

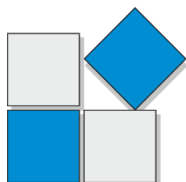
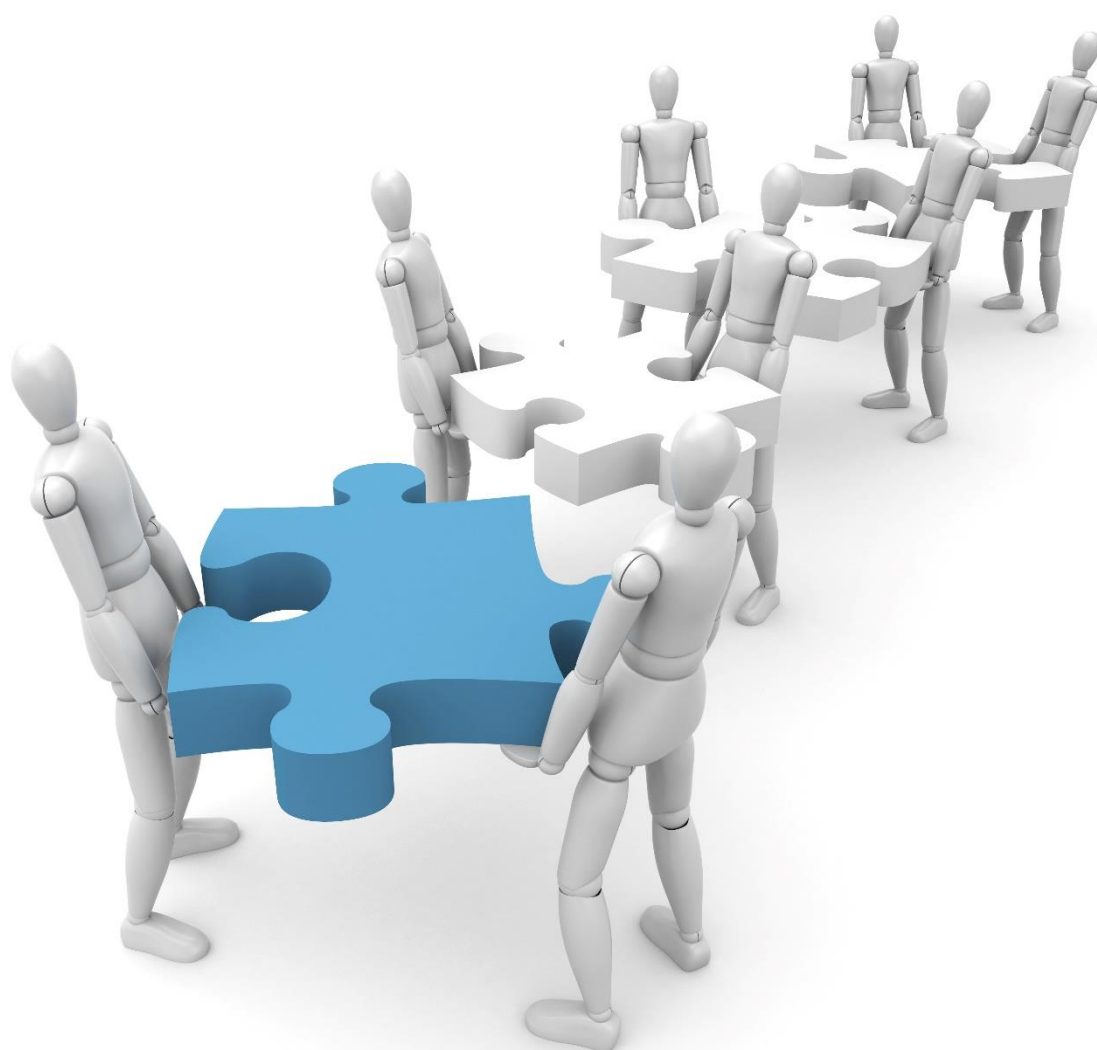
Fachartikelreihe

Zukunft Workforce Management

Die Arbeitswelt von morgen – Wie sieht sie aus?

