



IMPULSE ZUR KONFERENZ



**LEBENS.WERT.ARBEITEN. IN NRW
DAS SCHAFFT GUTE ARBEIT!**

2. FEBRUAR 2017, DORTMUND

#NRWLebenswert

**FRIEDRICH
EBERT 
STIFTUNG
Landesbüro NRW**

MITBESTIMMUNG. ARBEITSZEIT. BILDUNG. WANDEL. LEBEN. ARBEITEN. NRW.
ZUSAMMENHALT. **LEBENS.WERT.ARBEITEN. IN NRW** SICHERHEIT.. SOZIAL.
WACHSTUM. DIALOG. **DAS SCHAFFT GUTE ARBEIT!** SELBSTBESTIMMTHEIT.
POTENZIAL. HERAUSFORDERUNG. LEBENSQUALITÄT. IMPULS. BETEILIGUNG.
ZUSAMMENLEBEN. EUROPA. QUALIFIZIERUNG. VERANTWORTUNG. FLEXIBEL.



IMPRESSUM

Herausgeber:

Friedrich-Ebert-Stiftung
Landesbüro NRW
Godesberger Allee 149
53175 Bonn
www.fes.de/landesbuero-nrw
www.facebook.com/FESNRW
<https://twitter.com/FESNRW>

Fotos:

Albrecht: BMAS/Denzel; Schulze, Seiler, Nachreiner, Buhr, Oerder: privat;
Röhrig: GFOS/Catrin Moritz; Dumitrescu: Roman Dumitrescu; Westphal:
Wirtschaftsförderung Dortmund; Weinkopf: privat; Mallmann; unternehmer nrw;
Engblom: Samuel Engblom/TCO; Schmeltzer: MAIS;
alle anderen: Gerhard P. Müller und Friedrich Stark

Redaktion:

Stefan Ebert, Landesbüro NRW der Friedrich-Ebert-Stiftung

Gestaltung:

Pellens Kommunikationsdesign GmbH, Bonn

Druck

Druckerei Molberg GmbH, Bonn

© Friedrich-Ebert-Stiftung 2017

Für die inhaltlichen Aussagen dieser Veröffentlichung tragen die Autorinnen und Autoren der einzelnen Kapitel die Verantwortung. Die geäußerten Meinungen müssen nicht in allen Teilen der Meinung der Friedrich-Ebert-Stiftung entsprechen.

Eine gewerbliche Nutzung der von der FES herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet.

Inhalt

- 5 Vorwort
- 6 Thorben Albrecht
Die Arbeitswelt von morgen gestalten – Ergebnisse des Dialogs „Arbeiten 4.0“
- 8 Svenja Schulze
Soziale und technologische Innovationen in NRW
- 10 Martin Seiler
Digital geht nicht mehr weg – Wie Unternehmen neue Strategien für Arbeitszeit erfolgreich umsetzen
- 12 Daniel Wollny
9 to 5 und 5 to 9! Arbeitszeit beteiligungsorientiert gestalten!
- 14 Prof. Dr. Friedhelm Nachreiner
9 to 5 oder 5 to 9? – Arbeitswissenschaftliche Überlegungen
- 16 Burkhard Röhrig
Industrie 4.0 Human: Die Mitarbeiter bleiben entscheidend!
- 18 Dr. Roman Dumitrescu
Jetzt qualifizieren! Bildung und Weiterbildung im digitalen Wandel
- 20 Thomas Westphal
Arbeit für die wachsende Stadt
- 22 Dr. Claudia Weinkopf
Neue Freiheiten? Neue Beschäftigungsformen in den sozialen Sicherungssystemen
- 24 Dr. Patrick Loos
Präkarität entgegen wirken: Menschen in neuen Beschäftigungsformen eine Stimme und mehr soziale Sicherheit geben
- 26 Dr. Luitwin Mallmann
Situation am Arbeitsmarkt und Digitalisierung: Fakten anerkennen – Chancen nutzen statt regulieren
- 28 Dr. Samuel Engblom
A Trade Union Perspective on Digitalization
- 30 Prof. Dr. Daniel Buhr
Innovation durch Partizipation – Sozialpartnerschaft in Europa
- 32 Felix Stumpf
Tarif 4.0 – Bedingungen für eine erfolgreiche Tarifpolitik in einer digitalen Arbeitswelt
- 36 Dr. Katharina Oerder
Mitbestimmung 4.0 – Die Rolle der Betriebsräte in einer sich wandelnden Arbeitswelt
- 38 Prof. Dr. Gregor Engels
Arbeiten in der Zukunft – vom „fordistischen“ zum „4.0-ischen“ Stil
- 40 Antonia Kühn
Sozialpartnerschaft als Anker für Gute digitale Arbeit
- 42 Britta Altenkamp
Eine familiengerechte Arbeitswelt ist möglich!
- 44 Rainer Schmeltzer
Wie leben und arbeiten wir in Zukunft?



Vorwort

Neue technische Möglichkeiten, die Digitalisierung, aber auch demografischer Wandel und Globalisierung verändern die Grundlagen unserer Gesellschaft. Wo führt uns dieser Wandel hin?

Auf der Konferenz „Lebens.Wert.Arbeiten. in NRW“ haben wir am 2. Februar 2017 in einem breiten gesellschaftlichen Dialog mit Vertreter_innen aus der Politik, den Wissenschaften, den Gewerkschaften, den Verbänden sowie den Arbeitnehmer_innen und den Unternehmen darüber diskutiert, wie wir zukünftig leben und arbeiten wollen.

Unsere Leitfragen lauten:

- Wie können wir die Zukunft gestalten, damit alle davon profitieren? Wie schaffen wir einen guten Ausgleich aller Interessen und eine lebenswerte Arbeitswelt?
- Was sind die Faktoren für gute, faire und sichere Arbeit? Welchen Stellenwert haben Qualifizierung, Arbeitszeitsouveränität, Sozialpartnerschaft und Mitbestimmung in einer verdichteten und digitalisierten Arbeitswelt?
- Wo steht Nordrhein-Westfalen auf dem Weg in die Arbeits- und Lebenswelt der Zukunft? Was sind die Stärken, was die Herausforderungen des Landes?

Wir haben darüber gesprochen, wie Nordrhein-Westfalen in dieser Entwicklung vorangehen kann, um den Wirtschafts-

standort zu sichern und das gesellschaftliche Miteinander und gute Arbeit auch für die Zukunft zu stärken. Die Konferenz hat viele Ideen und Impulse für die nachhaltige und gerechte Gestaltung dieses Wandels gegeben und eine Reihe neuer Fragen aufgeworfen.

Die Zukunft lässt sich nicht voraussagen, aber sie lässt sich gestalten. Wir hoffen, mit dieser Konferenz einen weiteren konstruktiven Beitrag zu der Diskussion um gute und gerechte Arbeit in Nordrhein-Westfalen geleistet zu haben. Der Dialog hört damit natürlich nicht auf, sondern ist in vollem Gange und wir als Landesbüro NRW der Friedrich-Ebert-Stiftung werden uns weiterhin mit Ideen und Vorschlägen engagiert einbringen.

Petra Wilke

Leiterin Landesbüro Nordrhein-Westfalen
der Friedrich-Ebert-Stiftung

Über die Autor_innen dieser Ausgabe

Alle Beiträge dieser Sammlung stammen von den Referent_innen und Expert_innen der Konferenz und greifen verschiedene Aspekte der Diskussion auf den Podien und mit dem Publikum auf. Nähere Informationen zur Konferenz, zum Programm und Berichte finden Sie über die Website:

<http://www.fes.de/de/lebenswertarbeiten/>

Thorben Albrecht

Die Arbeitswelt von morgen gestalten – Ergebnisse des Dialogs „Arbeiten 4.0“

Die digitale Arbeitswelt bietet viele Chancen für die Wirtschaft, die Erwerbstätigen und die Gesellschaft insgesamt. Es kommt darauf an, die großen Potenziale zu nutzen, die Arbeiten 4.0 für die Wertschöpfung und Produktivität und zugleich für die Aufwertung von Arbeit und die individuelle Selbstbestimmung bietet. Schon jetzt ist aber auch erkennbar, dass die digitale Transformation polarisiert. Für die einen ist sie Verheißung und Lebensgefühl, für die anderen bedeutet sie Unsicherheit. Auch dies müssen wir ernst nehmen: Damit der digitale Wandel wirklich zum Fortschrittsprojekt werden kann, brauchen wir auch neue soziale Sicherheiten.

Wie können wir angesichts des schnellen Wandels von Tätigkeiten, Berufen und ganzen Branchen mithilfe von Qualifizierung und Weiterbildung dennoch dafür sorgen, dass der digitale Strukturwandel eine positive Beschäftigungswirkung entfaltet? Wie realisieren wir die Chancen der Digitalisierung für mehr Orts- und Zeitsouveränität? Wie stellen wir sicher, dass Arbeit auch im digitalen Zeitalter Gute Arbeit bleibt? Dies sind zentrale Fragen bei der Gestaltung der Arbeitswelt von morgen.

Um hierauf nachhaltige Antworten zu finden, hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Frühjahr 2015 den Dialog „Arbeiten 4.0“ mit einem Grünbuch und vielen offenen Fragen gestartet. Ende 2016 haben wir erste Ergebnisse im Weißbuch „Arbeiten 4.0“ vorgelegt. Das Weißbuch stellt ein Reservoir politischer Möglichkeiten auf kurz-, mittel- und langfristige Sicht dar, aus dem wir in den kommenden Jahren schöpfen können.

Wir wissen nicht mit Sicherheit, welche neue Technologie oder welches Geschäftsmodell als Nächstes auf uns zukommt. Was wir aber wissen, ist, dass der Erhalt der individuellen Beschäftigungsfähigkeit immer wichtiger werden wird. Es wird dabei weniger die Sicherung eines konkreten einzelnen Arbeitsplatzes im Fokus stehen. Vielmehr geht es darum, die

Beschäftigungsoptionen für jede und jeden deutlich zu erhöhen. Unsere vielleicht wichtigste Antwort auf den digitalen Strukturwandel sollte deshalb eine umfassende Qualifizierungsoffensive mit einer unabhängigen Qualifizierungsberatung und perspektivisch einem Recht auf Weiterbildung sein. Hier sehen wir auch eine erweiterte Rolle der Bundesagentur für Arbeit. Sie verfügt über vielfältige Erfahrungen mit Beratung, Potenzialanalyse und Kompetenzfeststellung und ist in allen Regionen vertreten.

Weil sich die Flexibilitätsbedarfe von Beschäftigten und Arbeitgebern nicht immer entsprechen, muss es bei der Gestaltung der Arbeitszeit klare Ansprüche und Absprachen geben. Das im Koalitionsvertrag vereinbarte Vorhaben, im Teilzeit- und Befristungsgesetz ein Recht auf befristete Teilzeit zu verankern, wird einen wichtigen Beitrag dazu leisten.

Ein konkreter weitergehender Gestaltungsansatz wäre ein Wahlarbeitszeitgesetz. Es sollte mehr Wahloptionen für Beschäftigte in Bezug auf Arbeitszeit und -ort kombinieren mit einer konditionierten Möglichkeit der sozialpartnerschaftlich und betrieblich vereinbarten Abweichung von bestimmten Regelungen des Arbeitszeitgesetzes. Grundlegend ist hierbei der gesetzliche Schutz vor Entgrenzung und Überforderung. Hinzu kommt das wachsende Bedürfnis nach Selbstbestimmung und Zeitsouveränität. Dieses Gesetz sollte zunächst auf zwei Jahre befristet werden. In dieser Zeit könnten in betrieblichen Experimentierräumen ergebnisoffen neue Arbeitszeit- und Organisationsmodelle entwickelt und konkrete Veränderungen erprobt werden. Die Ergebnisse sollten nach zwei Jahren ausgewertet werden. Im nächsten Schritt könnten erfolgreiche Ansätze gegebenenfalls in dauerhaften Regelungen festgeschrieben werden.

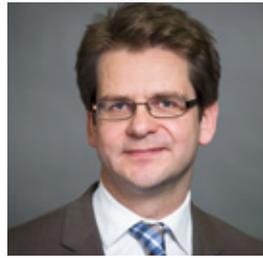
Die besten Garanten für gute Arbeit sind eine konsequente Beteiligung der Beschäftigten von Anfang an und eine handlungsfähige Mitbestimmung. Insbesondere braucht es eine

Stabilisierung der Tarifstrukturen in Deutschland, eine breitere Basis für die Beteiligung von Beschäftigten im Betrieb, adäquate Rechte und Ressourcen von Betriebs- und Personalräten sowie die Sicherstellung nationaler Standards der Unternehmensmitbestimmung auch auf europäischer Ebene. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales wird daher auch künftig bei Gesetzesvorhaben zusätzliche Regelungsmöglichkeiten an das Bestehen von Tarifverträgen knüpfen. Es wird Maßnahmen ergreifen, um die Gründung von Betriebsräten zu fördern, und es wird – auch im Interesse der Unternehmen, die erhöhte Flexibilitätsbedarfe geltend machen – Vorschläge dazu unterbreiten, wie die Fähigkeit von Betriebsräten zur effektiven und effizienten Mitbestimmung in der digitalen Arbeitswelt gestärkt werden kann.

Alles deutet darauf hin, dass Hochqualifizierte durch den digitalen Wandel eher Einkommenszuwächse erzielen werden, während Niedrigqualifizierte unter Druck geraten. In Deutschland haben wir mit dem allgemeinen gesetzlichen Mindestlohn einen wichtigen Impuls gesetzt, um den Wettbewerb um niedrige Löhne zu begrenzen und die Entgeltbedingungen zu verbessern – übrigens ohne die von manchen Ökonomen prophezeiten negativen Beschäftigungseffekte. Mit der Re-Regulierung im Bereich von Leiharbeit und Werkverträgen wird die missbräuchliche Verwendung dieser Vertragskonstellationen eingedämmt. Nun geht es darum, Übergänge aus prekären Beschäftigungsformen in stabile und gut entlohnte Beschäftigungsverhältnisse zu fördern und die Tarifbindung zu stärken.

Unser Leitbild setzt an den Stärken des deutschen Wirtschafts- und Sozialmodells an: starker Mittelstand, diversifizierte Qualitätsproduktion, innovationsstarke Industrie sowie Sozialpartnerschaft und Mitbestimmung. Diese Stärken wollen wir weiterentwickeln und sie im Sinne einer „High-Road“-Strategie für die digitale Transformation nutzen, um bei hohen Umwelt- und Sozialstandards auch langfristig international wettbewerbsfähig zu sein. Erforderlich sind hierfür qualifizierte Fachkräfte und ein auch im internationalen Vergleich hohes Lohnniveau.

Die beste Grundlage für die Gestaltung guter Arbeit ist daher eine sozial austarierte neue Arbeitswelt, die Sicherheit und Flexibilität miteinander verbindet. Der Staat ist dabei wichtiger Innovationsmotor und Technologieförderer, aber auch Garant von Sicherheit im Wandel durch die aktive Gestaltung guter und innovationsförderlicher Arbeitsbedingungen. Inklusive politische und wirtschaftliche Institutionen, eine historisch gewachsene Sozialpartnerschaft und die darauf gründende Fähigkeit zum Kompromiss sind zentrale Voraussetzungen dafür, dass dieser Transformationsprozess gelingen kann.



Thorben Albrecht ist seit 2014 beamteter Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales und verantwortete unter anderem die Einführung des gesetzlichen Mindestlohns und den Dialogprozess „Arbeiten 4.0“ des

BMAS. Er war bis 2007 als Referatsleiter Koordination Europapolitik beim DGB-Bundesvorstand tätig. Von 2008 bis 2013 leitete er das Büro von Andrea Nahles und die Abteilung Politik im SPD-Parteivorstand.

Svenja Schulze

Soziale und technologische Innovationen in NRW

In unserem Alltag sind wir alle permanent von technologischen Innovationen umgeben. Im Jahrestakt werden neue Versionen von Smartphones, Apps oder PC-Programmen entwickelt und vermarktet. Wir laden uns die Updates herunter, ohne darüber noch groß nachzudenken. Deutlich weniger bewusst sind uns hingegen oftmals die komplexen sozialen Innovationen, die mit neuen Technologien einhergehen. Erst digitale Plattformen haben Tauschsysteme wie etwa Carsharing oder das mobile Arbeiten möglich gemacht. Soziale Innovationen gehen über den technologischen Fortschritt weit hinaus. Sie schaffen im besten Fall den Anschluss zwischen individuellem Verhalten und gesellschaftlichen Veränderungen. Damit tragen sie erheblich zum gesellschaftlichen Fortschritt bei.

In besonderem Maße gilt das für den Bereich der Arbeit 4.0. Die Digitalisierung dieses Bereichs stellt uns in Nordrhein-Westfalen vor gewaltige Herausforderungen. Überzeugende Antworten darauf haben einen gemeinsamen Kern: Sie sichern nicht nur die Anschlussfähigkeit einer digitalen NRW-Wirtschaft an die internationalen Märkte, sondern auch gute Arbeit für die Menschen in unserem Land. Arbeit 4.0 muss sicher sein, ein finanziell abgesichertes Leben ermöglichen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gewährleisten, körperliche und psychische Belastungen eindämmen sowie Räume für beruflichen Aufstieg und Entwicklung schaffen. Gute Arbeit im digitalen Wandel zu sichern ist eine Aufgabe für viele Akteure: Unternehmen, Gewerkschaften, Betriebsräte, Politik und natürlich auch die Wissenschaft. Eine neue Technologie allein ist eben noch keine überzeugende Lösung.

Mobiles Arbeiten ist dafür ein praktisches Beispiel. Mittlerweile arbeitet fast jeder achte Beschäftigte in Deutschland ganz oder gelegentlich von zu Hause aus. Grundlage dafür ist ein konstanter technischer Fortschritt: Waren die ersten kommerziellen Computersysteme noch riesige, teure Anlagen, kann sich heute praktisch jeder mit dem Smartphone

in das Unternehmensnetzwerk einwählen. Mobile Arbeit ist eine enorme Chance für gute Arbeit in NRW. Gleichzeitig werden zahlreiche neue Fragen aufgeworfen, die Antworten in Form weiterer technologischer und sozialer Innovationen erfordern: Wie sichern wir digitale Netzwerke vor Angriffen von außen? Wie schützen wir Beschäftigte vor ausufernden Arbeitszeiten, wenn sich Beruf und Privates räumlich und zeitlich vermischen? Diese Fragen beschäftigen in Nordrhein-Westfalen Forscherinnen und Forscher ganz unterschiedlicher Disziplinen: IT-Sicherheitsforschung, Arbeits- und Sozialforschung oder auch Rechtswissenschaften und Psychologie.

Gerade im Bereich der Arbeit 4.0 haben wir in NRW eine der dichtesten Forschungslandschaften in Deutschland und Europa. Zu den international renommierten Kompetenzzentren zählen etwa das Institut für Arbeit und Technik in Gelsenkirchen, das Institut für Arbeit und Qualifikation an der Uni Duisburg-Essen, die Sozialforschungsstelle in Dortmund oder auch das Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung in Düsseldorf. In Kürze kommt noch das Netzwerk Arbeitsforschung NRW hinzu. Jede und jeder der dort Forschenden liefert aus seiner Disziplin heraus wichtige Einzelteile für eine umfassende Lösung der Herausforderungen in der Arbeitswelt 4.0. Besonders vielversprechende Ansätze aber erwarte ich mir dort, wo Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler untereinander sowie mit den Praktikerinnen und Praktikern aus der Wirtschaft in engem Austausch stehen. Dafür haben wir als Landesregierung im Jahr 2016 die „NRW-Allianz Wirtschaft und Arbeit 4.0“ gegründet. Über diese Plattform tauschen sich Spitzenkräfte aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gewerkschaften zu ihren jeweiligen Fragen und Ansätzen aus. Im engen Miteinander wird aus Einzelexpertise ein gemeinsamer Bestand an theoretischem Wissen und praktischem Know-how, um den Wandel in Wirtschaft und Arbeitswelt erfolgreich zu gestalten. Aus der betrieblichen Praxis kommen dabei wichtige Hinweise und Anregungen für wissenschaftliche Fragestellungen und For-

schungsdesigns. Die Hochschulen sind attraktive Transferpartner und liefern aktuelles Know-how, beispielsweise im Bereich IT-Sicherheit für die Unternehmen.

