

Flexible Arbeitswelten – die vielfältigen Gesichter der Flexibilität, Wirkungen und Herausforderungen für die Zukunft

Werner Eichhorst, IZA

AOK Bayern, Zukunftsforum BGM, München
16. März 2016

Überblick

1. **Einleitung**
2. **Digitale Arbeitswelt**
3. **Wandel der Berufe: Gewinner und Verlierer**
4. **Dimensionen der Flexibilität**
5. **Entwicklung von Arbeitskulturen und Fehlzeiten**
6. **Betriebliches Gesundheitsmanagement**
7. **Ausblick und Fazit**

Einleitung

- Die Arbeitswelt unterliegt ständigem Wandel, getrieben von vier zentralen Faktoren: Globalisierung, demographischem Wandel, technologischem Fortschritt sowie institutionellen Reformen und Veränderungen
- Dieser Wandel zieht eine veränderte Struktur im Hinblick auf Wirtschaftszweige, Berufe und Erwerbsformen und den Arbeitskulturen in Unternehmen nach sich
- Dies betrifft Arbeitszeiten, Entlohnungsformen, die Verbreitung „atypischer“ Beschäftigungsformen und veränderte innerbetrieblicher Arbeitsprozesse (steigende Flexibilität)

Digitale Arbeitswelt

- Hauptaugenmerk bei der Debatte um die Digitalisierung liegt derzeit auf dem Kernbereich der Industrie und benachbarter Sektoren
- Stellt nach wie vor das Rückrat des deutschen Wirtschaftsmodells und die Mitgliederbasis der Gewerkschaften dar
- „Industrie 4.0“ bedeutet eine stärkere Vernetzung und eine neue Welle der Automatisierung in den industriellen Bereichen der Wirtschaft
- Zwei treibende Kräfte: Veränderungen durch global verfügbares, schnelles und mobiles Internet sowie durch Robotik und künstliche Intelligenz
- Zwei gegenläufige Effekte: Anstieg der Produktionsmöglichkeiten (komplementäre Berufe profitieren) sowie Verdrängung von Arbeitsplätzen durch Automatisierungstechnologien (Roboter als Substitut) – kann auch demographisch bedingte Engpässe entschärfen

Digitale Arbeitswelt

- Schafft neuen Freiraum für kreative und weniger belastende Beschäftigung, für flache Hierarchien und mehr Eigenverantwortung und sorgt für ein Höchstmaß an räumlicher und zeitlicher Flexibilität; kommt der Vereinbarung von Familie, Freizeit und Beruf entgegen
- Doch drohen Arbeitsplatzverluste aufgrund von Rationalisierung, Aus- und Verlagerungen von Produktion oder eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen durch zu großen Erfolgsdruck
- Bisher konnte in Deutschland eine auffällige Stabilität der Beschäftigung in den industriellen Kernbereichen wie Metall- und Elektroindustrie oder Chemie beobachtet werden
- Zurückzuführen auf die traditionelle Stärke des Ausbildungssystems und der tarifvertraglichen Durchdringung dieser Wirtschaftszweige sowie der betrieblichen Mitbestimmung – hohe Produktivität und Flexibilität

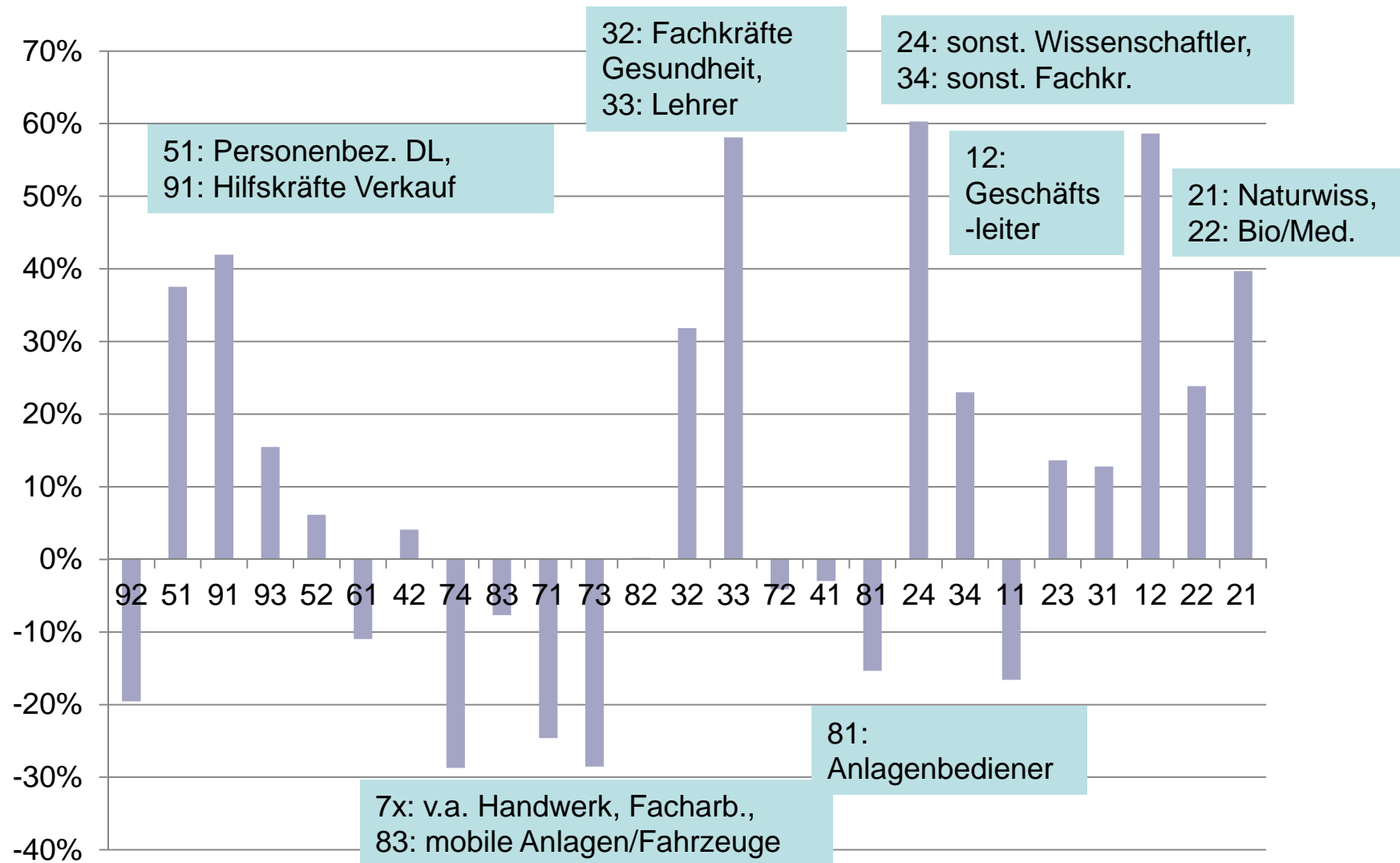
Technologischer Wandel: Digitalisierung und Vernetzung

