



DIE FÜHRUNGSKRÄFTE

DFK-Position zum Grünbuch Arbeiten 4.0

Die Bundesministerin für Arbeit und Soziales (BMAS), Andrea Nahles, stellte am 22. April 2015 das „Grünbuch – Arbeiten 4.0: Arbeit weiter denken“ vor und startete damit maßgeblich den medialen und politischen Auftakt und Dialogprozess.

- Das Grünbuch stößt wichtigen Dialog und Austausch an
- Wir stehen vor grundlegenden Herausforderungen: „Zwischen Wandel und Innovation sowie Erhalt von Werten und Schutz sozialer Rechte“

Arbeiten 4.0 – Globalisierung und Digitalisierung

Durch die wachsende Globalisierung und den technischen Fortschritt nimmt die Digitalisierung und Automatisierung arbeitstechnischer Abläufe und Produktionsprozesse rasant zu. Dies hat nicht nur auf den Arbeitsplatz und auf das Arbeitsverhältnis erhebliche Auswirkungen.

Globalisierung und Digitalisierung bieten sehr gute Chancen für Unternehmen effizient und kostensparend zu produzieren, Dienstleistungen anzubieten und gar neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Noch stärker als zuvor sind stetige Innovationen und Flexibilität in unserem Wirtschaftssystem gefragt. Auch für Deutschland besteht hier ein enormes Potenzial. Weder auf nationaler Ebene noch auf europäischer Ebene sind konkrete Antworten auf die Veränderungen der Arbeitswelt durch die Digitalisierung (Industrie 4.0, Cloud- und Crowd-Worker, Liquid Organisations, Smart Factories, Internet der Dinge etc.) gefunden.

Gerade die Belange der Beschäftigten, auch von Fach- und Führungskräften, werden sich grundlegend verändern, dieser auch hier revolutionären Entwicklung wird aber noch viel zu wenig Rechnung getragen.

Aus Sicht des DFK muss die Digitale Agenda intensiviert werden. In diesem Themenbereich entscheidet sich, ob Deutschland in der Welt wettbewerbsfähig bleiben wird oder nicht.

Arbeiten 4.0 – Änderung der

Arbeitswelt Veränderung der Arbeitsform:

Für die Arbeitswelt von morgen wird erwartet, dass sich im Zuge der Digitalisierung sog. atypische Erwerbsformen und Arbeitsverhältnisse bilden bzw. verstärken.

Hierunter versteht man etwa Teilzeitarbeit, geringfügige Beschäftigung, Zeitarbeit und Befristungen.

Nicht zuletzt durch sog. Crowdfunding (=Arbeitsaufträge werden in kleine Arbeiten zerteilt und über digitale Plattformen an sog. Crowdworker vergeben) werden viele nicht mehr nur einen Arbeitgeber/Auftraggeber haben und in oben genannten Umfang tätig sein. Die Selbständigkeit wird hierdurch gleichfalls befördert und eine Zunahme von sog. Soloselbständigen (=Selbständige ohne weitere Mitarbeiter) erwartet. Im Falle zunehmender Selbständigkeit, ob dauerhaft oder zeitweise, muss die soziale Absicherung für diese Personen verbessert/gesichert werden.

Obige Beispiele zeigen aber auch, dass durch die externe Arbeitsvergabe und Nutzung digitaler und automatisierter Möglichkeiten hierdurch bestehende Arbeitsplätze überdacht oder gar ganz eingespart werden.

Zuverlässige Prognosen über den Wegfall bestehender Arbeitsplätze durch den digitalen und automatisierten Wandel gibt es nicht. Oft zitiert, so auch im Grünbuch selbst, wird eine Studie von Carl Frey und Michael Osborne aus dem Jahr 2013 („The Future of Employment: How susceptible are Jobs to Computerisation?“), die für die USA eine Gefährdung von 47% aller Arbeitsplätze voraussehen wollen.

