Fraunhofer
IAO

Ergebnisbericht zur explorativen Studie:

Aspekte von Flexibilität für Arbeit und Leben durch neue Entwicklungen bei der Gestaltung von Arbeitsmärkten

Im Auftrag der
Adecco Stiftung
für die Erforschung neuer Wege für Arbeit und soziales Leben

Jürgen Wilke
Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation

Stuttgart, 28.11.2014

Inhalt

1 Einführung und Übersicht über den Ergebnisbericht 3
2 Zusammenfassung – Management Summary 4
3 Ergebnisse der Dokumenten-Recherchen 6
3.1 Flexibilitätsbedarfe und Stabilität der Unternehmen 6
3.2 Flexibilitätsbedarfe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 7
3.3 Flexibilität mit klassischen Flexibilitätsinstrumenten herstellen 7
3.4 Flexibilitätsoptionen auf der Basis der digitalen Vernetzung 9
4 Interpretierende Zusammenfassungen der Interviews 13
4.1 Planung von Flexibilität – Zielgerichtete Flexibilitätsgestaltung 13
4.2 Nutzung klassischer Flexibilisierungsinstrumente 13
4.3 Gestiegene Flexibilitätsbedarfe 14
4.4 Internationalisierung 15
4.5 Veränderte Arbeit aufgrund der digitalen Kommunikation 15
4.6 Neue interne Arbeitsmärkte 15
4.7 Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e. V. (Südwestmetall) 16
4.8 Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) Interview Zusammenfassung 17
4.9 Industrie Gewerkschaft Metall (IGM) Interview Zusammenfassung 18
5 Fragen zur Gestaltung von Arbeit und Arbeitsmärkten 20
5.1 Klassische Flexibilitätsinstrumente 20
5.2 Digitalisierte Kommunikation 20
6 Literatur 22
7 Anhang: Die Unternehmensdaten und Gesprächsleitfäden 23

1 Einführung und Übersicht über den Ergebnisbericht

Dieser Ergebnisbericht zur explorativen Studie, die das *Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (Fraunhofer IAO)* im Auftrag der *Adecco Stiftung für die Erforschung neuer Wege für Arbeit und soziales Leben* durchgeführt hat, enthält die vereinbarten Ergebnisse im vereinbarten Format: Das sind die inhaltlichen Ergebnisse der Dokumenten-Recherchen (Kapitel 3) und die verdichteten, interpretierenden Ergebnisse der neun Interviews (Kapitel 4) mit einem zusätzlichen Anhang, der den Gesprächsleitfaden in drei Varianten und die Daten der befragten Unternehmen enthält. Im Kapitel 5 sind punktuelle Ansätze zur Ausgestaltung von Arbeit oder internen Arbeitsmärkten dargestellt, die in der Literatur-Recherche identifiziert worden sind. Die Ansätze werden unterfüttert durch die Interview-Ergebnisse mit den Unternehmen und den Tarifvertragsparteien.

Aus den Interview-Ergebnissen haben wir eine inhaltliche Zusammenfassung als Management Summary erstellt, die wir dem Bericht als das unmittelbar folgende Kapitel 2 vorangestellt haben.

2 Zusammenfassung – Management Summary

Kern dieser Studie waren Interviews mit sechs unterschiedlichen Unternehmen, einem Arbeitgeberverband und zwei Gewerkschaften zu *neuen Formen von Arbeit oder Arbeitsmärkten* und deren Bewertung.

Als gesamt Fazit lässt sich zusammenfassend sagen: Digitale, interne Arbeitsmärkte, bei denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich auf Angebote von Aufgaben über eine Intranet Plattform bewerben können, sind gegenwärtig kaum anzutreffen. Bei den interviewten Unternehmen hat lediglich ein Unternehmen ansatzweise ein solches Konzept in einem technischen Bereich umgesetzt. Veränderungen der Arbeit und der Verteilung von Arbeit durch die Möglichkeiten der Digitalisierung verlaufen in den Unternehmen eher evolutionär, parallel zu den kontinuierlich wachsenden technischen Möglichkeiten. Oft werden erst im Nachhinein Regeln für Applikationen formuliert, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits begonnen haben zu nutzen. Flexibilität im umfangreichsten Sinne hat für die Unternehmen eine gewachsene Bedeutung erlangt, wobei oft die Krise 2008/2009 Auslöser für umfangreichere Flexibilitätsbemühungen war.

Im Folgenden sind Interviewergebnisse zusammengefasst, die explorativ Veränderungen in den Themenbereichen aufzeigen, die sich in den letzten Jahren etabliert haben, sowie Trends und anstehende Entwicklungen.

Zielgerichtete Flexibilitätsgestaltung:

Flexibilisierung ist in den Unternehmen ein Querschnittsthema, für das viele verschiedene Personen an verschiedenen Stellen zuständig sind. Betont wurde, dass die Bereiche Produktion, Administration und Entwicklung unterschiedliche Flexibilitätsinstrumente benötigen, oft an Standortbedingungen angepasst. Ziele der Flexibilitätsgestaltung sind neben der Anpassung an Nachfrageschwankungen explizit in allen Unternehmen das Erhöhen der Freiräume für das Personal, um die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen. Es gab in keinem Unternehmen ein zentrales ‚*Flexibilitätsmanagement*', das die unternehmensweite Koordination aller Beiträge zum Herstellen und Managen von Flexibilität und Stabilität leistet. Es gab in keinem Unternehmen Kennzahlen für die Gesamt Flexibilität des Unternehmens oder für Unternehmensteile.

Nutzung der klassischen Flexibilitätsinstrumente:

Alle interviewten Unternehmen nutzen Arbeitszeitkonten (Kurzzeitkonten) mit in den letzten Jahren vergrößerten Umfängen bis zu mehrerer hundert Stunden. In einem Fall ist von einem Arbeitszeitkontenmodell berichtet worden, bei dem nur der Arbeitgeber Zugriff auf bestimmte angesparte Zeitkontingente hat und entsprechend abgesicherte Wertguthaben gebildet werden, die den Arbeitnehmern Sicherheit geben, dass sie die Werte der geleisteten Arbeit erhalten. Alle Unternehmen nutzen Zeitverträge, Zeitpersonal, externe Unternehmen, Freelancer und Studierende, um Bedarfsspitzen oder saisonale Personalbedarfe zu decken.