- Studie der Oxford Martin School (Frey und Osborne, 2013) sorgt für großes Aufsehen: 47 Prozent aller Jobs in den USA durch Automatisierung und Computerisierung bedroht – Studie schätzt für verschiedene Berufe die Wahrscheinlichkeiten, in Zukunft durch Robotik, Big Data oder künstliche Intelligenz substituiert werden zu können
- Übertragung dieser Studie auf Deutschland durch das ZEW (ZEW Kurzexpertise Nr.57, 2015)
 - Etwa 42 % der Beschäftigten in Deutschland arbeiten in Berufen mit hoher Automatisierungswahrscheinlichkeit
 - Negativer Zusammenhang zwischen Automatisierungswahrscheinlichkeit und Bildungsniveau bzw. Komplexität der Tätigkeiten

Wandel der Berufe: Gewinner und Verlierer

- Technischer Wandel erfordert Arbeitskräfte, die technologische Innovationen hervorbringen und nutzen können
- Tätigkeiten, bei denen soziale Intelligenz, Kreativität, Wahrnehmung und Feinmotorik eine wichtige Rolle spielen, werden Menschen künstlicher Intelligenz oder Robotern in absehbarer Zukunft überlegen sein
- Gilt für Berufe des Gesundheits- und Sozialwesens, Bildung und Forschung sowie die Bereiche der Unternehmensdienstleistungen und des Managements, aber auch für viele lokale Dienstleistungen
- Welche Berufe oder Tätigkeitsprofile durch den technologischen Fortschritt neu entstehen werden, ist schwieriger zu prognostizieren
- Aber wesentliche Trends in Richtung Innovation und Kreativität, Umgang mit Menschen

Erwerbstätigkeit (Veränderung in %), 1996-2011

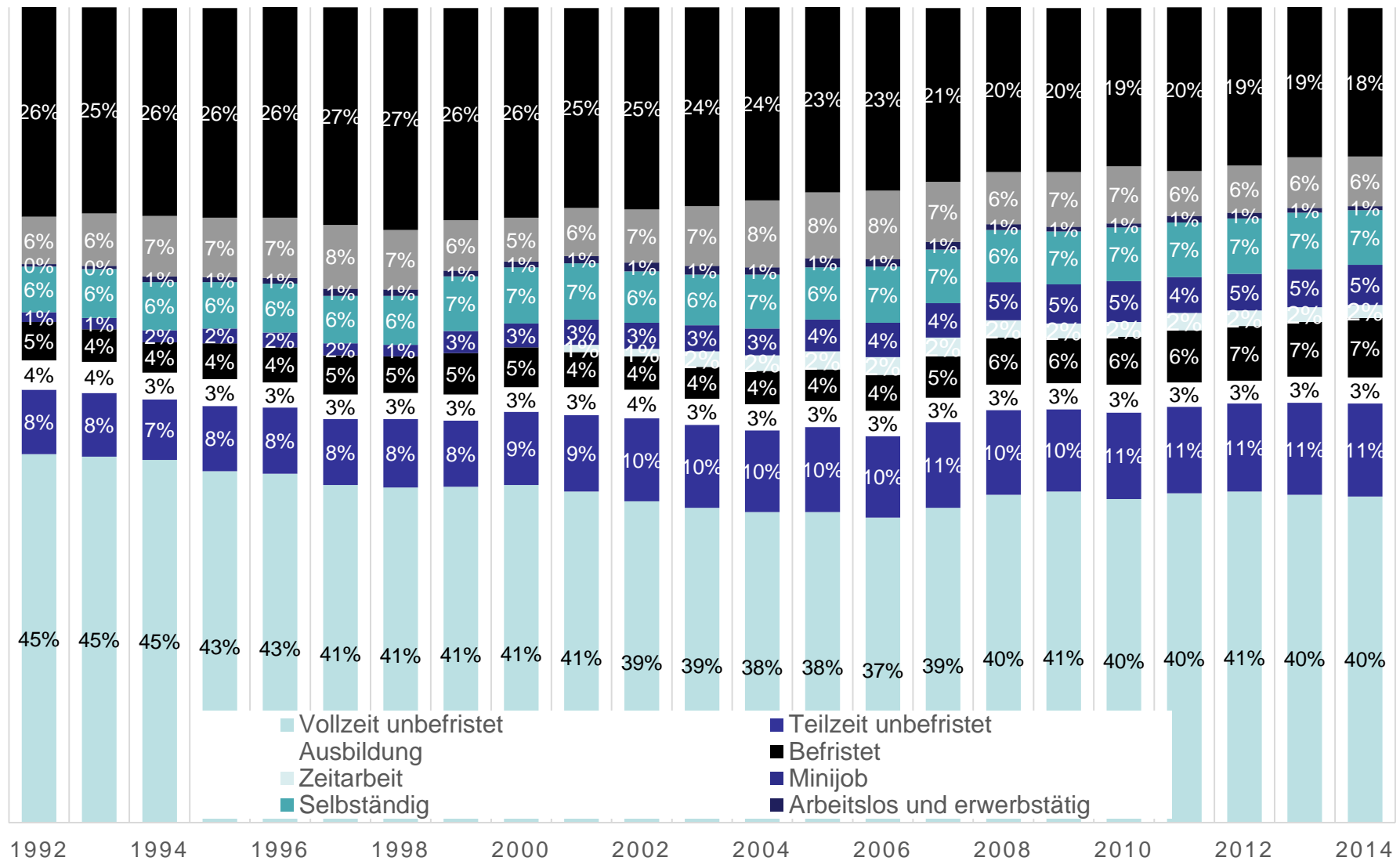


Quelle: Mikrozensus, eigene Berechnungen; Berufsgruppen nach ISCO-88 sortiert nach Medianlöhnen 2010 aus SIAB.

