




DIE FÜHRUNGSKRÄFTE

DFK-Stellungnahme zum Weissbuch Arbeiten 4.0 des BMAS

Die Bundesministerin für Arbeit und Soziales (BMAS), Andrea Nahles, startete am 22. April 2015 den Dialogprozess mit dem „Grünbuch – Arbeiten 4.0: Arbeit weiter denken“.

Der DFK hat sich mit seiner Stellungnahme zum Grünbuch aktiv an diesem Dialogprozess beteiligt. Viele Aspekte wurden daraus vom BMAS berücksichtigt und finden sich nicht nur im „Werkheft 02“ sondern zugleich auch mit DFK-Statements im Weissbuch selbst wieder.

Das am 29.11.2016 vorgestellte Weissbuch des BMAS umfasst insgesamt 232 Seiten und versteht sich selbst als Diskussionsentwurf. Damit bleiben jedoch wesentliche Fragen weiter offen bzw. noch zu wenig konkret.

- Das Weissbuch Arbeiten 4.0 definiert Treiber und Trends, die sich mit den wesentlichen Schwerpunkten der DFK-Stellungnahme zum Grünbuch decken: Digitalisierung und Globalisierung sowie Demografie und New Work sowie ein grundlegender kultureller Wandel.

- Das Spannungsfeld von Arbeiten 4.0 bleibt:

„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.

Arbeit und Arbeitsabläufe werden vernetzter, digitaler, flexibler und gehen mit einer zunehmenden Kooperation von Mensch und Maschine einher.

Bereits jetzt sind massive Veränderungen festzustellen. Cloud- und Crowd-Worker, Liquid Organisations, Smart Factories, Internet der Dinge, Matrixstrukturen nehmen zu und stellen alle Beteiligten vor große Herausforderungen.

Gerade die Belange der Beschäftigten, auch von Fach- und Führungskräften, ändern sich damit grundlegend, etwa durch räumliche und zeitliche Entgrenzung der Arbeit.

Mit zunehmender Globalisierung und Digitalisierung gehen aber auch viele Ängste einher. Die oft und auch im Grünbuch zitierte Studie von Carl Frey und Michael Osborne aus dem Jahr 2013 („The Future of Employment: How susceptible are Jobs to Computerisation?“), wonach für die USA eine Gefährdung von 47% aller Arbeitsplätze vorausgesagt wird, beschreibt ein düsteres Szenario.

Aus Sicht des DFK ist diese Prognose nicht auf Deutschland übertragbar. Die Studie berücksichtigt nicht die positiven Effekte für neue Berufsbilder und Beschäftigungsfelder und erkennt, dass lediglich bestimmte Tätigkeiten und nicht ganze Berufe automatisierbar sind. Zudem muss auch nach Beruf, Branche, Karrierestufe und Qualifizierung unterschieden werden.

Die vom BMAS in Auftrag gegebene Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) setzt sich mit der Übertragbarkeit der Studie von Frey & Osborne auseinander und zeichnet ebenfalls ein anderes Bild. Der Forschungsbericht 455 des ZEW, Kurzexpertise Nr. 57 vom 14.04.2015 geht davon aus, dass rund 12 Prozent der Beschäftigten in Deutschland in Jobs arbeiten, die stark automatisierungsgefährdet sind.

Unbestreitbar wird es Beschäftigungs- und Jobverluste geben. Unbestreitbar ist aber auch, dass die Wirtschaft und der Arbeitsmarkt in **Deutschland bisher von jedem technologischen Fortschritt profitiert** haben.

Arbeiten 4.0 - Änderung der Arbeitswelt

Veränderung der Arbeitsformen

Aktuell verzeichnen wir in Deutschland mit über 31,7 Mio. sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen einen neuen Höchststand (siehe Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit 04/2017).

Für die Arbeitswelt von morgen wird erwartet, dass sich im Zuge der Digitalisierung sog. atypische Erwerbsformen und Arbeitsverhältnisse bilden bzw. verstärken, wie etwa Teilzeitarbeit, „Work on demand“, geringfügige Beschäftigung, Zeitarbeit und Befristungen.

Nicht zuletzt durch sog. Crowdsourcing und Crowdworking (=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.

Hier sieht auch das Weissbuch ein Schutzbedürfnis und Regelungsbedarf (Seiten 166 ff.). Selbstständige sollen fürs Alter durch eine Pflichtversicherung innerhalb der gesetzlichen Rentenversicherung besser abgesichert werden. Allerdings wird im Weissbuch ein konkreter Finanzierungsvorschlag offen gelassen. Ein weiterer Vorschlag aus dem Weissbuch ist die kollektive Bündelung ihrer Interessen und etwa Tarifverträge zugunsten selbständiger und arbeitnehmerähnlichen Personen.