Flexibilitätsbedarfe:

Die Wirtschaftskrise 2008/2009 hat in allen Unternehmen die Bedeutung von Flexibilität drastisch sichtbar gemacht und viele Lösungen zur Nutzung der klassischen Flexibilitätsinstrumente in guter Kooperation zwischen den Geschäftsleitungen und den Arbeitnehmervertretungen entstehen lassen. Die in der Krise existentiell geforderte Flexibilität ist allerdings weitgehend auch nach der Krise notwendig geblieben, aber auf der Basis der entstandenen Instrumente handhabbar geworden. Es sind insbesondere die internen Flexibilisierungsinstrumente erweitert worden, so dass weniger externe Beiträge zur Bewältigung von Nachfrageschwankungen nötig sind.

Internationalisierung: Alle Unternehmen produzieren spezifisch für internationale Märkte. Dazu werden die internationalen Partner zunehmend auch in die Produktentwicklung eingebunden, um sicherzustellen, dass die spezifischen regionalen Bedarfe getroffen werden. Im internen Wettbewerb um Arbeit mit anderen Unternehmensteilen, wird die fundierte Ausbildung des deutschen Personals als Pluspunkt betrachtet, die geringere Flexibilität, beispielsweise gegenüber internen Wettbewerbern aus

China, als Nachteil des Standorts Deutschland. Dieser Aspekt stellt eine besondere Herausforderung für die kleinen und mittleren Unternehmen dar, bietet allerdings auch Chancen mit unkonventionellen Lösungen Vorteile zu erlangen.

Digitalisierung:

Neben den guten technischen Voraussetzungen für datentransferintensive Anwendungen, ist die Internationalisierung für alle Unternehmen ein starkes Motiv für die zunehmende digitale Kommunikation. Die Unternehmen nutzen Konferenzsysteme mit ‚documentsharing', Video-Streaming, Kollaborationsplattformen und Telefonkonferenzen im internationalen und aber auch nationalen Kontext. Alle Unternehmen bieten Home-Office Optionen an, am stärksten dem Kreis der projektorientiert Arbeitenden und in kleinerem Umfang den administrativ oder produktionsnah Arbeitenden. Insbesondere die Entwicklung sicherer Zugriffsmöglichkeiten auf interne Server hat das *‚Arbeiten von Überall'* deutlich voran gebracht. Insbesondere Unternehmen im ländlichen Raum mit einer schlechten Verkehrsinfrastruktur schätzen die Vorteile von Home-Office Optionen und sehen darin eine gute Möglichkeit die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen. Die Risiken der Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben sind allen Unternehmen bewusst und die Risikobegrenzung ist bei einigen Unternehmen ausdrücklich als eine Aufgabe der Führungskräfte definiert worden.

Neue Arbeitsmärkte:

Freie interne, internationale digitale Arbeitsmarktplätze, bei denen Arbeitsaufgaben per Intranet einer vorausgewählten Gruppe von Personen mit den benötigten Kompetenzen angeboten werden und diese sich mit einem selbst gewählten Preis um die Arbeit bewerben können, sind bei den interviewten Unternehmen nicht etabliert. In einem Fall wurde berichtet, dass etwas *in der Art* für einen Technologie Bereich verwendet wird. In anderen Fällen wurde lediglich beschrieben, dass interne Stellenausschreibungen per Intranet organisationsintern öffentlich gemacht werden und online-Bewerbungsverfahren eingesetzt werden, die auch bei der Suche nach externem Personal üblich sind. Beide zuletzt genannten Formen entsprechen nur einer digitalisierten Form der klassischen Rekrutierungswege, allerdings mit dem Vorteil der Automatisierung administrativer Dienstleistungsprozesse bei der Erfassung von Personendaten und der Vorauswahl von Arbeitskräften.

3 Ergebnisse der Dokumenten-Recherchen

3.1 Flexibilitätsbedarfe und Stabilität der Unternehmen

Eine möglichst große Flexibilität für die Ressource Arbeit wird von den Unternehmen angezielt, um möglichst sofort auf Veränderungen in der Nachfrage nach Leistungen reagieren zu können und die Kosten so schnell wie möglich den erwartbaren Erträgen anpassen zu können. Das Ziel dient dem Erhalt der Organisation und ist ein existentielles Stabilisierungsziel.

Um Leistungserstellungsprozesse zu stabilisieren, ist es notwendig, über mehrere Personen zu verfügen, die in der Lage sind, bestimmte Prozessschritte auszuführen, so dass beispielsweise im Krankheitsfall von Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern, in Urlaubszeiten oder nach Kündigungen die Leistungen weiterhin erbracht werden können. Stabilität von Leistungserstellungsprozessen kann auch durch flexible Einsatzmöglichkeiten der an der Erstellung beteiligten Personen erzeugt werden. Stabilität ist das angestrebte Ergebnis, dass mit Hilfe von Flexibilität erzeugt werden soll.

Flexibilität muss aktiv erzeugt werden und um gestaltbar zu sein muss Flexibilität messbar gemacht werden. Nur so lässt sich entscheiden, ob die gewünschte Flexibilität erreicht wurde. Durch Management Aufgaben Flexibilität Herstellen, Erhalten und Managen entstehen Kosten.

Dütsch und Struck (2011) unterscheiden betriebliche Flexibilisierungsmaßnahmen zur Erhöhung der Arbeitsquantität und –qualität nach internen und externen Anpassungen (s. Abbildung 1).

	interne Anpassung		**externe Anpassung**	
quantitative Anpassung	Kapazitätsanpassung	Bedarfsanpassung	Kapazitätsanpassung	Bedarfsanpassung
	Teilzeitarbeit, Geringfügige Beschäftigung, Überstunden, Kurzarbeit	Auf- und Abbau von Lagern	Ein- und Ausstellung, Befristung, Leiharbeit	Fremdleistungsbezug
qualitative Anpassung	Leistungsfähigkeit	Leistungsbereitschaft	Leistungsfähigkeit	Leistungsbereitschaft
	Berufsausbildung, Weiterbildung, Personalentwicklung, Tätigkeitsbereicherung	Interne Aufstiegswege, Arbeitsplatzsicherheit, Lohnformen, Kontroll-/ Vertrauensformen	Ein- und Ausstellung	Übergangssicherheit, (durch Weiterbildung, Netzwerke, Reputation u.ä., bei befristeter bzw. kurzfristiger Beschäftigung), Kontrolle

Abbildung 1: Betriebliche Flexibilisierungsmaßnahmen (Grafik nach Dütsch und Struck, 2011)

Innerhalb dieser vier Felder Matrix differenzieren die Autoren die quantitativen Anpassungen in Kapazitätsanpassungen, d.h. dem zeitlich kurzfristig flexiblen Einsatz von Arbeit, und Bedarfsanpassungen, d.h. die notwendige Beschäftigungsmenge der Nachfrage anzupassen, beispielsweise enthält das interne Fertigteilelager gespeicherte Arbeitsleistung. Die qualitativen Anpassungen werden in Maßnahmen zur Steigerung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft unterschieden.