Auch regional haben sich zahlreiche Initiativen gebildet, um den Wandel in Wirtschaft und Arbeit gemeinsam anzugehen. Aus dem Spitzencluster „it's OWL“ ist eine der bundesweit größten Initiativen zur Industrie 4.0 geworden. Eng an den Anforderungen der regionalen Wirtschaft orientiert, arbeiten Unternehmen und Forschung daran, intelligente Produkte und Produktionssysteme umzusetzen, die Zusammenarbeit von Mensch und Maschine zu organisieren und Netzwerke vor Angriffen durch Hacker zu schützen. Ähnliches leistet das Competence Center for Cyber Physical Systems (CPS. HUB NRW) in Wuppertal.

Eine Wirtschaft 4.0 auf Weltniveau ist auch in Zukunft die Grundlage für gute Arbeit in Nordrhein-Westfalen. Ohne gute Arbeit aber wird die digitale Wirtschaft irgendwann den Anschluss an die Weltspitze verlieren. Je mehr Menschen sich in die Netzwerke einbringen, um gemeinsam wichtige technologische und soziale Innovationen voranzutreiben, desto mehr haben wir alle davon: Unternehmen und Beschäftigte, betriebliche Akteure und Gewerkschaften, Wissenschaft und Politik.



Svenja Schulze ist Ministerin für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen. Sie ist seit 1997 mit dreijähriger Unterbrechung Mitglied des nordrhein-westfälischen Landtages. Zwischen 2000 und 2004 war sie als Unternehmensberaterin tätig. Svenja Schulze ist in zahlreichen Gremien aktiv, sie ist u.a. Ländervertreterin im Helmholtz-Senat und Ländervertreterin für den Senat der Max-Planck-Gesellschaft als Amtssenatorin.

Martin Seiler

Digital geht nicht mehr weg – Wie Unternehmen neue Strategien für Arbeitszeit erfolgreich umsetzen

Die Digitalisierung hat große Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Kunden haben veränderte Erwartungen, beispielsweise im Hinblick auf permanente Erreichbarkeit. Neue Technik erfordert neue Skills. Gleichzeitig wird die Automatisierung viele Standardprozesse ersetzen, aber in den verbleibenden Tätigkeiten kommt der Eigenverantwortung der Mitarbeiter eine viel höhere Bedeutung zu. Es entstehen auch neue Anforderungen an Führung. Traditionelle Strukturen und Hierarchien bremsen den Wandel und verlangsamen die Veränderungsgeschwindigkeit. Gefragt sind mehr Eigenverantwortung und Unternehmertum. Die Arbeitskultur muss sich weiterentwickeln zu einem gemeinsamen Aushandeln von Themen. Mitarbeiter und Unternehmen müssen sich diesen neuen Gegebenheiten gemeinsam stellen. Dies gilt insbesondere für die Arbeitszeit.

Bei der Telekom haben wir im Kundenservice dazu einen neuen Ansatz verfolgt. Ziel war es, den Kunden des Konzerns rund um die Uhr telefonischen und schriftlichen Service zu allen Themen zu bieten und die Erreichbarkeit zu erhöhen. Diesen Anspruch galt es mit den Bedürfnissen der Mitarbeiter in Einklang zu bringen.

Eine hohe Zahl von Mitarbeitern bedeutet auch eine Vielzahl an unterschiedlichen Lebensentwürfen. Diese gehen einher mit unterschiedlichen Erwartungen an die Arbeitszeit. Daraufhin haben wir eine Wahlmöglichkeit zwischen drei Arbeitszeitmodellen angeboten. Dazu wurden drei Arbeitszeitpakete kreiert: „Fest“, „Flexibel“ und „Bedarfsorientiert“. Die Mitarbeiter wählten eines der Pakete, die Wahl wurde mit Blick auf eine bedarfsdeckende Schichtplanung ausgewertet, und in einem Nachsteuerungsprozess wurden Lücken abgedeckt. Dabei ging es darum, die Interessen des Unternehmens, der Mitarbeiter und der Kunden zu berücksichtigen.

In diesem Einführungsprozess haben sich die folgenden Punkte als bedeutsam erwiesen:

1. Die Story entscheidet

Entscheidend ist eine plausible Story. Kundenverhalten und Produkte haben sich in den vergangenen Jahren massiv verändert - das hat natürlich Auswirkungen auf den Kundenservice. Produkte und Dienste sind beim Kunden rund um die Uhr im Einsatz, daraus folgt für den Kundenservice ein neues Selbstverständnis: „Wir sind da, wenn der Kunde uns braucht.“ Zudem rufen die Kunden verstärkt abends oder am Wochenende an, dadurch wurde eine Anpassung der Arbeitszeiten erforderlich.

2. Es geht viel mehr, als man denkt

Zu Anfang ließ sich nur schwer abschätzen, ob die neu gesetzten Ziele auch erreichbar sind. Würde das neue IT-System mit der Paketwahl durch die Mitarbeiter funktionieren? Welcher Anteil der Mitarbeiter würde welche Arbeitszeitpakete wählen? Liebe sich das mit den Kundenbedürfnissen in Einklang bringen? Nicht immer wurden diese Ziele erreicht. In einem Nachsteuerungsprozess mussten viele Einzelgespräche geführt werden. Wenn ein neuer Prozess gestartet wird, ist es wichtig, von Anfang an die Haltung der Mitarbeiter zu berücksichtigen und diese bewusst positiv zu beeinflussen. Gefragt sind Zuversicht, Zukunftsorientierung und ein klar kommunizierbares gemeinsames Ziel, damit auch kritische Situationen bewältigt werden können. Dafür müssen insbesondere die Führungskräfte gut eingebunden und begleitet werden.

3. Die Einbeziehung aller Stakeholder ist essenziell

Zu welchem Zeitpunkt in einem Projekt ist die Einbeziehung welcher Stakeholder sinnvoll? Im Kundenservice entschied man sich dafür, die neuen Arbeitszeitpakete gemeinsam mit

den beteiligten Stakeholdern zu erarbeiten. So wurde in Workshops mit Mitgliedern der Geschäftsleitung, des Workforce-Managements, der regionalen Betriebsräte sowie des Gesamtbetriebsrats daran gearbeitet. Ziel war es, einen neuen, innovativen Ansatz zur Arbeitszeit zu finden. Dies bedeutete für alle auch, sich auf eine neue Art der Zusammenarbeit einzulassen. Was anfänglich eine große Herausforderung war, kristallisierte sich im Laufe des Prozesses als einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren heraus – die gemeinsame Gestaltung.

4. Zwischenlösungen sind erlaubt

Insbesondere in der Startphase der neuen Pakete haben sich Pilotinitiativen als sinnvoll erwiesen. Dies ermöglicht einerseits Learnings bei allen Beteiligten und schafft andererseits auch erste Erfolge. Eine wesentliche Rolle kam der begleitenden Kommunikation zu. Erste Erfolgsberichte in Interviews mit Mitarbeitern zeigten, dass die Veränderung wirklich möglich ist. Gleichzeitig wurde so Neugier in anderen Bereichen geweckt.

5. Das frühzeitige Mitdenken des Prozesses in der IT spart Zeit

Ein ganz entscheidender Erfolgsfaktor bei der Einführung der neuen Arbeitszeitpakete war die direkte Einbindung der IT in das Change-Projekt. So zeigte sich, was zu welchem Zeitpunkt machbar ist. Gleichzeitig lernte man durch agiles Projektmanagement, die Anforderungen zu bündeln und zu priorisieren.

6. Die Befähigung von Mitarbeitenden und Management ist eine Schlüsselbedingung

Ein souveräner Umgang mit der eigenen Zeit ist keine Selbstverständlichkeit. Zeitkompetenz ist ein Lernprozess. Frühzeitig wurden Informationsveranstaltungen für Führungskräfte konzipiert, und es gab einen Peer-to-Peer-Austausch mit Kollegen, die den Einführungsprozess schon durchlaufen hatten.

7. Erfolgreiche Ansätze setzen auf Eigenverantwortung

Die Mitarbeitenden werden durch die Wahl der Pakete zu Akteuren ihrer eigenen Arbeitszeitgestaltung. Gleichzeitig muss die Herausforderung der Erreichbarkeit rund um die Uhr erfüllt werden. Dies bedeutete, dass feste Schichten und eine hohe Planungssicherheit nur für einen Teil der Mitarbei-

tenden zu gewährleisten und mehr Flexibilität gefragt waren. Die verschiedenen Pakete wurden entsprechend der individuellen Lebensumstände gewählt, die Vereinbarkeit von Familie und Arbeit stand dabei im Mittelpunkt. Da nicht alle Wünsche erfüllt werden konnten, gab es einen intensiven Dialog und es wurde die Regelung eingeführt, dass die Arbeitszeitpakete einmal im Jahr neu gewählt werden können.

Fazit

Das Thema Arbeitszeit wird uns dauerhaft begleiten. Mit immer neuen Produkten und Serviceleistungen verändern sich nicht nur die Anforderungen unserer Kunden stetig, sondern auch die Erwartungen der Mitarbeitenden. Gefragt sind Arbeitszeitmodelle, die konkret die Lebenssituation der Mitarbeitenden berücksichtigen. Der Punkt des „Aushandelns“ dieses Themas zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer wird immer wichtiger. Digital geht nicht mehr weg – gestaltet wird die Arbeitswelt jedoch von Menschen.



Martin Seiler ist Geschäftsführer Personal & Arbeitsdirektor der Telekom Deutschland GmbH und Sprecher der Geschäftsführung Telekom Ausbildung. Davor war er in verschiedenen Managementfunktionen bei der Deutsche

Post DHL tätig, zuletzt als Managing Director Human Resources der DHL Express Gesellschaften in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Zu den weiteren Stationen im beruflichen Werdegang Seilers zählt die Arbeit als Bundesfachgruppenleiter bei ver.di und seine Mitgliedschaft beim „Social Dialogue“ der Europäischen Kommission. Er ist Herausgeber und Mitautor des Buches: „Wem gehört die Zeit? – Innovative Arbeitszeitgestaltung in der Praxis“.

Daniel Wollny

9 to 5 und 5 to 9! Arbeitszeit beteiligungsorientiert gestalten!

„9 to 5 oder 5 to 9“ – die Überschrift suggeriert in gewisser Weise eine Entscheidung, die getroffen werden muss. 9 to 5, also das klassische Arbeitszeitmodell mit festen Zeiten, oder 5 to 9 als neue Formen der Arbeitszeit, möglichst flexibel nicht mehr an Büros gebunden, sondern mobil. Aber welches der Modelle ist nun das richtige oder zeitgemäße? Können Politik, Sozialpartner oder Betriebsparteien diese Frage beantworten? Ich denke, in einem begrenzten Rahmen schon, jedoch immer nur aus ihrer Sicht und in der Annahme, dass ihre Denkweise zugleich derjenigen einer ganzen Gruppe von Menschen entspricht. Es lässt sich schlussfolgern, dass die Frage nach dem richtigen Arbeitszeitmodell nur vage, wenn auch nach bestmöglichem Wissen von den oben genannten Parteien beantwortet werden kann.

Doch der Anspruch, Arbeitszeit neu zu denken, sollte nicht auf vagen Spekulationen beruhen, vielmehr ist eine ganzheitliche Betrachtung notwendig. Und das ist auch möglich, nämlich indem die Parteien ihre Türen weit öffnen für diejenigen Personengruppen, die sie vertreten. Beteiligung lautet das Stichwort, und es ist signifikant wichtig bei der Frage der Arbeitszeitgestaltung. Arbeitszeit geht alle im Unternehmen etwas an, jede und jeder ist davon betroffen. Und wenn alle von etwas betroffen sind, sollte man auch alle nach ihren Bedürfnissen fragen. Wenn wir den Mut dazu haben und genau das tun, dann bekommen wir ein lebendiges und realistisches Bild von den Bedürfnissen der Menschen im jeweiligen Unternehmen und eine erste Ahnung, was passt: 5 to 9 oder 9 to 5?

Dann werden wir jedoch ernüchert feststellen, dass sich in die Frage „9 to 5 oder 5 to 9?“ ein Fehler eingeschlichen hat, nämlich das kleine Wörtchen „oder“. Denn die Bedürfnisse der Menschen reichen von 9 to 5 bis 5 to 9, und da sie sich an Lebensphasen oder Ereignissen im Leben des Einzelnen orientieren, sind sie zudem noch Änderungen unterworfen. Wenn wir also die Frage nach dem richtigen Arbeits-

zeitmodell stellen, müssen wir feststellen, dass es kein richtiges, allgemeinverbindliches gibt. Jedenfalls nicht dann, wenn wir den Anspruch haben, dass die Bedürfnisse der Beschäftigten und die des Unternehmens gleichberechtigt nebeneinander stehen.

Bei zukünftigen Arbeitszeitmodellen muss es deshalb darum gehen, dass die Zeitsouveränität wieder in gleichen Teilen auf die Beschäftigten übergeht. Dann handelt es sich nämlich nicht mehr um Arbeitszeitmodelle, aus denen man im Idealfall wählen kann, sondern man würde gemeinsam einen Rahmen definieren, in dem sich die Beschäftigten bewegen können, und zwar orientiert an ihren Bedürfnissen. Dies kann bedeuten, dass es gar kein „oder“ mehr geben muss, denn in einem solchen Rahmen wird das „oder“ zu einem „und“. Hier ist es durchaus möglich, dass sich Menschen mit dem Bedürfnis nach dem klassischen 9 to 5-Arbeitstag ebenso wiederfinden wie auch Menschen, die aus unterschiedlichen Gründen ein flexibles Zeitmodell benötigen.

Arbeitszeit muss aber auch immer kongruent zum Arbeitsschutz definiert werden. Um das zu veranschaulichen, betrachten wir die Arbeitszeit einmal als ein Baugrundstück, das brach vor uns liegt und darauf wartet, bearbeitet zu werden. Doch ein jedes Grundstück, auch wenn es noch so groß ist, hat Grenzen. Diese gilt es einzuhalten und hervorzuheben, denn sie beschränken uns keineswegs in der Bebauung. Im Gegenteil: Sie dienen als Schutz, zur Orientierung und zur Sicherheit.

Übersetzt heißt das: Beschäftigte schulden ihrem Arbeitgeber je nach Branche und Tarif in der Woche 35 bis 40 Stunden. Was Beschäftigte ihrem Arbeitgeber jedoch nicht schulden, ist eine Vielzahl von Überstunden. Überstunden sind in einem gewissen Rahmen notwendig und akzeptabel. Leider wird dieser Rahmen regelmäßig gesprengt, Beschäftigte schieben Unmengen an Überstunden vor sich her. Hier ist

der Gesetzgeber gefordert, den Betriebsräten eine zwingende Mitbestimmung bei der Personalplanung einzuräumen. Auf Überstunden dürfen nicht noch mehr Überstunden folgen, sondern auf Überstunden müssen Neueinstellungen folgen.

Das Arbeitszeitgesetz gibt genug Gestaltungsmöglichkeiten, und gerade die dort geregelten Ruhezeiten sollten als solche genutzt werden. Die romantische Vorstellung, Familie und Beruf durch Home Office miteinander vereinbaren zu können, wird ein Traum bleiben. Home Office muss so geregelt sein, dass Beginn und Ende der Arbeitszeit erfasst werden. Arbeitspakete müssen so gestaltet sein, dass sie die Menschen nicht überfordern. Es müssen Kontrollorgane geschaffen werden, die den Missbrauch von Arbeitszeit, insbesondere die Kappung von Arbeitszeit, verhindern.

Es ist eine große, herausfordernde, aber zugleich spannende Aufgabe, das „Baugrundstück“ Arbeitszeit zu gestalten. Es wird schlussendlich nicht ausreichen, Arbeitszeiten neu zu regeln, es muss eine völlig neue Arbeitskultur im Unternehmen entstehen. Wir werden es nur nachhaltig bebauen können, wenn wir gemeinsam daran arbeiten. Gemeinsam heißt hier: Politik, Sozialpartner und Betriebsparteien unter ständiger Beteiligung der Belegschaft. Wenn wir es schaffen, dass alle zusammen mit einem gemeinsamen Gestaltungsanspruch an die Aufgabe herangehen, dann werden wir es schaffen, Arbeitszeit neu und vor allem nachhaltig zu gestalten.

„9 to 5 oder 5 to 9? Arbeitszeit neu gedacht“ – mit dieser Überschrift sind wir gestartet, doch enden sollten wir mit der Überschrift und Forderung „9 to 5 und 5 to 9! Arbeitszeit beteiligungsorientiert gestalten!“



Daniel Wollny ist Betriebsratsvorsitzender bei Achenbach Buschhütten GmbH & Co. KG in Kreuztal.

Achenbach ist am Markt für Walzwerkanlagen für Nicht-Eisen-Metalle tätig und fertigt Folienwalzwerke,

Walzwerkautomatisierung, Walzölfeinstfiltrations- und Abluftreinigungsanlagen. Weltweit am Markt ist Achenbach zum anderen mit der Produktmarke OPTIFOIL® für Schneid- und Wickelmaschinen für Nicht-Eisen-Metalle sowie für Converting- Materialien.

Friedhelm Nachreiner

9 to 5 oder 5 to 9? – Arbeitswissenschaftliche Überlegungen

Bei der Konzeption neuer Arbeitszeitmodelle oder der Rahmenbedingungen für die Gestaltung der Arbeitszeit sollten wir unter einer arbeitswissenschaftlichen Perspektive nicht nur kurzfristige betriebswirtschaftliche Interessen oder die Wünsche der Betroffenen im Auge haben. Wir sollten endlich auch versuchen, Empfehlungen umzusetzen, die sich aus den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen zur Arbeitszeitgestaltung ergeben. Neue Arbeitszeitregelungen sollten diese Empfehlungen nicht mehr, wie bisher zu beobachten, an allen möglichen Ecken und Enden verletzen. Dabei gehen diese Forderungen deutlich über die bestehenden gesetzlichen und tarifvertraglichen Regelungen hinaus. Sie stehen insbesondere aber in einem deutlichen Kontrast zu der im Rahmen von „Arbeiten 4.0“ von verschiedenen Stellen geforderten Aufhebung oder Aufweichung normativer Schutzregelungen. Das betrifft sämtliche Dimensionen der Arbeitszeitgestaltung, von der Dauer der Arbeitszeit über deren Lage, Verteilung und Dynamik bis zu den Fragen der Autonomie und Kontrolle (im Sinne von Steuerung) bei der Festlegung der tatsächlichen Arbeitszeiten (z.B. als Zeitsouveränität).

Dabei sind zwei Wirkungsbereiche der Arbeitszeit zu berücksichtigen: (1) die Exposition gegenüber den (ggf. auch selbstbestimmten) Belastungen, (2) mögliche Interferenzen der Arbeitszeit mit dem sozialen Rhythmus unserer Gesellschaft. An beider Auswirkungen und Kontrolle, der Steuerung der Exposition (nach Dauer, Lage und Dynamik) gegenüber der Einwirkung von Belastungen und der Steuerung der Möglichkeiten zur sozialen Teilhabe, werden sich auch neu zu denkende Arbeitszeiten messen lassen müssen.