Allerdings wird stark nach Beruf, Branche, Karrierestufe und Qualifizierung unterschieden. Roboter und Algorithmen sollen zukünftig vermehrt Produktionsabläufe und Büroarbeiten erledigen. Wie schnell der Wandel fortschreiten wird, ist allerdings unklar. Ein „jobless growth“ ist ein mögliches Szenario.

Auch finden sich sog. globale Matrixstrukturen immer öfter. Danach sitzt z.B. der Arbeitgeber in Frankreich oder den USA, der direkte Vorgesetzte etwa in Estland und der Arbeitnehmer erledigt seine Aufgaben im Homeoffice von Deutschland aus. Hier ist zu fragen, inwieweit etwa Rechte aus Kündigungsschutzgesetz oder Mitbestimmung überhaupt besteht.

Stärkere Förderung von Ausbildung und Qualifizierung:

Die Effekte der Digitalisierung ergeben sich insbesondere aus neuartigen Anforderungen an Aus- und Weiterbildung, da durch den technologischen Wandel gewisse Fähigkeiten an Bedeutung verlieren; andere dafür stark an Bedeutung gewinnen. Deutschland muss sich deshalb viel stärker um die digitale Bildung bemühen.

Wir brauchen eine stärkere Fokussierung der Aus- und Weiterbildung auf diejenigen Kompetenzen, die zukünftig noch stärker erforderlich sind (v.a. Fähigkeiten zur Entwicklung, Pflege und Betrieb digitaler Systeme) sowie auf die nicht automatisierbaren, eher erfahrungsbasierten Berufe (auch im Bereich wissensbasierter Arbeit).

Die Employability ist zu fördern, lebenslanges Lernen wird wegen der immer geringer werdenden Halbwertszeit des Wissens eine zentrale Bedeutung bekommen.

Auch unter den Führungskräften sind neue Anforderungen gefragt. Es sind Führungsmodelle, Anreizsysteme und insb. Führungskompetenzen, die den veränderten Anforderungen einer im Zuge der neuen Arbeitsmodelle erforderlichen Führung auf Distanz und konsensualen Führung in künftig flacheren Hierarchien gerecht werden.

Mobiles Arbeiten:

Flexibles und mobiles Arbeiten wird zukünftig viel stärker nachgefragt werden. Dies gilt auch und gerade für Führungskräfte. In Deutschland verbindet man Führung und Leitung oft noch mit Präsenz(pflicht) im Unternehmen. Der/die Vorgesetzte hat durch die Anwesenheit zu delegieren und auch zu kontrollieren. Doch dieses Klischee der Führungskraft ist längst durch die Realität überholt.

Bereits heute sind Führungskräfte für ihre Mitarbeiter infolge vieler Auswärtstermine, Meetings, Kundenbesuche etc. kaum mehr physisch anwesend. Umgekehrt gilt dies auch für die Mitarbeiter, deren fachliche und disziplinarische Vorgesetzte nicht nur in Deutschland, selbst oft an unterschiedlichen Orten ihren Dienstsitz haben, sondern immer häufiger auch in ausländischen Niederlassungen des deutschen Unternehmens oder bei einer ausländischen Muttergesellschaft arbeiten.

Eine erfolgreiche und gute Führung ist dennoch sehr gut möglich. Oft scheinen Ressentiments in den Unternehmen und bei den Mitarbeitern zu bestehen, viele trauen ihren Mitarbeitern ein eigenständiges und strukturiertes Arbeiten außerhalb betriebsüblicher Arbeitszeiten nicht zu. Hier besteht häufig die Sorge, dass die Mitarbeiter z.B. im Homeoffice leichter abgelenkt werden. Aber: Die bloße Anwesenheit im Büro garantiert gleichfalls nicht, dass wirklich effektiv gearbeitet wird.

Viele Arbeitskräfte, die teilweise im Homeoffice arbeiten, berichten uns, dass sie hierdurch viel effizienter arbeiten können, als im Büro und unter einem vorgegebenem Arbeitszeitrahmen.