Anhand der Untersuchungen des IAB-Betriebspanels 2007 zeigen die Autoren, dass die Anpassungspräferenzen der Unternehmen für die verschiedenen Maßnahme Optionen in den Zellen des Rasters in Abbildung 1 von betrieblichen Strukturen und Branchen abhängen. Beispielsweise wird im produktiven Sektor für eher einfache und standardisierte Tätigkeiten („Jederpersonen-Arbeitsmarkt", (Dütsch und Struck, 2011)) bevorzugt auf männliche *Leiharbeitnehmer* zurückgegriffen. Die Gesundheits- und Dienstleistungsbranchen greifen bei eher einfachen Tätigkeiten

auf *Teilzeitarbeit* und *geringfügige Beschäftigung* von Frauen zurück. Der zeitliche Einsatz ist dort häufig variabel organisiert, was den im deutschen Sprachraum etablierten familiären Geschlechterrollen entgegen kommt.

In Bereichen mit qualifizierter und verantwortungsvoller Arbeit, beispielsweise im Kredit- und Versicherungsgewerbe, kommen weitgehend *Weiterbildung* und *langfristige Personalentwicklung* zum Einsatz. Ebenso in manchen Bereichen der Metall- und Elektroindustrie, in denen relativ hohe betriebsspezifische Qualifikationen nötig sind. Mittlere und größere Betriebe setzen dabei ein größeres Spektrum an Flexibilisierungsmodellen ein und tendieren zu einer Ausdifferenzierung in Stamm- und Randbelegschaften.

3.2 Flexibilitätsbedarfe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben Bedarfe für persönliche Flexibilität, um ihre Alltagssituationen mit möglichst wenig Reibung zu bewältigen. Gleichzeitig besteht ein Bedarf nach Stabilität, um für die Lebensplanung eine Grundlage zu haben und um Entscheidungen mit längerfristigen Wirkungen treffen zu können.

Die Entscheidungen für mehr Flexibilität oder mehr Stabilität beruhen auf beiden Seiten auf einer Vielfalt an Argumenten, die es im Dialog aufeinander abzustimmen gilt, denn Arbeit ist eine sensible und reaktive Ressource. Die Prämissen, die als Konsens zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern in der Literatur zur Flexibilität erscheinen, haben wir in Abbildung 2 zusammengefasst.

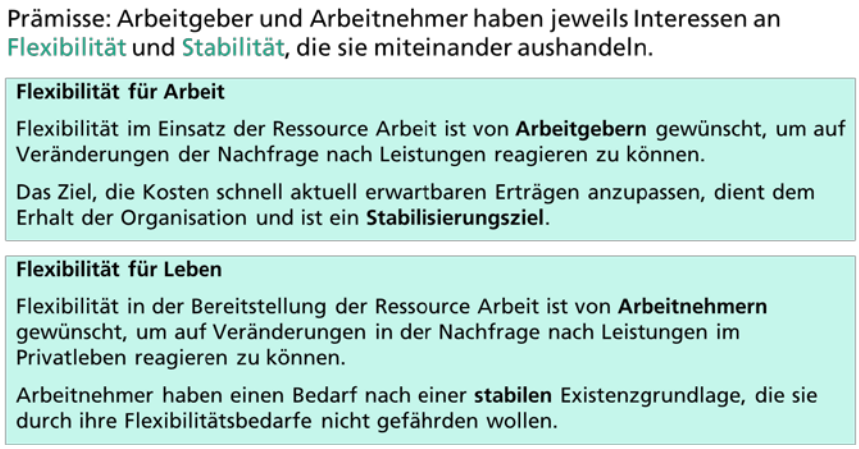

Abbildung 2: Gemeinsame Arbeitgeber und Arbeitnehmer Interessen an Flexibilität und Stabilität

3.3 Flexibilität mit klassischen Flexibilitätsinstrumenten herstellen

In diesem Kapitel berichten wir über die Entwicklungen in der Nutzung von zwei verbreiteten Flexibilisierungsinstrumenten *Arbeitszeitkonten* und *befristete Arbeitsverträge*. Wir gehen auch der Frage nach, in wie weit die Instrumente weitere Flexibilitätspotentiale bieten.

3.3.1 Arbeitszeitkonten

Arbeitszeitkonten bieten viel Potential für Lösungen, die Flexibilität für Arbeitgeber und Arbeitnehmer bieten. Das mag der Hintergrund dafür sein, dass der Anteil an Arbeitsplätzen mit Arbeitszeitkonten in allen Unternehmen in Deutschland über 20 Jahre kontinuierlich auf 50% (in 2010) gewachsen ist. Seit 2004 sind die Anteile an Arbeitsplätzen mit Arbeitszeitkonten im Westen und Osten Deutschlands gleich groß und synchron weiter gewachsen (Abbildung 3), und der Anteil hat deutschlandweit 2011 bereits 54% erreicht (IAB-Kurzbericht 3-2013).

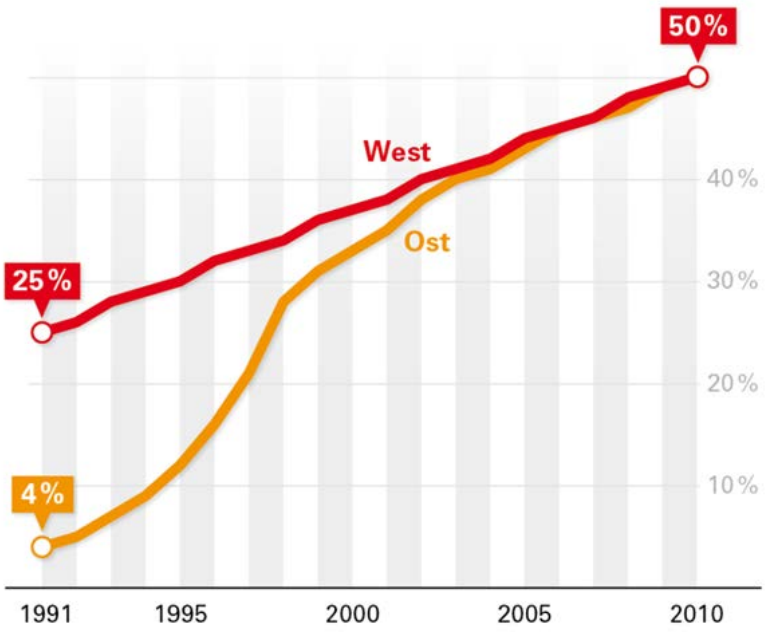

Abbildung 3: Arbeitsverträge mit Arbeitszeitkonten in Deutschland (Quelle: Böcklerimpuls 6/2012, Datenbasis: Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung 2012)