Neben der Steuerung der Beanspruchungsfolgen über die Gestaltung der Art und Intensität der Belastung erfolgt diese auch über die Gestaltung der zeitlichen Struktur der Einwirkung, den Wechsel von Belastungszeiten und die Erholung

von den dadurch ausgelösten Beanspruchungsfolgen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es sich hier nicht um lineare Zusammenhänge handelt, sondern, wie bei rückgekoppelten dynamischen Systemen üblich, um exponentielle Zusammenhänge. Das bedeutet, dass etwa die Erhöhung der Dauer der Arbeitszeit um eine Stunde sich unterschiedlich auf die Ermüdung und damit auf die Leistungsfähigkeit auswirkt, je nachdem, ob es sich um die achte oder die zehnte Stunde am Tag handelt. Das Gleiche gilt auch für andere Bezugszeiträume, von der Wochen- bis zur Lebensarbeitszeit. Lange Arbeitszeiten sind unproduktiv und ineffizient (für den Arbeitenden wie für den Betrieb) und sollten daher bei neuen Arbeitszeitmodellen unbedingt vermieden werden.

Damit im Zusammenhang stehen ausreichende Erholungszeiträume, die in neuen Arbeitszeiten sicherzustellen sind. Das betrifft Pausen wie Ruhezeiten, bei körperlicher, geistiger, wie auch bei emotionaler Arbeit. Wichtig ist, dass die Auslenkungen der beanspruchten Systeme wieder auf das Ausgangsniveau zurückgeführt werden können, egal ob fremd- oder selbstbestimmt. Neue Arbeitszeitmodelle müssen diesem Prinzip folgen und nicht in das Belieben der beteiligten Parteien stellen. Das führt erfahrungsgemäß zur Missachtung dieses Prinzips, z. B. zur Massierung von Arbeitszeiten und zur Verkürzung von Ruhezeiten, z. B. zur Massierung von Arbeitszeiten und zur Verkürzung von Ruhezeiten aus unterschiedlichen Gründen. Auch dies gilt für unterschiedliche Bezugszeiträume, von der Tages- bis zur Lebensarbeitszeit.

Wenn wir Arbeitszeiten neu denken, müssen wir im Kopf behalten, dass Arbeitszeit immer Zeit belegt, die nicht anders genutzt werden kann, z. B. für familiäre Aktivitäten oder soziale Teilhabe. Im Zusammenhang mit Arbeiten 4.0 und der darin implizierten Forderung nach mehr, insbesondere mehr unternehmensgesteuerter Flexibilität von Ort und Zeit der Arbeit erscheint dieser Punkt von Bedeutung. Denn nicht jede Stunde des Tages und der Woche hat den gleichen Wert

für soziale Teilhabe. Insbesondere Abend- und Wochenendstunden, also die „normal“ arbeitsfreien Stunden, sind nach dem sozialen Rhythmus unserer Gesellschaft der sozialen Interaktion vorbehalten.

Die Ausdehnung der Arbeitszeit in diese normativ sozialen Aktivitäten vorbehaltenen Bereiche muss daher zu sozialen Beeinträchtigungen führen, wie die Ergebnisse der Forschung zu Schichtarbeit oder zu flexiblen Arbeitszeiten deutlich belegen. Arbeit zu unüblichen Zeiten und hohe Variabilität der Arbeitszeit, wie es im Kontext von Arbeiten 4.0 gefordert wird, müssen daher als Risikofaktoren betrachtet werden. Im Sinne guter oder lebenswerter Arbeit sind sie daher zu vermeiden oder - wenn das aus bestimmten (höherrangigen) Gründen nicht möglich ist - angemessen und vorbeugend zu kompensieren, und zwar durch sozial nutzbare freie Zeit, nicht durch sozial nicht oder nur verringert nutzbare Zeit oder etwa Geld. Auch ist in diesen Fällen eine Reduktion der tatsächlichen gegenüber der tariflichen Arbeitszeit erforderlich, damit die gleiche soziale Teilhabe ermöglicht wird wie bei „normaler“ Lage der Arbeitszeit.

Ähnliche Überlegungen sollten auch beim Ausbau von Arbeitszeitmodellen mit Arbeitszeitkonten stärker berücksichtigt werden. Die simple Verrechnung wird den tatsächlich ablaufenden Prozessen nicht gerecht. Eine 10. oder 12. Arbeitsstunde an einem Tag entspricht unter Belastungsgesichtspunkten nicht einer 2. oder 3. Stunde und eine Stunde am Samstagabend in ihrer sozialen Nutzbarkeit nicht einer Stunde im Zeitraum „9 to 5“. Arbeitszeiten in Kontenmodellen sollten daher belastungsbezogen verrechnet werden. Ein weiterer Punkt sollte bei neu zu gestaltenden Arbeitszeiten ebenfalls mitbedacht werden: dass Probleme allein durch Verlagerung der Steuerung der Arbeitszeiten auf die Beschäftigten („Zeitautonomie“) nicht zu lösen sind. Mehr Zeitautonomie für die Beschäftigten kann, muss aber nicht zu gesünderen und sozialverträglicheren Arbeitszeitmodellen führen, wie ein Blick in die Praxis zeigt. Autonom organisierte Desynchronisation führt zu den gleichen Effekten wie fremdbestimmte, auch wenn die Effektstärken in der Regel etwas geringer sind. Dabei gilt es auch zu berücksichtigen, dass viele der oben beschriebenen Prozesse langfristig und zeitverzögert wirken und daher auf individueller Ebene die negativen Folgen erst spät, in der Regel zu spät, bemerkt werden, um sie korrigieren zu können. Nicht nur für fremdbestimmte, sondern auch für zeitsouverän selbstbestimmte Arbeitszeitsysteme sind daher in Umsetzung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse klar abgegrenzte Spielräume und Schutzbestimmungen unverzichtbar, ebenso wie eine Aufklärung aller Beteiligten über grundlegende Risiken und Chancen fremd- wie selbstbestimmter Arbeitszeitgestaltung.



Prof. Dr. Friedhelm Nachreiner ist erster Vorsitzender der Gesellschaft für Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologische Forschung e.V. (GAWO) in Oldenburg. Seine Forschungsinteressen sind Arbeitszeit, insbesondere

die Entwicklung von rechnergestützten Instrumenten zur Bewertung und Gestaltung von Arbeitszeitsystemen, psychische Belastung, neue Technologien sowie Ergonomie der Mensch-Maschine-Schnittstelle.

Burkhard Röhrig

Industrie 4.0 Human: Die Mitarbeiter bleiben entscheidend!

Die Erkenntnis, dass Digitalisierung in der Wirtschaft keine Option, sondern ein Muss ist, gehört mittlerweile zu den Gemeinplätzen in den Medien. Denn Industrie 4.0 ist weit mehr als ein bloßer Marketingbegriff!

Es handelt sich vielmehr um einen immensen Umbruch, insbesondere für die Maschinenbau- und Fertigungsbranche in Deutschland. Um in der heutigen, sich enorm schnell wandelnden Zeit weiterhin erfolgreich zu bleiben, müssen Unternehmen lernen, welche Herausforderungen, aber auch welche großen Chancen Industrie 4.0 mit sich bringt. Schließlich sind die Veränderungen längst im vollen Gange – auch im nicht-industriellen Bereich.

Klar ist, dass Industrie 4.0 durch Software vorangetrieben und ermöglicht wird. Erst durch Anwendungen sind Unternehmen in der Lage, ihre Prozesse schlanker und damit agiler zu gestalten. Eine zentrale Herausforderung besteht darin, neue Entwicklungen und Technologien aus der IT (wie Cloud Computing, Big Data, Apps, Virtual Reality, Smart Devices oder das sogenannte Internet of Things) gezielt zu nutzen, um darauf aufbauend smarte Produkte und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln. Unverzichtbar sind dabei das Verstehen und Denken in der neuen, internetbasierten Welt.

Der Bereich Human Resources steht insofern ebenso vor neuen Herausforderungen: Kernaufgabe moderner Personalabteilungen wird es sein, die Beschäftigten in die Arbeitswelt von morgen zu überführen - und hier geht es in erster Linie um den Bereich der Aus- und Weiterbildung. Bei vielen Beschäftigten wird in absehbarer Zeit ein weitaus größeres Verständnis für Technik und IT vonnöten sein als bisher. Passgenaue Bildungskonzepte sind deshalb erforderlich. Denn auch die Menschen müssen sich analog zur Technik weiterentwickeln.

Dennoch lohnt sich der Aufwand. Denn Industrie 4.0 birgt enorme Chancen für die deutsche Wirtschaft! Wichtig dabei ist: Industrie 4.0 heißt nicht, dass Maschinen Menschen ersetzen. Die Produktionsarbeit der Menschen wird sogar aufgewertet. Denn auch im Umfeld von Industrie 4.0 muss der Mensch wichtigste und entscheidende Instanz bleiben. Schließlich bringen die qualifizierten Mitarbeiter ihre langjährige Erfahrung sowie ihre Kreativität und Flexibilität in die verschiedensten Prozesse ein.

Wir bei GFOS sprechen deshalb von „Industrie 4.0 Human“. Wir glauben, dass eine klare Vision und aktive Gestaltung der „humanen“ Seite von Industrie 4.0 notwendig ist, bei der die Interessen von Unternehmen und Mitarbeitern so abgestimmt werden, dass Letztere zum Erfolgsgaranten für diese sogenannte Vierte Industrielle Revolution werden und zugleich vom Wandel profitieren, statt dessen Opfer zu sein.

Die Aufgaben von Personalverantwortlichen werden zukünftig also komplexer. Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter werden noch stärker zum Schlüsselfaktor für unternehmerischen Erfolg. Eine gute, transparente, bedarfsoptimierte und gerechte Planung ist daher unerlässlich. Und auch die Kosten dürfen bei aller Humanzentrierung nicht aus dem Ruder laufen, da Unternehmen nicht Selbstzweck sind, sondern Entwicklungen wie Industrie 4.0 nutzen wollen, um wettbewerbsstark zu sein und zu bleiben. Daher wird auch in der Fertigung Personaleinsatzplanung ein Schlüsselthema. Hier gilt es, Personaleinsatzplanung und die Steuerung der Produktion durch ein Manufacturing Execution System aufeinander abzustimmen.

Der Einsatz von smarten Workforce-Management-Lösungen ermöglicht es, basierend auf Faktoren wie voraussichtlichem Arbeitsaufkommen, saisonalen Schwankungen, erlaubten Personalkosten sowie krankheitsbedingten Ausfällen, den optimalen Personalbedarf und -einsatz zu ermitteln. Hierbei

werden sowohl vergangenheitsbezogene Daten ausgewertet als auch Ereignisse berücksichtigt, die einen unmittelbaren Einfluss auf die Umsatzzahlen haben können.

Ein automatischer Vorschlag zur Personaleinsatzplanung wird unter Berücksichtigung von geplanten Fehlzeiten, Pausenregeln, Bedarf, gesetzlichen und tariflichen Regelungen erstellt. Der Ausgleich von Über- bzw. Unterdeckungen erfolgt auf Basis historischer, aktueller und zukünftiger Daten. Daneben werden auch individuell mit einzelnen Arbeitnehmern vereinbarte Regelungen sowie die Qualifikationen, Zeitsalden und die Mitarbeiterwünsche berücksichtigt. Das Ziel muss dabei immer eine gerechte, kostenoptimierte Planung zur Steigerung der Produktivität und der Motivation von Mitarbeitern sein.

So ist es etwa möglich, auf die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter in besonderem Maße einzugehen. Dies ist z. B. realisierbar, indem die Planung des Personaleinsatzes und die Abläufe ganz individuell auf die Möglichkeiten der Belegschaft abgestimmt werden. Ältere Arbeitnehmer profitieren auf diese Weise von der „Inklusion“ in der „Industrie 4.0 Human“ und werden nicht zum „alten Eisen“.



Burkhard Röhrig ist Gründer und Mehrheitsgesellschafter der GFOS Gesellschaft für Organisationsberatung und Softwareentwicklung mbH in Essen. Die GFOS arbeitet auf dem Gebiet der Anwendungsentwicklung und -integration in den Bereichen Personalzeitwirtschaft, Personaleinsatzplanung, Zutrittskontrolle, Betriebsdatenerfassung und Produktionssteuerung.

Roman Dumitrescu

Jetzt qualifizieren! Bildung und Weiterbildung im digitalen Wandel

Der Prozess der Digitalisierung wirkt sich umfassend auf alle Bereiche von Industrie, Wirtschaft und Gesellschaft aus. Das Tempo der digitalen Transformation nimmt dabei weiter zu. Mit dem Spitzencluster „it's OWL“ wurden in den vergangenen fünf Jahren große Erfolge im Bereich der intelligenten technischen Systeme erzielt. Durch herausragende technische Lösungen, das enge Zusammenspiel von Wirtschaft und Wissenschaft und einen sehr erfolgreichen Technologietransfer in kleine und mittlere Unternehmen hat sich die Region Ostwestfalen-Lippe ein bundesweites Alleinstellungsmerkmal erarbeitet. Im Fokus standen dabei vor allem die Technologieentwicklung und deren Auswirkungen auf die Produkt- und Produktionssysteme, die Markt- und Wettbewerbssituation und die Regionalentwicklung. Die Einführung neuer Technologien, Werkzeuge und Methoden aus dem Kontext Industrie 4.0 hat aber auch erhebliche Auswirkungen auf die Beschäftigten in Unternehmen. Dies führt zu veränderten Qualifikationsanforderungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Ausbildungs- und Erfahrungsstufen. Vor allem technische Fachkräfte sind im Rahmen der digitalen Transformation mit vielfältigen Veränderungen in ihren Aufgaben und Arbeitsweisen konfrontiert. Es besteht ein konkreter Handlungsbedarf zur Überführung des erreichten Technologievorsprungs in einen notwendigen Qualifizierungsvorsprung für Fachkräfte und Beschäftigte.

In der Technologieregion Ostwestfalen-Lippe werden Aus- und Weiterbildung – zukünftig mehr denn je – die Basis für Innovationen und nachhaltigen unternehmerischen Erfolg sein. Parallel zum technologischen Wandel bedarf es im Kontext der Digitalisierung deshalb eines strukturierten, aufeinander aufbauenden und passgenauen Aus- und Weiterbildungsangebotes für alle Beschäftigtengruppen. Qualifizierungsbedarfe müssen künftig noch stärker entlang der gesamten beruflichen Biografie ausgerichtet werden: von der Ausbildung bzw. dem Studium, über den Berufseintritt bis hin zur Etablierung als erfahrene Fach- und Führungskraft.

Im Zuge der Digitalisierung der Arbeit und der damit einhergehenden vierten industriellen Revolution wird von vielen Seiten aber stets die Produktionsarbeit in den Blick genommen. Keine Frage, diese wird sich verändern und entsprechend die notwendige Qualifizierung. Die Digitalisierung revolutioniert aber nicht nur die Produktion, sondern auch die kreative Entwicklungsarbeit, ohne die am Standort Deutschland sicherlich auch nicht produziert werden könnte. Ob AR-Brille, Virtuelle Design Reviews, Big Data oder Assistenzsysteme zur Datenanalyse, Entscheidungen können aufgrund besserer Datentransparenz, -aktualität und -qualität bezüglich des Geschehens im Projekt fundierter getroffen werden.

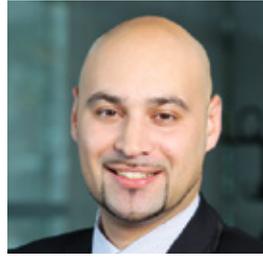
Ferner verändern sich die technischen Systeme, also die zu entwickelnden Systeme, drastisch. Insbesondere ist die Komplexität aufgrund der Vielzahl von beteiligten Fachdisziplinen eine neue und große Herausforderung für die Unternehmen sowie die involvierten Ingenieurinnen und Ingenieure. Die Entwicklung der technischen Systeme von morgen kann aus diesem Grund nicht aus dem Blickwinkel einer einzelnen Fachdisziplin allein vorgenommen werden. Vielmehr ist eine Betrachtungsweise erforderlich, die das multidisziplinäre System in den Mittelpunkt stellt.

Die in Deutschland sehr erfolgreiche Ausbildung zum Spezialistentum muss daher dringend um einen generalistischen Ausbildungszweig erweitert werden. Studien belegen, dass Fachkräfte und insbesondere Ingenieurinnen und Ingenieure mehr Basiswissen in verschiedenen Fächern und Disziplinen benötigen als bisher. Diese Einschätzung ist wenig verwunderlich: Die Herausforderungen der Industrie im Zuge der Digitalisierung sind zunehmend geprägt durch Multidisziplinarität. Folgerichtig gewinnt die Rolle des Generalisten stetig an Bedeutung. Das Basiswissen in jeder Fachdisziplin erlaubt dem Ingenieur die Analyse des Zusammenspiels verschiedener Fachdisziplinen – der Generalist wird somit zum

Spezialisten für die Zusammenhänge des Gesamtsystems. Das Spezialwissen in einer Fachdisziplin wird aber auch weiterhin eine hohe Bedeutung haben.

Somit wird der Spezialist auch zukünftig seine Rolle in der Praxis beibehalten. Er wird sich aber vor allem durch sein Praxiswissen hervorheben können, das bekanntlich nicht so einfach ausgebildet werden kann. Das eigentliche Problem ist: Häufig besteht eine Diskrepanz zwischen dem im Hörsaal vermittelten Lehrplan und der Tätigkeit im späteren Beruf. Um den zukünftigen Arbeitgeber von sich zu überzeugen, reichen gute Noten und theoretische Kenntnisse in der Regel nicht aus. Unternehmen wünschen sich ein besseres Verständnis für die Herausforderungen in der Praxis. Die meisten Hochschulen haben daher die Lehrpläne um Praxisphasen, Projektarbeiten u. ä. ergänzt. Hier erhalten die Studierenden einen realistischen Eindruck von künftigen Aufgabenbereichen. Im Rahmen dieser Praxisphasen haben Studierende die Möglichkeit, ein Praktikum in dem gewählten Bereich zu absolvieren. Soft Skills werden in diesem Zusammenhang nur selten gelehrt und trainiert. Veranstaltungen, die beide Aspekte ansprechen, sind derzeit bei den Studierenden sehr gefragt. An den Hochschulen sind hierfür fakultätsübergreifend die Voraussetzungen zu schaffen, was bisher insgesamt nur bedingt erreicht wurde.

Soft Skills oder auch soziale Kompetenz bezeichnet diejenigen Fähigkeiten, die eine effektive Zusammenarbeit mit anderen Menschen ermöglichen. Das umfasst Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, analytische Fähigkeiten, interkulturelle Kompetenzen, Kritikfähigkeit etc. Ausgeprägte Soft Skills werden derzeit bereits bei Berufseinsteigern erwartet. Das ist teilweise problematisch, da diese wie bereits erwähnt an Schulen und Hochschulen häufig nicht in ausreichendem Maße vermittelt werden. Der Aspekt wird aber zukünftig deutlich an Bedeutung gewinnen; Ingenieure müssen zukünftig stärker kooperieren und zwischen verschiedenen Disziplinen bzw. Stakeholdern und Abteilungen im Unternehmen sowie teilweise unternehmensübergreifend agieren, um intelligente, digitalisierte Produkte zu entwickeln und zu produzieren. Eine Rolle, die eine hohe Sozialkompetenz voraussetzt. Hinzu kommt, dass im Berufsalltag der Fokus der Weiterbildung auf Fach- und Funktionsschulungen liegt, während Management- und Sozialkompetenz nur bei Führungskräften in Teilen systematisch ausgebildet wird.