Vielfältige Erwerbsformen

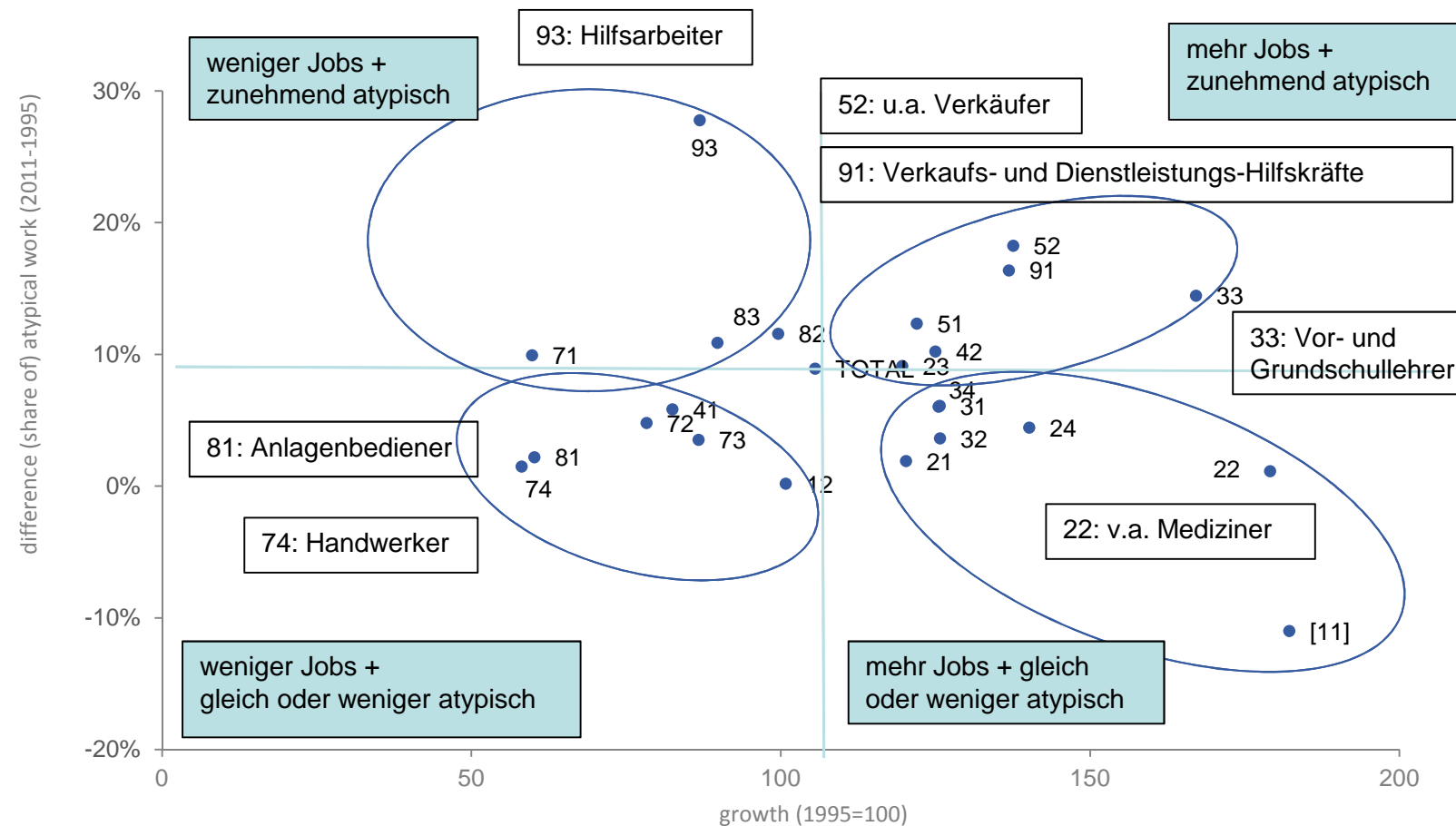
- Durchschnittliche Beschäftigungsdauern in den Betrieben haben sich nach Angaben der OECD im Zeitvergleich kaum verändert
- Vielfalt an Erwerbsformen und Flexibilitätsmustern in einzelnen Berufen und Wirtschaftszweigen, Angebot und Nachfrage entscheidend
- Flexible oder atypische Beschäftigungsverhältnisse kommen v.a. in den Bereichen vor, wo Arbeitskräfte leicht verfügbar bzw. ersetzbar sind
- Bereitschaft zu einer auf Dauer angelegten Beschäftigung hängt stark vom jeweiligen betrieblichen Produktionsmodell und von der Verfügbarkeit spezifischer Qualifikationen ab
- Verlagerung von Risiken auf Arbeitnehmer führt in bestimmten Bereichen zu mehr atypischer Beschäftigung

Erwerbsfähige Bevölkerung nach Haupterwerbsstatus



Quelle: SOEP 1992-2014, Querschnittsgewichtung für Personen, eigene Berechnungen.

Entwicklung von Berufsgruppen und atypischer Beschäftigung (1995-2011)



Quelle: SOEP, eigene Berechnungen.

Mehr Polarisierung am Arbeitsmarkt?

- Mit weiter fortschreitender Automatisierung und Digitalisierung wird die Nachfrage nach hoch qualifizierten Arbeitskräften zunehmen, die komplexere kognitive, analytische oder interaktive Tätigkeiten ausüben
- Anteil solcher Fachkräfte wird am gesamten Arbeitsmarkt weiter zunehmen
- In Bezug auf Qualität der Arbeitsbedingungen wird die berufliche Entwicklungsmöglichkeit in einfacheren Tätigkeiten der Industrie und im Dienstleistungssektor begrenzt sein
- Weniger eindeutig ist die absehbare Entwicklung im mittleren Qualifikationsbereich
- Im Vergleich zu anderen Ländern zeichnet sich Deutschland durch eine relativ stabile „Mitte“ des Arbeitsmarktes aus

Wird die Erwerbsarbeit in Zukunft verschwinden?

- Nein, angesichts des technischen Fortschritts und der Globalisierung wird Erwerbsarbeit weiter zentral bleiben
- Unterschiedliche und dynamisch neu entstehende Formen der Erwerbstätigkeit und Arbeitswelt sind zu erwarten
- Umgang mit Komplexität, Interaktion und Innovationsfähigkeit werden in Berufen und Tätigkeiten an Bedeutung gewinnen
- Strukturelle Verschiebungen von einfacher Produktion hin zu wissensintensiveren und personenbezogenen Tätigkeiten entwickeln sich auch zukünftig robust
- Betriebliche Ebene – Organisation, Führung, Personalpolitik – von zentraler Bedeutung für Produktivität, Innovation *und* Arbeitszufriedenheit, Beschäftigungsfähigkeit

Interne Flexibilität: Arbeitszeit und Arbeitsort

- Immer mehr Wirtschaftsbereiche werden durch die Entkopplung von Arbeitszeit und Arbeitsort erfasst
- Grenzen der Verfügbarkeit bzw. Erreichbarkeit und die Bedingungen mobilen Arbeitens sowie die Ansprüche von Beschäftigten auf die Verkürzung oder Verlängerung von Arbeitszeiten je nach Lebenslage müssen definiert und ausgehandelt werden (auf verschiedenen Ebenen)
- Chance zur besseren Vereinbarung von Familie, Eigenzeit und Beruf kann erhöht, eine größere Arbeits- und Lebenszufriedenheit erreicht werden, wenn die Bedingungen stimmen

Interne Flexibilität: Arbeitszeit und Arbeitsort

- Mehr Flexibilität ist nicht nur ein Element betriebswirtschaftlichen Kalküls, sondern sie kommt dem Lebensgefühl und der Erwartungshaltung vieler Beschäftigter entgegen
- Statt dem Regelarbeitszeitmodell wird es künftig in vielen Fällen eine output-orientierte, eigenverantwortlich gestaltete Vertrauensarbeitszeit geben
- Exemplarisch wurden bereits praktikable Regeln zu Arbeitszeiten und –orten z.B. im deutschen Automobilbau umgesetzt
- Aspekte wie “Selbstaussbeutung” und “Entgrenzung“ von Arbeitszeit und Freizeit nehmen gleichwohl an Bedeutung zu
- Risiko mangelnder (Selbst)Disziplin oder subjektiv empfundenen Zeit- und Lieferdrucks sowie Entstehung von psychischen Krankheitsbildern