Bedenkt man, dass Gleitzeit nicht allen Beschäftigtengruppen angeboten wird, häufig sind geringfügig Beschäftigte und Führungskräfte ausgeschlossen, dann ist damit zu rechnen, dass die Anzahl an Arbeitsplätzen mit Arbeitszeitkonten zwar weiter wachsen, aber in absehbarer Zeit die Obergrenze erreicht sein wird. Damit wird das Flexibilitätspotential von Arbeitszeitkonten – hinsichtlich der *Anzahl* an Arbeitsplätzen mit Arbeitszeitkonten – bald ausgeschöpft sein.

Nicht alle Arbeitszeitkonten, beispielsweise Lebensarbeitszeitkonten, sind nutzbar, um *kurzfristig* intern Flexibilität herzustellen. Auch Arbeitszeitkonten, über die Arbeitnehmer vollständig frei verfügen, sind vom Arbeitgeber nicht direkt dazu nutzbar, sondern nur mit Zustimmung der Arbeitnehmer. Gleitzeitkonten, bei denen *Wertguthaben* gebildet werden, bieten dem Arbeitgeber die selbständige Möglichkeit die Arbeitnehmer vollständig oder teilweise von der Arbeitsleistung freizustellen und das Arbeitsentgelt aus dem Wertguthaben zu zahlen. Solche Gleitzeitkontobestände sind von den Arbeitgebern mit Rücklagen abzusichern und bieten den Arbeitnehmern die Sicherheit, ihr Entgelt für die geleistete Arbeit auch im Insolvenzfall des Unternehmens den Rücklagen zu erhalten (Zapf, 2012). Allerdings bieten nur etwa zwei Prozent der Arbeitszeitkonten in Deutschland die Möglichkeit Langzeitkonten aller Art aufzubauen, so dass der Aufbau von Gleitzeitkonten mit sicheren Wertguthaben gegenwärtig sehr gering ist und zudem vorwiegend bei größeren Betrieben möglich ist (IAB-Kurzbericht 3-2013). Die verbreiteten Kurzeitkonten, für die ‚kurz' nicht definiert ist und es keine zeitlichen Einschränkungen gibt, sind bei einer Insolvenz dagegen nicht direkt durch Rücklagen geschützt (Sehrbrock, 2009, S. 5), sondern werden aus der verfügbaren Insolvenzmasse bedient.

Angesichts des durchschnittlichen Füllungsstandes von Arbeitszeitkonten in Deutschland von plus 72 Stunden vor der Krise 2008/2009, der in der Krise nur auf durchschnittlich plus 27 Stunden abgeschmolzen wurde, (Zapf & Brehmer, 2010) scheinen auch Erweiterungen der Bandbreite von Arbeitszeitkonten aus der Betrachtung der Durchschnittswerte keine notwendigen und bedeutenden weiteren Flexibilitätseffekte zu liefern. Dennoch lassen sich die Volumen von Arbeitszeitkonten sicher in vielen einzelnen Fällen erweitern und auch durch Veränderungen in der Kombination von Kurzzeitkonten und geschützten Langzeitkonten mit Wertguthaben weitere Flexibilitätsoptionen realisieren.

3.3.2 Befristete Arbeitsverträge

Befristete Arbeitsverträge sind ein mittelfristig wirkendes Instrument, um Unsicherheiten im Kapazitätsbedarf abzufedern. Deutschland hatte im Jahr 2012 im Vergleich zu anderen OECD-Staaten

einen knapp überdurchschnittlichen Prozentsatz von 13,9 % an befristeten Arbeitsverträgen an der Gesamtzahl abhängig Beschäftigter. Der Prozentsatz in 2012 lag allerdings 0,8% unter dem des Vorjahres, so dass hier eine Obergrenze erreicht zu sein scheint. Auch der Anteil an befristeten Neueinstellungen an allen Neueinstellungen hatte nach einem steilen Anstieg von 32% in 2001 bereits im Jahr 2004 die 45%-Marke erreicht und schwankt seitdem um die 45% (IAB Aktuell 23.02.2012).

Von diesen Zahlen ausgehend, scheint dieses Instrument im statistischen Sinne unter den gegebenen Randbedingungen kaum Potential für weitere Flexibilisierungen zu bieten, sicherlich dennoch – auch in diesem Fall – für einzelne Unternehmen.

3.4 Flexibilitätsoptionen auf der Basis der digitalen Vernetzung

Die modernen Kommunikationstechnologien und die allgegenwärtige Vernetzung haben die Zusammenarbeit zwischen Menschen stark verändert. Im Folgenden betrachten wir Arbeit[1] in der digitalisierten Welt aus drei Blickwinkeln: Digitale Vernetzung und Arbeit innerhalb der Unternehmen, Arbeit im Home Office und von Unterwegs und Vernetztes globales Arbeiten.

Digitale Vernetzung und Arbeit innerhalb der Unternehmen

Etwa 85% aller deutscher Unternehmen hatten 2012 einen Internetzugang, 80% aller Unternehmen hatten eine DSL-Breitbandverbindung. Seit 2008 hat sich allerdings der Anteil an DLS Zugängen nicht weiter erhöht. Von 2008 bis 2012 ist aber die Nutzung mobiler Internet Verbindungen von 14% der Unternehmen auf 33% aller Unternehmen gestiegen. Das Internet wird aus den verschiedenen Fachabteilungen bei 78% aller Unternehmen beispielsweise zur Kommunikation mit der öffentlichen Verwaltung genutzt, wobei Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu 96% und kleine Unternehmen mit bis zu 9 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das zu 76% machen. Für alle Nutzungszwecke zeigt sich, das kleine Unternehmen das Internet weniger nutzen als größere Unternehmen. 95% aller Unternehmen ermöglichen den Beschäftigten einen Zugang zu E-Mail, Dokumenten und Anwendungen, sind also miteinander vernetzt (Statistisches Bundesamt, 2012).

