsabgeordneter 2009–2013 war er der arbeitsmarkt-politische Sprecher der FDP-Fraktion. Seit 2007 gehört er dem Bundesvorstand der Freien Demokraten an. Hier ist er zuständig für die Themen Arbeitsmarkt und Rente. Seit 2014 übt Vogel zusätzlich das Amt des Generalsekretärs bei den NRW-Liberalen aus. Beruflich arbeitet er seit 2014 für die Bundesagentur für Arbeit, unter anderem als Leiter Strategie- und Geschäftsentwicklung der Internationalen Abteilung (ZAV) und als Vorsitzender der Geschäftsführung der Arbeitsagentur Solingen-Wuppertal.

Durch den technischen Fortschritt spielen im modernen Arbeitsalltag Ort und Zeit eine immer geringere Rolle. Mit einer Berührung des Tablets öffnet das mobile Büro. Wir arbeiten häufiger unterwegs – im Café, im Bahnhof oder am Flughafen. Zu diesen Möglichkeiten passen die starren Regeln von gestern absolut nicht mehr.

Maßnahmen: Wir brauchen zum Einen mehr Home-Office-Lösungen. Im internationalen Vergleich hinkt Deutschland beim Angebot von Home-Offices hinterher. Studien zeigen, dass Angestellte zufriedener und produktiver sind, wenn sie zu Hause arbeiten können. Es muss ein neues Arbeitsgesetz her, um so allen mehr Selbstbestimmung durch Zeitsouveränität zu ermöglichen. Das könnte vor allem auch eine enorme Chance zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sein. Das geltende ist 22 Jahre alt. Es begrenzt die Arbeitszeit an Werktagen auf acht beziehungsweise maximal zehn Stunden – und schreibt starre 11 Stunden Pause zwischen der letzten E-Mail am Abend und dem Arbeitsbeginn am nächsten Morgen vor. Wir sollten auf eine wöchentliche Höchstarbeitszeit umstellen und so allen mehr Selbstbestimmung durch Zeitsouveränität ermöglichen. Das könnte vor allem auch eine enorme Chance zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sein, wovon besonders Frauen profitieren.

Zweitens. Lange Zeit wurden Unternehmen ausschließlich als geschlossene Organisationen gedacht, die für spezielle Aufgaben eigene Abteilungen einrichten und Experten einstellen. Diese blieben dort oft ein Berufsleben lang. Spezialisten arbeiteten in einem Unternehmen – nicht mit verschiedenen.

Die Digitalisierung sorgt bei der Spezialisierung und Arbeitsteilung der Gesellschaft nochmals für einen drastischen Schub und verändert ganze Strukturen. Firmen werden nun mehr und mehr zu offenen Organisationen, die temporär externe Experten hinzuziehen. Netzwerke und Projektarbeit gewinnen in der modernen Arbeitsorganisation an Bedeutung. Immer mehr Arbeitgeber stützen sich auf Freelancer, die diese Beschäftigungsform wiederum oft gerne wählen.

Maßnahmen: Wir müssen die Flexibilität der Freelancer mit sozialer Sicherheit verbinden. Zum Beispiel ein Bürgergeld als Grundsicherung, das Sozialleistungen zusammenfasst und bürokratiearm beantragt werden kann, wäre ein sinnvoller Schritt. Außerdem sollten wir für mehr Unternehmertum und Pioniere den Gründermut fördern – durch weniger Bürokratie, Zugang zu Kapital und Schaffung einer Gründerkultur. Solche Maßnahmen eröffnen Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung bei den Selbstständigen und erhöhen die Innovationskraft bei den Unternehmen.

Übrigens leistet auch die Zeitarbeit einen wertvollen Beitrag zur intensivierten Arbeitsteilung. Die ist in Deutschland klug organisiert und bietet normale sozialversicherungspflichtige Beschäftigung. Hier sollten wir mehr Wertschätzung aufbringen und die Bundesarbeitsministerin ist schlecht beraten, immer neue ideologische Fesseln anzulegen. Die Zeitarbeit bietet übrigens auch gerade Geringqualifizierten Einstiegschancen.

Drittens. Früher spielten Lernen und Weiterbilden nach dem Eintritt ins Erwerbsleben leider nur noch eine untergeordnete Rolle. Viele Job-Designs und Arbeitsumfelder waren über Jahrzehnte hinweg weitestgehend konstant. Durch die digitale Revolution wandeln sich Jobs – und zwar in einem immer höheren Tempo. Anders als es viele behaupten, geht uns die Arbeit unterm Strich aber nicht aus. Vielmehr werden sich zahlreiche Berufe stark verändern. Und auch wenn mancher Job verschwindet, werden viele neue entstehen, die wir uns heute noch gar nicht vorstellen können. Die Arbeit wird nicht weniger, aber die Qualifikationsanforderungen steigen.

„Die Arbeitswelt der Zukunft kann mehr Freiheit und Flexibilität bieten als je zuvor – wenn wir politischen richtigen Rahmen setzen.“



Maßnahmen: Wir brauchen eine Offensive für Qualifikation und Digitalkompetenz. Es genügt zum Beispiel bei den Jüngsten nicht, einmalig Geld in die Hand zu nehmen, um die Schulen mit Tablets auszustatten, wie die Bundesbildungsministerin es plant. Der Bund soll kontinuierlich die Modernisierung der Schulen und Unterrichtsformen und digitales Lernen mitfinanzieren. Denn: Brandenburg steht nicht im Wettbewerb mit Bremen und Hessen, sondern Deutschland mit China und den USA. Außerdem müssen wir die frühkindliche Förderung verbessern und den Schulen mehr Freiheit geben, die besten Entscheidungen zu treffen. Das sorgt für Chancengerechtigkeit.

Bei den Erwachsenen muss das Schlagwort „Lebenslanges Lernen“ endlich überall zur gelebten Realität werden – etwa durch Bildungssparen, Weiterbildung in den Unternehmen und eine aktive Arbeitsmarktpolitik, die Weiterbildung auch von Beschäftigten fördert. Das sichert Aufstiegschancen – oder auch die Möglichkeit, sich zu verändern.

Viertens. Auch die Sozialsysteme, etwa die Rente, sollten wir so aufstellen, dass sie zur modernen Arbeitswelt passen. Vollzeit, durchgängig und unbefristet in einem Unternehmen beschäftigt – diese Norm war lange Basis der Einheitsrente ab 65. Starre Universalregeln für standardisierte Erwerbsbiographien prägten deshalb über Jahrzehnte die Rentenpolitik.

Heute sind die Lebenswege vielfältig, auch die Altersvorsorge sollte es sein. Die Möglichkeiten zwischen Unternehmen und Beschäftigungsformen wie Selbstständigkeit und Angestelltenverhältnis zu wechseln, nehmen zu. Die Menschen bereisen im Zuge eines Sabbaticals nach ein paar Jahren Berufserfahrung die Welt. Dank des medizinischen Fortschritts steigt die Lebenserwartung. Und: Geburtenraten wie zuzeiten der Babyboomer sind lang passé.