Externe Flexibilität: Arbeitsformen

- Digitaler Arbeitsmarkt wird eine noch größere Bandbreite an flexiblen, innovativen Arbeitsformen mit sich bringen
- Viele Unternehmen greifen heute vermehrt auf den befristeten, projektorientierten Einsatz externer Fachkräfte zurück, um spezifische Kompetenzen flexibel in die Betriebsabläufe einbinden zu können (Werkverträge)
- Abwicklung von Dienstleistungen über darauf spezialisierte Online-Plattformen („Crowdworking“) gewinnt an Bedeutung wie die Tätigkeit von „Arbeitnehmer- Selbstständigen“ für mehrere Unternehmen

Entwicklung von Arbeitskulturen und Fehlzeiten

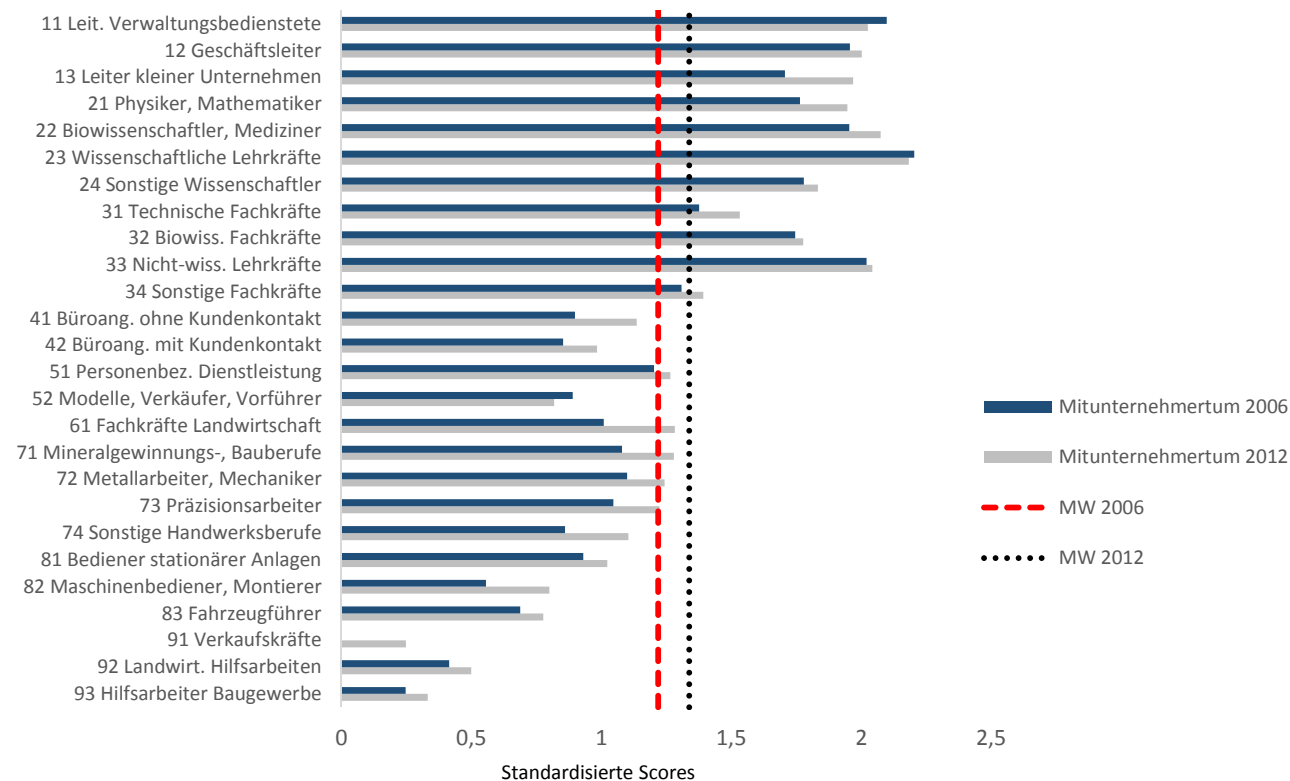
- Wachsende Bedeutung flexibler Arbeits- und Vertragsformen verändert auch die Arbeitswelt in Bezug auf die Arbeitskulturen in der betrieblichen Praxis
 - In einer flexiblen und in vielen Bereichen auch zunehmend wissensintensiveren Arbeitswelt verlagert sich die Verantwortung für Arbeitsergebnisse in mancher Hinsicht stärker auf Teams und Individuen, während klassische hierarchische Organisations- und Führungsmodelle an Boden verlieren – aber Arbeit wird auch stärker „wettbewerblich“
 - Bietet neue Handlungsspielräume, birgt aber auch neue Belastungen und Gesundheitsrisiken

Veränderung von Autonomie, Stress und Fehlzeiten

- Beschäftigte, die hohe Werte im Autonomie-Indikator „Mitunternehmertum“ erreichen, haben inhaltliche Entscheidungs- und Handlungsfreiheit, jedoch u. a. die Anforderung, auf Probleme zu reagieren und diese zu lösen und eigenständig Entscheidungen zu treffen
- Beschäftigte, die hohe Werte im Autonomie-Indikator „Entscheidungsfreiheit“ aufweisen, können ihre eigene Arbeit selbst organisieren, planen und einteilen, haben Einfluss auf die ihnen zugewiesene Arbeitsmenge und können entscheiden, wann sie Pausen machen
- Berufsgruppen mit höheren Qualifikationsanforderungen haben im Durchschnitt höhere inhaltliche Arbeitsautonomie
- Im Vergleich zur organisatorischen Autonomie („Mitunternehmertum“) ist inhaltliche Entscheidungsfreiheit stärker gewachsen, über viele Berufsgruppen hinweg
- Gewisses Spannungsverhältnis zwischen inhaltlicher und organisatorischer Autonomie