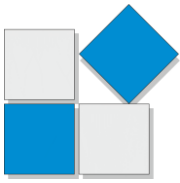
Jürgen Wintzen

Ausgabe
01/2021



WINTZEN - Consulting GmbH
Workforce Management & Industrial Engineering

Mail: info@wintzen-consulting.de
Web: www.wintzen-consulting.de
Tel.: +49 4161 540793



Wer gibt den zeitlichen Takt in der Arbeitswelt von morgen vor? Bei dieser Frage kommen in einer lebendigen, vielstimmigen Debatte ganz unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse zum Ausdruck. Das Austarieren der Flexibilitätsbedarfe von Unternehmen und Beschäftigten bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung des Arbeitsschutzes, die Stärkung individueller Zeitsouveränität, die Berücksichtigung unterschiedlicher Erwartungen und Bedürfnisse innerhalb einer Belegschaft sowie der Schutz von gemeinsamen gesellschaftlichen Zeitfenstern für ein lebendiges Miteinander. Chancen sind mehr Optionen für ein selbstbestimmteres Arbeiten und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Kritische Punkte sind wachsende Flexibilitätsanforderungen an Unternehmen, unfreiwillige Teilzeit, ständige Erreichbarkeit, unbezahlte Überstunden, nicht genommener Urlaub und Nichteinhaltung von Ruhezeiten in einer entgrenzten Arbeitswelt.

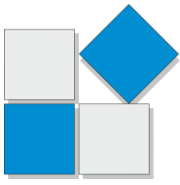
DIALOGPROZESS der Bundesregierung zu Arbeiten 4.0

Im Dialog Arbeiten 4.0 sowie in der Plattform „Digitale Arbeitswelt“ im Rahmen des IT-Gipfelprozesses der Bundesregierung nahm das zeit- und ortsflexible Arbeiten breiten Raum ein. Im vom Bund initiierten Arbeitszeitdialog mit Sozialpartnern, Unternehmen, Zivilgesellschaft und Wissenschaft zeigte sich ein breiter Konsens darüber, dass eine flexible Arbeitszeitgestaltung grundsätzlich erforderlich ist, um die spezifischen Zeitbedarfe im Lebensverlauf besser gestalten zu können. Zum einen wurden Erfolgsfaktoren, zum anderen aber auch Hindernisse für die betriebliche Umsetzung flexibler Arbeitsmodelle erörtert. Es bestand Einigkeit darin, dass eine erfolgreiche Verankerung flexibler Arbeitsmodelle nur gelingen kann, wenn dies in den Betrieben durch eine entsprechende Kommunikations-, Unternehmens- und Führungskultur gefördert wird.

Zum anderen wurde diskutiert, wie neue Flexibilitätskompromisse zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften aussehen könnten und welchen Beitrag der Staat dazu leisten kann. Von Arbeitgeberseite wurde die Auffassung vertreten, dass das Arbeitszeitrecht bei den Regelungen zur Höchst Arbeitszeit und zur Ruhezeit zu öffnen sei, um den Bedarfen von Betrieben besser gerecht zu werden. Von Seiten der Gewerkschaften wurden neue Rechte für Beschäftigte in die Diskussion eingebracht (Recht auf Nichterreichbarkeit, Recht auf Lage der Arbeitszeit, Recht auf Telearbeit / Homeoffice) und auf Defizite bei der Kontrolle der Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes hingewiesen. Intensiv wurde auch darüber diskutiert, die Gestaltungsmöglichkeiten der Tarif- und Betriebspartner gesetzlich auszuweiten und auf dieser Grundlage betriebliche Experimentierräume einzurichten, in denen neue sozialpartnerschaftliche Gestaltungsansätze unter wissenschaftlicher Begleitung getestet werden können.

Im Dialogprozess Arbeiten 4.0 kristallisierten sich drei zentrale Ziele heraus: Die Beschäftigten sollen vor Entgrenzung und Überforderung geschützt werden. Die Arbeitszeiten müssen so ausgestaltet sein, dass die Sicherheit und der Gesundheitsschutz der Beschäftigten nicht gefährdet sind.

Mehr Wahlarbeitszeitoptionen sollen mehr Zeit- und Ortssouveränität ermöglichen. Neue Anreize für sozialpartnerschaftlich ausgehandelte Flexibilität sollen neue Kompromisse für eine innovative Arbeitsorganisation ermöglichen und mehr Raum für betriebliche Gestaltung schaffen.