Maßnahmen: Es ist höchste Zeit für eine moderne und fair finanzierte Altersvorsorge. Modular, statt starr. Dazu sollte jeder ab dem 60. Lebensjahr selbst entscheiden können, wann er in Rente geht. Wer später geht, bekommt mehr, wer früher geht, bekommt weniger Rente. Darüber hinaus muss das Vorsorgen den modernen Beschäftigungsformen gerecht werden. Das funktioniert am besten mit einer Organisation der Altersvorsorge im Baukastenprinzip – je nach Lebensweg mit individuellen Kombinationen verschiedener Elemente. Dazu gehört, dass die Menschen ohne Nachteile zwischen Tätigkeiten, Arbeitgebern und Beschäftigungsformen variieren können. Wer etwa zwischen Anstellung und Selbstständigkeit wechseln will, muss seine Riester-Förderung behalten können.

Um übersichtlich alle bisher angesparten Anwartschaften aus den einzelnen Baukasten-Elementen zusammenzuführen, sollte ein sicheres eGovernment-Portal mit Online-Altersvorsorgekonto aufgesetzt werden. Solche Reformmaßnahmen bieten allen mehr Autonomie und Transparenz bei einer ganz zentralen Frage des Lebens. Übrigens hat Schweden, wo beispielsweise das flexible Renteneintrittsalter schon Gesetz ist, eines der faktisch höchsten Renteneintrittsalter Europas.

Die Beispiele zeigen: Die moderne Arbeitswelt ist digital, flexibel und voller Chancen! Die Politik ist dringend aufgefordert, die Weichen Richtung Zukunft zu stellen. Dann treten wir ein in eine Arbeitswelt mit einem nie zuvor da gewesenen Ausmaß an Freiheit. ○

# Wie flexibel können deutsche Unternehmen noch reagieren?

Die mit dem Thema gestellte Frage fordert die Gegenfrage heraus, nämlich worauf sollen deutsche Unternehmen flexibel reagieren? Wenn ich den personalwirtschaftlichen Hintergrund des Symposiums berücksichtige, dann sind es wohl die Gestaltungsmöglichkeiten bei den Beschäftigungsverhältnissen, die die Veranstalter im Auge hatten. Und mit dieser Feststellung kann ich das Thema meines Beitrages auch einigermaßen eingrenzen und gerate nicht in die Gefahr, über Währungsschwankungen oder Handelsbeschränkungen nachdenken zu müssen.

Ich kann damit als Hauptgeschäftsführer zweier sozialpolitischer Verbände auf einigermaßen vertrautem Gelände operieren. Welches aber ist dieses Gelände? Es ist das ganze Feld der Arbeits- oder besser Beschäftigungsbeziehungen von der Einstellung bis hin zur Entlassung von Arbeitnehmern. Ein immer noch weites Feld, das sich im weiteren Verlauf des Vortrages noch weiter eingrenzen muss, in dem ich einzelne Aspekte herausgreife, um folgende These zu untermauern:

Ich behaupte, die Ausgangsvoraussetzungen für eine flexible Personalwirtschaft sind in Deutschland so gut wie in kaum einem anderen europäischen Land. Diese Behauptung wird Sie vielleicht erstaunen, denn das Klagen über regulierende Einschränkungen der Wirtschaft ist allenthalben gegenwärtig und wohl auch berechtigt. Diesen Widerspruch gilt es im Folgenden aufzulösen.

Es ist der Widerspruch zwischen Theorie und Praxis, irgendwo im Spannungsfeld zwischen dem Mut zum großen Wurf und der Angst vor der eigenen Courage.



**Dr. Luitwin Mallmann**

Hauptgeschäftsführer der Landesvereinigung der Unternehmensverbände NRW und Hauptgeschäftsführer des Verbandes der Metall- und Elektro-Industrie Nordrhein-Westfalen

Dr. Luitwin Mallmann absolvierte sein Studium der Rechtswissenschaft in Köln und München, 1982 machte er sein erstes juristisches Staatsexamen. 1986 erfolgte seine Promotion zum Dr. jur. und sein zweites juristisches Staatsexamen. Nach Stationen bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und in der Rechts- und Tarifabteilung Gesamtmetall war er von 1992 bis 2006 Geschäftsführer im Unternehmensverband Südöstliches Westfalen e.V. Seit 2006 ist Herr Dr. Mallmann Hauptgeschäftsführer des Verbandes der Metall- und Elektro-Industrie Nordrhein-Westfalen und nahm 2012 eine Honorarprofessur an der Fachhochschule Südwestfalen an.





Versetzen wir uns in die Lage eines Unternehmers in Deutschland, der vor dem erfreulichen Problem steht, einen Auftrag bekommen zu haben, den er mit dem vorhandenen Personal nicht ausführen kann. Ihm steht ein fast unüberschaubares Instrumentarium zur Verfügung. Sicherlich kann er Festeinstellungen vornehmen. Er kann, wenn er nicht weiß ob die Aufträge auch in Zukunft kommen, über befristete Beschäftigung nachdenken. Dafür braucht er in Deutschland nicht einmal einen Befristungsgrund. Wenn ihm das zu kompliziert erscheint, kann er sich eines Zeitarbeitsunternehmens bedienen oder im Wege des Werkvertrages vorgehen. Bis zu diesem Punkt erscheint die Möglichkeit der flexiblen Reaktion unbegrenzt. Aber der Teufel steckt bekanntlich im Detail. Ich brauche Ihnen nicht im Einzelnen aufzuzeigen, welche Fallstricke auf unseren Unternehmer warten, wenn er sich für eines der genannten Instrumente entschieden hat. Nehmen wir nur die Zeitarbeit. Selbst wenn der Unternehmer einigermaßen die Verästelungen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes beherrscht, dann droht ihm im Zweifel weiteres Ungemach aus einschlägigen Tarifverträgen. Für die Metall- und Elektroindustrie wäre das zum Beispiel der Tarifvertrag Leih- und Zeitarbeit. Danach muss er die Zeitarbeiterbeschäftigung immer im Auge behalten, ansonsten erwirbt dieser den Anspruch auf ein Feststellungsangebot. Die ursprüngliche Flexibilität verkehrt sich ins Gegenteil.

Bei Personalabbau steht dem Unternehmer die betriebsbedingte Kündigung zur Verfügung. Kann er nachweisen, dass die Auftragslage für die Beschäftigung nicht mehr ausreicht, dann kann er sich bei Einhaltung der Kündigungsfristen auch ohne Abfindung von einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter trennen. Wo in Europa geht das noch? Unser Unternehmer muss „nur“ die wirtschaftliche Lage belegen und die richtige Sozialauswahl treffen, den Betriebsrat richtig anhören und im Übrigen alle Formalitäten einer Kündigung einhalten. Das Arbeitsgericht wird genau diese Punkte nachprüfen, wird Zweifel an der Rechtmäßigkeit der Kündigung haben und am Ende die Auflösung des Arbeitsverhältnisses gegen Zahlung einer Abfindung vorschlagen. Zähneknirschend wird der Unternehmer auf den Vergleichsvorschlag eingehen.