Dr. Roman Dumitrescu leitet am Fraunhofer IEM die Abteilung Produktentstehung und ist einer von drei Direktoren. Arbeitsschwerpunkte sind insbesondere die Entwicklung von intelligenten technischen Systemen, das disziplinübergreifende Entwicklungs- und Organisationsmanagement sowie die modellbasierte Systementwicklung. Zudem ist er Geschäftsführer des Technologienetzwerks Intelligente Technische Systeme OstWestfalenLippe (it's OWL). Er verantwortet den Bereich Strategie, Forschung und Entwicklung sowie den Transfer der Technologien im KMU-Bereich.

Thomas Westphal

Arbeit für die wachsende Stadt

Wir in Dortmund sind eine wachsende Stadt. Wie sich Wirtschaft, Zusammenleben, Wohnen, Bildung und eben auch insbesondere Arbeit in einer wachsenden Stadt im Kontext von Digitalisierung gestalten, bewegt uns in Dortmund täglich.

Der Sparkassen- und Giroverband hat vor Kurzem in einer größeren Auswertung von Bilanzkennzahlen von 300.000 Unternehmen in Deutschland herausgefunden, was wir letztlich schon länger vermutet haben und was auch in Dortmund zu beobachten ist: Die Höhe des Sachanlagenvermögens spielt für den Umsatz der Unternehmen eine immer geringere Rolle, d. h. die Unternehmen generieren immer mehr Umsatz mit immer weniger klassischem Kapital (wie Maschinen, Anlagen, Kapital). Auf breiter Front sehen wir in vielen Unternehmen eine deutliche Steigerung der Sachanlagen-effizienz. Warum ist das so? Die Begründung ist recht einfach: Immer mehr Investitionen gehen in Software und Qualifizierung und immer weniger in Sachanlagen, und die Investitionen erfolgen immer zielgenauer. Der Wissensarbeiter braucht keine hohen Investitionen in Produktionsmittel, sondern ihm genügen ein Computer und ein Internetanschluss.

Bildung ist der „Rohstoff“ der Wissensgesellschaft, der in der neuen volkswirtschaftlichen Wachstumstheorie zentral ist, weil die Innovationsfähigkeit der Volkswirtschaften vom Humankapital abhängt. Wenn wir heute trotzdem von einer Produktivitätsschwäche des deutschen Produktionsmodells sprechen, so ist dies sicherlich ein vorübergehendes Phänomen, das auch damit zu tun hat, dass digitale Güter und die damit verbundenen Wertschöpfungsprozesse nur unzureichend in der klassischen volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung erfasst werden. Dies gilt für viele Bereiche der neuen digitalen Wirtschaftswelt, sei es nun die Sharing Economy, Big Data, Data Economy, Industrie 4.0 oder das Internet of Things.

Wir beobachten, dass sich Wertschöpfungsprozesse grundlegend verändern. Mit der Digitalisierung der Wertschöpfung verändern sich nicht nur die Produkte und die Produktion, sondern auch die Spielregeln des Wettbewerbs. Bisher sind Märkte als „Pipelines“ strukturiert: Ein Unternehmen stellt allein oder in Kooperation mit anderen ein Produkt oder bietet eine Dienstleistung an und vertreibt diese über seine Vertriebskanäle. Mit der Digitalisierung ändert sich die Marktarchitektur für viele Fertigungsunternehmen hin zu einem horizontalen Wertschöpfungsnetzwerk. Denn je mehr sich Wertschöpfung digitalisiert, desto mehr ökonomische Bedeutung erhalten die digitalen Plattformen, über die diese Wertschöpfung organisiert wird. Apple, Samsung & Co. haben Hersteller wie Nokia vor allem deshalb in wenigen Jahren vom Markt gedrängt, weil sie auf Plattformen mit florierenden Entwickler-Ökosystemen beruhen.

In Zeiten des Beschäftigungsbooms sinkt in Deutschland die Bereitschaft, das Risiko einer Unternehmensgründung einzugehen. Dies ist gleichermaßen bedauerlich wie bekannt. Doch gleichzeitig bietet die Digitalisierung unendlich viele kreative Optionen für innovative Gründungsideen. Und es gibt sie, die digitalen Entrepreneur! Beim „start2grow“-Gründungs-Wettbewerb in Dortmund 2016 war auffällig, dass der Anteil der Gründerinnen und Gründer, die mit einem digitalen Geschäftsmodell an den Start gehen, immer weiter ansteigt. Wir brauchen für diese Gründerinnen und Gründer ein neues Ökosystem, ein passendes institutionelles Umfeld. So wird z. B. der von mehreren Städten des Ruhrgebiets getragene „Ruhr:Hub“ für unsere Innovations- und Gründungsprojekte ein wichtiges Element werden. Der „Ruhr:Hub“ soll Startups in der Aufbau- und Wachstumsphase eine tragfähige Infra- und Finanzierungsstruktur bieten und ihnen als Anlaufstelle mit kreativem Arbeitsflair dienen. Neben Beratung und speziellen Förderprogrammen für ausgewählte Startups ist u. a. geplant, ein hochkarätiges Mentoren-Netzwerk aufzubauen, um jungen digitalen Gründungen die Türen zu etablierten Unternehmen zu öffnen.

Mit der Digitalisierung mittelständischer Geschäftsmodelle werden sich auch die sogenannten Qualifizierungspyramiden und Stellenstrukturen in den traditionellen Betrieben verändern. Akademische Aufgaben werden durch digitalen Fortschritt zum Teil vereinfacht. Infolge dieser Entwicklung werden z. B. akademische Tätigkeiten von Facharbeitern übernommen, Facharbeiteraufgaben wiederum auch von Akademikern erledigt und fachorientierte Routinejobs mithilfe neuer Technologien auch von An- und Ungelernten ausgeübt. An dieser Stelle sind moderne Aus- und Weiterbildungsformate gefragt, die diese Entwicklungen rund um die Arbeitsmarktbedarfe analysierend aufnehmen und bestenfalls zukünftige Anforderungen der Arbeitswelt von morgen prognostizieren. Digitalisierte Formate wie E-Learning und Blended Learning können sinnvolle Ergänzungen zu den „klassischen“ Formaten sein, da Kompetenzerwerb flexibler, zeit- und ortsunabhängiger erfolgt und oftmals auch günstiger ist. Auch schulische und berufliche Lernprozesse verändern sich: Digital unterstütztes Lernen verspricht, die individuelle Lernmotivation zu steigern, Lerninhalte und -tempo besser an persönliche Bedürfnisse anzupassen und den Zugang zu Bildung insgesamt zu demokratisieren.

All diese Veränderungen haben weitreichende Auswirkungen auf alle Lebensbereiche, seien sie nun privater oder beruflicher Natur. Gelangen wir im Zeitalter der Digitalisierung nun zum „flexiblen Menschen“, den Richard Sennett vor einigen Jahren als soziologischen (Arche-)Typus der Globalisierung einführte, u. a. mit der Folge einer zunehmenden Instabilität von Berufskarrieren und einer wachsenden Volatilität beruflicher Qualifikationen? Ja, dies ist nicht von der Hand zu weisen, aber es ist nur eine Seite der Medaille. Karl Ulrich Mayer, lange Jahre Direktor des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung und Präsident der Leibniz-Gesellschaft, hat vor einigen Jahren in einer aufsehenerregenden Untersuchung plausibel zeigen können, dass die Rede von der allumfassenden Flexibilisierung ein Mythos ist. Berufsbiografien sind längst nicht so instabil, wie mitunter kolportiert wird. Seine Ergebnisse belegen, dass das Ausmaß beruflicher Mobilität über die Kohorten der 1929 bis 1971 Geborenen keine Trendzunahme aufweist und insgesamt relativ stabil geblieben ist. Aber wie sieht es bei den 1980 oder den 1990 Geborenen aus? Hier fehlen uns bislang noch verlässliche Daten und Untersuchungen.

Vermutlich aber liegt die Wahrheit wie so oft irgendwo in der Mitte. Wir müssen uns auf ein buntes Nebeneinander von traditionellen Berufs- und Bildungskarrieren mit hoher Konstanz auf der einen Seite und einer bunten Vielfalt an individualisierten Lebens- und Arbeitsmodellen gerade in der digitalen Wirtschaft auf der anderen Seite einstellen. Beschäftigungswachstum findet vor allem in den Bereichen der hochqualifizierten wissensorientierten Dienstleistungen statt. Die Akademikerquote an der Gesamtzahl der Beschäftigten

steigt beständig. Aber es gibt auch einen hohen Anteil hochqualifizierter Berufsfelder gerade im Handwerk und in der Industrie, die eine hohe strukturelle Konstanz und große Bedeutung für die regionale Wirtschaft haben.

Auch wenn die Arbeitslosenzahlen in den letzten Jahren erfreulicherweise zurückgegangen sind und trotz eines Beschäftigungsbooms brauchen wir „Arbeit für die wachsende Stadt“! Gemeint ist hier vor allem Arbeit für die Langzeitarbeitslosen, d. h. für die Menschen, die es aus unterschiedlichen Gründen nicht mehr schaffen, Anschluss an die Anforderungen der modernen Wirtschaft zu finden. Auch wenn wir z. B. in Dortmund steigende Zahlen für Jobs mit Helferqualifikationen haben, wird der Markt dieses Problem nicht lösen – im Gegenteil, er wird es weiter verschärfen. Wir brauchen also neue, moderne Formen eines sozialen Arbeitsmarktes unter aktiver Beteiligung der lokalen Unternehmen.



Thomas Westphal ist Geschäftsführer der Wirtschaftsförderung Dortmund. Nach seiner Ausbildung zum Verwaltungsbeamten, dem Studium der Volkswirtschaftslehre an der Hochschule für Wirtschaft und Politik in Hamburg und seiner Tätigkeit als Unternehmens- und Regionalberater war er als Vertriebsleiter der Rhenus AG, Holzwickede, als Geschäftsführer Business Development der Wincanton AG, Mannheim sowie als Geschäftsführer der Wirtschaftsförderung metropoluhr GmbH tätig, bevor er im Oktober 2013 die Geschäftsleitung der Wirtschaftsförderung Dortmund übernahm.

Claudia Weinkopf

Neue Freiheiten? Neue Beschäftigungsformen in den sozialen Sicherungssystemen

Atypische und prekäre Beschäftigungsformen wie Minijobs, sozialversicherungspflichtige Teilzeitarbeit mit eher geringen Stundenvolumen, befristete Arbeitsverhältnisse und Leiharbeit haben auf dem Arbeitsmarkt in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen und gehen häufig mit niedriger Bezahlung (geringe Stunden- und Monatslöhne) einher.¹ Aufgrund der eng an die Verdienste aus der Erwerbstätigkeit gekoppelten Beiträge in die Sozialversicherungen weisen solche Arbeitsverhältnisse auch in Bezug auf die soziale Absicherung bei Arbeitslosigkeit und im Alter (Rente) häufig erhebliche Schutzlücken auf.

Während in einigen Ländern insbesondere bei der Altersrente niedrige Verdienste häufig durch unterschiedliche Formen der Mindestsicherung „aufgewertet“ werden (oder dadurch, dass nur eine bestimmte Zahl von „guten“ Versicherungsjahren für die Rentenbemessung herangezogen wird – vgl. Jaehrling 2016), liegt der Rentenbemessung in Deutschland im Wesentlichen die Zahl der im gesamten Erwerbsverlauf erworbenen Entgeltpunkte zugrunde. Phasen von Erwerbsunterbrechungen, Arbeitslosigkeit oder geringen Erwerbseinkommen wirken sich (mit wenigen Ausnahmen wie z.B. für zeitlich begrenzte Phasen der Kindererziehung) unmittelbar rentenmindernd aus. Um eine Rente oberhalb des Niveaus der Grundsicherung zu erreichen, wäre nach einer Berechnung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales selbst bei einer durchgängigen Erwerbstätigkeit von 45 Jahren und einer wöchentlichen Arbeitszeit von

38,5 Stunden ein Stundenlohn von 11,50 Euro erforderlich (Öchsner 2015).

Stark umstritten ist darüber hinaus auch die Frage, inwieweit die Zunahme atypischer und prekärer Beschäftigungsverhältnisse positiv oder negativ zu bewerten ist. Befürworter_innen verweisen u. a. darauf, dass solche Beschäftigungsformen die Arbeitsmarktchancen von benachteiligten Gruppen wie z. B. Langzeitarbeitslosen und/oder Geringqualifizierten verbessern und überdies ein Sprungbrett in besser bezahlte Beschäftigungsverhältnisse bieten (können). Kritiker_innen halten dem entgegen, dass die Aufstiegsmobilität in besser bezahlte Beschäftigung gering ist. Demnach erweist sich schlecht bezahlte und/oder atypische Beschäftigung für viele als Sackgasse, aus der sie nur selten herauskommen. Dies gilt vorliegenden Studien zufolge insbesondere für Minijobs (Wippermann 2012) und Leiharbeit (Lehmer/Ziegler 2010).

Besonders schwierig ist die eigenständige Existenzsicherung überdies für sogenannte Solo-Selbstständige, sowohl aktuell als auch bezogen auf die Alterssicherung. Nach einer DIW-Studie von Brenke (2013) liegt der Anteil der Solo-Selbstständigen mit Stundenverdiensten unterhalb der Niedriglohnschwelle deutlich höher als bei den abhängig Beschäftigten (vgl. Abbildung).

Mit der zunehmenden Digitalisierung der Arbeitswelt wird erwartet, dass solche Formen der vielfach prekären Selbstständigkeit weiter zunehmen werden – etwa im Rahmen neuer Geschäftsmodelle, die Anbieter_innen und Nachfrager_innen auf „Plattformen“ z. B. für Fahrdienste, Ferienwohnungen, EDV-Anwendungen oder auch haushaltsbezogene Dienstleistungen zusammenbringen, ohne dass in diesem Zusammenhang abhängige Beschäftigung begründet wird. Ein deutliches Wachstum wird insbesondere für „Crowdworking“-Plattformen erwartet, auf denen definierte IT-Aufgaben ausgeschrieben und von (Neben-)Selbstständigen

¹ Das Statistische Bundesamt meldete in den letzten Jahren zwar wiederholt, dass der Anteil der so genannten „Normalarbeitsverhältnisse“ (NAV) in Deutschland stabil gewesen sei oder sogar wieder etwas zugenommen habe. Hierbei ist aber zu beachten, dass hier auch Teilzeitarbeitsverhältnisse mit mehr als 20 Wochenstunden als Normalarbeitsverhältnis mitgezählt werden. Dies erscheint insofern problematisch, als dabei unberücksichtigt bleibt, welcher Stunden- und Monatsverdienst in solchen Teilzeitarbeitsverhältnissen erzielt wird. Um eine eigenständige Existenzsicherung knapp oberhalb des Existenzminimums zu gewährleisten, müsste der Stundenlohn bei einem Teilzeitarbeitsverhältnis mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von 21 Stunden etwa doppelt so hoch sein wie der gesetzliche Mindestlohn.



gen erledigt werden, die „einfach und kostengünstig ihre Leistungen und Produkte anbieten können“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2016: 57). Als eine weitere Variante werden ebenfalls „Clickworker_innen“ genannt, die für Cent-Beträge einfache Aufgaben erledigen. Erwartet wird in diesem Kontext eine „Risikoverlagerung in Richtung des selbstständigen Anbieters auf einer Plattform“ (ebenda: 61).

Ob und inwieweit bisher sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung durch neue ungesicherte oder schlechter abgesicherte selbstständige Beschäftigungsformen verdrängt werden werden, wird auch dadurch beeinflusst, nach welchen „Spielregeln“ solche Plattformen betrieben werden können. Im schlechtesten Fall würden sie „in eine unfaire Konkurrenz zu regulierten Dienstleistungen treten, indem sie dort geltende Qualitätsstandards und Regelungen zum Schutz von Beschäftigten und Konsumierenden bis hin zu den Steuer- und Abgabepflichten systematisch unterlaufen“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2016: 61).

Um dies zu verhindern, könnte es sich anbieten, Selbstständige nicht nur zur Altersvorsorge zu verpflichten, sondern sie vielmehr dabei auch gezielt zu unterstützen. Grundsätzlich denkbar wäre z. B., die Auftraggeber_innen zu verpflichten, sich an der Finanzierung der Altersvorsorge in einem angemessenen Umfang zu beteiligen. Die Herausforderung besteht dabei darin, einen fairen Ausgleich zwischen den Interessen von Unternehmen und dem Schutz von Arbeitnehmer_innen sowie Solo-Selbstständigen gegen neue Formen von gegebenenfalls ausbeuterischen Verhältnissen zu schaffen.

Quellen

Brenke, Karl (2013): Allein tätige Selbständige: starkes Beschäftigungswachstum, oft nur geringe Einkommen. In: DIW-Wochenbericht 7: 3–15.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016): Weißbuch Arbeiten 4.0. Berlin.

Jaehring, Karen (2016): Prekäre Arbeit und sozialer Dialog. Vier Fallstudien zu neuen Lösungsansätzen. IAQ-Report Nr. 2016-04. Duisburg: Institut Arbeit und Qualifikation. <http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2016/report2016-04.php>.

Lehmer, Florian / Ziegler, Kerstin (2010): Brückenfunktion der Leiharbeit: Zumindest ein schmaler Steg. IAB-Kurzbericht 13/2010. Nürnberg. doku.iab.de/kurzber/2010/kb1310.pdf.

Öchsner, Thomas (2015): 8,50 Euro reichen nur für Mini-Rente. In: Süddeutsche Zeitung, 27. Oktober 2015. <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/rentenversicherung-euro-reichen-nur-fuer-mini-rente-1.2708653>.

Wippermann, Carsten (2012): Frauen in Minijobs. Motive und (Fehl-)Anreize für die Aufnahme geringfügiger Beschäftigung im Lebensverlauf. Eine Untersuchung des DELTA-Instituts für das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin.



Dr. Claudia Weinkopf ist stellvertretende Geschäftsführende Direktorin des Instituts Arbeit und Qualifikation (IAQ) an der Universität Duisburg-Essen und Leiterin der Forschungsabteilung „Flexibilität und Sicherheit“. Zu ihren Forschungsgebieten gehören die Themen Arbeitsmarkt und Beschäftigung, Personalpolitik, Industrielle Beziehungen, Niedrig- und Mindestlöhne, Prekäre Beschäftigung sowie Gender. Zudem ist sie seit Anfang 2015 wissenschaftliche Beraterin der Mindestlohnkommission.

Patrick Loos

Präkarität entgegen wirken: Menschen in neuen Beschäftigungsformen eine Stimme und mehr soziale Sicherheit geben

Neue Beschäftigungsformen

Unter dem Begriff „Neue Beschäftigungsformen“ diskutieren wir seit den 2000er-Jahren die Zunahme atypischer Arbeitsverhältnisse in Abgrenzung zum Normalarbeitsverhältnis. Drehte sich die Debatte lange vor allem um Leiharbeit, Werkverträge und Minijobs, ist seit einigen Jahren eine weitere Gruppe in den Fokus gerückt: Solo-Selbstständige, d. h. Selbstständige ohne abhängig Beschäftigte. Diese Beschäftigtengruppe wuchs im letzten Jahrzehnt stark an. 2002 übertraf ihre Zahl erstmals die von Selbstständigen mit abhängig Beschäftigten. 2015 verzeichneten wir 2,26 Millionen Solo-Selbstständige, im Vergleich zu 1,84 Millionen Selbstständigen mit abhängig Beschäftigten.