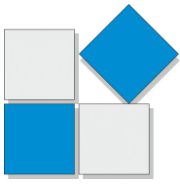


Viele Beschäftigte wünschen sich flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice, um Beruf und Privatleben besser in Einklang zu bringen. Es zeigt sich allerdings auch, dass Vertrauensarbeitszeiten und zunehmende Erreichbarkeit in der Freizeit, aber auch Mehrarbeit und atypische Arbeitszeiten die Balance von Arbeits- und Privatleben gefährden können. Auch bei der Arbeit im Homeoffice werden die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit fließender, wie gerade die zurückliegenden Monate der Corona-Pandemie gezeigt haben. Entgrenztes Arbeiten kann gesundheitliche Belastungen mit sich bringen. Dabei ermöglicht der bestehende gesetzliche Rahmen bereits ein hohes Maß an Flexibilität und stellt zugleich ein hohes Niveau des Arbeitsschutzes sicher. Der Arbeitgeber ist für die Einhaltung der Vorschriften verantwortlich. Dies gilt auch dann, wenn Beschäftigte Arbeitszeit und/oder Arbeitsort weitgehend selbst bestimmen können oder Vertrauensarbeitszeit vereinbart wurde. Die Aufsichtsbehörden haben die Einhaltung zu überwachen.

Mit weiter zunehmender Digitalisierung gewinnt die arbeitsbezogene Erreichbarkeit in der Freizeit weiter an Bedeutung. Hier gelten die üblichen arbeitsrechtlichen Grundsätze. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind nicht verpflichtet, für ihren Arbeitgeber in der Freizeit erreichbar zu sein. Etwas anderes gilt nur dann, wenn eine entsprechende vertragliche und rechtlich zulässige Vereinbarung besteht. Ohne eine solche Vereinbarung gibt es keine Verpflichtung zur Erbringung von Überstunden. Deshalb ist kein gesetzlicher Handlungsbedarf erkennbar. Dies bedeutet jedoch nicht, dass kein Handlungsbedarf besteht. Einige Unternehmen haben inzwischen sehr unterschiedliche, gut angenommene Vereinbarungen zur Nichterreichbarkeit getroffen. Die Bedeutung solcher Vereinbarungen wird von arbeitswissenschaftlichen und arbeitsmedizinischen Erkenntnissen unterstrichen. Diese zeigen beispielsweise, dass mangelnde Regenerationsphasen und überlange Arbeitszeiten langfristig negative Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten haben können.

Das Bedürfnis nach zeit- und ortssouveränem Arbeiten nimmt zu. Der Arbeitszeitreport Deutschland zeigt, dass die Rahmenbedingungen darüber entscheiden, ob sich Arbeitszeitflexibilität positiv oder negativ auf die Gesundheit und Zufriedenheit der Beschäftigten auswirkt. Wenn Beschäftigte ihre Arbeitszeit selbst bestimmen oder mitgestalten können, kann sich Flexibilität förderlich für Gesundheit und Zufriedenheit auswirken und eine Ressource darstellen. Um die Zeit- und Ortssouveränität der Beschäftigten zu stärken, bedarf es grundsätzlich einer Ausweitung der tariflichen und betrieblichen Angebote und des Personenkreises, der sie in Anspruch nehmen kann, sowie eine Unternehmenskultur, die die tatsächliche Inanspruchnahme der Angebote unterstützt.

Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge können nicht nur konkrete Angebote ausführen und Regeln für die Umsetzung beschreiben, sondern auch Ansprüche der Beschäftigten gegenüber dem Arbeitgeber formulieren. Angesichts der zurückgehenden Tarifbindung und der Vielzahl von Beschäftigten, die von solchen Gestaltungsansätzen nicht erfasst werden, etwa weil sie in Kleinbetrieben tätig sind, stellt sich jedoch auch die Frage, inwieweit individuelle Ansprüche gestärkt werden sollten. Dabei sind die Grenzen des betrieblich Machbaren hinsichtlich Organisation, Kosten und technischer Umsetzung anzuerkennen.



Eine weitere Option wäre ein Recht auf Homeoffice mit freier Wahl des Arbeitsortes. Angesichts der Vielzahl von Tätigkeiten, die weiterhin ortsgebunden sind, muss es sich beim „Recht auf Homeoffice“ allerdings nicht zwingend um einen Anspruch handeln, der – unter dem Vorbehalt entgegenstehender betrieblicher Interessen – in der Sache durchsetzbar ist. Ein solcher ist den Niederlanden und Großbritannien, die in der Diskussion oft als Beispiele in der Umsetzung angeführt werden, ebenfalls nicht realisiert. Es gibt dort lediglich einen Anspruch, den Wunsch auf Homeoffice mit dem Arbeitgeber zu erörtern, so dass dieses Instrument vor allem dazu dient, Diskussionsprozesse auf betrieblicher Ebene anzustoßen.