Veränderung von Autonomie, Stress und Fehlzeiten

Veränderung des Autonomie-Indikators “Mitunternehmertum” zwischen 2006 und 2012

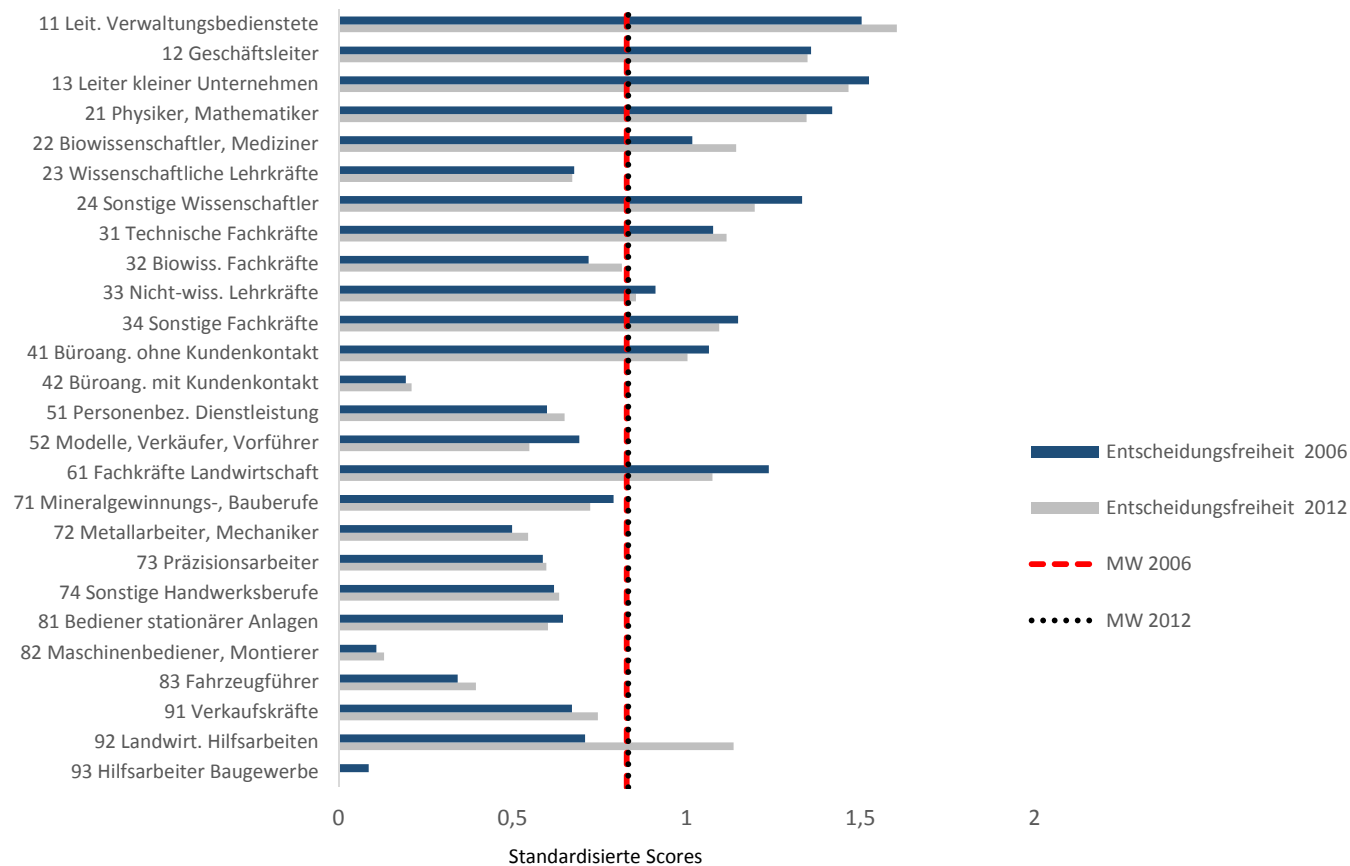


Quelle: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2006 und 2012, eigene Berechnungen. MW = Mittelwert.

Bemerkung: Hochgerechnete, standardisierte Werte basierend auf ungewichteten Scores der gepoolten Daten von 2006 und 2012 für Männer und Frauen. Werte sind positiv transformiert. Berufsklassifikation nach ISCO88.

Veränderung von Autonomie, Stress und Fehlzeiten

Veränderung des Autonomie-Indikators “Entscheidungsfreiheit” zwischen 2006 und 2012

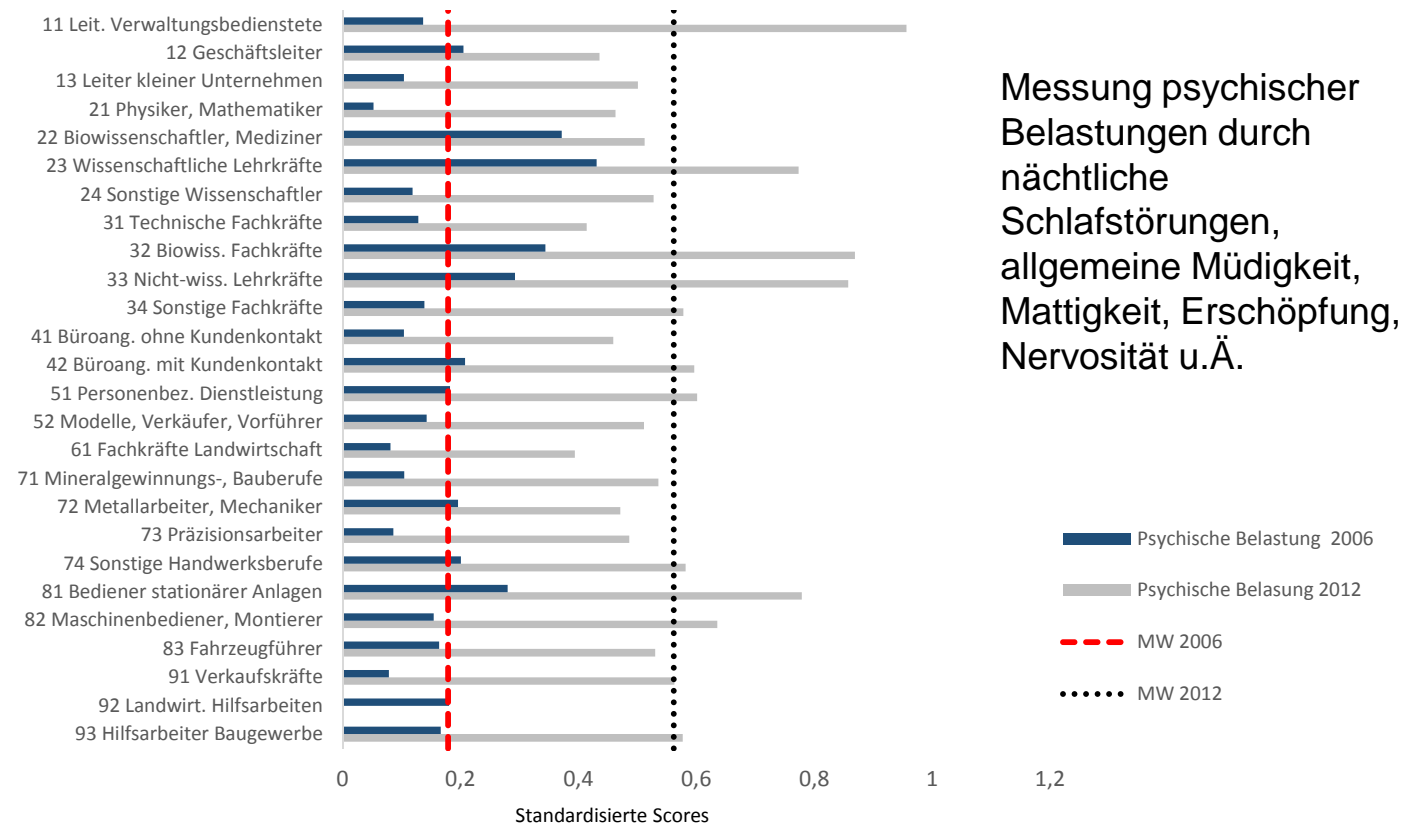


Quelle: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2006 und 2012, eigene Berechnungen. MW = Mittelwert.