Stärkere Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Arbeitszeitsouveränität:

Gerade Lösungen für eine bessere Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf müssen weiter vermehrt angeboten werden. Aus den Unternehmen wird uns berichtet, dass Bewerber der jüngeren Generation (Generation Y) oft und ganz konkret nach Möglichkeiten für Auszeiten, Kinderbetreuung etc. nachfragen.

Noch eher wenig genutzt sind Modelle wie Arbeitszeit/Wertkonten, die den Arbeitnehmern das Ansparen von Zeit, z.B. für sabbatical oder Familien- und Pflegezeiten ermöglichen.

In den letzten Jahren und Jahrzehnten ist viel erreicht worden. Dies gilt vor allem im Hinblick auf die deutlich höhere Akzeptanz in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik bzgl. der Abkehr vom klassischen Familienmodell.

Ein weiterer Schritt erfolgte nun am 21.09.2015 mit dem Memorandum „Familie und Arbeitswelt – Die NEUE Vereinbarkeit“.

Aus Sicht des DFK muss aber noch viel mehr getan werden. Dies gilt in erster Linie für eine bundesweit flächendeckende, gesicherte Kinderbetreuung.

Aber auch der reibungslose Wiedereinstieg nach Eltern-oder Pflegezeiten sowie Auszeiten gelingt nur selten. Uns schildern viele Mitglieder, einen sog. Karriereknick, durch genommene Elternzeit oder Auszeit.

In vielen Fällen steht für die Rückkehrer nicht mehr dieselbe oder eine gleichwertige, adäquate Position zur Verfügung. Hier besteht Handlungsbedarf.

Arbeiten 4.0 im Hinblick des demografischen Wandels

Das Problem der demographischen Entwicklung wird die Gesellschaft und die Arbeitswelt grundlegend verändern. Der Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter sinkt, und die Arbeitnehmer werden zunehmend älter. Ziel muss sein, dass mehr Menschen in Arbeit kommen und vor allem auch bleiben: Hier bedarf es einer effektiven Veränderung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer, der höheren Erwerbsbeteiligung von Frauen, der Schul-, Aus- und Fortbildung, der Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie der weiteren Erhöhung der grenzüberschreitenden Mobilität.

Laut aktueller DFK-Umfrage "Altersbild Arbeitnehmer 55+ – Wie Führungskräfte über die ältere Generation und das persönliche Altern denken" sind Führungskräfte 55+ stetig an Aus- und Weiterbildung in ihren Kernbereichen interessiert. Auch die Unternehmen sind gefordert, sowohl die fachlichen als auch die personellen, sozialen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter durch die Integration des ständigen Lernens im Unternehmensalltag zu unterstützen. Dies kann z.B. durch eine stärkere Berücksichtigung in der Unternehmenskultur und das unternehmerische Selbstverständnis erfolgen, aber auch durch eine stärkere Institutionalisierung von Projektarbeit, Lernteams oder auch Lernpartnerschaften.

Es müssen auch Anreize geschaffen werden, das Wissen und die Erfahrung der Arbeitnehmer 55+ auch nach Renteneintritt zu nutzen und zu fördern. Hier sind insbesondere die aktuellen Hinzuverdienstgrenzen für viele schädlich. Dies kann politisch besser gefördert werden.

Arbeiten 4.0 und Gesundheitsschutz

Das Thema Gesundheit am Arbeitsplatz ist ebenfalls von zentraler Bedeutung und sollte in den Unternehmen viel mehr auch die psychische Gesundheit umfassen. Auch hier hat die digitale Arbeitswelt neue Themen auf den Plan gerufen. Die derzeitigen und zukünftigen Möglichkeiten für flexibles Arbeiten erfordern aber auch eine eigene und unternehmensseitige Gesundheitsfürsorge des Einzelnen.