„Die hoch flexibel einsetzbaren Instrumente in Deutschland sind von einem Dickicht aus von Misstrauen gespeisten Regulierungen umgeben, die die Nutzung nur den Unternehmen ermöglichen, die die personelle Kapazität haben und sich im Vorschriftendschungel zu-rechtfinden.“

Oder nehmen wir den Fall einer Massenentlassung oder gar Betriebsschließung. Für diesen Fall sind ein Interessenausgleich und ein Sozialplan vorgesehen. Die notwendige strukturelle Maßnahme ist in Deutschland möglich. Wir kennen sogar den „Null-Sozialplan“, wenn die Existenz des Unternehmens durch Abfindungen unmittelbar bedroht wird. Aus meiner Praxis kann ich mich allerdings nur an einen Fall erinnern, in dem es in so prekärer Situation gelungen wäre, einen solchen Sozialplan zu schließen.

Und nehmen wir schließlich das Arbeitszeitregime in Deutschland. Zwar haben wir auf dem Papier z. B. in der Metall- und Elektroindustrie die 35 Stundenwoche festgeschrieben. Die kann aber so flexibel gehandhabt werden, wie in kaum einer anderen Industrie. Nach dem Text des Vertrages können wir 60 Stunden in der Woche von Montag bis Samstag arbeiten. Wir können Zeitkonten, sogar Lebensarbeitszeitkonten führen und wenn der Regierungspräsident mitmacht, sogar den Sonntag nutzen. Ein mittelständischer Unternehmer mit rund 600 Beschäftigten am Standort berichtete mir einmal, dass für seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht weniger als 132 Arbeitszeitmodelle zur Anwendung kämen. Ein Paradies an Flexibilität, das allerdings administriert werden will.



Nach diesen wenigen, hoffentlich anschaulichen Beispielen komme ich zu einem Zwischenbefund.

Unser System zur Regelung der Arbeitsverhältnisse ist von der Anlage her eigentlich hoch flexibel. Das Prinzip wird aber durch nachgeordnete Regulierung oder die Rechtschöpfung der Arbeitsgerichte, aber auch durch tarifvertragliche Regelungen immer wieder ausgehebelt bzw. konterkariert. In den letzten Jahren, insbesondere nach den sogenannten Hartz Reformen, hat sich dafür ein bestimmtes Handlungsmuster herausgestellt. Wenn es bei Anwendung flexibler, gesetzlicher Möglichkeiten in Einzelfällen zu Missständen gekommen ist, dann wird sogleich „nachgebessert“, das heißt nachreguliert. Trifft die Kanzlerin in einer Talkshow auf eine Zeitarbeiterin, die seit 10 Jahren in einem Betrieb beschäftigt wird, ruft man sogleich nach der Höchstüberlassungsdauer. Wird in einem Fleischerlegebetrieb das Werkvertragswesen überstrapaziert, dann schickt sich Frau Nahles an, das ganze Werkvertragsrecht so zu reformieren, dass unsere arbeitsteilige Wirtschaft vollkommen in Frage gestellt wird. Die Beispiele ließen sich beliebig erweitern. Sie folgen alle dem gleichen Schema. An sich sinnvolle und flexible Regelungen, mit denen die ganz überwiegende Mehrheit der Unternehmen verantwortungsvoll umgeht, werden anhand von Einzelfällen skandalisiert, um sie nach Möglichkeit ganz zu beseitigen. Ich erinnere an die Kampagne der IG Metall in Sachen Zeitarbeit. Es hat nicht viel gefehlt, und die Zeitarbeit in ihrer liberalisierten Form wäre ganz aufgegeben worden. Wir hätten dann die Jobmaschine stillgelegt, die den Arbeitsplatzaufbau der vergangenen Jahre ganz wesentlich vorangetrieben hat. Flexibilität beim Personaleinsatz, das ist der eigentliche Grund für die Skandalisierung. Flexible Verhältnisse sind für Gewerkschaften wesentlich schwieriger zu beherrschen. Das können Sie ruhig wörtlich nehmen. Dann wird auch klar, dass es in diesem Ringen um Flexibilität nicht zuletzt um Macht und Einfluss geht. Ich beklage das nicht, ich versuche nur eine Analyse. Damit komme ich zur Zusammenfassung als Ansatz für die folgende Diskussion.

Wir haben vom Grundsatz her in Deutschland sehr viele Instrumente, die hoch flexibel einsetzbar sind. Diese Instrumente sind allerdings von einem Dickicht aus von Misstrauen gespeisten Regulierungen umgeben, die die Nutzung nur den Unternehmen ermöglicht, die die personelle Kapazität haben und sich im Vorschriftenchmelz zurechtfinden. Für den Rest gilt, wenn sie verhängnisvolle Irrungen vermeiden wollen, müssen sie die ausgetretenen Pfade nutzen. Die aber sind alles andere als flexibel. Aus dieser Erkenntnis leite ich eine Forderung ab. Wir müssen aufhören, die guten Ansätze an Flexibilität weiter einzumauern. Wir sollten vielmehr Vertrauen haben, in die verantwortungsvolle Nutzung der ursprünglichen Prinzipien. Flexible Instrumente, die nicht mehr mittelstandstauglich sind, produzieren Erstarrung. Sie können wir in diesen von Globalisierung und Digitalisierung geprägten Zeiten aber am allerwenigsten gebrauchen. Wenn die Politik in Zukunft das Subsidiaritätsprinzip wieder entdeckt und den Sozialpartnern mehr Spielraum für gestaltende, nicht überregulierende Verträge gibt, dann sehe ich die Chance für anwenderfreundliche, flexiblere Regelungen. Eines muss aber auch klar sein: Was immer zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften dann vereinbart wird, es wird ein aus dem Interessenkonflikt hervorgegangener Kompromiss sein. Dieser muss einen Ausgleich finden zwischen dem Flexibilitätsinteresse der Wirtschaft und dem Sicherheitsbedürfnis der Beschäftigten. Ich bin sicher, dass die Ergebnisse näher an der betrieblichen Wirklichkeit liegen werden, als jeder Vorstoß des Gesetzgebers. Die Beurteilung, die der erste Entwurf eines Entgeltgleichheitsgesetzes durch die Tarifpartner erfahren hat, bestätigt mich in dieser Einschätzung. ○

# Beschäftigungs- und Erwerbsformen im Wandel – Was kommt auf uns zu?

**B**etrachtet man die verschiedenen Formen der Erwerbsarbeit über die Zeit, ist offenbar nichts beständiger als der Wandel. Dies gilt nicht nur für die Struktur der Erwerbsformen, sondern auch für deren konkrete Ausgestaltung. Insbesondere die Arbeitswelt 4.0, also die unmittelbaren Folgen der digitalen Revolution für den Arbeitsmarkt, könnte sich als neuer Treiber erweisen.