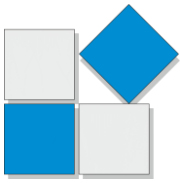
Schließlich bestand im Dialogprozess Arbeiten 4.0 Einigkeit darüber, dass ausgehandelte Arbeitszeitvereinbarungen und Flexibilitätskompromisse erforderlich sind. Dabei wurde sowohl von Seiten der Arbeitgeber bzw. der Personalverantwortlichen als auch von einigen Betriebsräten die Frage aufgeworfen, ob angesichts der Digitalisierung und veränderter Bedürfnisse der Beschäftigten einige der bestehenden Regelungen des Arbeitszeitgesetzes gelockert werden müssten. Dem stehen wiederum Einwände gegenüber, dass weitreichende Forderungen wie eine Abkehr von der Tageshöchstarbeitszeit hin zu einer maximalen Wochenarbeitszeit zu weniger Zeitsouveränität bei Beschäftigten und einer höheren gesundheitlichen Belastung führen können. Schon heute bietet das Arbeitszeitgesetz die Möglichkeit, per Tarifvertrag vom Grundsatz einer ununterbrochenen Ruhezeit von 11 Stunden nach Beendigung der Arbeit abzuweichen. Die Ruhezeit kann über eine tarifvertragliche Vereinbarung auf neun Stunden verkürzt werden, wenn die Art der Arbeit dies erfordert und ein entsprechender Zeitausgleich erfolgt.

GESTALTUNGSANSÄTZE – die Arbeitszeit der Zukunft!

Um vor Entgrenzung und Überforderung zu schützen und die Flexibilitätsanforderungen der Betriebe mit den Selbstbestimmungswünschen der Beschäftigten auszubalancieren, scheinen tarifliche und betriebliche Vereinbarungen am besten geeignet, die gesetzlichen Regelungen in der betrieblichen Praxis passgenau umzusetzen. Die Betriebs- und Tarifpartner haben bereits richtungweisende Vereinbarungen zur Gestaltung von Arbeitszeiten und zum ortsflexiblen Arbeiten abgeschlossen, die dies für einzelne Branchen und einzelne Betriebe leisten.

In einer sich dynamisch wandelnden Arbeitswelt bedarf es einer arbeitswissenschaftlichen Forschung, die überprüfen kann, inwieweit das hohe Arbeitsschutzniveau, das der bestehende gesetzliche Rahmen bietet, auch bei veränderten Rahmenbedingungen oder neuen Arbeitsformen sichergestellt ist. Bereits heute existiert eine breit angelegte universitäre und außeruniversitäre Forschung über arbeitswissenschaftliche und arbeitsmedizinische Fragen, die z. B. von der BAuA, den Forschungsinstituten der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung oder dem Institut für angewandte Arbeitswissenschaften betrieben wird. Es bedarf jedoch weitergehender wissenschaftlicher Forschung sowie Projektbegleitung und Evaluation, um die gesundheitlichen Auswirkungen flexibler Arbeitsmodelle besser beurteilen zu können.

Die bisherige Erforschung arbeitszeitbedingter Belastungen und Erholungswirkungen ist stärker auf die Industriearbeit und weniger auf Arbeitsformen in der Wissens- und



Dienstleistungsgesellschaft bezogen und betrachtet zu wenig die gesamte Work - Life - Balance. Es gibt bislang zu wenige Erkenntnisse über Bedürfnisse, Anforderungen und Belastungen, die sich z.B. für Wissensarbeiter oder in der Dreifachbelastung durch Arbeitszeiten, lange Wegzeiten und familiäre Aufgaben ergeben. Das BMAS setzt sich dafür ein, dass arbeitsmedizinische Forschung, Präventionsforschung und Arbeitsschutzforschung in Programmen der Bundesregierung künftig stärker berücksichtigt werden. Der Arbeitsschutz muss sich unter den Bedingungen einer geänderten Arbeitswelt weiterentwickeln.

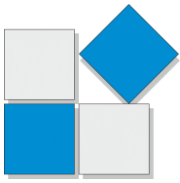
Teilzeitarbeit ist heute eine der wichtigen Arbeitszeitformen und wird in Zukunft noch stärkere Bedeutung erlangen. Es ermöglicht Beschäftigten ihre Arbeitszeit an der Lebensphase zu orientieren, ohne dabei in eine „Teilzeitfalle“ zu geraten. Die Vermeidung unerwünschter Teilzeit ist auch ein wichtiger Beitrag zur Nutzung der Fachkräftepotenziale sowie zur Vermeidung von Sicherungslücken vor allem im Alter.