Die Zunahme von Solo-Selbstständigkeit ist eng verknüpft mit den Hartz-Reformen, aber auch mit früher einsetzenden Entwicklungen, wie der faktischen Abschaffung des verbeamteten universitären Mittelbaus oder der Verschiebung von festen zu freien Mitarbeiter_innenstellen in der Medienbranche. Die ursprüngliche Zunahme ist dabei wesentlich politisch induziert. Der Blick auf Solo-Selbstständige dient uns als Brücke in die Zukunft: Wer heute über neue Beschäftigungsformen nachdenkt, denkt an Plattformlösungen und an Crowdsourcing, das Outsourcen von Clickwork bis zu hochqualifizierter Arbeit in die Cloud. Solo-Selbstständige stellen einen großen Teil der Anbieter dieser Arbeit. Auch wenn die Zahl der Solo-Selbstständigen seit 2012 stagniert, stellen wir mit Blick auf Plattformbeschäftigte einen steigenden Trend fest. Die technologischen Möglichkeiten sind etabliert und die Solo-Selbstständigkeit wird bleiben. Mit fortschreitender Digitalisierung wird diese neue Beschäftigungsform eher zunehmen.

Neue Freiheiten

Neue Beschäftigungsformen können neue Freiheiten ermöglichen. Die Frage ist: Welche Freiheiten und für wen? Hier steht die Freiheit der Unternehmen, neue Beschäftigungsmodelle zu nutzen, in einem Spannungsfeld mit der Freiheit des Einzelnen, seine Beschäftigung seinen Lebensumständen entsprechend zu wählen.

Freie Arbeitsorganisation und mehr Unabhängigkeit von äußerem Druck und Kontrolle, wie sie Plattformarbeit bieten kann, sind begrüßenswert. Dieses Versprechen wird jedoch nicht eingelöst, wo ökonomische Abhängigkeit zu Selbstausbeutung und wo neue Technologie zu erhöhter Kontrolle führen. Die Mehrheit von Plattformbeschäftigten ist in einer eher schwachen Marktposition. Sie kämpfen mit hohem Wettbewerbsdruck und starker Abhängigkeit von einzelnen Auftraggebern, Ratings und Plattformen. Es zeigt sich eine ausgeprägte Machtasymmetrie, eine solche Situation erfordert zwingend Gegenmacht. Wir brauchen deshalb eine kollektive Vertretung für Menschen in neuen Beschäftigungsformen, und wir brauchen Schutzrechte für diese oft nur der Legaldefinition nach selbstständigen Beschäftigten.

Neue Sozialpolitiken

Sozialpolitisch stehen neue Beschäftigungsformen noch nicht im Fokus der Aufmerksamkeit. Eine Anpassung sozialpolitischer Regeln ist nötig, um keine Fehlanreize zu schaffen. Wir benötigen korrekte Preise für Plattformarbeit, die sich aus fairen Einkommen und angemessenen, solidarisch getragenen Sozialabgaben zur Absicherung gegen elementare Lebensrisiken zusammensetzen.

Es muss verhindert werden, dass sich Unternehmen über Plattformarbeit von ihren Verpflichtungen gegenüber den Sozialsystemen befreien können. Andernfalls entstehen Schieflagen in den Sicherungssystemen. Schon jetzt hat rund die Hälfte der Solo-Selbstständigen keine eigenständige Altersabsicherung. Die Beispiele Leiharbeit und Werkverträge zeigen nachdrücklich, dass für gute Arbeit unter fairen Bedingungen Regelungen auf gesetzlicher, tariflicher und betrieblicher Ebene unverzichtbar sind. In diesem Sinne hat die IG Metall klare Forderungen für den Umgang mit neuen Beschäftigungsformen aufgestellt. Allgemein gilt für uns: Es gibt keinen Grund, alte Regelungen und Schutzrechte zu schleifen, wie es zum Teil von Arbeitgeber_innenseite gefordert wird. Flexibilität ist bereits heute im Rahmen sozialpartnerschaftlicher Lösungen möglich. Wo mehr Flexibilität erwünscht ist, gilt es Sozialpartnerschaft, Betriebsräte und Tarifbindung zu stärken.

Für den hier diskutierten Bereich bedeutet das die Klärung des rechtlichen Status von Solo-Selbstständigen. Bei 33-prozentiger Abhängigkeit von einem Arbeitgebenden müssen sie als arbeitnehmer_innenähnliche Beschäftigte anerkannt werden. Sie müssen das Recht zur Vertretung haben und das Recht, sich zu organisieren. Ihnen muss die Möglichkeit zur Gestaltung ihrer Arbeit gegeben werden. Die IG Metall unterstützt sie dabei, seit 2016 können Solo-Selbstständige der Gewerkschaft beitreten.

Zugleich muss die Kontrolle von Betriebsräten bei der Vergabe von Plattformarbeit gestärkt werden. Die Vergabe von Aufträgen an digitale Plattformen sollte als Betriebsänderung klassifiziert werden. Betriebsräte müssen kontrollieren können, dass auf den gewählten Plattformen faire Arbeitsbedingungen herrschen. Dazu muss auch über eine Zertifizierung von Plattformen nachgedacht werden. Hier steht die IG Metall im Dialog mit den Betreiber_innen. Für Crowdwork ist darüber hinaus ein geregeltes Grundhonorar erforderlich, das mindestens dem gesetzlichen Mindestlohn entspricht. Ein Unterlaufen des Mindestlohns über die Cloud muss verhindert werden.

Zuletzt ist der Gesetzgeber gefordert, bessere Rahmenbedingungen im Bereich der sozialen Sicherung für Solo- und andere Selbstständige zu schaffen: Die Arbeitslosenversicherung muss zu einer Erwerbslosenversicherung weiterentwickelt werden. Beiträge an die Sozialkassen müssen tragbar gestaltet und Lösungen für fehlende Arbeitgeber_innenbeiträge gefunden werden. Insbesondere gilt es die Versorgungslücke in der Rente anzugehen: Alle bisher nicht obligatorisch in anderen Alterssicherungssystemen abgesicherten Selbstständigen sollten in der gesetzlichen Rentenversicherung pflichtversichert werden.

Fazit

Neue Beschäftigungsformen sind gestaltbar. Wir können uns als Gesellschaft entscheiden, wie der Arbeitsmarkt der Zukunft aussehen soll: mit sicherer und gut qualifizierter Arbeit für alle – oder polarisiert in wenige Gewinner_innen und viele Verlierer_innen. Die neue Arbeitswelt kann dem Einzelnen größere Freiheiten ermöglichen. Neue Technologie kann Hierarchien flacher gestalten und mehr Mitbestimmung und Beteiligung schaffen. Dazu dürfen wir uns jedoch nicht weniger Sicherheit und Solidarität leisten, vielmehr sind mehr Sicherheit und Solidarität die erforderlichen Bedingungen, um neue Freiheiten für alle zu ermöglichen.



Dr. Patrick Loos ist Gewerkschaftssekretär der IG Metall in Nordrhein-Westfalen. Dort arbeitet er mit am Projekt „Arbeit 2020 in NRW“. Gemeinsam mit den Beschäftigten und Vertreter_innen aus den Unternehmen in NRW

soll dort die Entwicklung von intelligenten Produkten und Produktionsweisen so gestaltet werden, dass gute Arbeit und wirtschaftlicher Erfolg Hand in Hand gehen.

Luitwin Mallmann

Situation am Arbeitsmarkt und Digitalisierung: Fakten anerkennen – Chancen nutzen statt regulieren

Die derzeitige Situation am Arbeitsmarkt in Deutschland ist absolut positiv und der Wirtschaft geht es besser denn je. Doch manchmal könnte der Eindruck entstehen, dass die Lage am Arbeitsmarkt schlecht sei und viele Menschen in sogenannten prekären Beschäftigungsverhältnissen tätig sind. Zudem wird der Digitalisierung eher kritisch als optimistisch entgegengeblickt. Das ist weder richtig noch hilfreich. Unser Arbeitsmarkt in Deutschland ist in guter Verfassung, es gab noch nie zuvor so viele Erwerbstätige. Dementsprechend gut sieht es derzeit auch in den Kassen der Sozialversicherungsträger aus. Mit der Digitalisierung stehen wir zwar vor Herausforderungen, aber für Unternehmen und Beschäftigte überwiegen die Chancen, wenn sie nur richtig genutzt werden.

Fakten der Situation am Arbeitsmarkt anerkennen

Während in den letzten zehn Jahren die Beschäftigung in den Normalarbeitsverhältnissen kontinuierlich anstieg und gleichzeitig die Arbeitslosigkeit massiv reduziert wurde, ist der Anteil der Selbstständigen und der Menschen in flexibler Beschäftigung hingegen konstant geblieben. Dies sollten wir anerkennen und keine Zerrbilder von der Situation auf dem Arbeitsmarkt entwerfen. Denn es sind gerade die flexiblen Beschäftigungsformen, wie Zeitarbeit oder befristete Tätigkeit, die eine wichtige Brücke in den Arbeitsmarkt bilden.

In den letzten Jahren ist es insbesondere Geringqualifizierten und Langzeitarbeitslosen durch die Aufnahme einer flexiblen Tätigkeit gelungen, wieder am ersten Arbeitsmarkt Fuß zu fassen. Das sollte anerkannt werden. Stattdessen ist immer wieder der Vorwurf zu hören, Zeitarbeit sei ja nur ein zweitklassiges Arbeitsverhältnis. Das ist nicht richtig: Die Beschäftigung in der Zeitarbeit ist ein vollwertiges Arbeitsverhältnis, das genauso den arbeits- und sozialrechtlichen Schutzbe-

stimmungen und der Beitragspflicht zur Sozialversicherung unterliegt, wie es bei den Normalarbeitsverhältnissen der Fall ist. Darüber hinaus wird der Eindruck vermittelt, Zeitarbeit sei ein Massenphänomen. Das ist falsch, denn lediglich 3 % der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland sind in der Zeitarbeit tätig. Im Übrigen arbeiten 90 % der Arbeitnehmer in Vollzeit und über 80 % der Beschäftigten stehen in einem unbefristeten Vertragsverhältnis. Die Tätigkeit in einem befristeten Beschäftigungsverhältnis hat sich für Berufsanfänger als wichtige Einstiegschance herauskristallisiert. Nahezu drei Viertel der befristeten Mitarbeiter in der Wirtschaft haben eine Anschlussbeschäftigung in ihrem Betrieb erhalten. Zudem ist der Anteil derjenigen, die von einer befristeten in eine unbefristete Beschäftigung übernommen wurden, in der Vergangenheit auf knapp 40 % angestiegen. Festzuhalten bleibt zudem, dass 60 % der Neuverträge in der Wirtschaft unbefristet sind und der Anteil der befristeten Beschäftigungsverhältnisse ca. 7 % beträgt, während Letztere im Öffentlichen Dienst mehr als 10 % ausmachen.

Chancen der Digitalisierung nutzen statt regulieren

Die Digitalisierung verändert unsere Gesellschaft, unsere Wirtschaft und die Arbeitswelt. Diese Entwicklung wird häufig unter dem Stichwort Arbeit 4.0 diskutiert. In jedem Fall gilt, dass die Digitalisierung die gesamte Arbeitswelt und alle Wirtschaftsbereiche betreffen wird. Dieser Transformationsprozess ist bereits in vollem Gange und er wird weiter voranschreiten – mit uns und ohne uns. Mit der Digitalisierung gehen einige Herausforderungen für alle Beteiligten einher, aber es ergeben sich auch viele Chancen für den Standort Deutschland. Den Unternehmen bieten sich neue Möglichkeiten, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, indem sie z. B. ihre Produkte und Dienstleistungen den Kun-

den individuell zugeschnitten anbieten können. Alles, was die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen sichert, sichert am Ende des Tages die Arbeitsplätze der Beschäftigten. Für die Mitarbeiter ergeben sich Chancen durch neue Beschäftigungsmöglichkeiten und neue Formen der Arbeitsorganisation, die jedoch nicht durch zusätzliche Regelungen eingeschränkt werden sollten.

Mit der Digitalisierung nehmen jedoch auch die Flexibilität und Flexibilitätsanforderungen zu. Zeit und Ort der Aufgabenerfüllung werden zunehmend variabel. Durch flexible Arbeitszeiten und neue Möglichkeiten zur flexiblen Nutzung von Kommunikationsmitteln erhalten die Mitarbeiter mehr Souveränität und Freiheiten, um z. B. Beruf und Privatleben besser miteinander zu vereinbaren. Die Unternehmen haben längst die veränderten Bedürfnisse und Wertvorstellungen ihrer Mitarbeiter erkannt und versuchen, ihnen unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange gerecht zu werden.

Um aber die Chancen für eine noch bessere Vereinbarkeit optimal zu nutzen, ist eine Anpassung der derzeitigen Arbeitszeitgesetze notwendig. Wir müssen weg von der regulierten maximalen Tagesarbeitszeit und hin zu einer Wochenarbeitszeit. Im Kern geht es um eine andere Verteilung der vereinbarten Arbeitszeit. In einer digitalisierten und flexiblen Arbeitswelt ist es für die Sozialversicherung völlig unerheblich, wo oder wann ein Beschäftigter arbeitet. Maßgeblich ist für die Sozialversicherungsträger das Arbeitsentgelt, das die Grundlage für entsprechende Leistungen bildet.

Häufig wird im Zusammenhang mit der Digitalisierung das sogenannte Crowdfunding diskutiert. Crowdfunding ist eine selbstständige Tätigkeit, die unter Zuhilfenahme von Internetplattformen erbracht wird. In der Regel und bewusst aus freien Stücken wählen Crowdworker eine flexible Tätigkeit, die meistens eine Nebentätigkeit darstellt. Die Crowdworker können dabei schließlich selber entscheiden, zu welchen Konditionen, wann und wo sie tätig sein wollen. Bisher gibt es kaum empirische Daten, die belegen, dass durch Crowdfunding eine Verdrängung von sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung in Deutschland stattfindet. Ob und wie schnell Crowdfunding an Bedeutung gewinnt, bleibt offen, es gilt aber die Entwicklung im Blick zu behalten.

Befürchtungen, das Sozialversicherungssystem würde aus den Fugen geraten, sind unberechtigt. Aber es entstehen durch die Digitalisierung neue Formen der Arbeitsorganisation, von denen insbesondere die Mitarbeiter profitieren. Neue gesetzliche Regelungen und Ansprüche sind daher zu verhindern und sie widersprechen einem fairen Interessensausgleich zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Wir brauchen keine zusätzlichen Vorgaben, vielmehr gilt es Flexibilitätshindernisse zu beseitigen.



Dr. Luitwin Mallmann ist Hauptgeschäftsführer der Landesvereinigung der Unternehmensverbände Nordrhein-Westfalen e.V. sowie des Verbandes der Metall- und Elektro-Industrie Nordrhein-Westfalen. Zudem

ist er Autor zahlreicher Publikationen und Honorarprofessor an der Fachhochschule Südwestfalen.

Samuel Engblom

A Trade Union Perspective on Digitalization

Digitalization and automation affect the labor market in two ways: I) as one of the technological developments that is the current driver of structural change, and II) by enabling new ways to organize work. Trade unions will have to develop viable strategies to address both these issues.

Structural change

Technological development has been and will continue to be one of the most important drivers of structural change. It contributes to the rise and decline of individual companies and entire industries. At the moment, the increased usage and growing potentials of various forms of information technologies is one of the most important drivers of structural changes. Further, claims have been made that half of all jobs in industrialized countries are so susceptible to automation that they will disappear in the next two decades. To some, the end of work seems near when robots and computer software reduce the need for human labor.

A less dramatic interpretation would be that automation will affect certain tasks but not whole occupations. In many occupations, tasks that can be automated are bundled with tasks that are inherently difficult to automate. With this approach, the share of jobs threatened by new technologies resembles the pace of structural change we are used to. In addition, we must not underestimate human creativity or human ability to find new desires that need to be fulfilled. Jobs will disappear, but new jobs, occupations and companies will emerge.

Trade unions must not oppose technological change. Trying to prevent the introduction of new technologies through regulations or disincentives runs the risk of making economies less competitive and later adjustments more abrupt. At the same time, trade unions should not uncritically accept

the argument that digitalization will bring changes so profound that welfare states and labor market institutions must all be reconsidered.

Instead, trade unions should see to it that members have the best possible opportunities to deal with the changes brought on by digitalization. The job you can get and not the one you have will mean real employment security. Trade unions should advocate labor market policies that are not just active but proactive, enabling workers to acquire the skills necessary for the new jobs that appear in the wake of digitalization, preferably before they become unemployed. Providing opportunities to train and retrain throughout working life must also become one of the important objectives of education policies. When an increasing share of the workforce has tertiary education, universities will have to play a big role.

Digitalisation and the organization of work – the gig economy

New technologies also allow for new ways to organize work. The gig economy is often associated with smart phone applications and companies such as Deliveroo and Uber, but much of it the gig economy is a lot more mundane. Over the past decades, staffing practices have been greatly affected by companies' improved abilities to analyze fluctuations in demand and the flow of customers as well as by tools that facilitate managing large pools of potential workers who can be called in or who can voluntarily sign up on short notice. Many short hirings, zero-hour contracts and other forms of labor-on-demand are the result.

Further, modern technologies facilitate the coordination of tasks performed by several people, including persons outside the physical or legal boundaries of an enterprise, reducing

transaction costs. Some of the advantages of the traditional firm, the context in which both the regulation of work and the activities of trade unions have developed, can thus be captured by other means. One important characteristic of the gig economy is the prevalence of intermediaries between the person performing the work and the final customer or client.

In relation to the gig economy, trade unions should do three things. They must prevent the circumvention of existing regulations. This means that trade unions should not push for the ban of gig economy arrangements or the implementation of specific regulations but the application of existing legal concepts. The web of relationships should be disentangled so as to find, where possible, an employer or someone who is responsible under occupational safety and health rules or anti-discrimination law. Over the past century, the concept "employee" has time and again proven its ability to cover new work arrangements. Successful challenges have already been launched as intermediaries such as Uber have been found to be employers of workers they tried to label "independent contractors".

This is not to say that new regulations are not needed, but at least for the time being trade unions should focus on the possibilities, not the deficiencies, of existing regulations in relation to the gig economy. The invention of new labor law categories should be avoided.

Further, trade unions should advocate the adaptation of social security systems, active labor market policies and education systems to the needs of workers who combine short spells of work with short spells of unemployment.

The decline in trade union density seen in many countries over the past 30 years is at least in part due to an insufficient response to the increase of non-standard work relationships over the same period of time. The very fact that our response has been insufficient also means, however, that the trend can be reversed.

Trade unions must adopt a strategy that both organizes and empowers gig economy workers. Trade unions must be where members and potential members are, such as the online communities that often surround the gig economy intermediaries, and the message must be tuned to fit the audience. The current rhetoric of all too many trade unions runs the risk of alienating the very people that should be organized. Trade unions must also show that membership provides tangible benefits, not least for workers who do not foresee problems with their employer or gig economy intermediary or who know that making claims will be difficult. This brings us to the next part: empowerment.

Empowerment of gig economy workers can be both collective and individual. Trade unions should be at the forefront of the development of tools that improve gig economy workers' possibilities to compare different intermediaries with each other and to allow them, short of collective bargaining, to coordinate their demand for remuneration and avoid setting working prices that are too low. Other tangibles can be insurances for those not covered by policies taken out by an employer. Who knows, maybe it is the gig economy that will generate the impetus that trade unions need?