Durch die digitale Vernetzung haben sich in wenigen Jahren weitere große Veränderungen der Arbeit ergeben, die teilweise ungeplant entstanden sind. Wir wollen an zwei Beispielen deutlich machen, dass gerade in der digitalisierten Kommunikation bei der Einführung einer Neuerung oft nicht abzusehen ist, welchen Einfluss die Neuerung auf die Arbeit hat. So hat beispielsweise die weit verbreitete E-Mail Nutzung Arbeitsinhalte, Arbeitsweisen und die Verteilung von Arbeitsaufgaben weitgehend ungeplant verändert. Regeln zur Nutzung von E-Mails sind häufig als Anpassung an die technischen Möglichkeiten und den veränderten Umgang mit E-Mails of im Nachhinein formuliert worden.

Andere Konzepte wurden von Unternehmen reaktiv entwickelt. Beispielsweise setzt das Konzept *Bring Your Own Device* (BYOD) auf die bereits etablierte Verbreitung von Smartphones auf. Der Kern des Konzeptes besteht darin, den Mitarbeitenden die freie Auswahl für ihr privates Smartphones zu belassen und sichere Zugänge für private mobile devices mit beliebigen Betriebssystemen zu Unternehmensressourcen zu ermöglichen.

„43 Prozent der ITK-Unternehmen erlauben ihren Mitarbeitern, eigene Geräte mit dem Firmennetzwerk zu verbinden. […] Fast zwei Drittel (60 Prozent) von ihnen haben dafür spezielle Regeln aufgestellt. […] Von den Unternehmen, die BYOD zulassen, erhoffen sich 81 Prozent eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit. Knapp drei Viertel (74 Prozent) erwarten Effizienzsteigerungen, weil die Mitarbeiter mit ihren Geräten vertraut sind. Rund 40 Prozent wollen so als moderner Arbeitgeber wahrgenommen zu werden (Demel, 2013).“

BYOD vermeidet, Betriebssystemwechsel der Mitarbeitenden zu erzwingen und Zweit-Handys anschaffen zu müssen und erspart die Verwaltung der angeschafften Smartphones sowie Einarbeitungsprozesse, allerdings auf Kosten eines höheren rechtlichen und administrativen

[1] Wir betrachten hier, wie in der ganzen Studie, alle Formen von Arbeit, nicht nur „Digitale Arbeit“ […] Arbeit mit digitalen Arbeitsmitteln („Werkzeugen“) an digitalisierten Arbeitsgegenständen („Werkstücken“) […]. (Schwemmle, M.& Wedde, P., 2012, S.15)

Aufwandes für die IT-Abteilung. Bei der Entscheidung für oder gegen ein BYOD Konzept spielen Kontroll- und Sicherheitsbedarfe der Unternehmen eine große Rolle.

Arbeit im Home Office und von Unterwegs

Die Web-basierte Digitalisierung bietet viele Möglichkeiten, Arbeit anders zu verteilen oder anders zu bewältigen. Die Verbreitung von Breitbandzugängen in deutschen Privathaushalten ist in den Jahren von 2003 bis 2013 von 9% bis auf 85% gewachsen. Gleichzeitig hat die durchschnittliche, real zur Verfügung stehende Bandbreite stark zugenommen so dass heute fast alle Haushalte über einen schnellen Internetzugang verfügen. Parallel dazu sind viele Lösungen zur sicheren Datenübertragung entstanden, so dass heute in Deutschland Kommunikationskonzepte umsetzbar geworden sind, die vor Jahren entworfen, aber kaum Verbreitung gefunden hatten. Ähnlich Entwicklungen waren in den meisten Ländern zu beobachten, mit denen Deutschland intensive wirtschaftliche Kontakte pflegt.

Eine aktuelle, Analyse von Eurostat Daten zu *Heimarbeit* durch das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung e. V. (DIW) zeigt dennoch eine Abnahme des Prozentanteils der Selbständigen und Arbeitnehmer, die *manchmal oder überwiegend* zu Hause erwerbstätig sind. „Wenn Arbeitnehmer zu Hause arbeiten, dann meist *nur gelegentlich*: Im Jahr 2012 gingen sechs Prozent (2,1 Millionen) aller abhängig Beschäftigten *hin und wieder* ihrem Job zu Hause nach, *überwiegend* taten das lediglich 1,6 Prozent. Der Anteil letzterer ist bereits seit 2004 rückläufig; bei den Beschäftigten mit *gelegentlicher* häuslicher Erwerbstätigkeit setzte der Trend 2008 ein und hielt bis 2011 an (DIW Wochenbericht Nr. 8.2014, S.133)". Dabei hängt die Nutzung von Heimarbeit stark vom Beruf ab. Von Lehrern (die an den Schulen nicht über einen vollwertigen Arbeitsplatz verfügen) und Hochschullehrern arbeitet der größte Teil *manchmal oder überwiegend* zu Hause, aber auch in dieser Gruppe abnehmend: 2004:70,5%, 2008: 69,6%, 2011: 58,9%. Im europäischen Vergleich liegt das Niveau von Heimarbeit in Deutschland lediglich im mittleren Bereich.

In der Bewertung von Heimarbeit durch 505 Berufstätige liegen Fluch und Segen nahe beieinander: Die am häufigsten genannte Kategorie zu den *Einstellung von Erwerbstätigen zur Arbeit im Home Office* ist *Durch die Arbeit von zu Hause aus lassen sich Beruf und Familie besser vereinbaren.* (stimme voll zu: 46%). Die zweithäufigste Kategorie ist: *Durch die Arbeit von zu Hause aus vermischen sich Beruf und Freizeit zu stark* (stimme voll zu: 29%) (Pfisterer, 2013, S. 11).

Die Verbreitung des *Arbeitens von Unterwegs* ist allerdings auch inhaltlich differenziert zu betrachten. Die vom BITKOM 2013 durchgeführte Studie zeigt unter der Überschrift: *Mobile Online-Nutzung von betrieblichen Anwendungen*, dass zwar die stärkste Nutzung in der Kategorie: E-Mails/Kalender liegt, allerdings nur mit 28% der 505 Befragten. 68% aller Befragten gibt an: Ich greife nicht auf Anwendungen meines Arbeitgebers zu, wenn ich unterwegs bin bzw. nutze keine elektronischen Geräte (Pfisterer, 2013, S. 16).

Zusammenfassend lässt sich sagen: Die hohe Verfügbarkeit von breitbandigen Internetzugängen, Laptops und leicht bedienbaren Smartphones und Tablets scheint in Deutschland bis 2012 nicht dazu geführt zu haben, dass mehr von zuhause aus gearbeitet wird und es gibt eine deutlich sichtbare Skepsis gegenüber Home office work und mobile working.