Aus Sicht des DFK ist eine soziale Absicherung zu begrüßen, jedoch dürfte eine einheitliche oder gar tarifliche Regelung nicht praktikabel sein. Unternehmen und Auftraggeber wollen gerade mit der Beauftragung externer Personen flexibel, bedarfs- und zeitbezogen Know how nutzen, ohne arbeitgebertypische Pflichten einzugehen. Demgegenüber gehen Selbständige ebenfalls auch bewusst keine Abhängigkeiten ein. Insoweit sollte die Regulierung vor allem den Beteiligten überlassen werden und etwa eine freiwillige

angemessene Beitragszahlung oder ggf. auch eine spätere Nachzahlung hier eine soziale Absicherung schaffen.

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.

Der DFK warnt seit Jahren, dass Innovation und Arbeiten 4.0 mit einer erheblichen Bildungsoffensive einhergehen muss. Gemeinsam mit dem IfKom - Ingenieure für Kommunikation e.V. hat der DFK zuletzt in seiner Pressemitteilung darauf hingewiesen, dass die Herausforderungen an Arbeiten 4.0 nicht ohne Bildung 4.0 zu bewältigen sind.

https://www.die-fuehrungskraefte.de/presse/pressemitteilungen/detailansicht/9f96960ae06e8b29b2dc1ce5658fbff6/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=9751&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail

Hierzu benötigen Schulen und Hochschulen nicht nur die dazu gehörende technische Ausstattung sondern es muss ein schlüssiges Bildungskonzept für Lehrer und Hochschullehrer entwickelt werden, über föderale Grenzen hinaus.

Die Digitalisierung erfordert auch ein Umdenken bei der Ausbildung an den Hochschulen und Universitäten. Künftige Fach- und Führungskräfte benötigen für ihre Tätigkeiten in einer immer stärker werdenden digitalen Welt nicht nur exzellente Fachkenntnisse. Mehr denn je ist eine **interdisziplinäre Ausrichtung** gefragt. Das muss bereits in die Ausgestaltung der Studiengänge hineinfließen.

Unternehmen in Industrie und Wirtschaft sind ebenfalls gut beraten, ihre Fach- und Führungskräfte durch umfassende Bildungsangebote für die Zukunft wettbewerbsfähig zu machen. Das Weissbuch sieht hier eine stärkere Einbindung der Tarif- und Sozialpartner als wesentlich an. Aus Sicht des DFK sollte vor allem viel mehr im Unternehmen und Betrieb gemeinsam mit Betriebsrat und Sprecherausschuss ein gemeinsames Qualifizierungskonzept entwickelt werden. In gleicher Weise ist der Gesetzgeber aber auch gefordert, die Rahmenbedingungen für eine digitale Arbeitswelt mit zu gestalten.

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).

Employability und lebenslanges Lernen werden wegen der immer geringer werdenden Halbwertszeit des Wissens hier eine zentrale Bedeutung bekommen.

Das Weissbuch sieht hier die Bundesagentur für Arbeit künftig als Schnittstelle. Diese soll nicht nur wie bisher Erwerbslosen bei der Arbeitssuche helfen, sondern in jeder Geschäftsstelle auch Weiterbildungsberatung für Beschäftigte anbieten. Die Arbeitslosenversicherung soll so zu einer Arbeitsversicherung weiterentwickelt werden, die sich an den tatsächlichen Erwerbsbiografien orientiert und Weiterbildung aktiv unterstützt (Seite 109 des Weissbuches).

Weiterhin wird im Weissbuch ein „Persönliches Erwerbstätigenkonto“ diskutiert, dass sowohl Qualifizierung als auch Flexibilität fördern (Seiten 181 ff. des Weissbuches) soll.

Jeder Beschäftigte bekäme ein Startguthaben, mit dem Weiterbildungsphasen oder familiär bedingte Auszeiten finanziert werden könnten. Ausgestattet mit einem Startkapital sollen junge Erwerbstätige damit Qualifizierung, Auszeiten oder Gründungen finanzieren können. Zudem können darüber auch Langzeitkonten geführt werden. Offen bleibt aber die wesentliche die Frage nach der Finanzierung.

Neue Anforderungen an Führungskräfte

Auch an Führungskräfte sind neue Anforderungen und Kenntnisse zu stellen. So sind Führungsmodelle, Anreizsysteme und insbesondere Führungskompetenzen, die den veränderten Anforderungen einer im Zuge der neuen Arbeitsmodelle erforderlichen Führung auf Distanz und konsensualen Führung in künftig flacheren Hierarchien gerecht werden.

Hier gilt es mit neuen Formen von Kooperation, Koordination und Führung, die einerseits die individuelle Arbeitsfähigkeit erhalten aber andererseits auch Belastbarkeitsgrenzen und Autonomiebestrebungen von Mitarbeitern erkennen, umzugehen. Führungskräfte benötigen zudem weiterführende Qualifizierung in Gesundheitsfragen wie auch zu digitalen Themen, z.B. im Datenmanagement.

Persönliches Coaching, Talentförderung und Motivation durch die Führungskraft wird zum unverzichtbaren Bestandteil und tragenden Kernkompetenz.

In den Diskussionen erleben wir jedoch oft eine gewisse Orientierungslosigkeit. Hier ist es wesentliche Aufgabe eines Berufsverbandes für Fach- und Führungskräfte in den ureigenen Themen seiner Mitglieder Orientierung zu bieten, für die wesentlichen Themen zu sensibilisieren und Lösungen aufzuzeigen.