Mitte der 1980er Jahre kam erstmals der Begriff des sogenannten „Normalarbeitsverhältnis“ auf. Dies geschah vor dem Hintergrund der seinerzeit ersten Schritte zur Deregulierung des Arbeitsrechts, insbesondere in Form eines erleichterten Einsatzes von befristeter Beschäftigung und Arbeitnehmerüberlassung. Das Normalarbeitsverhältnis war und ist auch heute definiert als eine unselbstständige und unbefristete Vollzeitbeschäftigung außerhalb der Zeitarbeitsbranche, für die tarifliche, arbeits- und sozialrechtliche Mindeststandards gelten. Davon abweichende Erwerbsformen gelten als atypisch.

Aus heutiger Sicht sind weder das herkömmliche Normalarbeitsverhältnis noch davon abweichende Beschäftigungsformen per se gut oder per se schlecht. Denn selbst tariflich entlohnte und unbefristete Vollzeitbeschäftigte können mit niedrigen Stundenlöhnen in bestimmten Branchen als Geringverdiener unterwegs sein. Steht ein hohes Kündungsrisiko im Raum, kann eine unbefristete Beschäftigung vergleichsweise unsicher sein, wohingegen eine temporäre Beschäftigung mit guter Übernahmechance auch ein gewisses Maß an Stabilität bieten kann.

Zudem kommt es bei der Definition von Normalarbeitsverhältnissen leicht zu Abgrenzungsproblemen. Ein Sonderfall ist beispielsweise die Selbstständigkeit, die ihrerseits durch eine große Heterogenität gekennzeichnet ist. Sie reicht von höchst erfolgreichen Unternehmerpersönlichkeiten bis hin zu fast schon bedauernswerten Kümmerexistenzen. Auch die Arbeitszeit ist variantenreicher geworden. Vollzeitnahe Formen der Beschäftigung erfüllen eine gänzlich andere Funktion als Tätigkeiten mit einem eher kleinen Stundenumfang.

Das größte Manko des Normalarbeitsverhältnisses liegt aber in der damit suggerierten Statik. Sie beschreibt nichts anderes als eine Momentaufnahme. Übersehen wird dabei, dass sich ein als „normal“ geltendes Arbeitsverhältnis über die Zeit ändern kann. So können früher einmal geltende Mindeststandards (z.B. beim Rentenzugangsalter) angepasst werden. Auch die Wirtschafts- und Finanzkrise hat gezeigt, dass mit der Konjunktur atmende Arbeitszeiten und Löhne von Normalbeschäftigten zu einer nie da gewesenen Stabilisierung von Beschäftigung beitragen können. Dynamik ist aber auch auf individueller Ebene wichtig. Denn es ist zu fragen, über welche Alternativen Individuen ausgehend von ihren jeweiligen Kompetenzen und Fähigkeiten verfügen und wie sich eine Beschäftigungsepisode in ihren jeweiligen Lebensverlauf fügt.

Der Blick auf die Empirie macht eines ganz klar. Der Arbeitsmarkt ist heute bei der Verteilung der Beschäftigungsformen durch eine stärkere Heterogenität gekennzeichnet, als dies früher der Fall war. Die große Dominanz

des Normalarbeitsverhältnisses ist nicht mehr gegeben, andere Erwerbsformen wie Teilzeitbeschäftigung, Befristungen, Leiharbeit und Ein-Personen-Selbstständigkeit legten teils kräftig zu. Auswertungen des Mikrozensus ergeben, dass 2014 knapp 60 Prozent der Erwerbstätigen entweder unbefristet Beschäftigte mit einer Arbeitszeit von mehr als 31 Wochenstunden oder selbstständige Arbeitgeber waren. Mehr als 40 Prozent der Erwerbstätigen wichen somit in der einen oder anderen Hinsicht davon ab. Bedeutend ist dabei, dass sich der größte Teil der Strukturveränderung bis Mitte der letzten Dekade vollzog. Unmittelbar nach den Arbeitsmarktreformen setzte sich der vormalige Trend zwar zunächst fort. Doch dann verlangsamte sich das Tempo des Wandels zusehends. Inzwischen wachsen Normalarbeitsverhältnisse in ähnlichem Umfang wie die Erwerbstätigkeit insgesamt. Ein Grund hierfür dürften die jüngeren Tendenzen in Richtung eines Arbeitnehmermarkts sein, weil die Menschen mit der allgemein verbesserten Beschäftigungssituation über mehr Alternativen verfügen als noch vor zehn Jahren.

Vieles, was in der Vergangenheit als atypisch galt, gehört heute zur Normalität des Arbeitsmarktes. Teilzeitbeschäftigung wächst weiter und ist bei den Frauen schon seit einiger Zeit die vorherrschende Beschäftigungsform. Teilzeitbeschäftigung hat aus individueller Sicht ein großes Potenzial, wenn Menschen in verschiedenen Lebensphasen die von ihnen gewünschte Zeitsouveränität leben können. Dies setzt aber mehr Wahlfreiheit voraus. Verschiedene Rahmenbedingungen stehen dem noch entgegen und begünstigen vor allem die Minijobs. Da ist zum einen das unbeirrbar Festhalten der Politik am Ehegattensplitting sowie an abgeleiteten Rechten von Paaren in der Sozialversicherung. Zum anderen sind Betreuungseinrichtungen für Kinder und Pflegebedürftige noch immer zu wenig an den Flexibilitätsbedürfnissen von Beschäftigten ausgerichtet.

Es mag einem gefallen oder nicht: Beschäftigungsformen wie Befristungen und Leiharbeit bieten heute so etwas wie den „normalen“ Einstieg oder einen Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt. Sie senken damit die Schwellen des Übertritts und bieten den Beschäftigten Möglichkeiten, ihre Kompetenzen und Fähigkeiten unter Beweis zu stellen. Das Problem liegt hier vor allem darin, dass es bei den gewünschten Sprungbretteffekten in



**Dr. Ulrich Walwei**

Vizedirektor des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB)

Dr. Ulrich Walwei studierte Volkswirtschaftslehre und promovierte zu rechtsökonomischen Fragen an der Universität-Gesamthochschule Paderborn (Dr. rer. pol.). Dort war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am finanzwissenschaftlichen Lehrstuhl von Prof. Dr. Friedrich Buttler. Seit 1988 ist Dr. Ulrich Walwei am IAB beschäftigt. Er ist Vizedirektor des IAB und war bis 2007 Leiter des Forschungsbereiches „Wachstum, Demographie und Arbeitsmarkt“. Seit 2014 ist Dr. Ulrich Walwei zudem Lehrbeauftragter an der Universität Regensburg.

eine sichere Beschäftigung noch „Luft nach oben“ gibt. Dies gilt noch mehr bei der Leiharbeit als bei den Befristungen. Zurückzuführen ist das aber nicht allein auf die Beschäftigungsform, sondern oft fehlt es für den Sprung auch an Bildung und Ausbildung der betreffenden Personen. Eine noch stärkere Förderung von Aufwärtsmobilität, insbesondere durch berufsbegleitende und abschlussorientierte Formen der Weiterbildung, könnte hier Abhilfe schaffen.