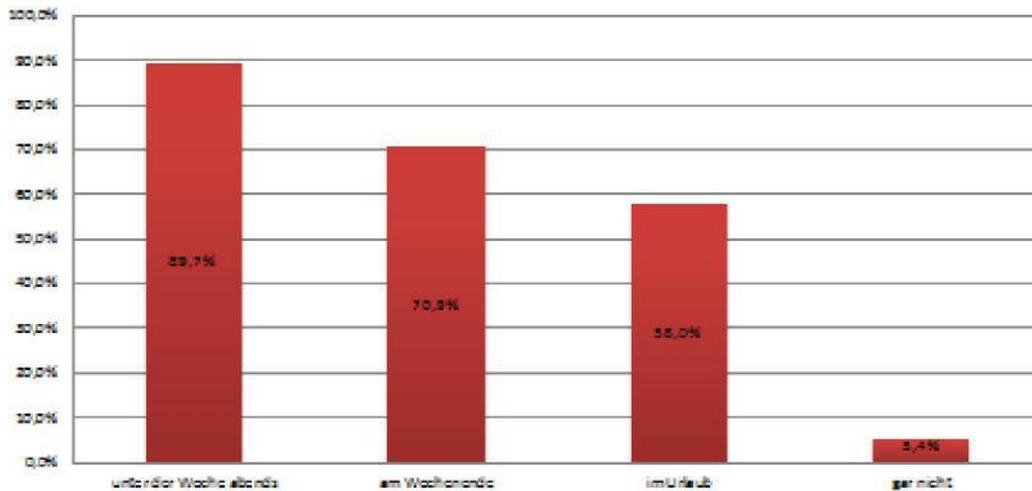
Ein Beispiel von vielen ist auch die ständige Erreichbarkeit durch die digitalen Kommunikationsmittel: Die Arbeit ist ständiger Begleiter – wo immer man ist. Die Segnungen größerer Flexibilität stehen der schwindenden Grenze zwischen Freizeit und Arbeitszeit gegenüber.

Gerade Führungskräfte sind hier auf der einen Seite mitverantwortlich und auch Vorbild für ihre Mitarbeiter, aber sind zugleich selbst Betroffene.

So legte eine Studie des DFK aus 2013 offen, dass die deutliche Mehrheit wochentags (89,7%), am Wochenende (70,9%) und im Urlaub erreichbar (58%) ist:

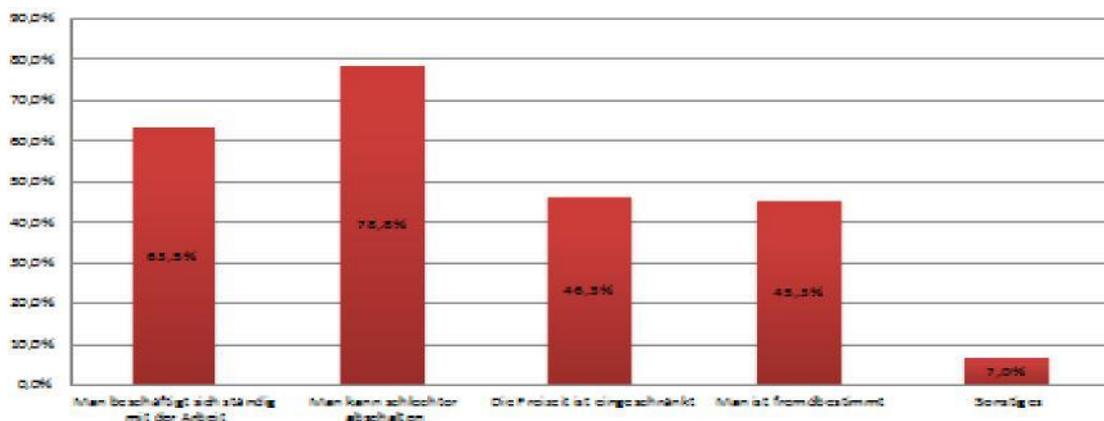
DFK Erreichbarkeitsstudie

Zu welchen Zeiten sind Sie regelmäßig außerhalb der Dienstzeiten direkt für Ihr Unternehmen erreichbar?