Der bestehende gesetzliche Rahmen ermöglicht bereits ein hohes Maß an Flexibilität. Sofern sich darüber hinaus mehr Gestaltungsspielräume, z.B. hinsichtlich der Tageshöchstarbeitszeiten und Ruhezeiten, als notwendig erweisen sollten, wäre die Eröffnung solcher Gestaltungsspielräume für das BMAS nur auf dem Wege ausgehandelter Flexibilitätskompromisse denkbar. Diese Kompromisse müssten bestimmte Bedingungen erfüllen. Sie müssten passgenaue Lösungen ermöglichen, ohne die Zeitsouveränität und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer zu beeinträchtigen. Eine allgemeine Öffnung des Arbeitszeitgesetzes wie eine Abkehr von der Norm des 8-Stunden-Tages zugunsten nur noch einer Wochenhöchstarbeitszeit ist aus Sicht des BMAS mit den Zielen des Arbeitsschutzes und der Zeitsouveränität nicht vereinbar.

ZUSAMMENFASSUNG

Digitalisierung bietet die Chance auf eine selbstbestimmtere Arbeitswelt. Dabei müssen jedoch Interessen- und Zielkonflikte austariert werden. Grundlegend ist der auch gesetzlich verankerte Schutz vor Entgrenzung und Überforderung. Hinzu kommt das wachsende Bedürfnis nach Selbstbestimmung und Zeitsouveränität. Immer wichtiger werden ausgehandelte Arbeitszeitmodelle und Flexibilitätskompromisse. Die Gestaltung der Arbeitszeit ist nicht zu trennen von betrieblichen Personalkonzepten, den Kriterien der Leistungsbewertung und Führungskulturen. Auch können neue Technologien einen Beitrag zum zeit- und ortsflexiblen Arbeiten leisten. Daher sollten innovative tarifliche und betriebliche Ansätze entwickelt und wo sinnvoll in Experimentierräumen erprobt werden.

Weitere Ansatzpunkte für eine stärker lebensverlaufsorientierte Arbeitszeitgestaltung sind die Ausweitung der Nutzung von betrieblichen Langzeitkonten, der weitere Ausbau der öffentlichen Infrastruktur im Bereich der Kinderbetreuung und Pflege sowie selbstbestimmtere Übergänge in den Ruhestand. Ein weitergehender Reformschritt wäre ein Wahlarbeitszeitgesetz, das mehr Wahloptionen für Beschäftigten bei Arbeitszeit und -ort mit einer konditionierten Möglichkeit der sozialpartnerschaftlich und betrieblich vereinbarten Abweichung von bestimmten Regelungen des Arbeitszeitgesetzes kombiniert. Dieses Gesetz sollte zunächst auf zwei Jahre befristet und in betrieblichen Experimentierräumen erprobt werden.



Zukunft Workforce Management

Die Arbeitswelt von morgen – Wie sieht sie aus?

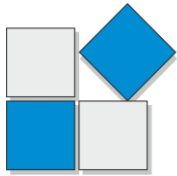
Möchten Sie mehr erfahren?

Nehmen Sie Kontakt mit den Spezialisten der WINCON auf. Wir freuen uns auf Ihre Nachricht.

Wintzen-Consulting GmbH – Workforce Management & Industrial Engineering

Als Beratungsunternehmen mit dem Fokus für effizientes Workforce Management & Industrial Engineering erarbeiten wir gemeinsam mit unseren Kunden maßgeschneiderte Konzepte und setzen diese erfolgreich in Unternehmen um.

Unsere Konzepte beinhalten durchweg ganzheitliche Lösungsansätze. Ganzheitlich heißt, wir betrachten sowohl das Unternehmen mit seiner Organisation und seinen Menschen, als auch sein Umfeld und sein Image. Wir sind davon überzeugt, dass Unternehmensentwicklung und Unternehmenserfolg eng mit der Entwicklung des Menschen und der Gestaltung seiner Arbeitsprozesse verbunden ist. Unsere Beratung ist geprägt von der Zielorientierung auf eine effiziente Gestaltung der Arbeitswelt und insbesondere der nachhaltigen Arbeitsorganisation bei unseren Kunden. Für die Beratung unserer Kunden setzen wir ausschließlich auf erfahrene Spezialisten, entweder aus dem eigenen Unternehmen oder über Partner und Kooperationen aus einem hoch flexiblen Netzwerk.



WINTZEN - Consulting GmbH

Workforce Management & Industrial Engineering

Weihenweg 1 / 21614 Buxtehude / www.wintzen-consulting.de

Quellenangabe: Illustration – AKS /stock.adobe.com (Cover)