Dr. Samuel Engblom ist Policy Director beim schwedischen Gewerkschaftsdachverband für Angestellte TCO (Tjänstemännens Centralorganisation). Der TCO organisiert überwiegend Angestellte, gliedert sich in 14 Einzelgewerkschaften und zählt über 1,3 Millionen Mitglieder.

Daniel Buhr

Innovation durch Partizipation – Sozialpartnerschaft in Europa

Innovationen sind von und für Menschen gemacht. Daher gilt es die Wertschöpfungsprozesse auch entsprechend sozial zu gestalten. Gerade in Zeiten des Wandels: Automatisierung, Dezentralisierung und Vernetzung werden unser Wirtschafts- und Arbeitsleben verändern. Wie das genau aussehen wird, kann niemand prognostizieren, zumal dieser technische Wandel mit anderen großen gesellschaftlichen Herausforderungen korrespondiert, beispielsweise dem demografischen Wandel und der Globalisierung. Allerdings scheint sich abzuzeichnen, dass die größeren Herausforderungen nicht in der technischen Entwicklung stecken, sondern in der Veränderung von Organisationen und Prozessen. Der Abstieg traditioneller Produktionsweisen und Produktionsfaktoren bedeutet zugleich den Aufstieg von Neuem: von neuen Organisationsweisen, neuen Produkten, neuen Dienstleistungen, neuen Absatzwegen und Geschäftsmodellen. Und darin stecken eben auch die enormen Chancen der Digitalisierung. Durch die Verschmelzung von Gütern und Dienstleistungen zu intelligenten Objekten könnten Produkte künftig schneller, ressourcenschonender und damit effizienter hergestellt werden. Neue Unternehmensorganisationen, Beschäftigungsformen und Geschäftsmodelle könnten uns vielerlei Dienste schneller, besser und günstiger bereitstellen. Arbeitnehmer_Innen könnten von ungesunden, gefährlichen und wenig sinnstiftenden Tätigkeiten entlastet werden. So könnten sich auch soziale Chancenpotenziale entfalten – durch mehr Inklusion und bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Alter und Behinderung.

Industrie bzw. Wirtschaft 4.0 und Arbeit 4.0 bedingen einander. Das eine wird ohne das andere nicht erfolgreich sein. Wir sollten daher verstärkt den Menschen in den Blick nehmen – als Nutzer_in und Anwender_in, als Träger_in von Erfahrung und Wissen, nicht zuletzt als Gestalterin und Treiber_in von Innovationen. Innovation durch Partizipation – gerade hier liegen auch die großen Potenziale einer gewachsenen Sozialpartnerschaft. Denn Beteiligung ist kein

Ersatz für etablierte Mitbestimmungsstrukturen, sondern eine sinnvolle Ergänzung (Schroeder/Bogedan 2015). Es ist erwiesen, dass erst die Beteiligung von Beschäftigten das Innovationspotenzial eines Unternehmens erschließt und sie damit sozial wie auch ökonomisch geboten ist (Pfeiffer 2014). Doch das Innovationspotenzial der Belegschaften wird durch die Digitalisierung mancher Gefahr ausgesetzt, sei es der Verlust des Arbeitsplatzes oder die Entgrenzung und Verdichtung von Arbeit oder weitere Beschleunigung, Intensivierung und Stress. All das erzeugt bei den Beschäftigten einen enormen Anpassungsdruck und erfordert besondere Kompetenzen, um sich in der „neuen digitalen Welt“ behaupten zu können. Immer mehr Tätigkeiten werden von Maschinen übernommen und fallen für den Menschen weg, neue Aufgaben kommen hinzu und mit ihnen neue Qualifikationsanforderungen. Erlerntes Wissen wird in dieser dynamischen Welt stetig entwertet, und damit steigt der Bedarf an permanenter Qualifizierung.

Als zentrale Zukunftsaufgabe für die Sozialpartnerschaft gilt es zudem sensible Bereiche wie Datenschutz und Datensicherheit sowie das wachsende Kontrollpotenzial der Systeme zu regeln (Oerder 2016). Hier wären gemeinsame europäische Lösungen gefragt – im Übrigen auch für die Kontrolle mächtiger Datenmonopolisten und deren effektive Besteuerung. Demografischer Wandel, Klimaschutz und Digitalisierung erfordern ebenfalls eine Modernisierung des Wohlfahrtsstaats. Speziell durch die Digitalisierung ergeben sich neue Herausforderungen. So ist aktuell zu beobachten, dass die stratifizierten Wohlfahrtsstaaten (z. B. Deutschland, Estland, Großbritannien, Italien) besonders gefährdet sind, dass es dort zu einer digitalen Spaltung der Gesellschaft kommt (Buhr et al. 2016).

Daher lohnt ein Blick in den Norden Europas. Dort weisen die sogenannten sozialdemokratischen Wohlfahrtsstaaten (Esping-Andersen 1990) aufgrund ihrer hohen Umvertei-

lungskapazität die im Vergleich niedrigste soziale Ungleichheit auf. Der Arbeitsmarkt in Schweden zeichnet sich durch eine hohe Erwerbsbeteiligung (gerade auch von Frauen), ein hohes Ausbildungsniveau der Bevölkerung, einen sehr hohen Digitalisierungsgrad sowie eine relativ hohe Investitionsbereitschaft in Bildung und Forschung aus. Zudem setzen Dänemark und Schweden auf eine konsequente interne Modernisierung des Wohlfahrtsstaats, indem sie die Digitalisierung auch nutzen, um flächendeckend Bildung und Gesundheitsversorgung auf höchstem Niveau sicherzustellen. Schweden und Dänemark können damit durchaus als Vorreiter der Wohlfahrt 4.0 gelten.

Deren hohe sozialen Standards sind dann auch kein Nachteil für das Wirtschaftswachstum. Im Gegenteil: Sie sind das Fundament für das Innovationspotenzial einer Gesellschaft. Vergleichen wir die Innovationsfähigkeit von Gesellschaften in Europa, so fällt auf, dass die Spitzengruppe nur aus nordischen Ländern besteht (Hartmann et al. 2014): Finnland, Schweden, Dänemark – erst dahinter folgen Deutschland und Österreich. Alle fünf sind nach wie vor Musterbeispiele für Länder, die ihre Wirtschaftsleistung traditionell auf hohe Sozialstandards und eine starke Sozialpartnerschaft gründen.

Literatur

- Buhr, Daniel; Christ, Claudia; Frankenberger, Rolf; Fregin, Marie-Christine; Schmid, Josef; Trämer, Markus (2016): On the way to welfare 4.0? Digitalisation of the welfare state in labour market, health care and innovation policy: a European comparison. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Hartmann, Ernst A.; von Engelhardt, Sebastian; Hering, Martin; Wangler, Leo; Birner, Nadine (2014): Der iit-Innovationsfähigkeitsindikator, Working Paper of the Institute for Innovation and Technology, Nr. 16, Berlin.
- Oerder, Katharina (2016): Mitbestimmung 4.0 – Der Wandel der Arbeitswelt als Chance für mehr Beteiligung. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Pfeiffer, Sabine (2014): Innovation und Mitbestimmung, in: Industrielle Beziehungen, 21(4), S. 390 – 404.
- Schroeder, Wolfgang; Bogedan, Claudia (Hrsg.) (2015): Gute Arbeit und soziale Gerechtigkeit im 21. Jahrhundert. Bausteine einer sozialen Arbeitsgesellschaft. Baden-Baden: edition sigma.



Prof. Dr. Daniel Buhr ist Professor für Policy Analyse und Politische Wirtschaftslehre am Institut für Politikwissenschaft der Eberhard Karls Universität Tübingen. Er forscht und lehrt an der Schnittstelle von Politik und

Wirtschaft. Zu seinen Schwerpunkten zählen dabei die Wirtschafts- und Innovationspolitik sowie Sozial-, Gesundheits- und Pflegepolitik. Zuvor war Dr. Buhr im Bereich Marketing und Kommunikation als Pressesprecher, Marketingleiter und PR-Berater für Unternehmen der IKT-Branche tätig. Zudem arbeitete er als Journalist und Redakteur.

Felix Stumpf

Tarif 4.0 – Bedingungen für eine erfolgreiche Tarifpolitik in einer digitalen Arbeitswelt

Seit der erstmaligen Verwendung des Begriffes „Industrie 4.0“ auf der Hannover Messe im Jahr 2011 prägt dieser die politische Debatte um eine voranschreitende Digitalisierung der Gesellschaft und nicht zuletzt der Arbeitswelt. Mit der Präsentation des Weißbuches Arbeiten 4.0 durch das von Andrea Nahles geleitete Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat das Thema Digitalisierung seinen zwischenzeitlichen medialen Höhepunkt gefunden.

Mit den Begriffen „Digitalisierung“ und „Industrie 4.0“ wird ein Restrukturierungsprozess der gesamten Arbeitswelt und insbesondere der industriellen Arbeit beschrieben. Im Fokus steht dabei eine weitreichende mögliche digitale Vernetzung von Arbeits- und Wertschöpfungsprozessen. Häufig wird das Ziel formuliert, alle an einem Wertschöpfungsprozess beteiligte Menschen und Maschinen miteinander zu vernetzen, um den Informationsfluss und den Informationsaustausch zu beschleunigen und neue Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln.

Dieser Prozess ist ergebnisoffen und bedarf der politischen Steuerung. Neue technische Möglichkeiten (Internet der Dinge, Big Data, Robotik, digitale Assistenzsysteme, mobile digitale Endgeräte etc.) und eine damit verbundene Reorganisation von Arbeitsprozessen eröffnen widersprüchliche Entwicklungspfade, die sich zwischen zwei Polen bewegen:

Rationalisierung

„Kein Kapitalist wendet eine neue Produktionsweise, sie mag noch so viel produktiver sein oder um noch so viel die Rate des Mehrwerts vermehren, freiwillig an, sobald sie die Profitrate vermindert.“ (Marx-Engels-Werke 25: 275)

Die Digitalisierung eröffnet Möglichkeiten der technischen Rationalisierung, die sich u. a. auf die Sicherheit der Beschäftigung, den Schutz der Beschäftigten und auf die Qualität der Arbeit negativ auswirken können.

Das – bereits vor der Digitalisierungsdebatte existierende – Ziel, nicht-wertschöpfende Phasen bei der Arbeit zu minimieren, kann durch die Zentralisierung und eine ausgeweitete Erhebung von detaillierten Produktions-, Leistungs- und persönlichen Daten der Beschäftigten unter Zuhilfenahme digitaler Technologie in Echtzeit-Analysen zu einer enormen Arbeitsintensivierung und Leistungskontrolle führen. Dies gilt auch für Tätigkeiten wie die Wissensarbeit, die lange nicht standardisierbar schienen. Big Data ermöglicht so eine (Re-)Taylorisierung von Tätigkeiten, die sich zuvor durch einen relativ hohen Grad an Autonomie auszeichneten und sich gängigen Formen der Leistungskontrolle entzogen.

Eng verbunden mit dieser Form der detaillierten Datenerhebung ist der vermehrte Einsatz intelligenter kollaborierender Robotersysteme, die neben der Sammlung von Informationen auch zu einer verstärkten Substitution menschlicher Arbeitskraft bzw. zu einer schrittweisen Dequalifizierung verbleibender Tätigkeiten führen können. Wie das eingangserwähnte Zitat allerdings bereits richtig feststellt, steht die Anwendung dieser Rationalisierungspotenziale unter dem Vorbehalt der Profitabilität.

Humanisierung

Gleichzeitig eröffnen die oben skizzierten technischen Mittel die Möglichkeit, eine neue Humanisierung der Arbeitswelt anzuschließen. Durch den Einsatz neuer Technologien können repetitive Arbeitsinhalte weitgehend automatisiert werden und somit gesundheitsschädliche Arbeitsformen wegfallen. Damit verbunden sind eine mögliche Aufwertung der Fach-

arbeit und eine Förderung ganzheitlicher Tätigkeiten, die z. B. Arbeitsvorbereitung, Ausführung, Kontrolle und Steuerung umfassen können. Neue Qualifikationsbedarfe und eine wachsende Komplexität von betrieblichen Maschinenparks könnten in einen Aus- und Aufbau qualifizierter Beschäftigung münden. Digitale Assistenzsysteme können auch genutzt werden, um eine ergonomischere und gesundheitsgerechtere Arbeitsorganisation zu implementieren.

Der oftmals prognostizierte Produktivkraftsprung bietet auch die Möglichkeit, über die Dauer, Lage und Verteilung der gesellschaftlich notwendigen Arbeit neu nachzudenken. Eine Erhöhung des allgemeinen Zeitwohlstandes – also die Verfügung über die eigene Zeit und die Erlangung einer höheren Arbeitszeitsouveränität – scheint durch die Digitalisierung der Arbeitswelt möglich.

In diesem ergebnisoffenen Prozess, der sich zwischen den Polen der Rationalisierung und der Humanisierung abspielt, gehen die Interessen der Tarifparteien bzw. der „Sozialpartner“ durchaus auseinander. Tatsächlich werden durch die begriffliche Zusammenfassung grundlegende Widersprüche zwischen Kapitaleseite und Gewerkschaften überdeckt. Diese muss man jedoch erkennen, um überhaupt die spezifischen Herausforderungen und Risiken für Beschäftigte und ihre Interessenvertretung beschreiben zu können. Tut man dies nicht, droht man einem ungerechtfertigten Zukunftsoptimismus zu verfallen, der Kräfteverhältnisse und Interessenlagen ausblendet.

Tarif, Betrieb, Gesetz – drei Regelungsebenen

Das primäre Ziel gewerkschaftlicher Tarifpolitik ist es, durch kollektive überbetriebliche Regelungen die Konkurrenz der Beschäftigten untereinander einzudämmen und deren Lebens- und Arbeitsbedingungen zu verbessern. Daran ändern die offenen Gestaltungsfragen der Digitalisierung nichts.

Bestehende Tarifverträge bilden zusammen mit Gesetzen den überbetrieblichen rechtlichen Ordnungsrahmen, in dem sich Restrukturierungsprozesse der Arbeitswelt vollziehen. In der Praxis gibt es eine detaillierte und tradierte Arbeitsteilung zwischen Betriebsräten und der Gewerkschaft. Im dualen System der Interessenvertretung fällt dabei der Gewerkschaft die Funktion zu, durch Tarifverträge gleiche Rahmenbedingungen für alle Beschäftigten in ihrem Organisations- bzw. Geltungsbereich (Entgelt, Wochenarbeitszeit, Urlaub etc.) zu schaffen. Betriebsräte überwachen die Einhaltung von Tarifverträgen und Gesetzen im Betrieb und streiten für passgenaue Regeln im Interesse der Beschäftigten im Betrieb, die sie in Betriebsvereinbarungen festhalten. Tarifverträge können dabei neben ihrem „klassischen Geschäft“ betriebliche Re-

gelungen durch qualitative Tarifforderungen und Tarifabschlüsse flankieren. Exemplarisch dafür sind die Tarifverträge Bildung oder Vereinbarungen zur Verbesserung der Qualität der Arbeit. In der Vergangenheit konnte die IG Metall zusammen mit betrieblichen Interessenvertretungen unter dem Motto „besser statt billiger“ Regelungen erreichen, die betriebliche Restrukturierungsprozesse nicht auf Kosten der Belegschaft, sondern durch eine Verbesserung der Produkt- und Arbeitsqualität herbeiführen.

Der Regulierungsbedarf, der durch die Digitalisierung entsteht, kann jedoch nicht allein durch die Gewerkschaften und die betrieblichen Interessenvertretungen gestillt werden. Neben den tariflichen und betrieblichen Ebenen entsteht auch auf der gesetzlichen Ebene weiterer Regulierungsbedarf. Viele Fragen, die unmittelbar die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten berühren, müssen nicht auf betrieblicher bzw. tariflicher Ebene, sondern durch eine Präzisierung und Ausweitung der gesetzlichen Schutznormen geregelt werden. Hierzu zählt z. B. die Verabschiedung einer Anti-Stress-Verordnung im Arbeitsschutz.

Rückzug des Gesetzgebers aus Gestaltung hätte fatale Auswirkungen

Die Debatte um notwendige Regulierungen des digitalen Restrukturierungsprozesses der Arbeitswelt (zum Wohle der Beschäftigten) gestaltet sich mitunter schwierig. Von Kapitaleseite wird zunehmend vehement eine Deregulierung des rechtlichen Ordnungsrahmens gefordert (BDA: Chancen der Digitalisierung nutzen, 2015). Mit den Begriffen „Digitalisierung“, „Industrie 4.0“ etc. werden vom Kapital Rationalisierungsdynamiken befeuert. Dabei zielen Arbeitgeber insbesondere auf die Beseitigung gesetzlicher und tariflicher Schutzstandards. Zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit bzw. zur Erlangung der digitalen Vorreiterschaft wird eine stärkere Flexibilisierung z. B. bei der Arbeitszeit oder bei Beschäftigungsformen reklamiert.

Gleichzeitig gibt es immer wieder Vorstöße aus der Politik, die Gestaltung der „Arbeit 4.0“ den Tarifparteien bzw. „Sozialpartnern“ zu überlassen. Dabei scheint die Strategie des Gesetzgebers mitunter auf Zurückhaltung aufzubauen. Mit Verweis auf die enorme Komplexität der Arbeit 4.0 werden die Betriebs- und Tarifparteien aufgefordert, die detailreichen und heterogenen betrieblichen Realitäten durch passgenaue Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge zu regulieren. Dabei soll die Aufweichung bisheriger gesetzlicher Schutzstandards Anreize schaffen, Regelungen unterhalb allgemeiner Gesetze in ergebnisoffenen Experimentierräumen und Laboren zu finden (z. B. im Weißbuch Arbeiten 4.0). Die zögerliche Positionierung der Bundesregierung in Bezug auf

eine vermeintlich notwendige Reformierung des Arbeitszeitgesetzes ist hierfür exemplarisch. Die Aufweichung gesetzlicher Standards für vermeintlich passgenaue tarifliche und betriebliche Regelungen – z. B. durch gesetzliche Öffnungsklauseln, die es ermöglichen, von allgemeinen gesetzlichen Standards nach unten abweichende tarifliche oder betriebliche Regelungen zu treffen – erhöht dabei den Druck auf die Beschäftigten und ihre Interessenvertretung, zum Erhalt von Arbeitsplätzen Verschlechterungen ihrer Arbeitsbedingungen in Kauf zu nehmen.



Felix Stumpf ist Bereichsleiter Arbeitsgestaltung und Qualifizierungspolitik beim IG Metall Bundesvorstand.

Mögliche Maßnahmen für eine starke Tarifpolitik im Kontext der Arbeit 4.0

Um einer effektiven Tarifpolitik zu ihrem Recht zu verhelfen, muss der Gesetzgeber einen angemessenen und zeitgemäßen rechtlichen Rahmen schaffen, der z. B. nicht hinter den Stand arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse zurückfällt. Dies gilt exemplarisch für Fragen der Arbeitszeit und psychischer Belastungen. Auf der Grundlage allgemeiner zeitgemäßer gesetzlicher Standards ließen sich die Potenziale der Digitalisierung der Arbeitswelt zur Humanisierung der Arbeit zum Wohle der Beschäftigten tarif- und betriebspolitisch besser nutzen. Um die positive Wirkung von Tarifverträgen zu erhalten, bedarf es einer hohen gewerkschaftlichen Mobilisierungsfähigkeit der Beschäftigten und verbindlicher, nicht zu unterschreitender gesetzlicher Schutzstandards. Werden diese unterminiert, drohen Rationalisierungsdynamiken das Bild der digitalen Arbeitswelt zu prägen.