Vernetztes globales Arbeiten

„Unstrittig ist, dass die modernen Kommunikationstechnologien die Zusammenarbeit zwischen Menschen, die räumlich voneinander getrennt sind, erheblich vereinfachen. Unstrittig ist ebenfalls, dass die voranschreitende Globalisierung und Notwendigkeit zur Flexibilisierung es erforderlich machten, über weite Distanzen zu kooperieren. Zudem nimmt die Bedeutung der geographischen Lokation ab, es kommt zu einer Entkoppelung von Ort und Zeit in den Arbeitsprozessen, unter anderem in wissens- und dienstleistungsbezogenen Tätigkeitsbereichen. (Walter u.a., 2013, S. 55)"

Es sind vor dem Hintergrund der technischen Möglichkeiten internationale Handelsplätze für Artikel aller Art im Internet entstanden und eben auch Handelsplätze für Arbeit. Ein Beispiel ist der internationale Handelsplatz *oDesk*[2] als ein globaler Marktplatz für Freelancer-Leistungen. Hier können Organisationen Aufträge ausschreiben und Freelancer ihre Leistungen mit selbst gewählten Preisen

[2] https://www.odesk.com/de

anbieten. „*Für welche Art von Arbeit empfiehlt sich oDesk? Alles, was auf einem Computer erledigt werden kann, sei es Grafikdesign oder Softwareentwicklung, kann auf oDesk erledigt werden.*" (aus der Selbstdarstellung von oDesk). Das Angebot an Arbeitskraft ist beachtlich: Beispielsweise haben im Juni 2014 für den Kompetenzbereich *Websites entwerfen* 46.042 Freelancer ihre Arbeitskraft angeboten. Die Stundenraten die Freelancer mit *adobe – Illustator Kompetenzen* verlangen, lagen im Juni 2014 zwischen 11,11$ (Argentinien) bis 53,89 $ (USA). Das entspricht etwa dem Verhältnis des der direkten durchschnittlichen Lohnkosten in Argentinien und den USA, 8,68 $ gegenüber 23,32$ in 2010[3].

Die Art der Aufgabe hat offensichtlich eine große Bedeutung: „Einfache Aufgabenübermittlung: Je einfacher eine Aufgabe zu beschreiben und zu vermitteln ist, desto eher wird Crowdsourcing implementiert. Modularisierbarkeit: Je besser sich eine (Gesamt-) Aufgabe in kleinere, weniger komplexe Teilaufgaben zerlegen lässt, desto eher wird Crowdsourcing präferiert. (Leimeister u.a., 2013, S. 33)"

Ein ähnliches Konzept, als eine Variante des *Crowd Sourcing,* hat IBM mit dem *Liquid Program* realisiert (Leimeister u.a., 2013, S. 11), wobei über eine webbasierte Plattform internen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, aber auch externen Leistungsanbietern Aufträge zur Bearbeitung angeboten werden, um die sie sich bewerben können. Die verwendete Software stammt von IBM und wird von IBM auch anderen Unternehmen angeboten. Bemerkenswert ist an diesem Konzept insbesondere, dass Organisationen mit Hilfe dieser Software zu Eigentümern von Arbeitsmärkten werden, Bedingungen festlegen können, Zugangsrechte vergeben können und die Kriterien für die Bewertung der Leistungen definieren können. Das Management von global agierenden Freelancern wird durch Ansätze wie diesem zu einer neuen und möglicherweise wachsenden Aufgabe.

Mit Hilfe von *Crowd Funding* Plattformen sind internetbasierte, neue und relativ einfache Möglichkeiten entstanden, Finanzmittel zu akquirieren, um die eigene Arbeitskraft in den Aufbau einer eigenen Existenz einzubringen und den Status ‚*abhängig Erwerbstätig*' - und damit den Arbeitsmarkt als Anbieter von Arbeitskraft - zu verlassen und dort, bei Erfolg, als Nachfrager nach Arbeitskraft wieder aufzutreten. Crowd Funding erweitert darüber hinaus das Spektrum an Finanzdienstleistungen im internationalen Maßstab, d.h. es entsteht eine neue Form von Arbeit auf der Grundlage der weltweiten digitalen Vernetzung.

„Mitte 2012 gab es weltweit etwa 452 Crowdfunding-Plattformen, im Jahr 2013 dürfte die Zahl nach neuesten Schätzungen bei über 530 liegen. Zu den bedeutendsten Crowdfunding Plattformen gehören Kickstarter.com– mit 87,549 initiierten Projekten und einem Gesamtvolumen von 495 Millionen US Dollar seit der Gründung im Jahr 2008… (Leimeister u.a., 2013, S. 23)".

Hier entstehen neue Optionen, deren Effekte gegenwärtig schwerer einschätzbar sind. Gegenwärtig liegt ein Entwurf eines Kleinanlegerschutzgesetzes der Bundesregierung vor, der auch den Schutz von *Crowd Funding* Investoren anzielt.

[3] Global Wage Report 2012/13: Wages and equitable growth. Geneva, International Labour Office, 2013

4 Interpretierende Zusammenfassungen der Interviews

Wir haben insgesamt für diese Studie neun Interviews mit verschiedenen Organisationen durchgeführt, um aktuelle Lösungen zum Herstellen und Managen von Flexibilität aus verschiedenen Perspektiven zu erkunden. Die Interviews haben wir deshalb mit Repräsentanten aus sechs Unternehmen unterschiedlicher Branchen, einem Arbeitgeberverband und zwei mit Gewerkschaften geführt.

Vor dem Hintergrund der Ausgangsfragestellung werden im Folgenden zunächst die Interviews mit den Unternehmensvertretern unter inhaltlichen Schwerpunkten zusammenfassend diskutiert.

Die Positionen von Südwestmetall – als einziger interviewter Arbeitgebervertretung – sowie ver.di und der IG Metall wurden nicht weiter zusammengefasst sondern sind als Einzelinterviews mit ihren jeweiligen Schwerpunkten dokumentiert.

4.1 Planung von Flexibilität – Zielgerichtete Flexibilitätsgestaltung

Flexibilisierung ist in den Unternehmen ein Querschnittsthema, für das viele verschiedene Personen jeweils auf Ihre Weise zuständig sind. Den Interviewten, die durchweg im weitesten Sinne dem Personalbereich zuzuordnen waren, waren durchaus viele Stellhebel bewusst, die eher logistischen oder technischen Gestaltungsbereichen zugeordnet sind, bis hin zur Entwicklung von modularen Produkten und der Standardisierung.