Zwei Drittel der befragten Führungskräfte glauben an eine höhere gesundheitliche Belastung durch die ständige Erreichbarkeit. Eine große Mehrheit sieht die Gefahr, nicht mehr abschalten zu können:

Welche **Nachteile** hat Ihrer Meinung nach die Erreichbarkeit außerhalb der Dienstzeiten?



Die Unternehmen sind derzeit jedoch noch weit entfernt davon, auf das Problem zu reagieren. 81% der DFK-Führungskräfte sehen keine Maßnahme ihres eigenen Unternehmens, um die ständige Erreichbarkeit einzuschränken.

Weder gesetzliche Regelungen noch technische Lösungen (z.B. Server abschalten in den Abendstunden) werden hier aber eine Besserung erreichen. Es muss Klarheit hinsichtlich der Erreichbarkeit außerhalb der Dienstzeiten geben. Ausdrückliche Vereinbarungen in den Unternehmen hierzu sind höchst selten. Hier sind insbesondere die Eigenverantwortung der Führungskräfte und mehr Achtsamkeit im Umgang mit den digitalen Medien in den Unternehmen gefordert. Dies sollte jedoch nicht durch Gesetze sondern durch unternehmensinterne Regelungen und Absprachen erfolgen, welche die Politik aber ausdrücklich einfordern sollte.

Arbeiten 4.0 braucht starke Interessensvertretung und Mitbestimmung

Aus Sicht der Führungskräfte hat sich die Mitbestimmung in Deutschland, insbesondere wegen ihrer kooperativen und befriedenden Wirkung bewährt. Diese mehrheitliche Einschätzung deutscher Führungskräfte haben wir in eigenen repräsentativen Studien bestätigt gefunden.

Bei allem technologischen Fortschritt gilt es vor allem auch die erkämpften sozialen Rechte zu sichern. Der DFK und die weiteren Sozialpartner sind gefragt, hier keinen Standard -und Werteverlust zuzulassen.

Das wirtschaftliche Umfeld in Deutschland ist seit Jahren von durchgreifenden Unternehmens- und Konzernumstrukturierungen sowohl organisatorischer wie gesellschaftsrechtlicher Art, von Übernahmen, Abspaltungen und Fusionen geprägt. Im internationalen Vergleich ist es bemerkenswert, wie lautlos und reibungslos diese Prozesse gelaufen sind, was zu einem ganz wesentlichen Teil der Mitbestimmung zu verdanken ist. Dies gilt für die Aufsichtsräte ebenso wie für die Betriebsräte und die Sprecherausschüsse der Leitenden Angestellten. Die Mitbestimmung hat den Unternehmen Gelegenheit gegeben, die Arbeitnehmer und ihre Vertreter an diesen Gestaltungsprozessen zu beteiligen.

Dabei darf auch die Rolle der Leitenden Angestellten im Aufsichtsrat nicht vernachlässigt werden. Leitende Angestellte tragen wesentlich dazu bei, mit ihrer Kompetenz die Arbeit in den Aufsichtsräten zu professionalisieren. Würde dieser wichtige Know-How-Träger im Aufsichtsrat wegfallen, wäre dies weder im Interesse der Arbeitnehmer noch der Anteilseigner. Führungskräfte sind deshalb auf der Ebene der Unternehmensmitbestimmung in den Aufsichtsräten zu beteiligen, ebenso auch mit einer eigenen Interessenvertretung auf der betrieblichen Mitbestimmungsebene durch Sprecherausschüsse.

Richtig ist es aber, in diesen Strukturen die Mitbestimmung von unnötiger Bürokratie zu befreien und mehr Flexibilität in ihrer Organisation aber auch bei ihren Handlungsmöglichkeiten einzuräumen. Mit einem höheren Maß an Flexibilität könnten unternehmensnahe Lösungen durch sogenannte "betriebliche Bündnisse für Arbeit" kurzfristig zum Wohle aller Beteiligten umgesetzt werden.