Bemerkung: Hochgerechnete, standardisierte Werte basierend auf ungewichteten Scores der gepoolten Daten von 2006 und 2012 für Männer und Frauen. Werte sind positiv transformiert. Berufsklassifikation nach ISCO88.

Veränderung von Autonomie, Stress und Fehlzeiten

Veränderung der psychischen Belastungen zwischen 2006 und 2012

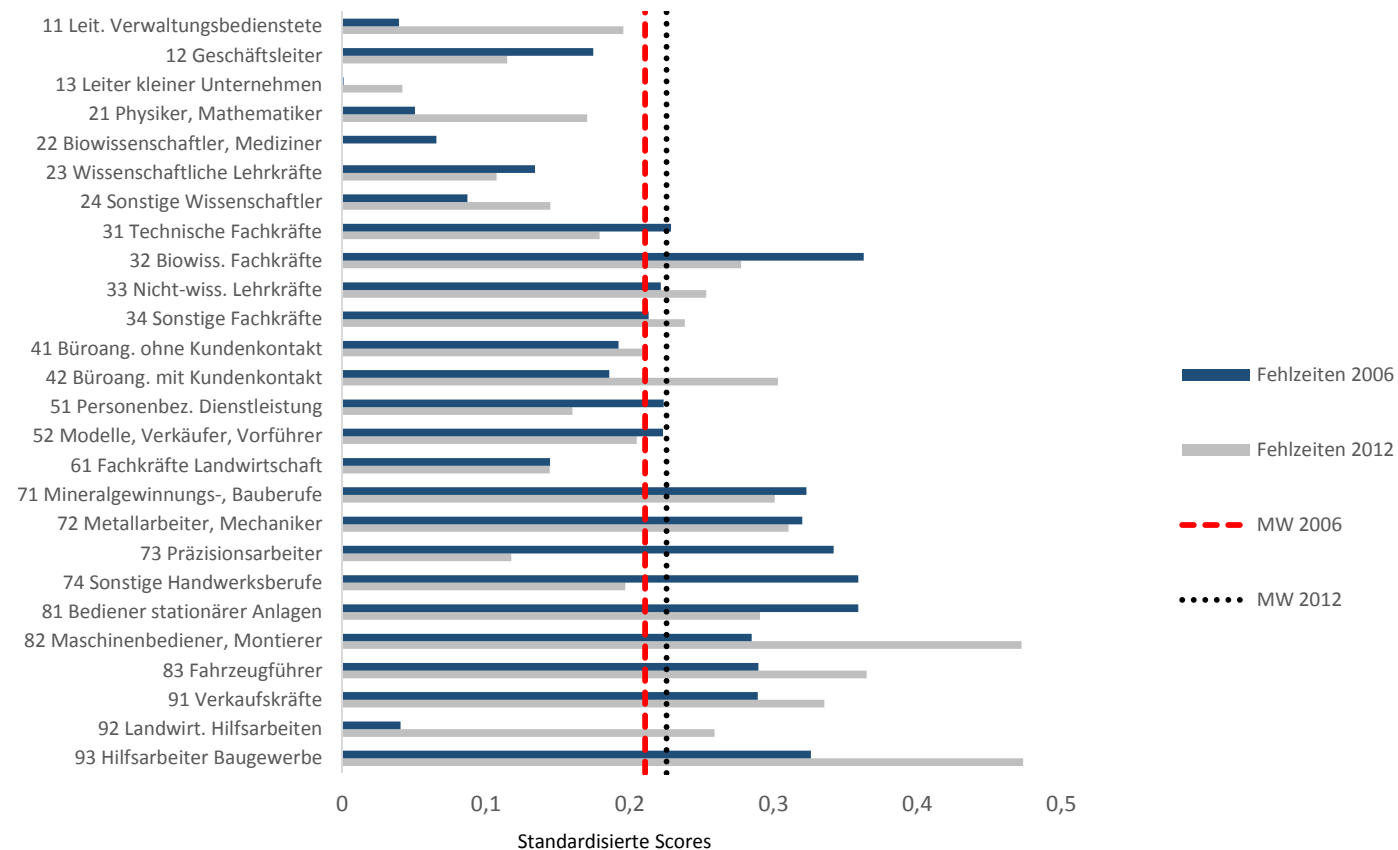


Quelle: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2006 und 2012, eigene Berechnungen. MW = Mittelwert.

Bemerkung: Hochgerechnete, standardisierte Werte basierend auf ungewichteten Scores der gepoolten Daten von 2006 und 2012 für Männer und Frauen. Werte sind positiv transformiert. Berufsklassifikation nach ISCO88.

Veränderung von Autonomie, Stress und Fehlzeiten

Veränderung der Fehlzeiten zwischen 2006 und 2012



Quelle: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2006 und 2012, eigene Berechnungen. MW = Mittelwert.

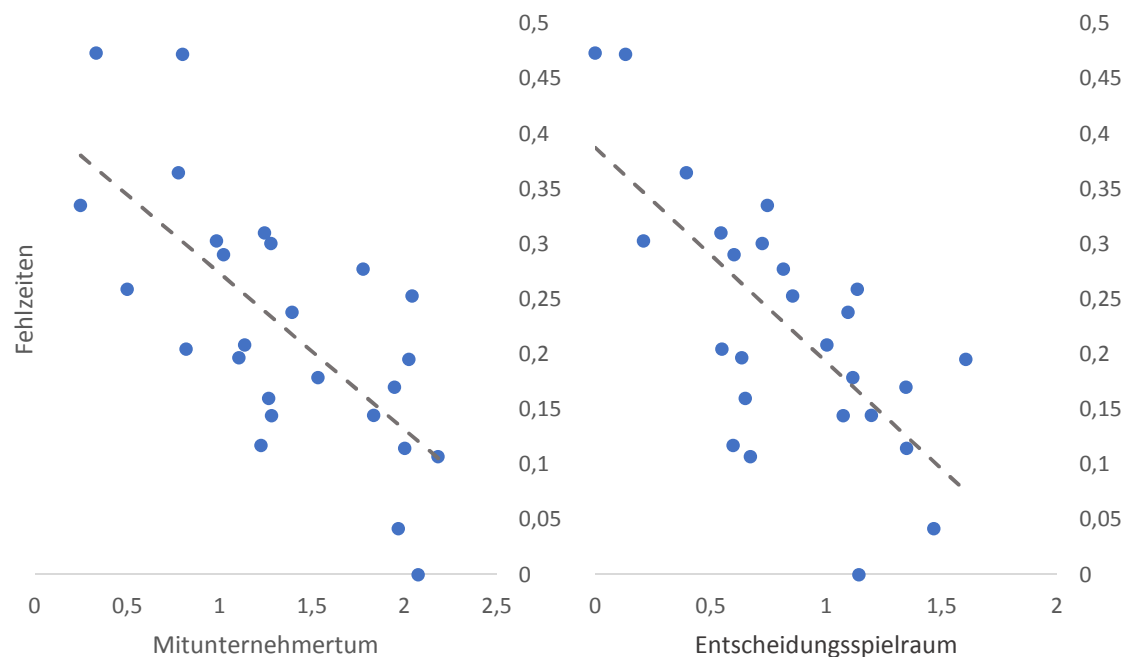
Bemerkung: Hochgerechnete, standardisierte Werte basierend auf ungewichteten Scores der gepoolten Daten von 2006 und 2012 für Männer und Frauen. Werte sind positiv transformiert. Berufsklassifikation nach ISCO88.