Wir haben mit Unterstützung des DFK-Arbeitskreises „Führung“ **fünf Regeln guter Führung** in einer Arbeitswelt 4.0 aufgestellt und damit einen ersten Aufschlag gemacht.

1. Führung in der digitalisierten Arbeitswelt

In der digitalen Arbeitswelt wird operative Führung zunehmend an Teams und einzelne Mitarbeiter abgegeben. Führungskräfte organisieren und moderieren in Netzwerken das kollektive Potenzial des Unternehmens. Führung wird damit zur kooperativen Aufgabe und nicht mehr auf Dauer verliehen, sondern orientiert an Bedarf, Leistung und Überzeugungsfähigkeit.

2. Der Mensch im Mittelpunkt

Auch in einer digitalisierten Arbeitswelt muss der Mensch im Mittelpunkt stehen, darf Führung nicht an Algorithmen delegiert werden. Sozialkompetenz von Führungskräften gewinnt als Erfolgsfaktor von Unternehmen an Bedeutung.

3. Neue Vertrauens- statt Präsenzkultur

Die digitale Arbeitswelt erfordert keine Präsenzkultur, weder beim Vorgesetzten noch beim Mitarbeiter, sondern geeignete Rahmenbedingungen für eine zeitliche und räumliche Entflechtung von Arbeit. Wesentliche Merkmale sind eine neue Vertrauenskultur, ein motivierendes und wertschätzendes Arbeitsklima, konsequente Delegation von

Verantwortung, Veränderungsbereitschaft sowie der Freiraum für eine ausgeglichene Worklifebalance.

4. Sinn vermitteln

Führung muss noch intensiver Sinn vermitteln und zwar bezüglich der Aufgabe des Einzelnen und des Teams und auch hinsichtlich der unternehmerischen Zielsetzung. Mehr als je zuvor wollen Mitarbeiter verstehen, woran sie mitarbeiten und was ihr Beitrag zur Erreichung des Unternehmensziels ist. Sie wollen bewerten können, ob Ziel und Sinn ihrer Arbeit zu ihren persönlichen Zielsetzungen und Werte-vorstellungen passen.

5. Erfolg durch Vielfalt

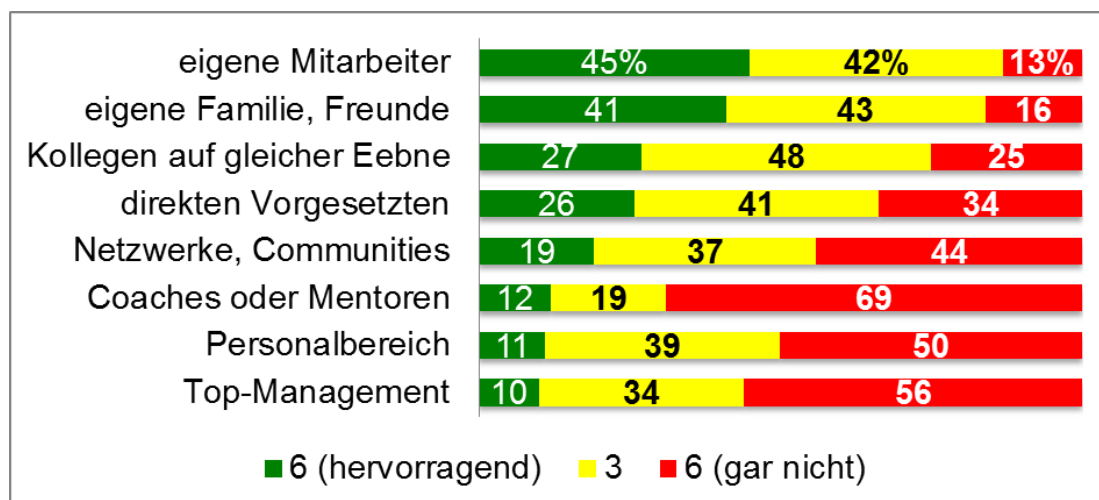
Um das gesamte intellektuelle Potenzial unserer Gesellschaft ausschöpfen zu können, muss Führung auch für Vielfalt stehen. Das gilt für die Führung selbst, angefangen beim Top-Management und über alle Ebenen hinweg aber darüber hinaus auch für alle Mitarbeiter.

Selbstverständlich werden wir diese Themen langfristig und weiter intensivieren.

Jede gute Führungskraft benötigt jedoch auch die entsprechenden Rahmenbedingungen im Unternehmen, um sich auf die Herausforderungen einzustellen. Hier besteht jedoch ein starker Nachholbedarf, wie die DFK-Führungsumfrage aus 2014 unter über 1000 Teilnehmern beweist.

Bei der Frage:

Durch wen erfahren Sie bei der Wahrnehmung Ihrer heutigen Führungsaufgabe Unterstützung?