Es ist von allen Unternehmensrepräsentanten angesprochen worden, dass die Bereiche Produktion, Administration und Entwicklung unterschiedliche Flexibilitätsinstrumente verlangen und bei der Diskussion und Planung von Flexibilität entsprechend differenziert werden muss.

Es gab in keinem der interviewten Unternehmen ein ‚*Flexibilitätsmanagement*', das zuständig für die unternehmensweite Koordination aller Beiträge zum Herstellen und Managen von Flexibilität und Stabilität wäre. Von keinem der Unternehmen wurde uns von der Existenz von Kennzahlen für eine *Gesamt Flexibilität des Unternehmens* oder für Unternehmensteile oder Funktionsbereiche berichtet. Der zentrale Ansatz um Flexibilität zu schaffen scheint darin zu bestehen, die Optionen für schnelles Reagieren auf der Personalseite zu erweitern.

Ziele der Flexibilitätsgestaltung umfassen in allen Unternehmen das Erhöhen der Freiräume für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen sowie die Anpassung an Nachfrageschwankungen.

4.2 Nutzung klassischer Flexibilisierungsinstrumente

Gleitzeitkonten

Alle interviewten Unternehmen nutzen Arbeitszeitkonten im Sinne von Kurzzeitkonten mit teilweise sehr großen Umfängen von mehreren hundert Stunden, die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Eigenregie befüllt und geleert werden können, immer in Absprache mit den Führungskräften. Nur in einem Fall, John Deere, ist uns von einem Arbeitszeitkontenmodell berichtet worden, bei dem nur der Arbeitgeber, ab einer bestimmten angesparten Summe an Stunden, Zugriff auf weitere angesparte Zeitkontingente hat und entsprechend abgesicherte Wertguthaben gebildet werden (s. Kapitel 3). Dadurch ist ein potentieller Zeitpuffer im Umfang von -280 Stunden bis plus 740 Stunden, also insgesamt 1020 Stunden entstanden. Das entspricht etwa einem halben Jahr (s. Abbildung 4).

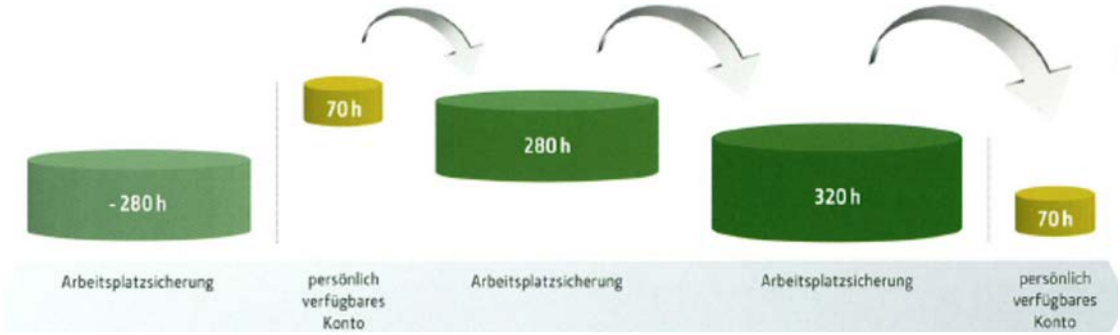

Abbildung 4: Das Zeitkontenmodell von John Deere mit Wertguthaben

Es gibt in der Regel für unterschiedliche Funktionsbereiche der Unternehmen unterschiedliche Kombinationen und Ausprägungen der Flexibilisierungsinstrumente. In den größeren Unternehmen gibt es an die Standortbedingungen angepasste Varianten. D. h. es existieren im gleichen Unternehmen beispielsweise verschiedene Gleitzeitmodelle, die jeweils lokal ausgehandelt und vereinbart wurden.

Insgesamt trifft man eine große Vielfalt an konkreten Modellen innerhalb einzelner Unternehmen und zwischen den Unternehmen an.

Für die höheren Führungskräfte, die entweder außertarifliche Arbeitsverträge haben oder ein höheres Tarifgehalt erhalten sind in den größeren Unternehmen Vertrauensarbeitszeitmodelle vereinbart worden.

Externe Kapazitätsanpassung

Alle Unternehmen nutzen Zeitverträge, Zeitpersonal, externe Unternehmen, Freelancer und Studierende, um Kapazitätsbedarfsspitzen oder saisonale Personalbedarfe zu decken. Viele Einsatzszenarien sind planbar, treffen regelmäßig ein und sind nicht Folge von Nachfrageschwankungen. Diese Bedarfe an Arbeitskräften werden auf der Basis von Standardprozessen bearbeitet.

Qualitative Anpassungen

Einige Unternehmen betonen, dass sie durch eine gute Aus- und Weiterbildung eine hohe interne Einsatzflexibilität vorhalten, aber auch nur Fachkräfte einstellen. Wie oben allgemein beschrieben, sind die berichteten Hintergründe für diese Entscheidung, dass hohe Kompetenzen von den im Arbeitssystem mit Einzelfertigung komplexer Maschinen Arbeitenden abverlangt werden, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ans Unternehmen gebunden werden sollen und dass die hohen Qualitätsstandards mit gut ausgebildetem Personal einfacher erreicht werden können.

4.3 Gestiegene Flexibilitätsbedarfe

Die Wirtschaftskrise 2008/2009 hat in allen Unternehmen die Bedeutung von Flexibilität drastisch sichtbar gemacht und viele Lösungen zur Nutzung der klassischen Flexibilitätsinstrumente in guter Kooperation zwischen den Geschäftsleitungen und den Arbeitnehmervertretungen entstehen lassen. Die in der Krise existentiell geforderte Flexibilität ist allerdings weitgehend auch nach der Krise notwendig geblieben, aber auf der Basis der entstandenen Instrumente handhabbar geworden. Es sind insbesondere die internen Flexibilisierungsinstrumente erweitert worden, so dass weniger externe Beiträge zur Bewältigung von Nachfrageschwankungen nötig sind.