Veränderung von Autonomie, Stress und Fehlzeiten

- Starke Zunahme psychischer Belastungen über alle Berufsgruppen hinweg
- Kein deckungsgleicher Anstieg psychischer Belastungen mit dem Anstieg von Fehltagen
- Gründe für steigende arbeitsbedingte psychische Belastungen und Erkrankungen sind
 - Gesunkene Tabuisierung von psychischen Erkrankungen in der Gesellschaft
 - Ungünstige Arbeitsbedingungen
 - Verknüpfung von hohen Arbeitsanforderungen in Form von Zeitdruck, Arbeitsverdichtung oder Fristen mit geringer Arbeitsautonomie
 - Ausbleibende Gratifikation durch geringe Aufstiegsmöglichkeiten, geringe Arbeitsplatzsicherheit oder geringe persönlicher Wertschätzung
 - (Konjunkturelle Effekte)

Zusammenhang zwischen Autonomie und Fehlzeiten

Relation zwischen inhaltlicher sowie organisatorischer Autonomie und Fehlzeiten auf Ebene der Berufsgruppen im Jahr 2012



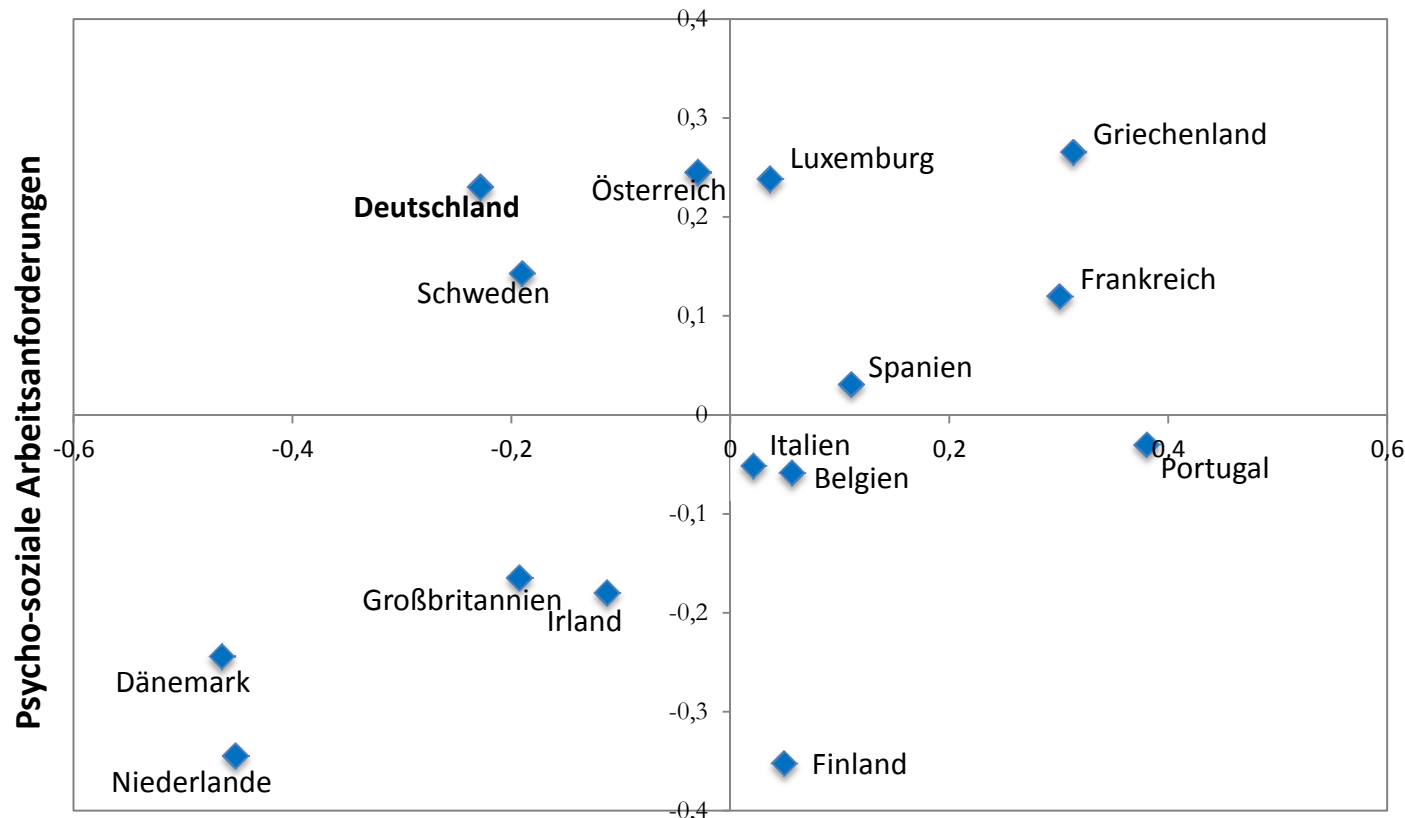
Fehlzeiten und individuelle Autonomie über Berufsgruppen hinweg negativ korreliert

Quelle: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2006 und 2012, eigene Berechnungen.

Bemerkung: Hochgerechnete, standardisierte Werte basierend auf ungewichteten Scores der gepoolten Daten von 2006 und 2012 für Männer und Frauen. Werte sind positiv transformiert. Berufsklassifikation nach ISCO88.

Anforderungen und Ressourcen am Arbeitsplatz

Arbeitsanforderungen am Arbeitsplatz in EU15-Ländern im Jahr 2010



In Deutschland sind psychosoziale Belastungen in höherem Maße, physische Anforderungen vergleichsweise weniger stark ausgeprägt

Quelle: EWCS 2010, gewichtet für EU15 Länder, eigene Berechnung.