Copyright © 2016 by DIE FÜHRUNGSKRÄFTE - DFK

Damit erfahren Führungskräfte von ihren Mitarbeitern und dem privaten Umfeld die größte Unterstützung. Vom direkten Vorgesetzten, dem Personalbereich oder dem Top-Management fühlen sich die meisten nicht unterstützt.

Dies muss sich deutlich verbessern und ein Umdenken in den Hierarchieebenen stattfinden!

Arbeitszeitsouveränität, mobiles Arbeiten und stärkere Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Globalisierung und Digitalisierung revolutionieren unser herkömmliches Verständnis von Arbeitszeit massiv.

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 hoher Präsenz(Pflicht) im Unternehmen. Der/die Vorgesetzte hat durch die eigene Anwesenheit zu delegieren und auch zu kontrollieren. Doch dieses Klischee der Führungskraft ist längst durch die Realität überholt. Insoweit hat der DFK auch in seinen fünf Regeln für gute Führung diesem Aspekt berücksichtigt.

Bereits heute sind Führungskräfte für ihre Mitarbeiter nur noch wenig präsent. Aufgrund globaler Strukturen erfolgt Führung schon vielfach international und grenzüberschreitend. Hinzukommen viele Auswärtstermine, Meetings, Kundenbesuche etc. die eine Führung vor Ort nicht gewährleisten.

Oft scheinen große 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. Tatsächlich aber erfahren wir von unseren Mitgliedern, dass diese viel effizienter und strukturierter im Homeoffice arbeiten.

Führung bedeutet zukünftig auch „Loslassen“ und eine stärkere Vertrauenskultur.

Auch das Weissbuch greift Möglichkeiten des Homeoffice auf und spricht von einem „Recht auf Homeoffice“ (Seiten 120 ff.). Der DFK begrüßt diese Bestrebungen und auch, dass hier von einer starren gesetzlichen Regulierung abgesehen und vielmehr auf individuelle wie betriebliche Regelungen abgestellt wird. Eine gesetzliche Regelung wie in den Niederlanden ist zu weitgehend und es sollten flexiblere Handhabungsweisen zwischen den Betriebsparteien vereinbart werden können.

Das derzeitige Arbeitszeitgesetz gilt es zu überprüfen. Diese Notwendigkeit sieht auch das Weissbuch vor. Mehr Flexibilität sollte etwa durch eine zweijährige Experimentierphase in sog. „Experimentierräumen“ und im Rahmen eines „Wahlarbeitszeitgesetzes“ (Seite 122 des Weissbuches) getestet werden. Die Umsetzung scheitert jedoch aktuell an der Zustimmungsverweigerung des DGB für entsprechende gesetzliche Öffnungsklauseln.

Aber eine größere individuelle Arbeitszeitsouveränität erfordert gleichfalls vom Mitarbeiter und Angestellten ein hohes Maß an Eigenverantwortung.

Auch greift das Weissbuch den Impuls des DFK aus seiner Stellungnahme zum Grünbuch auf, wonach eine Stärkung von betrieblichen Langzeitkonten/Wertguthaben gute Möglichkeiten für Auszeiten etwa für Sabbatical, Weiterbildungen, Übergang in den Ruhestand, etc. bieten (Seite 121f.). In der Praxis wird selbst bei entsprechenden Arbeitgeberangeboten bislang recht wenig Gebrauch davon gemacht. Sicherlich auch aus der Sorge heraus, dass bei einer längeren Auszeit berufliche Nachteile entstehen.

Aus den Unternehmen wird uns berichtet, dass besonders Bewerber der jüngeren Generation (Generation Y, Z) oft und ganz konkret nach Möglichkeiten für Auszeiten, Kinderbetreuung etc. nachfragen.

Seit 01. August 2013 hat jedes Kind zwischen dem ersten und dritten Lebensjahr einen Rechtsanspruch auf einen Platz in einer Kindertagesstätte oder Kindertagespflege gemäß § 24 SGB XIII. Laut dem Betreuungsbericht aus 2016 des BMFSFJ „Kindertagesbetreuung Kompakt- Ausbau und Bedarf 2016“ lag die Betreuungsquote bei 32,7 Prozent. Der Betreuungsbedarf stieg auf 46 Prozent.

Aus Sicht des DFK muss daher noch viel mehr für eine bundesweit flächendeckende, gesicherte Kinderbetreuung getan werden. Zudem wird es mehr „soziale Investitionen“ geben müssen, gerade in dem Bereich qualifizierter Kinderbetreuung, dazu gehören flexiblere Öffnungszeiten von Kitas oder die Pflicht, ab einer bestimmten Unternehmensgröße Kitaplätze zur Verfügung zu stellen.

Aber auch der reibungslose Wiedereinstieg nach Eltern-oder Pflegezeiten sowie Auszeiten gelingt nur selten. **Nach wie vor schildern viele DFK-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 weiterer Handlungsbedarf.

Insbesondere müssen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretungen eingebunden werden und gemeinsame Lösungen finden.