Für die veränderte Zusammensetzung der Erwerbsformen in den letzten Dekaden gibt es nicht die eine Erklärung. Analysen zeigen, dass etwa der Einfluss der wachsenden Erwerbsbeteiligung von Frauen oder auch der zunehmenden Dienstleistungsbeschäftigung auf den Erwerbsformenwandel nicht überschätzt werden darf. Wichtiger erscheinen Verhaltensänderungen auf beiden Seiten des Marktes. Das bedeutendste betriebliche Motiv für den Einsatz der verschiedenen Erwerbsformen sind spezifische Flexibilitätsvorteile. Die Zeitarbeit ist besonders schnell verfügbar und kommt bei zeitlich begrenztem Personalbedarf in Betracht. Befristete Beschäftigung wird häufig bei unsicherer Auftragslage und zu Zwecken der Erprobung eingesetzt. Bei der Teilzeitbeschäftigung kommen Betriebe dagegen nicht selten auch ihren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern entgegen, weil sie bewährte Arbeitskräfte halten wollen.

Die fortschreitende Digitalisierung wird die Beschäftigungslandschaft einem neuerlichen Stresstest unterziehen. Die Möglichkeiten der neuen Technologien werden dafür sorgen, dass Arbeitszeit und Freizeit noch mehr verschwimmen. Je nachdem, wie die neuen Freiheiten angegangen werden, kann daraus Fluch durch eine massive Entgrenzung von Arbeit aber auch Segen durch eine

verbesserte work-life-balance erwachsen. Sicher scheint auch, dass die künftig wachsende Zahl von Kreativ-arbeiterinnen und -arbeitern in ihren Tätigkeiten noch autonomer werden. Die innerbetriebliche Organisation wird daher noch mehr auf dem Prüfstand stehen. Wahrscheinlich kommt es in der Wirtschaft 4.0 zu einem neuen Gründungsboom. Crowdfunding wird gerade Freelancern neue Möglichkeiten bieten. Wie stabil solche Erwerbsformen sein werden und welche Bedeutung sie dauerhaft am Arbeitsmarkt erlangen, kann man heute noch nicht absehen. Auf jeden Fall werden intelligente Formen der sozialen Absicherung für selbstständig agierende Personen noch dringlicher.

In einem immer dynamischer werdenden Umfeld passt das statische Konzept der Normalarbeit immer weniger. Viel wichtiger ist heutzutage eine andere Perspektive auf die Erwerbsarbeit. Denn entscheidend ist aus individueller und volkswirtschaftlicher Sicht, wie Menschen zu einer erfolgreichen und damit guten Erwerbsbiografie für sich selbst kommen können. Sie ist geprägt durch sinnstiftende Arbeit, eine stabile Beschäftigung und ein auskömmliches Einkommen. Eines steht fest: Bildung und Beschäftigungsfähigkeit werden zur Schlüsselgröße in der Wissensgesellschaft. Jeder Mensch ist letztlich Unternehmer seiner ständig weiter zu entwickelnden Arbeitskraft. ○

„Der Arbeitsmarkt ist heute durch eine stärkere Heterogenität gekennzeichnet. Die große Dominanz des Normalarbeitsverhältnisses ist nicht mehr gegeben, andere Arbeitsformen wie Teilzeitbeschäftigung, Befristungen, Leiharbeit und Ein-Personen-Selbstständigkeit legen kräftig zu.“

# Wir bewegen Personal

## PEAG Unternehmensgruppe

Wir bieten aus einer Hand eine Vielzahl von Dienstleistungen rund um das Thema Beschäftigung für Unternehmen und ihre Mitarbeiter/innen an. Unsere langjährigen, branchenübergreifenden Erfahrungen und unsere hohen Qualitätsstandards machen uns dabei zu einem verlässlichen Partner.

**PEAG Personal GmbH –**  
Wir eröffnen Perspektiven.

Wir bieten Ihnen qualitativ hochwertige, faire Zeitarbeit an und eröffnen Perspektiven für befristet Beschäftigte und Auszubildende. Erfolgreiche, vermittlungsorientierte Arbeitnehmerüberlassung von Fachkräften, individuell zugeschnittene Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung, kreative Altersteilzeitmodelle sowie Onsite Management Lösungen gehören seit vielen Jahren zu unserem Portfolio.

**PEAG Transfer GmbH –**  
Wir vermitteln Personal.

Wir unterstützen seit 1997 Unternehmen und Arbeitnehmer/innen bei notwendigen personellen Veränderungs- und Anpassungsprozessen. Auf Basis eines Transfersozialplans setzen wir Lösungen um, die den wirtschaftlichen Umbau sozialverträglich gestalten und neue berufliche Perspektiven für die betroffenen Mitarbeiter/innen eröffnen. Die erfolgreiche Vermittlung von Arbeit in Arbeit, individuelle Beratung und Qualitätsstandards zählen dabei zu unseren Kernwerten.

**PEAG HR GmbH –**  
Wir entfalten Potenzial.

Wir betrachten die Kompetenzen und Potenziale Ihrer Mitarbeiter/innen und machen sie sichtbar. Wir unterstützen Sie bei der Kompetenzentwicklung Ihrer Mitarbeiter/innen und bei der Gestaltung von kompetenzfördernden Arbeitsprozessen. Wir entwickeln Lösungen eigens für Ihre personalpolitischen Fragestellungen.

**PEAG-Mitarbeiter-  
Beteiligungs-GmbH –**  
Wir teilen Erfolge.

Wir bieten Ihnen ein innovatives und nachhaltiges Konzept für eine Einbindung Ihrer Belegschaft in die Unternehmensentwicklung und somit die Teilhabe am Unternehmenserfolg an. Mit diesem Beteiligungsmodell verfügen Sie über ein wirkungsvolles Instrument zur Bindung Ihrer Fachkräfte.



**Unsere Erfahrung  
spricht für sich –  
Kontaktieren Sie uns!**

**PEAG** UNTERNEHMENS  
GRUPPE

Wir bewegen Personal





# Nachgefragt



Prof. Dr.