Um dem qualitativen Veränderungspotenzial der Industrie 4.0 aus arbeits-, tarif- und gesellschaftspolitischer Perspektive Rechnung zu tragen, wäre neben dem Erhalt gesetzlicher Schutznormen auch eine Ausweitung des Arbeitskampf- und Tarifrechts begrüßenswert. Unternehmerische Entscheidungen über Investitionen in Mensch und Maschine, den Ausbau einer digitalen Infrastruktur oder eine rechtsverbindliche Standortsicherung sind zurzeit jedoch außerhalb der Reichweite von Tarifverträgen.



Katharina Oerder

Mitbestimmung 4.0 – Die Rolle der Betriebsräte in einer sich wandelnden Arbeitswelt

Digitalisierung verändert Arbeit und Leben rasant. Die damit einhergehende neue Arbeitswelt wird häufig als Arbeit 4.0 beschrieben, eine begriffliche Anlehnung an Industrie 4.0, den Vorreiter der Digitalisierung. Arbeit 4.0 ist die Verbindung sozialer und technischer Innovation, die den Wandel der Arbeitswelt maßgeblich beeinflusst. Die digitale Revolution schafft neue Märkte, Produkte und Arbeitsweisen (Hoffmann u. Bogedan 2014), in denen Arbeitnehmer_Innen und Sozialpartner sich zurecht finden müssen.

Neue Arbeitsformen und -weisen dürfen keine mitbestimmungsfreien Räume werden

Weder Politik noch Wissenschaft, Gewerkschaften oder Arbeitgeber_Innen haben bisher fertige Antworten auf die drängenden Fragen zum Wandel der Arbeitswelt. Noch ist nicht klar, welche sozialen Veränderungen aus den technischen Entwicklungen folgen – das schafft Raum für (mitbestimmungs-)politische Gestaltung. Viele Arbeitgeber_innen werden verhandelte Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträge öffnen, um auf neue arbeitspolitische Herausforderungen zu reagieren. Das Aufschnüren ausgehandelter Vereinbarungen erlaubt immer auch eine Neuverhandlung zugunsten der Arbeitnehmer_innen. In dem dem Kapitalismus zugrundeliegenden Ungleichgewicht zwischen Arbeit und Kapital sitzt, wenn es hart auf hart kommt, die Arbeitgeber_innenseite stets am längeren Hebel. Die Möglichkeiten des Betriebsrats liegen darin, besser und schneller zu sein als die Arbeitgeber_innenseite. Besonders gut vorbereitete Betriebsräte, die die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Kolleg_innen gut kennen, haben also die Möglichkeit, Arbeit 4.0 für eine Verbesserung von Arbeitnehmer_innenrechten und -einfluss sowie für eine Ausweitung der Mitbestimmung zu nutzen.

Um die Gestaltungshoheit zurückzuerobern, müssen Mitbestimmungsakteur_Innen proaktiv mit Veränderungen umgehen. Auch für sie stellt Arbeit 4.0 einen Wandel ihres Aufgabenbereichs dar. Die Arbeitswelt verändert sich schneller als bisherige Mitbestimmungsstrukturen dies vorsehen. Um sich den veränderten und vor allem beschleunigten gesellschaftlichen Anforderungen zu stellen, muss man auch Mitbestimmungsstrukturen ändern.

Betriebsräte müssen Ungeregelttes regeln

Der Wandel der Arbeitswelt führt zu neuen Handlungsspielräumen für Arbeitgeber_innen und Belegschaft. Was früher nur am Arbeitsplatz erledigt werden konnte, lässt sich nun häufig auch an mobilen Endgeräten ortsunabhängig bearbeiten. Beim Bedienen von Maschinen produzieren Arbeitnehmer_innen eine Unmenge an Daten, von denen sie häufig selbst kaum wissen, und Notebook und Homeoffice erlauben Mitarbeiter_innen, zu nahezu jeder Tages- und Nachtzeit zu arbeiten. Vieles davon spielt sich (noch) in mitbestimmungsfreien Grauzonen ab – die gelebte Praxis hat in vielen Betrieben festgeschriebene Regelwerke wie Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen überholt. Hier müssen Betriebsräte schnell reagieren und neue Vereinbarungen erarbeiten bzw. bestehende Vereinbarungen modernisieren. Dies muss sorgfältig und ohne Hast geschehen, jedoch mit der notwendigen Geschwindigkeit, um bei der Belegschaft Akzeptanz für die aktive Gestaltung des Ungeregelten zu finden.

Betriebsräte müssen ihre Belegschaft mitnehmen

Für Betriebsräte und Gewerkschaften wird es zum Beispiel immer wichtiger, nicht lediglich stellvertretend für eine bestimmte Klientel oder Gruppe zu arbeiten, sondern mit ihr.

Sie sind nicht die Stellvertreter_innen ihrer Kolleg_innen, sondern befähigen diese, ihre Bedürfnisse selbst zu artikulieren und realisieren. Auch die Partizipation des Einzelnen bei seinen Interessenvertretungen stellt einen wichtigen Baustein einer offensiven Mitbestimmungskultur dar. Der Ruf nach mehr Partizipation von Beschäftigten korrespondiert mit sich wandelnden Belegschaften, die weiblicher, älter und diverser sind als jemals zuvor. Direkte Arbeitnehmer_innenbeteiligung darf dabei nicht ohne den Betriebsrat ablaufen oder gar gegen diesen organisiert werden. Dies lässt sich am besten vermeiden, wenn Beteiligung aller Beschäftigten direkt durch die Arbeitnehmer_innenvertretung organisiert wird.

Betriebsräte müssen mehr Verantwortung übernehmen

Arbeitnehmervertreter_innen sind in immer mehr Betrieben die einzige Konstante in ständig wechselnden Geschäftsführungen, Vorständen oder Aufsichtsräten. Sie sind es, die ihre Produkte oder Dienstleistungen in allen Feinheiten kennen, wandelnde Märkte begleiten und Kundenanforderungen kennen. So steigen auch die Anforderungen an Betriebsräte immer weiter an. Ihre Rolle reicht von Konfliktmanagement über die Funktion von Kommunikator_innen bis zu wirtschaftlichem Krisenmanagement. Betriebsräte kommen zunehmend in die Verantwortung, proaktiv Veränderungs- und Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten, um Standortsicherung zu betreiben und ihre Betriebe zu retten. In sich stetig wandelnden Arbeitswelten können nur innovative Betriebe langfristig erfolgreich sein (siehe z. B. Pfeiffer 2014). Betriebsräten kommt dabei als Treiber von Innovationen eine Schlüsselrolle zu. Das reine Beurteilen, Verhandeln und Ausbessern von Vorschlägen oder Entwürfen der Arbeitgeber_innenseite reicht dafür nicht mehr aus. Als Expert_innen für ihr Produkt können sie Innovationen nicht nur begleiten (managen), sondern auch entwickeln. Erfolgreiche Betriebsräte werden bereits frühzeitig in die Entwicklung und Implementierung von Veränderungen eingebunden und wandeln sich von einem „Co-Manager“ zu einem „Co-Innovator“.

Betriebsräte müssen (sich) weiterbilden

Um als Standort erfolgreich zu bleiben, müssen viele Betriebe noch stärker auf Innovation und Entwicklung setzen – und ihre Mitarbeiter_Innen entsprechend weiterbilden. Für die Beschäftigten stellen die Entwicklungen in Richtung Digitalisierung und Arbeit 4.0 also hohe Anforderungen an Qualifikation und Weiterbildungsbereitschaft dar. Für Betriebsräte bedeutet dies, sich noch stärker in die Entwicklung und Ausarbeitung von betrieblichen Weiterbildungsstrukturen einzumischen. Die Entscheidung darüber, welche Qualifikationen gebraucht werden, sollte nicht allein dem Management

überlassen werden. Aber auch Betriebs- und Personalräte selbst müssen sich entsprechend der Qualifikation der Mitarbeiter_Innen stets weiterbilden. Nur wenn sie der Arbeitswelt ihrer Kolleg_Innen eng verhaftet bleiben, können sie deren Bedürfnisse verstehen und notwendige Anpassungen z. B. einfordern oder gar vorausahnen. Des Weiteren müssen Betriebsräte gezielte Nachwuchsförderung betreiben und BR-Qualifizierungsprogramme nutzen, um dem demografischen Wandel in den eigenen Gremien begegnen zu können.

Literatur

- Hoffmann, R., u. Bogedan, C. (2015). Arbeit der Zukunft. Möglichkeiten nutzen – Grenzen setzen. Frankfurt am Main.
- Pfeiffer, S. (2014). Innovation und Mitbestimmung. Industrielle Beziehungen, 21(4), 390 – 404.



Dr. Katharina Oerder berät und betreut Betriebe und Betriebsräte, Gewerkschaften und Politik in Veränderungsprozessen und Projekten zur Zukunftssicherung. Sie hat Psychologie mit den Schwerpunkten Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie studiert und zum Thema „Mitgliederwerbung in Gewerkschaften“ promoviert. Seit 2008 arbeitet Dr. Oerder für die Betriebsräteberatung M5 Consulting des MIT Institut für Mitbestimmung, Innovation und Transfer GmbH. 2015 hat sie die Leitung des Berliner Büros übernommen.

Gregor Engels

Arbeiten in der Zukunft – vom „fordistischen“ zum „4.0-ischen“ Stil

Die Gesellschaft hat sich in den letzten 200 Jahren von einer Agrar- zu einer postindustriellen Dienstleistungsgesellschaft gewandelt. Sie ist heute geprägt durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, die dafür sorgen, dass Daten und Informationen in nahezu Echtzeit übertragen werden und überall zur Verfügung stehen. Dadurch werden Grenzen in vielerlei Hinsicht überwunden. Das bringt neue Chancen mit sich, aber auch Gefahren und Risiken. Es ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, diese Herausforderungen zu begreifen und im Sinne des Wohles des Einzelnen, aber auch der Gesellschaft beherrschen zu lernen.

Stufe 1: Abgrenzung im Fordismus

Ende des 19. Jahrhunderts und zu Beginn des 20. Jahrhunderts wandelte sich die Gesellschafts- und Wirtschaftsstruktur in größeren Teilen Europas hin zu einer industriellen Struktur. Diese wird häufig auch nach dem amerikanischen Automobilproduzenten Henry Ford mit dem Begriff „Fordismus“ bezeichnet. Kennzeichnend für den Fordismus ist die Einführung standardisierter Massenproduktion von Gütern durch Fließbandarbeit. Diese erforderte ein mittleres Qualifikationsniveau der meisten Beschäftigten ohne größeren Weiterbildungsbedarf. Gleichzeitig wurde von den Beschäftigten eine hohe Arbeitsdisziplin abverlangt, die sich ausdrückte in Leistungsbereitschaft, Zuverlässigkeit und Unterordnung unter eine monotone Tätigkeit. Als Gegenleistung hatten die Beschäftigten einen sicheren Arbeitsplatz, geregelte Arbeitszeiten und es gab eine klare Trennung zwischen Beruf und Familie sowie zwischen Arbeitszeit und Freizeit.

Stufe 2: Starre Flexibilität im Post-Fordismus

Technischer Fortschritt, erhöhter Wettbewerbsdruck in der Wirtschaft, aber auch der Wunsch des Einzelnen nach höherer Flexibilität haben dann in der zweiten Hälfte des

20. Jahrhunderts für große Veränderungen gesorgt. Im Hinblick auf das hier diskutierte Thema der veränderten Arbeitsverhältnisse ist insbesondere die damit verbundene Entgrenzung von Zeit und Raum im Arbeitsleben zu nennen. Die Einführung von Heim- und Telearbeit ermöglichte vor allem vielen Frauen, sich von der ausschließlichen Mutterrolle zu lösen und wieder am Berufsleben teilzuhaben. Eine weitere Flexibilisierung ergab sich durch die Etablierung „flexibler“ Arbeitszeiten in Form von Schicht-, Wochenend- oder Nachtarbeit. Diese Flexibilität muss aber noch als sehr starr bezeichnet werden, da sie nicht ermöglichte, auf sich dynamisch ändernde Anforderungen im laufenden Prozess zu reagieren. Dies gilt sowohl für die Arbeitgeber- als auch für die Arbeitnehmerseite. Auch die Produktions- und Wertschöpfungsketten waren fest definiert und nicht in der Lage, sich dynamisch anzupassen.

Stufe 3: Dynamische Flexibilität durch Cyber-Physical Systems

Eine derartige dynamische Flexibilität wird durch den Einsatz modernster Technologien, die die physische Gerätewelt mit dem Internet verbinden, die sogenannten Cyber-Physical Systems (CPS), ermöglicht. Durch Nutzung von Sensor- und Monitoring-Techniken können Daten an jedem Ort erfasst, aufbereitet und zur Steuerung eingesetzt werden. Da dies nahezu in Echtzeit passieren kann, lassen sich Prozesse und Prozessketten dynamisch zur Laufzeit anpassen.

In letzter Zeit wird verstärkt diskutiert, dass auch Menschen (Arbeitnehmer auf allen Arbeitsebenen, Arbeitgeber, Kunden) ein wichtiges Element dieser vernetzten Systeme sind, man spricht deshalb auch von Cyber-Physical Social Systems (CPSS). Diese Entwicklung führt zu einer umso stärkeren Entgrenzung zwischen Zeit, Raum und Arbeitsaufgabe. Sie ermöglicht eine sehr dynamische Flexibilität, durch die im laufenden Prozess auch individuelle Wünsche und Einschränkungen der Beteiligten berücksichtigt werden können und

auf aktuelle Verfügbarkeiten in Prozessketten reagiert werden kann. Letztendlich führt dies zu einer Entgrenzung von Unternehmen, da Wertschöpfungsketten über Unternehmensgrenzen hinweg reichen.

Alles in allem eröffnet sich hier eine Vielzahl von Gestaltungsmöglichkeiten für alle Beteiligten:

- für Arbeitnehmer, die ihr Berufs- und Privatleben besser verzahnen können,
- für Arbeitgeber, die effizienter und effektiver ihre Prozessketten gestalten können,
- für Gewerkschaften und Betriebsräte, die diese Flexibilisierung und Öffnung von Unternehmensgrenzen und die Etablierung neuer Arbeitsformen beachten müssen,
- für die Politik, die durch geeignete Gesetze neue Leitlinien für die Gestaltung festlegen muss.

Gestaltungsmöglichkeiten

Die technologische Entwicklung ist rasant und hat bereits zu vielen Diskussionen im Bereich „Industrie 4.0“ und „Arbeit 4.0“ geführt. Wichtig ist dabei, dass diese Diskussionen sowohl über die Grenzen der einzelnen Beteiligten hinweg, als auch über die Grenzen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft hinweg geführt werden.

Der „4.0-ische Stil“ der modernen Arbeitswelt ist bereits Forschungsgegenstand von verschiedenen Projekten, Initiativen und Netzwerken, die vom Land Nordrhein-Westfalen gefördert werden:

- Das Kompetenzzentrum CPS.HUB NRW verfügt über interdisziplinäres Wissen und Kompetenzen für die Entwicklung und den Betrieb von Cyber-Physical Systems (cps-hub-nrw.de). Im Mittelpunkt stehen dabei zum einen Entscheidungs- und Strategieprozesse auf der Führungsebene und zum anderen Arbeitsprozesse auf der Ebene der Beschäftigten.
- Das NRW Fortschrittskolleg „Gestaltung von flexiblen Arbeitswelten – Menschenzentrierte Nutzung von Cyber-Physical Systems in Industrie 4.0“ wird hochgradig interdisziplinär von Wissenschaftlern der Universitäten Paderborn und Bielefeld betrieben (pace.uni-paderborn.de/de/promotionsprogramme/fk-arbeit-40/). Sie werden dabei unterstützt von Partnern des inter- und transdisziplinären Umfelds wie dem Spitzencluster „it's OWL“, der Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e. V., der IG Metall NRW und dem Innovationsnetzwerk Energie Impuls OWL e. V..

- Im Rahmen des vom Land Nordrhein-Westfalen geförderten und gemeinsam von den Universitäten Paderborn und Bielefeld aufgebauten Forschungsschwerpunkts „Digitale Zukunft“, wird das Thema „Crowd-Working“ als neue Arbeitsform ein wesentlicher Forschungsgegenstand sein.

Jeder ist aufgefordert, sich in Diskussion in derartigen zurzeit vom Land NRW oder auch vom Bund geförderten Projekten und Kompetenzzentren einzubringen. Nur wenn wir gemeinsam gestalten, erhalten wir ein Verständnis über eine Arbeitswelt der Zukunft, die für alle zufriedenstellend ist.



Prof. Dr. Gregor Engels ist Lehrstuhlinhaber für Elektrotechnik, Informatik und Mathematik an der Universität Paderborn. Er ist Sprecher des NRW Fortschrittskolleg „Gestaltung von flexiblen Arbeitswelten (Arbeit 4.0)“

und Lead Expert Arbeit 4.0 bei CPS.HUB NRW – Competence Center for Cyber Physical Systems.

Antonia Kühn

Sozialpartnerschaft als Anker für Gute digitale Arbeit

Die Digitalisierung der Arbeitswelt erfasst schrittweise alle Bereiche. Dabei verändern sich die Branchen in unterschiedlichem Tempo: Während die Beschäftigten bei Banken und Versicherungen oder in der Medienwelt bereits eine weitgehende Digitalisierung erleben, gibt es im produzierenden Gewerbe und im Handwerk vor allem in kleinen und mittelständischen Unternehmen noch viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die offline ihrer Arbeit nachgehen. Auch im Öffentlichen Dienst wird daran gearbeitet, mittels Digitalisierung Verwaltungsabläufe effizienter und einfacher zu gestalten, Stichwort E-Government. So werden z. B. Kindergartenplätze in einigen Kommunen über eine Internetplattform vergeben, gleiches gilt für Termine beim Bürgeramt oder der Kfz-Zulassung. Die digitale Entwicklung verläuft weder geradlinig noch gleichzeitig, fest steht hingegen: Sie findet unaufhaltsam statt.

Der DGB hat im Herbst 2016 seinen „Index Gute Arbeit“ zum Thema Digitalisierung veröffentlicht. Der Index beruht auf einer regelmäßigen Befragung, in der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihre subjektive Sicht auf ihre Arbeitsbedingungen wiedergeben. Dabei haben 82 % der Beschäftigten angegeben, dass sie heute schon an ihrem Arbeitsplatz von Digitalisierung betroffen sind. Es geht also nicht um eine Revolution, die uns demnächst bevorsteht, sondern um einen Veränderungsprozess, der bereits in der Praxis angekommen ist. Die Befragten haben die Veränderungen höchst ambivalent bewertet: Für die einen haben sie mehr Entscheidungsspielräume mit sich gebracht, für die anderen weniger, für die einen eine Verbesserung hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, für die anderen wiederum nicht. Aber: Jede/r Zweite sagt, dass der Job stressiger geworden ist. Drei von vier Beschäftigten geben zudem an, an den Veränderungsprozessen nicht beteiligt zu werden.

Auf diese Probleme gilt es Antworten zu finden. Denn die Digitalisierung birgt neue Chancen, wie Entlastungen bei

schwerer körperlicher Arbeit, stellt aber auch steigende Ansprüche an die Beschäftigten. Rahmenbedingungen sind neu zu diskutieren, der Datenschutz wird wichtiger, und auch die Arbeitszeitfrage rückt wieder und unter neuen Vorzeichen in den Fokus. Veränderungsprozesse hat es in der Arbeitswelt schon immer gegeben. Eine Frage ist, in welcher Geschwindigkeit und unter welchen Rahmenbedingungen sie stattfinden. Die entscheidende Frage für die Gewerkschaften dabei ist: Werden die Menschen mitgenommen? Werden die Beschäftigten an den Veränderungsprozessen beteiligt?