Bisher scheiterte das Vorhaben der großen Koalition, das Teilzeit- und Befristungsgesetz zu überarbeiten, etwa das Recht auf befristete Teilzeit (Seite 122 des Weissbuches). Der DFK kann die grundsätzliche Bestrebung, Beschäftigte vor der Teilzeitfalle zu bewahren, nur unterstützen. Nach wie vor betrifft dies in erste Linie weibliche Beschäftigte, die aufgrund von Familien- und Pflegezeiten, lange Teilzeiterwerbsbiografien aufweisen und später im Rentenalter nicht ausreichend abgesichert sind. Gleichzeitig warnen wir aber davor, einseitig und starr in die Betriebsabläufe einzugreifen. Kleine und mittelständische Unternehmen werden sich kaum immer die Rückkehr in Vollzeit garantieren können.

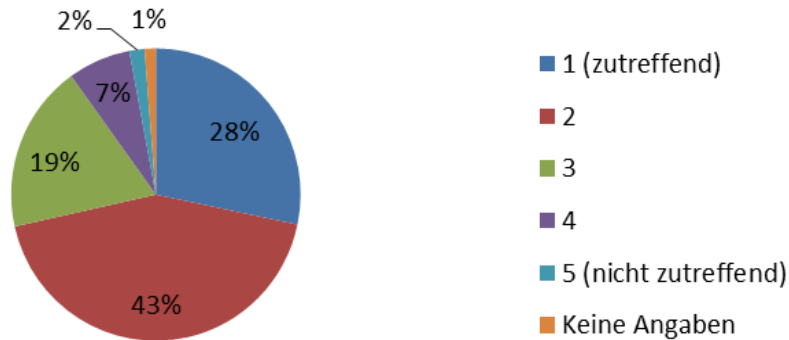
Arbeiten 4.0 - demografischer Wandel

Das Problem der demographischen Entwicklung verändert die Gesellschaft und die Arbeitswelt grundlegend. 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 unserer DFK-Umfrage in 2014 "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.

Aus- und Weiterbildung in neuen Bereichen ist mir mit steigendem Alter wichtig.



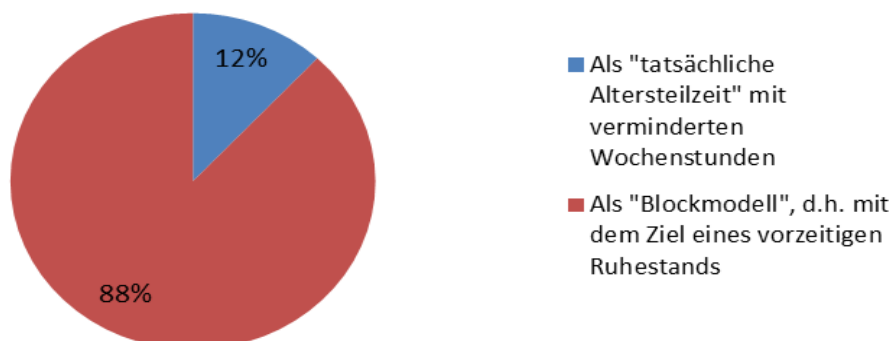
Copyright © 2014 by DIE FÜHRUNGSKRÄFTE - DFK

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. Der Mangel an Fachkräften wird dann aufgefangen werden können, wenn auch für ältere Fach- und Führungskräfte Weiterbildung, Beschäftigungsmodelle angeboten und der Renteneintritt flexibel gestaltet werden kann.

Zwar gibt es in den Unternehmen betriebliche Möglichkeiten und Regelungen vorzeitig oder fließend in den Ruhestand zu gehen. Hierbei wird bei Fach- und Führungskräften vor allem von der Altersteilzeit im Blockmodell ganz überwiegend Gebrauch gemacht auch Vorruhestandsangebote werden öfter angenommen.

Wie findet die vermehrte Ausführung der Altersteilzeit statt?



Copyright © 2014 by DIE FÜHRUNGSKRÄFTE - DFK

Oft geht die Initiative zum vorzeitigen Ausstieg vom Unternehmen aus und ist Teil von geplanten Personalabbauprogrammen, um betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden.

Die Mehrheit der befragten Teilnehmer würde ein flexibles Renteneintrittsalter begrüßen (69,5%) und ganze 76,4% wünschen sich, dass sie über die gesetzliche/tarifliche Regelaltersgrenze hinaus arbeiten können. Hier sind insbesondere die aktuellen Hinzuverdienstgrenzen für viele schädlich. Dies kann politisch besser gefördert werden.

Mit dem Modell der Flexi-Rente können künftig nach Erreichen der Regelaltersrente auch die Arbeitnehmer selbst weiter in die Rentenversicherung einzahlen. Wenn auch noch Nachbesserungsbedarf bei diesen Regelungen besteht, sind diese grds. zu begrüßen, genauso wie die zusätzliche Möglichkeit für die Aufstockung von gesetzlichen Rentenleistungen ebenso wie die Möglichkeit, künftig bereits ab dem 50. Lebensjahr durch die Entrichtung freiwilliger Beiträge Abschläge bei einem früheren Rentenbezug zu vermindern oder ganz ausgleichen zu können.