**Margret Borchert**

Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung der Universität Duisburg-Essen

## „Neue Arbeitswelt als Chance zur Modernisierung der Sozialpartnerschaft“

**W**ir stehen mit der Digitalisierung vor der großen Herausforderung, nicht nur eine völlig neue flexible Arbeitswelt, sondern insgesamt eine neue Zeit des Wirtschaftens, Lernens und Lebens zu gestalten. Die arbeits- und mitbestimmungsrechtlichen Positionen der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) sowie des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) zur Bewältigung dieser Herausforderungen sind jedoch nicht nur diametral verschieden, sondern auch im etablierten deutschen System der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen zu verorten. Dabei ermöglicht die aktuelle Situation die einzigartige Chance, das Arbeits- und das Mitbestimmungsrecht im Sinne einer Modernisierung der bewährten Sozialpartnerschaft neu auszurichten. Die wissenschaftliche

Forschung kann und sollte einen solchen tiefgreifenden Prozess mit innovativen Ideen unterstützen, indem sie z.B. den Übergang auf ein neues, verhandeltes Mitbestimmungssystem analysiert. Der unbedingte Gestaltungswille, die Sozialpartnerschaft im Kontext der Digitalisierung zukunftsfest zu machen und erfolgreich weiter zu entwickeln, muss jedoch bei den Sozialpartnern selbst liegen. Dem Gesetzgeber kommt in dieser Zeit eine sehr große Verantwortung zu: Er muss darüber entscheiden, mit welcher Regelungsintensität und mit wie viel Subsidiarität an welchen Stellen das Arbeits- und das Mitbestimmungsrecht auszustatten sind, damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Unternehmen ihre Existenzgrundlage in der digitalen Zukunft sichern können. ○

# „Zukunft der Arbeit“

**K**lassische Karrierepfade verschwinden, die Lebenswege werden immer unterschiedlicher. Phasen der Weiterbildung wechseln sich ab mit Selbstständigkeit, Sabbaticals oder einer Festanstellung, auch Berufe werden gewechselt.

Die Rahmenbedingungen müssen entsprechend angepasst werden. Rechtliche Regelungen sind noch zu sehr an der Industrieökonomie orientiert: Arbeit unterwegs widerspricht gleichermaßen den ergonomischen Anforderungen eines Arbeitsplatzes wie die Cloud der Datenschutzverordnung. Die Arbeit in weltweiten virtuellen Teams passt nicht zur Arbeitszeitverordnung. Auch die sozialen Sicherungssysteme sind an den klassischen Arbeitsverhältnissen orientiert und decken die Vielfalt der Berufswege nur unzureichend ab.

Entscheidend wird sein, dass wir uns frühzeitig Gedanken machen, wie wir diese neuen Herausforderungen meistern können und uns entsprechend darauf vorbereiten. ○

Prof. Dr.

**Susanne Böhlich**

**Professorin für Internationales Management  
der Internationalen Hochschule Bad Honnef,  
Bonn**



# „Moderne Arbeitswelt – Die Flexibilisierung hat viele Gesichter!“

Die Zukunft der Arbeit – „Arbeiten 4.0“ – im Rahmen der Digitalisierung vieler Lebensbereiche klingt einfach, ist aber praktisch hoch kompliziert: Hinter dem Schlagwort „Arbeiten 4.0“ verbergen sich eine Fülle bislang ungeklärter arbeitsrechtlicher Fragen für Arbeitgeber, Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die klassischen rechtlichen Strukturen von Unternehmen, Betrieb und Belegschaft halten der Wirklichkeit nicht mehr stand. Ein Arbeitgeber betreibt heute meist mehrere Betriebe, oft als Gemeinschaftsbetrieb mit mehreren – konzernverwandten oder dritten – Arbeitgebern. Arbeitgeber organisieren sich in Matrixstrukturen, die die gesellschaftsrechtlichen und betrieblichen Strukturen des gesetzgeberischen Grundmodells ignorieren. Der Trend in der digitalen Zukunft geht hin zu einer unternehmens- und betriebsübergreifenden Arbeitsgruppe, auch Ländergrenzen überschreitend, die je nach Anforderung eines Projekts oder des Kunden immer neu zusammengesetzt wird. Der Arbeitgeber muss sich mit dem Kunden verzahnen, digital, organisatorisch und auch personell. Die gesetzlichen Hürden dafür sind allerdings hoch und antiquiert.

Subcontracting, Arbeitnehmerüberlassung oder Freelancing – all diese Arbeitsformen gewinnen in der modernen Arbeitswelt wieder an Bedeutung. Doch die Rückwärtsbewegung des deutschen Gesetzgeber bei der Einschränkung der Arbeitnehmerüberlassung und die Anforderung der Vergütungs- und Arbeitszeitgestaltung nach dem Mindestlohngesetz hat die Nutzung dieser Arbeitsformen massiv verkompliziert, vor allem wenn Drittpersonal eingesetzt wird. Die

traditionelle Betriebsverfassung zwingt den Arbeitgebern in Zeiten der Flexibilisierung unbequeme Kompromisse auf. Mit Blick auf diese Entwicklung ist der Gesetzgeber aufgefordert, die rechtlichen Rahmenbedingungen der modernen Arbeitswelt anzupassen. ○

## Ulrich Kanders

Hauptgeschäftsführer vom Essener Unternehmensverband e.V.





## RA Werner Stolz

Hauptgeschäftsführer beim Interessenverband  
Deutscher Zeitarbeitsunternehmen – iGZ e.V.



**Mit welchen neuen Anforderungen müssen sich Unternehmen heute aufgrund globaler Veränderungen und neuen politischen Rahmenbedingungen auseinandersetzen?**

Die moderne Arbeitswelt ist einem zunehmenden (digitalen) Strukturwandel unterworfen, der neue Arbeitsformen und flexiblere Beschäftigungsverhältnisse mit sich bringt. Für die Beschäftigten wird deshalb lebenslanges Lernen zu einem wichtigen Faktor werden, da ihre Qualifikationen und Erfahrungen schnell veralten und wertlos werden können. Der Wandel der Arbeitswelt ist allerdings nicht allein ein Merkmal unserer Gesellschaften, wie folgendes Zitat nahe legt: „Unsere Vorfahren hielten sich an den Unterricht, den sie in ihrer Jugend empfangen, wir aber müssen jetzt alle fünf Jahre umlernen, wenn wir nicht ganz aus der Mode

kommen wollen“, so Johann Wolfgang von Goethe 1808 in den „Wahlverwandtschaften“. Der erlernte Einstiegsjob ist heute immer weniger auch der auf Dauer ausgeübte Beruf. Es kommt zu vielfältigen Brüchen in den Erwerbsbiografien. Phasen abhängiger Beschäftigung können durch Phasen selbstständiger Beschäftigung oder auch durch Arbeitslosigkeit abgelöst werden. Um das damit verbundene Übergangsmanagement marktwirtschaftlich adäquat und sozial angemessen in den Griff zu bekommen, kann Zeitarbeit in Zukunft eine noch größere Rolle spielen als jetzt, weil das Instrument Zeitarbeit Flexibilität und Sicherheit ausgewogen vereinbaren kann.