Physische Arbeitsanforderungen

Anforderungen und Ressourcen am Arbeitsplatz

Multivariate Analyse auf Basis des EWCS aus dem Jahr 2010:
Einflüsse von Anforderungen am Arbeitsplatz auf wichtige individuelle Zielgrößen

| | Gesundheits- zustand | Arbeitszufriedenheit | | | Work-Life Balance | Absentismus |
|---|-------------------------|-------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------|-------------|
| | | Arbeits- bedingungen | Extrinsische Motivation | Intrinsische Motivation | | |
| ANFORDERUNGEN | | | | | | |
| quantitativ | | | | | | |
| Zeitdruck, Geschwindigkeit, Deadlines | --- | --- | -- | --- | --- | + |
| Arbeit in der Freizeit (Intensität) | - | --- | | | --- | -- |
| physisch | | | | | | |
| Vibrationen, Lärm, Temperaturen | --- | --- | --- | | - | +++ |
| schmerzende Körperhaltung, Heben schwerer Lasten, langes Stehen, wiederholende Hand- und Armbewegungen | --- | --- | --- | +++ | --- | +++ |
| kognitiv (qualitativ) | | | | | | |
| Computer- und Internetnutzung | + | +++ | ++ | | +++ | |
| Präzision, Qualitätsorientierung, Problemlösung, Komplexe Aufgaben, Neues | | + | | +++ | +++ | |
| Monotone Tätigkeiten | (-) | --- | - | --- | - | |
| psycho-sozial | | | | | | |
| emotional eingebunden, Konflikte mit persönlichen Werten, Stress, Gefühle verbergen | --- | --- | --- | +++ | --- | + |
| Kundenkontakt, Umgang mit verärgerten Kunden | | | | | --- | + |
| externe Konsequenzen eines Fehlers (physischer Schaden an Anderen, finanzieller Verlust für die Organisation) | --- | --- | | (+) | --- | |
| Sicherheit, was am Arbeitsplatz erwartet wird | +++ | +++ | ++ | +++ | (+) | |

Quelle: eigene Berechnungen.

Anforderungen und Ressourcen am Arbeitsplatz

- Eine hohe Arbeitsintensität, physische, psycho-soziale Anforderungen sowie eine qualitative Unterforderung haben negative Auswirkungen auf die subjektiv eingeschätzte Gesundheit, die Arbeitsbedingungen, die extrinsische Motivation und die Work-Life-Balance
- Bei der Bewältigung von Anforderungen am Arbeitsplatz sind die sozialen Beziehungen im Job sowie das Führungsverhalten der Vorgesetzten essentielle Handlungsfelder (beeinflussen allgemeine Gesundheit positiv)
- Größere Entscheidungsräume erhöhen einerseits die subjektive Wahrnehmung hinsichtlich der Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen oder die intrinsische Motivation, allerdings erhöhen diese Anforderungen u.U. auch das Risiko von Fehlzeiten -> Stress, Konflikte
- Gerade in den generell wachsenden, wissensintensiven Bereichen des Arbeitsmarktes kommt der Arbeitskultur eine besondere Bedeutung für die Produktivität und Motivation der Beschäftigten, deren Arbeitszufriedenheit und psychischen Gesundheit zu

Betriebliches Gesundheitsmanagement

- Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens steht zumindest indirekt auch in einem Zusammenhang mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement
- Unternehmen, die künftig im Wettbewerb bestehen wollen, müssen bereits heute in die Gesundheit und Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten investieren
- Die betriebliche Gesundheitsförderung findet immer stärker Eingang in die Mitarbeiterführung und damit in die betriebliche Personalpolitik
- **Arbeitsschutzgesetz:** zielt auf arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren ab und sieht Menschen als schutzbedürftiges Wesen an -> Gefährdungsbeurteilung, jedoch bei psychischen Belastungen in der Praxis nicht einfach
- **Gesundheitsförderung:** betont den Aufbau von Gesundheitsressourcen und adressiert Beschäftigte in der Rolle autonom handelnder Subjekte

Handlungsfelder des Gesundheitsmanagements

- Konkrete Handlungsfelder von Führungskräften in wissensintensiven Bereichen, lassen sich in Prävention und Ressourcenentwicklung einteilen
- **Prävention:** Ziel ist, Organisationspathologien zu vermeiden und Mitarbeiterorientierung zu zeigen; Vor dem Hintergrund von Arbeitsverdichtung, Zeitdruck und der Zunahme psychisch bedingter Erkrankungen von zentraler Bedeutung zu sein
- **Ressourcenentwicklung:** Ziel ist es, die eigene Handlungsfähigkeit von Mitarbeitern zu stärken, z.B.
 - Unterstützung von Mitarbeitern in Krisensituationen
 - Produktiver und sachlicher Umgang mit Konfliktsituationen
 - Integration in ein soziales Gefüge
 - Kommunikationsstil, der wechselseitige Gesprächsanteile zulässt

Maßnahmen der Gesundheitsförderung

- Betriebliche Maßnahmen zur Gesundheitsförderung
 - Aufbau eines betrieblichen Gesundheits- und Demographie-managements
 - Analysen zur psychischen Belastung und Beanspruchung in den verschiedenen Arbeitsbereichen (Gefährdungsanalysen) und Beratung zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen
 - Ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen und von Mensch-Maschine-Systemen
 - Bewegungsprogramme, Suchtprävention, Stressbewältigung
 - Coaching und Training von Führungskräften zur gesundheitsförderlichen Führung
 - Team- und Organisationsentwicklung

Gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen

▪ **Arbeitsgestaltung**

- Aufgabe und Arbeitsmenge passen zu den Fähigkeiten der Mitarbeiter, ohne ständigen Zeitdruck oder ständige Störungen
- Regelmäßiges Feedback durch Kollegen und Vorgesetzte
- Individuelle Handlungs- und Entscheidungsspielräume

➤ **Rahmenbedingungen**

- Gut gestaltete Informations- und Kommunikationswege
- Arbeitszeiten, die eine Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglichen, und in ihrer Lage und Dauer möglichst belastungsarm sind
- Gutes Weiterbildungsangebot und differenzierte Karrierewege

▪ **Führungsverhalten, Betriebsklima und Unternehmenskultur**

- Etablierung gesundheitsbezogener Mitarbeitergespräche
- Unterstützung, Qualifizierung und persönliche Weiterentwicklung
- Beteiligung der Beschäftigten bei der Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation
- Partizipativer Führungsstil, Führungskräfte können leicht angesprochen werden
- Gerechte Aufgabenverteilung und Entlohnung, Fairness bei Beurteilungen

Fazit

- Der Arbeitsmarkt wird in Zukunft in einem größeren Umfang von flexiblen Erwerbsformen gekennzeichnet sein
- Arbeitsplätze werden in der Tendenz stärker von wissensintensiven Tätigkeiten geprägt sein
- Die damit einhergehende wachsende Autonomie und Verantwortung der Beschäftigten kann tendenziell zu höherer Arbeitszufriedenheit und weniger Fehlzeiten führen
- Entwicklung einer positiven Arbeitskultur und Arbeitsorganisation für die psychische Gesundheit der Beschäftigten entscheidend – Fokus auf positive und wertschätzende soziale Beziehungen sowie entsprechende inhaltliche und organisatorische Spielräume
- Personalpolitik und soziale Beziehungen am Arbeitsplatz sind vor diesem Hintergrund elementare Handlungsfelder

Werner Eichhorst
IZA

IZA, P.O. Box 7240
53072 Bonn, Germany
Phone: +49 (0) 228 - 38 94 – 531
Fax: +49 (0) 228 - 38 94 - 510
E-mail: eichhorst@iza.org

<http://www.iza.org>