Die bisher starren Hinzuverdienstgrenzen für die Anrechnung von Hinzuverdienst beim vorzeitigem Bezug einer solchen Altersrente aus der gesetzlichen Rentenversicherung werden lediglich durch individuelle Anrechnung von 40 % des tatsächlichen Hinzuverdienstes oberhalb der Geringfügigkeitsgrenze ersetzt.

Folgendes Berechnungsbeispiel:

Liegt der monatliche Hinzuverdienst beispielsweise bei 1.500,-- €, also bei 18.000,-- € jährlich, so werden 390,-- € vom monatlichen Zahlbetrag der gesetzlichen Rente abgezogen. Im Beispielsfall ergibt sich dies aus der Anrechnung von 40 % von 11.700,-- € als Differenz zwischen Verdienst und des jährlichen Freibetrages von 6.300,-- €. 40 % des Monatsbetrages aus 11.700,-- € ergeben 40% aus 975,-- €, also = 390,-- € .

Darüber hinaus wird das Vorhaben die Attraktivität eines vorzeitigen Rentenbeginns solange nicht steigern, wie nicht auch ergänzende Versorgungssysteme angepasst werden, denn aktuell steht ein rentenmindernder Hinzuverdienst auch nach der aktuellen Gesetzeslage dem Beginn vorzeitiger betrieblichen Versorgung entgegenstehen.

Betriebliche Leistungsordnungen setzen für den Leistungsbeginn in der Regel den Bezug einer gesetzlichen Rente „in voller Höhe“ voraus. § 6 Betriebsrentengesetz sieht für den vorzeitigen Beginn von betrieblichen Versorgungsleistungen vor, dass „*einem Arbeitnehmer, der die Altersrente aus der gesetzlichen Rentenversicherung als Vollrente in Anspruch nimmt*“, ... „*auf sein Verlangen nach Erfüllung der Wartezeit und sonstiger Leistungsvoraussetzungen Leistungen der betrieblichen Altersversorgung zu gewähren*“.

Es kann also dahinstehen, ob die Anrechnung von Hinzuverdienst - wie bisher - gleich zu einem Ruhen der gesetzlichen Rente in Höhe von einem Drittel führt oder sich künftig nach 40 % des konkreten Hinzuverdienst im Einzelfall richtet. In beiden Fällen **wird keine gesetzliche Rente in voller Höhe bezogen, so dass der betriebliche Teil der Altersversorgung bis zum Erreichen der Regelaltersgrenze ruht!**

Der Gesetzgeber und Unternehmen als Schuldner betrieblicher Anwartschaften werden sich daher mit der Frage auseinanderzusetzen haben, warum es für einen Arbeitnehmer künftig erstrebenswert sein soll, neben dem Bezug einer vorgezogenen gesetzlichen Rente durch Weiterarbeit und rentenminderndem Hinzuverdienst ein zusätzliches Einkommen erzielen zu wollen, das er zu einem großen Teil auch als betriebliche Versorgungsleistung ohne Arbeit bekommen könnte?

Der DFK fordert daher, auch die Anspruchsvoraussetzungen für den vorzeitigen Beginn einer betrieblichen Altersversorgung sowohl nach Betriebsrentengesetz als auch nach betrieblichen Leistungsordnungen anzupassen, und den Berechtigten – gegebenenfalls unter Inkaufnahme versicherungsmathematischer Abschläge - auch bei einem rentenmindernden Hinzuverdienst oberhalb der Geringfügigkeitsgrenze vorzeitige Leistungen aus betrieblichen Versorgungsanwartschaften zu zahlen.

Die wichtige Rolle der Betrieblichen Altersversorgung wird nicht ausreichend zum Ausdruck gebracht. So ist die Verabschiedung der Portabilitätsrichtlinie sehr zu begrüßen. Die Reduzierung der Unverfallbarkeit auf drei Jahre ist ein richtiger Schritt, der die Mobilitätsbereitschaft der Arbeitnehmer in der EU gewiss stärken wird.

Bedauerlich ist, dass die nationale Umsetzung viel zu lange dauert. Es muss zudem über eine weitere sukzessive Absenkung der Unverfallbarkeitsfristen nachgedacht werden. Außerdem fehlt nach wie vor der Rechtsanspruch, der es Arbeitnehmern ermöglicht, Anwartschaften auf Betriebsrenten zu einem neuen Arbeitgeber mitzunehmen, um die Betriebsrente dort weiter auszubauen. Damit sind aber nur erste Schritte getan und weitere Verbesserungen müssen folgen.

Arbeiten 4.0 - Gesundheitsschutz

Führungskräfte und Mitarbeiter stehen zunehmend aufgrund sich verändernder Arbeitsbedingungen in ihrem Arbeitsalltag vor neuen Herausforderungen.

Insbesondere Phänomene wie die Digitalisierung und der Demographische Wandel tragen zu diesen Herausforderungen bei.

Themen, denen Unternehmen auch zukünftig begegnen werden sind u. a. die Beschleunigung der Arbeitsprozesse, Effizienzdruck und die steigende Komplexität von Arbeitsprozessen.

Mit diesen und weiteren Veränderungen geht gleichzeitig die Zunahme psychischer Belastungen sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Führungskräften einher.