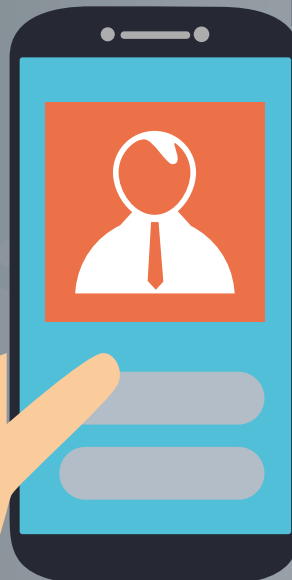
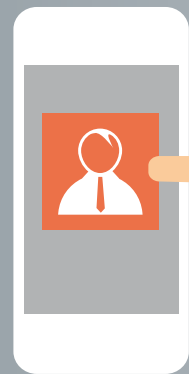
Der Einsatz von Personaldienstleistern hilft Unternehmen, Auftragsspitzen abzufedern oder Projekte abzuwickeln, soweit die eigenen Arbeitskapazitäten nicht ausreichen. Durch Mindestlohnstarife nebst Lohnangleichungssystemen sowie Selbstregulierungsmaßnahmen der Branche, wie etwa dem Ethik-Kodex des Interessenverbandes Deutscher Zeitarbeitsunternehmen – iGZ e.V. ([www.kusszeitarbeit.de](http://www.kusszeitarbeit.de)), hat die Arbeitnehmerüberlassung in Deutschland ihr traditionelles Schmuddelimage längst abgelegt und ist zum Erfolgsmodell in volatilen, globalisierten Wirtschaftsbeziehungen avanciert.

Sowohl die Sozialpartner als auch der Gesetzgeber und weitere Kontrollinstanzen grenzen etwaige Missbräuche für Zeitarbeit ein und sorgen so dafür, dass Zeitarbeit weiter an gesellschaftspolitischer Akzeptanz gewinnt. Allerdings dürfen die gesetzlichen bzw. tariflichen Regulierungsmechanismen auch nicht überdreht und überbürokratisiert werden, da ansonsten die Integrationschancen des Instrumentes auf dem Arbeitsmarkt nicht mehr wirksam zur Entfaltung kommen. Und aus dem deutschen Jobwunder würde dann schnell wieder eine Sackgasse mit vielen Verlierern.

Sicher ist nur dies: Die Gegenwart lässt sich nicht fortschreiben und die Zukunft ist ungewiss. Sie ist aber auch offen und gestaltbar. ○



# Arbeit 4.0: Realitäten gibt es bereits – Politik muss nacharbeiten





**Sven Kramer**

Geschäftsführer der PEAG Holding GmbH

### Liebe Leserinnen und Leser,

druckfrisch! Oder wie nennt man das bei einem überwiegend digital publizierten Magazin? Nachdem unser letztes PEAG Magazin wieder großen Anklang gefunden hat, haben wir uns auch in diesem Jahr zu einer neuen Ausgabe entschlossen. In vielen Veranstaltungen, insbesondere bei unserem Symposium auf Schloss Landsberg in Essen, aber auch in unserer monatlich stattfindenden PEAG PERSONALDEBATTE zum FRÜHSTÜCK im Café Einstein in Berlin-Mitte, haben wir uns regelmäßig mit dem strategischen Topthema des Arbeitsmarktes beschäftigt: Arbeitsmarkt und Arbeitswelt 4.0.

Wo stehen wir überhaupt? Haben Politik und weitere Stakeholder die Rahmenbedingungen für die Zukunft des Arbeitsmarktes vorgegeben? Für die Unternehmen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat das digitale Arbeiten längst begonnen. Zumindest im kaufmännischen Bereich kann die Arbeit bereits von überall erledigt werden – und das hat ausdrücklich Vorteile für die Beschäftigten! In vielen Bereichen kann sich dadurch die Arbeit dem individuellen Biorhythmus der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer anpassen, mit dem Ziel und dem Ergebnis besserer Produktivität. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, insbesondere Kindererziehung

und Pflege, werden so erst möglich. Die Arbeitswelt von heute ist in keiner Weise mehr mit der von vor 15 Jahren vergleichbar. Auch das Internet der Dinge wird schon in Kürze in den produzierenden Bereichen einen vergleichbaren Wandel herbeiführen. Evolution oder Revolution des Arbeitsmarktes? Risiko oder Chance für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer? Wir sehen dem positiv entgegen – aber:

Die Tarifpartner hinken der Wirklichkeit hinterher! Lebensarbeitszeitkonten und weitere – gerade für Beschäftigte – attraktive Flexibilisierungen, die gleichzeitig ihren Schutz gewährleisten, stecken noch in den Kinderschuhen oder werden erst gar nicht thematisiert.

Und die Politik? Das Bundesarbeitsministerium hat nahezu alle im Koalitionsvertrag festgeschriebenen Gesetze auf den Weg gebracht. Entscheiden Sie selbst, ob an ihnen ein roter Faden für unsere bereits existente neue Arbeitswelt erkennbar wird oder es sich bei den neuen oder novellierten Gesetzen um eine Klientelpolitik handelt: Die Mütterrente, die Rente mit 63 auf Kosten der zukünftigen Generation, massive Bürokratisierung durch die Arbeitsstättenverordnung, das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG)/Werkverträge und das Entgeltgleichheitsgesetz sowie die verfassungsrechtlich äußerst fragwürdige Einmischung des Staates in die Tarifautonomie durch das AÜG und das Tariftreuegesetz.

Leider wurde versäumt, das Arbeitszeitgesetz auf die Zukunft auszurichten. Aber genau darum muss es gehen: Die Rahmenbedingungen für unsere moderne, existierende Arbeitswelt vorzugeben und damit ein Mehr an Flexibilität bei gleichzeitigem Schutz der Beschäftigten zu erreichen. Was wir brauchen, ist eine Arbeitsmarktagenda 2030!

Lassen Sie uns darüber und über die erkenntnisreichen Beiträge dieses Magazins gern bei der einen oder anderen PEAG Veranstaltung persönlich diskutieren. Ich freue mich, Sie dort zu treffen!

Ihr



### PEAG PERSONALDEBATTE zum FRÜHSTÜCK



Oswald Metzger, Prof. Joachim Möller, Wilfried Oellers, Cem Özdemir, Mahmut Özdemir, Brigitte Pothmer, Prof. Bert Rürup, Karl Schiewerling, Dr. Ulrich Schneider, Guntram Schneider, Ottmar Schreiner, Ilja Schulz, Dr. Peter Schwark, Staatssekretär Jens Spahn, Dr. Michael Stahl, Dr. Ralf Stegner, Christian von Stetten, Dr. Hans-Jürgen Urban, Johannes Vogel, Claus Weselsky, Detlef Wetzels, Hans Peter Wollseifer, Oliver Zander und viele mehr.