Wir sehen, dass die Arbeitswelt weitgehend digitalisiert wird. Die Gewerkschaften wollen diesen Prozess nicht aufhalten, sondern gestalten. Dabei gilt es Arbeitsplätze zu sichern und die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Unsere Unternehmen müssen wettbewerbsfähig sein, damit wir auch künftig neue sozialversicherte Arbeitsplätze in NRW haben. Dazu müssen die Betriebe in Zukunftstechnologie und auch in Digitalisierung investieren. Dies wollen wir unterstützen und dabei mitgestalten, welche Investitionen unsere Zukunft sichern. Die Unternehmen müssen mutig in Zukunftstechnologien investieren – die privaten Investitionen in diesem Bereich hinken in NRW leider noch hinterher. Hier reicht es nicht, nur nach der Politik zu rufen. Was wir brauchen, sind nordrhein-westfälische Betriebe, die wieder mehr investieren: in Technologie und in die Menschen.

Mit Sicherheit werden in den aktuellen Veränderungsprozessen manche Tätigkeiten, vielleicht sogar ganze Berufe der Automatisierung zum Opfer fallen. Wichtig ist, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie die Betriebs- und Personalräte frühzeitig einzubinden. Auch dem Thema Qualifizierung und Bildung im gesamten Lebensverlauf ist eine ganz neue Gewichtung zu geben. Ohne kontinuierliche Bildungsprozesse wird es viele Verliererinnen und Verlierer geben, daher brauchen wir eine neue Weiterbildungsoffensive. Nötig sind zusätzliche Anstrengungen in der Bildung und der Weiterbildung.

Die Politik hat dabei die richtigen Handlungsfelder identifiziert mit der Stärkung der Bildung vom Kindergarten bis zur Hochschule, mit der Förderung des Breitbandausbaus oder mit der Unterstützung so herausragender Projekte wie beispielsweise „Arbeit 2020“ und „Arbeit 4.0 in OWL“. Solche viel versprechenden Ansätze sollten ausgebaut und forciert werden. Es sind Schritte in die richtige Richtung, doch sie reichen bei Weitem noch nicht aus. Das Land Nordrhein-Westfalen steht in der Verantwortung, den Ausbau des Bildungssystems genauso weiter voranzutreiben, wie die Investitionen in die Infrastruktur: Gebäude und Mobilität, Energie und Datennetze. Hier sind noch viele Potenziale ungenutzt.

In diesem kontinuierlichen Veränderungsprozess der Arbeitswelt müssen Begriffe wie „Arbeitgeber“, „Arbeitnehmer“ und „Betrieb“ heute neu definiert werden, um den künftigen Herausforderungen gerecht zu werden. Es gibt gute Erfahrungen im sozialpartnerschaftlichen Miteinander beim Gestalten von Strukturveränderungen. Hier sollten wir anknüpfen, wir brauchen eine Stärkung der Sozialpartnerschaft und des Sozialen in der Marktwirtschaft als Basis für eine erfolgreiche Entwicklung. Gerade in der Wirtschafts- und Finanzkrise hat sich gezeigt, dass dies unser Anker ist, um Krisen und Veränderungen gut zu gestalten. Damit dies auch künftig gelingt, ist es von großer Bedeutung, die Sozialpartnerschaft zu stärken.

Unternehmen, die ohne Tarifbindung Mitglied im Arbeitgeberverband sein können, sind genauso ein Problem wie solche, die über neue Unternehmensformen die paritätische Mitbestimmung der Arbeitnehmerseite in Aufsichtsräten zu unterlaufen versuchen. Bislang bleiben auch Sanktionen aus, wenn Betriebsratswahlen illegal beeinflusst oder verhindert werden. Diese mitbestimmungsfeindliche Praxis muss gestoppt werden – es gilt die Sozialpartnerschaft neu zu beleben und zu stärken!

Der DGB und seine Mitgliedsgewerkschaften stehen bereit. Wir wollen die Digitalisierung gestalten. Für eine gute Arbeit der Zukunft.



Antonia Kühn ist die Leiterin der Abteilung Hochschule, Wissenschaft und Forschung des DGB Bezirks NRW. Von 2002 bis 2006 war sie Jugendbildungsreferentin in der DGB Region Düsseldorf/ Mittlerer Niederrhein und von 2006 bis 2011 Leiterin der Abteilung Jugend im DGB Bezirk NRW.

Britta Altenkamp

Eine familiengerechte Arbeitswelt ist möglich!

Grundsätzlich gilt für die SPD-Fraktion im Landtag Nordrhein-Westfalen die Maxime, dass nicht Familien und familienunterstützende Systeme arbeitsmarktgerechter, sondern die Arbeitswelt familiengerechter werden muss. Dies schließt ausdrücklich die Verantwortung der Arbeitgebenden für die Flexibilisierung der Arbeitszeit und damit für die Ermöglichung von mehr Familienzeit mit ein. Denn nur eine familiengerechte Arbeitswelt kann Familien in die Lage versetzen, die vielfältigen gesellschaftlich relevanten Herausforderungen zu meistern, mit denen sie tagtäglich konfrontiert sind. Hierzu gehören die partnerschaftliche Aufteilung von Fürsorge-, Haus- und Erwerbsarbeit ebenso wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für beide Geschlechter.

Allerdings greift es zu kurz, wenn eine familiengerechte Arbeitswelt nur dahingehend verstanden wird, weitestgehend den zeitlichen und infrastrukturellen Anforderungen von Eltern für mehr Familienzeit gerecht zu werden und negative Folgen für Einkommen und Karriere zu beseitigen. In der Diskussion über eine familiengerechte Arbeitswelt müssen einerseits die Entwicklungsbedarfe und die Bildungsbedürfnisse von Kindern und Jugendlichen und andererseits die besonderen Belastungen bei der Pflege von Familienangehörigen verstärkt in den Fokus gerückt werden. In diesem Kontext ist insbesondere der Staat gefordert, sowohl durch qualitativ hochwertige Bildungs- und Betreuungsangebote als auch durch eine finanziell auskömmliche Verlängerung der Familienpflegezeit, erwerbstätige Frauen und Männer in Fürsorgeverantwortung stärker zu entlasten. Auch mit Blick auf die sogenannte Arbeit des Alltags, die Hausarbeit, können und müssen erwerbstätige Mütter und Väter bzw. Pflegende deutlich entlastet werden. In NRW wollen wir daher den landesweiten Ausbau haushaltsnaher Dienstleistungen zur zeitlichen Entlastung z. B. durch ein Gutscheinsystem nach belgischem Vorbild prüfen und entsprechend fördern. Diese Förderung soll im Rahmen eines Modellprojekts für Familien mit besonderem Unterstützungsbedarf getestet und

bei Erfolg langfristig für alle Familien – auch zur Entlastung pflegender Angehöriger – eingeführt werden.

Bund, Land und Kommunen sollen jedoch nicht nur durch entsprechende infrastrukturelle und finanzielle Angebote die partnerschaftliche Aufteilung von Fürsorge- und Erwerbsarbeit unterstützen. Als Arbeitgebende stehen auch sie in der Verantwortung, eine familiengerechte Arbeitswelt zu ermöglichen und eine Vorbildfunktion für die Privatwirtschaft einzunehmen. Daher wollen wir in Nordrhein-Westfalen zum Beispiel die Familienarbeitszeit für den öffentlichen Dienst einführen, Anspruchsregelungen für Teilzeitbeschäftigten vereinfachen, ein Rückkehrrecht von Teilzeit auf Vollzeit etablieren und das Modell der Arbeitszeitkonten perspektivisch zu einem lebensverlaufsorientierten Arbeitszeitmodell ausweiten.

Eine Grundvoraussetzung für eine familiengerechte Arbeitswelt im öffentlichen Dienst wie in der Privatwirtschaft ist zudem ein Wandel der Unternehmenskultur, die zukünftig nicht mehr auf die bloße Anwesenheit, sondern auf die Ergebnisse der Beschäftigten abstellen sollte. Denn nur unter dieser Prämisse können die vielfältigen Möglichkeiten, die Home-Office-Arbeitsplätze, Jobsharing-Modelle und flexible Arbeitszeiten bieten, auch tatsächlich von Familien genutzt werden. Wie groß der Nachholbedarf bei der Ausweitung dieser Optionen in Deutschland generell ist, führen uns Studien immer wieder vor Augen.

Auch wenn exemplarisch eine starke Verbreitung von flexiblen Arbeitszeiten existiert, kann dies noch nicht als Indiz für eine familiengerechte Arbeitswelt gewertet werden. Denn flexible Arbeitszeitmodelle sind oft nur eine Reaktion auf die sich wandelnde, entgrenzte Arbeitswelt, nicht jedoch auf die zeitlichen Bedürfnisse von Familien. Deshalb gilt es, die Möglichkeiten solcher Modelle auszuweiten: Eine familiengerechte Arbeitswelt mit flexiblen Arbeitszeiten, Home-

Office etc. darf nicht, wie gegenwärtig der Fall, vor allem eine Option für Hochqualifizierte aus den oberen Einkommensgruppen sein, sondern es müssen auch einfache Beschäftigte – insbesondere in klein- und mittelständischen Unternehmen oder im Dienstleistungsbereich – von solchen Lösungen profitieren können.

Anhand dieser kurzen Darstellung wird deutlich, dass originäre Familienpolitik die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die partnerschaftliche Aufteilung von Fürsorge- und Erwerbsarbeit durch optimale Infrastrukturangebote für Familien und insbesondere für einzelne Familienmitglieder mitgestalten kann. Aber Familienpolitik allein kann Vereinbarkeit nicht sicherstellen. Gute Arbeit im Sinne einer familiengerechten Arbeitswelt bedingt vielmehr das effiziente Zusammenspiel von Familien-, Bildungs-, Arbeitsmarkt-, Wirtschafts- und Sozialpolitik, bei dem die Bedürfnisse der Familien – und nicht deren ökonomische Verwertbarkeit – in den Mittelpunkt der Maßnahmen gerückt und so Strukturen geschaffen werden, die den typischen Bedarfen von Familien entsprechen.



Britta Altenkamp ist seit 2000 Abgeordnete im Landtag Nordrhein-Westfalen und seit 2012, wie schon zuvor von 2006 bis 2010, stellvertretende Vorsitzende der SPD-Landtagsfraktion. Von Juli 2010 bis Juli 2011 war Britta Altenkamp parlamentarische Geschäftsführerin der SPD-Landtagsfraktion NRW. Ihre Schwerpunkte liegen in den Bereichen Familie, Kinder und Jugend, Frauen und Integration. Seit 2004 ist sie zudem stellvertretende Landesvorsitzende der SPD in NRW.

Rainer Schmeltzer

Wie leben und arbeiten wir in Zukunft?

Wie leben und arbeiten wir in Zukunft? Die Konferenz hat dazu viele Anregungen und Antworten gegeben und auch wieder neue Fragen aufgeworfen. Insgesamt fällt mir immer wieder das große Interesse auf, das die Menschen diesem Thema entgegenbringen. Auf unserem großen Fortschrittskongress in Düsseldorf am 19. Januar 2017 war es zum Beispiel das Fachforum „Zukunft der Arbeit“, das am stärksten nachgefragt wurde. Fast täglich wird in Zeitung, Radio oder Fernsehen die Frage nach der Zukunft der Arbeit gestellt und Zukunftsszenarien werden entworfen. Neue technische Möglichkeiten, die Digitalisierung, aber auch Globalisierung und demografischer Wandel, treffen auf veränderte Anforderungen und Erwartungen an das Arbeitsleben – vor allem vonseiten jüngerer Menschen. Das alles gibt dem Thema viel Antrieb.

Wissenschaft, Gewerkschaften, Unternehmen und Politik beschäftigen sich alle intensiv mit der Frage: Wie leben und arbeiten wir in Zukunft? Wie schaffen wir einen guten Ausgleich aller Interessen und erreichen eine lebenswerte Arbeitswelt? Für mich persönlich will ich diese Frage heute mit Willy Brandts Worten beantworten: „Der beste Weg, die Zukunft vorauszusagen, ist, sie zu gestalten.“ Und ganz konkret auf die Gegenwart und unsere aktuellen Gestaltungsaufgaben schauen: Wofür müssen wir uns einsetzen, damit Arbeit besser und fairer wird?

Etablierte Schutzrechte und soziale Standards müssen erhalten bleiben!

Vermeintlich neue Anforderungen an Arbeit oder Erfordernisse der digitalen Arbeitswelt können nicht als Grund dafür herhalten, Schutzrechte abzubauen, so wie es derzeit in der Diskussion um die Arbeitszeit geschieht. Die Arbeitskraft des Menschen hat Grenzen. Das ist vielfach wissenschaftlich bewiesen, und das sagt einem nicht zuletzt der gesunde Men-

schenverstand. Nur weil sich unsere Arbeitsmittel verändern, heißt das nicht, dass wir uns nicht mehr ausruhen müssen, um leistungsfähig zu sein und zu bleiben.

Wir müssen auch die Mitbestimmung und Beteiligung erhalten und modernisieren!

Bei der Konferenz ist viel über Mitbestimmung und Sozialpartnerschaft gesprochen worden. Sie sind die Lebensadern unserer sozialen Marktwirtschaft und müssen unbedingt weiterhin von zentraler Bedeutung bleiben. In Teilen der Wirtschaft müssen sie sogar wiederbelebt werden.

Ich bin mir aber ganz sicher, dass es nicht reichen wird, sich auf diese etablierten Institutionen zu verlassen. Wir brauchen auch eine bessere Dialog- und Kooperationskultur in den Betrieben. Wir brauchen mehr Vertrauen in die Kenntnisse, die Fähigkeiten, die Veränderungsbereitschaft und die Gestaltungsfähigkeiten von Beschäftigten. Bereits jetzt gibt es Betriebe, in denen die Geschäftsführung in Bezug auf neue Technologien und Geschäftsprozesse zunächst fragt: Was sagen meine Beschäftigten dazu, wie schätzen sie die Potenziale und Umsetzungsmöglichkeiten ein?

Der Punkt dabei ist: Man redet miteinander, man verhandelt und streitet auch manchmal und kommt im Ergebnis zu besseren Lösungen. Denn neue Technologien werden nicht auf „neutralem Boden“ installiert. Sie treffen auf ganz konkrete Organisationen und Menschen, die mit ihnen umgehen und sie anwenden. Deshalb ist es eine Leitlinie meiner Förderpolitik, die Beschäftigten zu beteiligen. Projekte beispielsweise zur Fachkräftesicherung in kleinen und mittleren Unternehmen oder bei der Potenzialberatung müssen entweder direkt den Beschäftigten oder aber ihren Interessenvertretungen die Möglichkeit geben, Einfluss auf die Projektumsetzung zu nehmen.

Wir müssen noch stärker auf Qualifizierung, Aus- und Weiterbildung setzen!

Wenn Unternehmen agiler, technologieaffiner und kreativer werden wollen, heißt das nichts anderes, als dass ihre Beschäftigten das auch sein müssen. Wir haben also eine enorme Qualifizierungsaufgabe vor uns. Denn es wird nicht damit getan sein, sich auf Zusatzqualifikationen für besonders Leistungsfähige oder Führungskräfte zu verlassen. Im digitalisierten und vernetzten Unternehmen brauchen wir eine neue Lernkultur. In den Betrieben müssen möglichst nah am Arbeitsprozess mehr Lerngelegenheiten als bisher geschaffen werden. Denn vielfach ist es für Beschäftigte nicht möglich, für Weiterbildungen tage- oder gar wochenlang aus dem Arbeitsprozess herauszutreten. Andererseits ist Weiterbildung keine Angelegenheit, die mal eben nebenher zu erledigen ist – Lernen braucht Zeit und Raum. Die Weiterbildungsbeteiligung zu erhöhen und insbesondere weiterbildungsferne Zielgruppen zu erreichen, das ist eine Herausforderung, an der wir schon lange arbeiten. Seit vielen Jahren fördern wir in Nordrhein-Westfalen die Weiterbildung und die berufliche Entwicklung von Beschäftigten mit dem Bildungsscheck und der Beratung zur beruflichen Entwicklung.

Aber mit diesen Instrumenten allein werden wir den zukünftigen Qualifizierungsherausforderungen nicht gerecht werden können. Dazu braucht es einen systematischen, flächendeckenden und frei zugänglichen Ansatz der Weiterbildungsberatung, bei dem die Bundesagentur für Arbeit eine wichtige Rolle einnehmen muss. Aber auch die Finanzierungsmöglichkeiten für die berufliche Weiterbildung muss vereinfacht, verstetigt und allgemein zugänglich gemacht werden.

Lebenswert arbeiten heißt für mich, dass wir bewährte soziale Standards erhalten und gleichzeitig die Chancen der Digitalisierung für bessere Arbeitsbedingungen nutzen. Mit vielen Projekten, die wir z. B. im Rahmen unseres Fachkräfteaufwurfes oder mit dem auf der Konferenz vorgestellten Projekt „Arbeit 2020“ fördern, haben wir in NRW einen systematischen Suchprozess initiiert. Und zwar konkret in den Betrieben und mit den Beschäftigten, um nach beispielhaften Lösungen zu suchen, damit Gute und Faire Arbeit auch in Zukunft Bestand haben kann.

Eine lebenswerte Arbeitswelt ist für mich aber auch eine Solidargemeinschaft, die zusammenführt und nicht spaltet. Dazu gehören Tarifbindung, Sozialpartnerschaft und faire Arbeit – statt prekärer Beschäftigung oder ungleicher Löhne und Arbeitsbedingungen. Und wir brauchen eine Arbeitswelt, die integriert statt ausschließt – die beispielsweise Menschen, die zu uns geflüchtet sind oder Langzeitarbeitslosen eine faire Chance bietet. Mit unseren Programmen und gemeinsam mit unseren Partnern haben wir hier in NRW einen klaren Plan für eine solche Arbeitswelt. Und den wollen wir auch umsetzen!



Rainer Schmeltzer ist seit Oktober 2015 Minister für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen. In dieser Funktion hat er den Dialogprozess „NRW 4.0 Gute und faire Arbeit“ angestoßen und

erarbeitet gemeinsam mit Vertreter_innen der Arbeitnehmer_innenschaft, der Wirtschaft und der Wissenschaft neue Ideen und Impulse. Von 2005 bis 2010 hatte er die Position des arbeitsmarktpolitischen Sprechers inne. Ebenso war er von 2012 bis 2015 Sprecher für die Bereiche Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand, Handwerk, Landesplanung und Raumordnung der Landtagsfraktion.



Die Friedrich-Ebert-Stiftung

Die FES ist die älteste politische Stiftung Deutschlands. Benannt ist sie nach Friedrich Ebert, dem ersten demokratisch gewählten Reichspräsidenten. Als parteinahe Stiftung orientieren wir unsere Arbeit an den Grundwerten der Sozialen Demokratie: Freiheit, Gerechtigkeit und Solidarität. Als gemeinnützige Institution agieren wir unabhängig und möchten den pluralistischen gesellschaftlichen Dialog zu den politischen Herausforderungen der Gegenwart befördern. Wir verstehen uns als Teil der sozialdemokratischen Wertegemeinschaft und der Gewerkschaftsbewegung in Deutschland und der Welt. Mit unserer Arbeit im In- und Ausland tragen wir dazu bei, dass Menschen an der Gestaltung ihrer Gesellschaften teilhaben und für Soziale Demokratie eintreten.

Das Team von #NRWlebenswert:

Petra Wilke

Stefan Ebert

Eva Ellereit

Sally-Maria Gülmez

Johannes-Friedemann Heide

Christian Klatt

Sebastian Kohlmann

Martin Pfafferott