In Zeiten von Gründungen europäischer Gesellschaftsformen oder Matrixstrukturen ist es umso wichtiger, dass Mitbestimmungsrechte gewahrt und angepasst werden. Der DFK macht sich hier insbesondere für eine Novellierung des Sprecherausschussgesetzes stark.

Arbeiten 4.0 und Gefahren

Nicht nur der Erhalt und die Sicherung von Standards und Werten muss bedacht werden. Aus Sicht des DFK ist der Mittelpunkt der Arbeitswelt nie aus den Augen zu verlieren: DER MENSCH.

Nicht alles, was technisch machbar ist, muss und darf auch umgesetzt werden. Technischer Fortschritt und Digitalisierung kann nicht bedeuten, dass der Mensch zur bloßen Arbeitskraft und zum bloßen Objekt unternehmerischen Handelns degradiert, und vom eingesetzten Roboter nicht mehr unterschieden wird.

Ein Beispiel, wo technischer Fortschritt seine Grenzen haben sollte, ist etwa die Nutzung von psycholinguistischer Software im Umgang mit Mitarbeitern oder Bewerbern. Hiergegen hat sich der DFK gemeinsam mit dem Ethikverband Der Deutschen Wirtschaft e.V. in einer Pressemitteilung klar ausgesprochen. Die Erklärung findet sich hier:

https://www.die-fuehrungskraefte.de/aktuell/news/detailansicht/20f8defb4368c94759f63c2a929046a8/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=8568&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail

Eine kurzzeitige Effizienz, etwa Personalentscheidungen einer Software zu überlassen, kann langfristig schaden, wenn Mitarbeiter sich hier ohne persönlichen Dialog als reines Objekt verstanden wissen.

Aber auch aus datenschutzrechtlicher Sicht muss das Persönlichkeitsrecht eines jeden gewahrt werden.

Ein erfolgreicher Wandel wird sich nur dann realisieren lassen, wenn die Arbeitnehmer auf diesem Weg auch mitgenommen werden. Hierzu gehören vor allem Wertschätzung, offene Kommunikation und Verständnis für die Belange und auch Unsicherheiten der Arbeitnehmer.

Ansprechpartner: DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK

Dr. Ulrich Goldschmidt
Vorstandsvorsitzender
Alfredstr. 77-79
45130 Essen
Telefon: 0201/95971-0
Telefax: 0201/95971-29

Diana Nier
Ressortleiterin Nationale Politik & Public Affairs
Pariser Platz 6
10117 Berlin
Telefon: 030/20077-210
Telefax: 030/20077-202

www.die-fuehrungskraefte.de

Über DIE FÜHRUNGSKRÄFTE – DFK

Der DFK ist die branchenübergreifende Stimme der Fach- und Führungskräfte in Deutschland. Er vertritt in seinem Netzwerk bundesweit rund 25.000 Fach- und Führungskräfte des mittleren und höheren Managements auf politischer und wirtschaftlicher Ebene. Kernthemen sind dabei Arbeitsrecht und Arbeitsmarktpolitik, Sozialrecht und Sozialpolitik, Steuer- und Bildungspolitik. Die Mitglieder des Berufsverbandes erhalten eine umfassende Unterstützung auf ihrem Karriereweg z.B. in Form von juristischer Beratung und Vertretung, vielfältigen Weiterbildungsangeboten und aktuellen Informationen aus dem Berufsleben. Zudem bietet der DFK über seine Regional- und Fachgruppen ein gut gepflegtes und weit verzweigtes Kontaktnetzwerk. Dazu laden eigene Strukturen, wie beispielsweise für den Führungsnachwuchs (Young Leaders), für Geschäftsführer oder ein eigenes Frauennetzwerk, zum Networking ein. Der Berufsverband ist in 20 Regionalgruppen gegliedert und hat seine Hauptgeschäftsstelle in Essen. Weitere Geschäftsstellen sind in Frankfurt, Hamburg, Köln, München und Stuttgart. In Berlin ist der Berufsverband mit einer Hauptstadt-Repräsentanz vertreten.