Die PEAG Unternehmensgruppe lädt jeweils einmal im Monat nach Berlin zur PERSONALDEBATTE zum FRÜHSTÜCK ins Café Einstein, Unter den Linden, ein. Dabei diskutieren Experten aus Politik, Wirtschaft, Verbänden, Gewerkschaft, Wissenschaft und Recht über aktuelle Herausforderungen auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Ziel der Debatten ist es, aktuelle Arbeitsmarktthemen öffentlich zu beleuchten, im Gespräch mit den Experten konkrete Lösungsansätze anzudenken und zur Umsetzung anzuregen. Nachfolgend eine Auswahl unserer Diskutanten:

Heinrich Alt, Dr. Dietmar Bartsch, Raimund Becker, Annelie Buntenbach, Prof. Michael Burda, Oliver Burkhard, Dr. Achim Dercks, Minister Garrelt Duin, Staatssekretärin Yasmin Fahimi, Prof. Marcel Fratzscher, Otto Fricke, Dr. Heiner Garg, Gregor Gysi, Gerhard Handke, Elke Hannack, Reiner Hoffmann, Prof. Michael Hüther, Prof. Horst Hippler, Hubertus Heil, Johannes Jakob, Prof. Jochen Kluge, Carsten Linnemann, Dr. Gesine Löttsch, Katja Mast,



Nach vielen positiven Rückmeldungen zu unseren PEAG PERSONALDEBATTEN zum FRÜHSTÜCK, haben wir Ihnen nunmehr einen Querschnitt zusammengestellt. Wir zeigen in unserem Debattenreader nicht nur Köpfe, sondern auch Entwicklungen politischer Themen, die sich im Laufe der letzten vier Jahre ergeben haben. Werfen Sie unter [www.peag-online.de](http://www.peag-online.de) einen Blick hinein oder sprechen Sie uns an.



## PEAG Symposium auf Schloss Landsberg



Zu unserem PEAG Symposium laden wir jeweils im Herbst Entscheider aus Politik, Wirtschaft, Gewerkschaft, Wissenschaft, Recht und Kirche ein, um mit ihnen arbeitsmarktpolitische Zukunftsthemen zu diskutieren und Lösungsansätze zu erarbeiten. Das Ziel dabei ist, das jeweilige Thema in seiner Komplexität von unterschiedlichen Standpunkten her aufzuarbeiten. In diesem Jahr: „Moderne Arbeitswelt – Die Flexibilisierung hat viele Gesichter“.

Auf unserem 5. PEAG Symposium haben wir Inputs von namhaften Experten aus Politik, Wirtschaft, Gewerkschaft und Wissenschaft gehört, die das Thema Flexibilisierung der Arbeitswelt aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchteten. Denn die moderne Arbeitswelt wird von einem Wandel der Arbeitszeiten und Flexibilisierungsbestrebungen bestimmt. Neue Beschäftigungsformen, Arbeitszeitmodelle und Austrittsszenarien etablieren sich und die Ansprüche der Beschäftigten an Individualität steigen. Es ist daher die Aufgabe einer modernen Arbeitszeitpolitik, Lösungen zu entwickeln, die einen Ausgleich zwischen den unterschiedlichen Interessen herbeiführen. Welche Modelle haben sich etabliert? Welche weiteren Entwicklungen sind erkennbar? Welche Auswirkungen haben sie auf Unternehmen und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer? Was bedeutet das für politische Rahmensetzungen? Die Beiträge unserer Referenten haben wir für Sie hier aufbereitet und noch weitere Expertenmeinungen zu diesem Thema eingeholt, die sich in Berlin, in unserer PEAG PERSONALDEBATTE zum FRÜHSTÜCK, dem Thema gewidmet haben.

Im kommenden Jahr feiern wir unser 20 jähriges Firmenjubiläum. Unser 6. Symposium findet am 16. November 2017 in Dortmund statt. Es wird sich wieder mit einem aktuellen, arbeitsmarktpolitischen Thema befassen.



# Wir PEAG Unternehmensgruppe

## Die Gesellschaften



Wir bewegen Personal.

### PEAG Holding GmbH

Märkische Straße 8-10  
44135 Dortmund  
Telefon 0231 56785-0  
info@peag-online.de  
www.peag-online.de

Hauptstadtbüro:  
Dorotheenstraße 37  
10117 Berlin  
Telefon 030 3012908-14



Wir vermitteln Personal.

- Outplacement
- Transferagenturen
- Transfergesellschaften
- Job-to-Job Vermittlung

PEAG Transfer GmbH  
Postfach 10 30 54  
44030 Dortmund

Besucheradresse:  
Märkische Straße 8-10  
44135 Dortmund  
Telefon 0231 56785-161  
info@peag-transfer.de  
www.peag-transfer.de



Wir eröffnen Perspektiven.

- Arbeitnehmerüberlassung –  
Fachkräftepool
- Beschäftigungssicherung
- Altersteilzeitmodelle
- Onsite Management

PEAG Personal GmbH  
Schifferstraße 196  
47059 Duisburg  
Telefon 0203 48805-141  
info@peag-personal.de  
www.peag-personal.de



Wir entfalten Potenzial.

- Personalstrategie
- Personalauswahl
- Kompetenzentwicklung
- Karrierecoaching

PEAG HR GmbH  
Schifferstraße 196  
47059 Duisburg  
Telefon 0203 48805-300  
info@peag-hr.de  
www.peag-hr.de



Wir teilen Erfolge.

- Modell der Mitarbeiter-  
beteiligung
- Beratung, Einführung,  
Anwendung individueller  
Modelle

PEAG-Mitarbeiter-  
Beteiligungs-GmbH  
Märkische Straße 8-10  
44135 Dortmund  
Telefon 0231 56785-171  
info@peag-mbg.de  
www.peag-mbg.de

## Die Geschäftsführungen



### Sven Kramer

Geschäftsführer der  
PEAG Holding GmbH

Sprecher der  
Geschäftsführung der  
PEAG Personal GmbH

Sprecher der  
Geschäftsführung  
PEAG HR GmbH

### Oliver Claßen

Geschäftsführer der  
PEAG Personal GmbH

### Angelika Preiß

Geschäftsführerin der  
PEAG Transfer GmbH

### Gerd Galonska

Sprecher der  
Geschäftsführung der  
PEAG Holding GmbH

Sprecher der  
Geschäftsführung der  
PEAG Transfer GmbH

Geschäftsführer der  
PEAG HR GmbH

Internet  
www.peag-online.de

#### Impressum

**Herausgeber** PEAG Holding GmbH, Märkische Straße 8-10,  
44135 Dortmund, Telefon: 0231 56785-171, Telefax: 0231 56785-172,  
Email: [info@peag-online.de](mailto:info@peag-online.de), Internet: [www.peag-online.de](http://www.peag-online.de)

**Verantwortlich für den Inhalt** Gerd Galonska (Sprecher der Geschäftsführung),  
Sven Kramer (Geschäftsführer) **Redaktion** Kathrin Kummerow

**Fotos** PEAG, fotolia.de **Gestaltung** ostarek kreation

**Druck** thyssenkrupp Steel Europe AG, Digital-/Printmedien