Studien bestätigen bereits den Zusammenhang zwischen veränderten Arbeitsbedingungen und den Anstieg von psychischen Belastungen und Arbeitsunfähigkeitstagen.

Auch im Weissbuch wird dem Arbeits- und Gesundheitsschutz zu Recht eine große Bedeutung beigemessen und nennt es Arbeitsschutz 4.0 (Seiten 136 ff.). Wie auch der DFK sieht das BMAS im Weissbuch die dringende Notwendigkeit Führungskräfte zu beraten und zu unterstützen sowohl bei ortsflexiblen Arbeiten als auch für die wachsende Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu qualifizieren (Seite 139).

Möchten Unternehmen auch zukünftig gesund und leistungsfähig bleiben, ist es unumgänglich, sich mit dem Thema **Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) und seinen zentralen Aspekten Gesundheit und Leistungsfähigkeit** auseinanderzusetzen. Betriebliches Gesundheitsmanagement muss als Ausdruck von Führungsverantwortung und als Investition im eigenwirtschaftlichen Interesse der Unternehmen gefördert werden.

Dennoch findet ein Umdenken in den Unternehmen hin zur strategischen Einbindung in die Unternehmensführung kaum statt. Als hemmender Faktor werden häufig sowohl finanzielle Gründe als auch mangelndes Wissen über die richtige Umsetzung genannt.

Eine positive Beeinflussung durch politische Förderprogramme scheint daher von großer Bedeutung zu sein.

Die Herausforderung der Zukunft liegt für Unternehmen nun darin, ein Gesamtgefüge zu schaffen, das Mitarbeiter und Organisationen nachhaltig motiviert und leistungsfähig erhält. Dabei gilt es, Ursachen statt Symptome in den Fokus zu nehmen und die komplexen Zusammenhänge zwischen Personen und Organisationen übergreifend zu betrachten. Mit der Etablierung eines BGM können Unternehmen zufriedener, gesünder und leistungsfähige Mitarbeiter und Führungskräfte gewinnen und an sich binden. Der DFK fordert deshalb, die strategische Implementierung von BGM in die Unternehmensführung politisch zu fördern.

Hier geht das Weissbuch des BMAS und das lediglich „Hinwirken“ der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) leider nicht weit genug und gibt keine konkreten Eckpunkte vor.

Arbeiten 4.0 - starke Interessensvertretung und Mitbestimmung

Die Herausforderungen von Arbeiten 4.0 sind nur mit einer starken Mitbestimmung gestaltbar.

Aus Sicht der Führungskräfte hat sich die Unternehmensmitbestimmung ebenso wie die betriebliche Mitbestimmung bewährt. 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. Die Erfolge der Mitbestimmung in Deutschland, insbesondere wegen ihrer kooperativen und befriedenden Wirkung, bestätigen auch deutsche Führungskräfte in unseren eigenen repräsentativen Studien.

Die **deutsche Mitbestimmungskultur ist ein Standortvorteil**, den es zu sichern gilt. Das gilt insbesondere auch für die Rolle der Leitenden Angestellten in mitbestimmten Aufsichtsräten. Bestrebungen, die zu einem Absinken des Mitbestimmungsniveaus führen oder gar die Mitbestimmung gefährden, sind abzulehnen.

Nach einer Studie des DFK aus 2016 sehen die Führungskräfte in Deutschland aber auch Gefahren für die Mitbestimmung deutscher Prägung heraufziehen. So glauben 62 %, dass die Globalisierung unser heutiges Mitbestimmungsmodell gefährden könnte und 47 % erwarten, dass die Mitbestimmungsregelungen innerhalb der Europäischen Union unter Aufgabe der deutschen Mitbestimmungsgesetze vereinheitlicht werden könnten. Erleben mussten wir dies bereits in Ansätzen, als die Europäische Aktiengesellschaft (Societas Europaea – SE) eingeführt wurde, mit der Folge, dass in nahezu allen SE-Aufsichtsräten das Mandat für die Leitenden Angestellten weggefallen ist. Ansätze zur weiteren Schwächung der deutschen Mitbestimmung hat es darüber hinaus immer wieder in der EU gegeben.

Die Mitbestimmung ermöglicht es, die Arbeitnehmer an diesen Gestaltungsprozessen zu beteiligen. Damit wird letztlich auch einer alten Arbeitgeberforderung entsprochen, wonach die Mitarbeiter mitunternehmerisch denken und handeln sollen.

Das funktioniert aber nur, wenn man die Mitarbeiter nicht nur als Arbeitskräfteinheiten und Produktivkapital und damit als reine Objekte unternehmerischen Handelns betrachtet und behandelt. Dagegen führen Transparenz und Partizipation zu Akzeptanz unternehmerischer Entscheidungen.

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.

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 Knowhow-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 - 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 schon frühzeitig gemeinsam mit dem Ethikverband Der Deutschen Wirtschaft e.V. in einer Pressemitteilung 2015 klar ausgesprochen.

Die Erklärung findet sich hier:

[https://www.die-fuehrungskraefte.de/kontakt/presse/pressemitteilungen/detailansicht/20f8defb4368c94759f63c2a929046a8/?tx_news_pi1\[news\]=8568&tx_news_pi1\[controller\]=News&tx_news_pi1\[action\]=detail#jfmulticontent_c956-1](https://www.die-fuehrungskraefte.de/kontakt/presse/pressemitteilungen/detailansicht/20f8defb4368c94759f63c2a929046a8/?tx_news_pi1[news]=8568&tx_news_pi1[controller]=News&tx_news_pi1[action]=detail#jfmulticontent_c956-1)

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

Kommunikation und Wertschätzung sind Schlüsselemente für Führungskräfte und Unternehmen gemeinsam mit der Belegschaft den digitalen und globalen Wandel zu bestehen.

Dies allein Algorithmen und datenbasierten Anwendungen zu überlassen, wäre der absolut falsche Weg und würde die empathischen Fähigkeiten und Beurteilungen des Menschen komplett ausblenden.

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

Gesetzgeber und Betriebsparteien sind gehalten die technischen Möglichkeiten von Big Data oder Data Mining zu überprüfen, Standards und Grenzen festzulegen, gleichfalls aber auch die Umsetzung und Einhaltung zu überwachen.

Neben der Datenspeicherung und Sicherung von Mitarbeiterdaten, etwa zu Identifikation und zu Abrechnungszwecken, bestehen besondere Risiken bei der Datenspeicherung etwa zu Leistungs- und Führungsverhalten der Mitarbeiter oder etwa bei einer datenbasierten Analyse von zukünftigem Verhalten, wie etwa o.g. Sprachanalyseverfahren oder Persönlichkeitstests.

Die Europäische Datenschutz Grundverordnung (EU-DSGVO) setzt bereits einen ersten Rahmen, den es national zu übertragen und auch auszubauen gilt. Die EU-DSGVO sieht hier ausdrücklich die Möglichkeit vor, dass nationale Gesetzgeber weitere bereichsspezifische Regelungen treffen können.

Am 27. April 2017 hat der Bundestag das Gesetz zur Anpassung des Datenschutzrechts an die Datenschutz-Grundverordnung (DSAnpUG-EU) verabschiedet und der Bundesrat diesem am 12.05.2017 zugestimmt. Das Gesetz soll am 25. Mai 2018 in Kraft treten.

Mit dem DSAnpUG-EU wird das nationale Datenschutzrecht insbesondere an die europäische Datenschutz-Grundverordnung angepasst. Kernvorgabe des Gesetzes ist die grundlegende Überarbeitung des Bundesdatenschutzgesetzes. Dies gilt damit auch für den Beschäftigtendatenschutz.

Das Weißbuch erkennt beim Beschäftigtendatenschutz zwar starken Handlungsbedarf (Seiten 142 ff.), kann ihn aber noch nicht konkret formulieren. Hier wird sich im weiteren Prozess zeigen, wie beispielsweise die Mitwirkungsrechte und Gestaltungsräume der betrieblichen Interessensvertretungen aussehen werden.

Fazit:

Das Weissbuch zu Arbeit 4.0 ist der Diskussionsentwurf des BMAS und enthält daher keinen Lösungskatalog. Viele wesentliche Faktoren und Problemstellungen werden im Weissbuch zwar angesprochen, bleiben aber oft zu unkonkret.

Es bedarf einer aktiven und starken Einbindung der Mitarbeiter und Unternehmern im laufenden Transformationsprozess. Aus Sicht des DFK besteht die Gefahr eines Ungleichgewichts, wenn – wie oft im Weissbuch gefordert- viele Regelungen nur den Tarifparteien überlassen werden sollen. Unternehmen wie Mitarbeiter, die keine Tarifbindung haben (wollen), dürfen nicht ausgeschlossen werden!

Vielmehr könnten sog. „**Betriebliche Bündnisse für Arbeiten 4.0**“ gebildet werden, die nicht nur einseitig auf Tarifparteien beschränkt sind, sondern gerade auch den Fokus auf die konkreten betrieblichen Bedürfnisse legen und u.a. mit den betrieblichen Interessensvertretungen Lösungen für flexible Arbeits- und Arbeitszeitmodelle, eine hohe Qualifizierung und Weiterbildung sowie Gesundheits- und Beschäftigtendatenschutz gemeinsam erarbeiten.

Ein erfolgreicher Wandel und die Transformation in den Unternehmen werden sich jedoch nur dann realisieren lassen, wenn die Beschäftigten auf diesem Weg auch mitgenommen werden. Hierzu sind besondere Anforderungen an Führungskräfte zu stellen, die als Vorbild und Coach den Mitarbeitern einerseits Freiräume schaffen, aber auch andererseits diese vor Überlastung oder etwa Datenmissbrauch schützen müssen.

Eine effektive Umsetzung und Entwicklung hängt aber vor allem von einer entsprechenden Innovations- und Unternehmenskultur ab, die diese auch nachhaltig prägt und mitträgt. Gesetzliche Regelungen können hier lediglich Mindeststandards vorgeben.

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.