4.4 Internationalisierung

Alle Unternehmen sind zunehmend international engagiert und produzieren spezifisch für internationale Märkte. Dabei werden in die Produktentwicklung regelmäßig Partner von Unternehmensteilen in den jeweiligen Staaten eingebunden, um sicherzustellen, dass die spezifischen, regionalen Bedarfe getroffen werden. Häufig stehen deutsche Unternehmensteile von großen Konzernen im internen Wettbewerb mit global lokalisierten, anderen Unternehmensteilen, wobei gegenwärtig die fundierte Ausbildung des deutschen Personals als Pluspunkt für den Wettbewerb betrachtet wird. Als deutliche Pluspunkte der anderen Regionen werden beispielsweise die größere Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeiten und die Geschwindigkeit erlebt, in der in China auf Kapazitätsschwankungen reagiert werden kann. Dazu kommen neben den unterschiedlichen Gehaltsstrukturen unterschiedliche weitere Randbedingungen, wie beispielsweise andere Urlaubsregelungen und andere allgemein kulturelle und organisationskulturelle Merkmale der jeweiligen Staaten.

(Für kleine Unternehmen stellt sich die Situation anders dar. Siehe dazu das Einzelinterview mit Südwestmetall im Kapitel 4.7.)

4.5 Veränderte Arbeit aufgrund der digitalen Kommunikation

Neben den inzwischen realisierten technischen Voraussetzungen für datentransferintensive Anwendungen, ist die oben skizzierte Internationalisierung ein starkes Motiv für die verstärkte digitale Kommunikation. Die Unternehmen nutzen weitgehend Konferenzsysteme mit ‚*document sharing*', Video-Streaming, Kollaborationsplattformen und Telefonkonferenzen im internationalen und nationalen Kontext. Alle Unternehmen bieten Home-Office Optionen an, am stärksten dem Kreis der projektorientiert Arbeitenden, aber auch administrativ oder produktionsnah Arbeitende haben die Möglichkeit an Home-Office Angeboten teilzuhaben. Hier zeigen sich größere Bedarfe im ländlichen Raum, insbesondere, wenn die Verkehrsinfrastruktur schlecht ausgebaut ist.

Die Veränderung hin zur digitalisierten Arbeitsweise ist in den Unternehmen häufig mit den technischen Möglichkeiten eher ad hoc als im großen Maßstab geplant gewachsen und im Wachsen mit den IT-Bereichen abgestimmt worden. Insbesondere die Entwicklung sicherer Zugriffsmöglichkeiten auf interne Server hat das *‚Arbeiten von Überall'* deutlich voran gebracht. Die Risiken der Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben sind allen Unternehmen bewusst und die Risikobegrenzung ist als eine Aufgabe für Führungskräfte definiert worden.

Generell setzen die Unternehmen im Rekrutierungsprozess Internet basierte Testverfahren ein, die automatisiert Ergebnisse zur Vorauswahl von externen Kandidatinnen und Kandidaten liefern.

4.6 Neue interne Arbeitsmärkte

Freie interne, internationale digitale Arbeitsmarktplätze, bei denen Arbeitsaufgaben per Intranet einer vorausgewählten Gruppe von Personen mit den benötigten Kompetenzen angeboten werden und diese sich mit einem selbst gewählten Preis um die Arbeit bewerben können, sind bei den interviewten Unternehmen nicht etabliert. In einem Fall wurde berichtet, dass etwas in der Art in einem technologischen Bereich verwendet wird, allerdings auch dort nur gelegentlich. Ein mehrfach genannter Grund, der bei den interviewten Unternehmen gegen Web-basierte Ausschreibungen von vielen kleinen Projekten zu sprechen scheint, ist die Art der Arbeit in den Unternehmen und der üblicherweise größere Umfang von Projekten. Die Gründe sprechen bei den interviewten Unternehmen eher dafür, die Projekte zentral koordiniert, gezielt auszuschreiben und zu steuern. Ein weiterer Hintergrund für die Zurückhaltung gegenüber der kleingliedrigen Zerlegung von Arbeit ist durch die ausgeprägte Berufskultur in Deutschland begründet, so wie die damit verbundene Bevorzugung ganzheitlichen Arbeitens.

In einigen Fällen wurde allerdings beschrieben, dass auch *interne* Stellenausschreibungen per Intranet organisationsintern öffentlich gemacht werden und online-Bewerbungsverfahren eingesetzt werden, wie sie auch bei der Suche nach externem Personal üblich sind. Das entspricht einer digitalisierten

Form der klassischen Rekrutierungsweisen, allerdings mit dem Vorteil der Automatisierung administrativer Dienstleistungsprozesse bei der Erfassung von Personendaten und der Vorauswahl von Arbeitskräften.

4.7 Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e. V. (Südwestmetall)

Interviewpartner: Jürgen Dörich, Verbandsingenieur, Sicherung von Produktionsarbeit

Der globale Wettbewerb gibt die Anforderungen an die Flexibilität der Unternehmen unweigerlich vor. Wir müssen uns deshalb daran gewöhnen, dass Unternehmen global 24 Stunden am Tag erreichbar sein müssen, was in Diskrepanz zu starren Arbeitszeitkonzepten steht, die viele unsere Unternehmen häufig noch haben. Wenn man im globalen Wettbewerb erfolgreich bestehen will, muss man auf dem Markt permanent präsent sein. Es geht aber nicht um Arbeitsverlagerungen, sondern vielmehr um eine effektive Unternehmensorganisation, die eine hohe Flexibilität gewährleistet und Kunden jederzeit den richtigen Gesprächspartner finden lässt.

Flexibilität ist in den Firmenbereichen oft unterschiedlich erlebbar. Zum einen gibt es die Produktion und die Logistik, wo man unmittelbar spürt, wenn Aufträge ausbleiben. Für diese Bereiche gibt es in Bezug auf Flexibilität zahlreiche und bewährte Arbeitszeitmodelle, die bei Bedarf zum Einsatz kommen. Zum anderen sind beispielsweise in Entwicklung- und Planungsbereichen kaum Flexibilisierungskonzepte im Einsatz. In administrativen Bereichen ist der Wettbewerbsdruck nicht unmittelbar spürbar. Mögliche Flexibilitätslösungen reichen hier von Abrufbereitschaften bis zur Einrichtung von Callcentern. Für eine ganzheitliche, organisationsweite Flexibilität müssen allerdings zwischen den Unternehmensbereichen vorhandene Barrieren aufgebrochen werden.

Wegen des globalen Wettbewerbs müssen wir die Zeit für die Bearbeitung der Anfrage eines Kunden durch Flexibilisierungskonzepte deutlich verringern. Deshalb gibt es inzwischen in vielen Firmen Projekte, die sich intensiv mit der Optimierung des Produktentstehungsprozess auseinander setzen. Hierbei ist erforderlich, dass alle Unternehmensbereiche reibungslos zusammenarbeiten. Immer mehr Unternehmen erkennen das Potenzial im administrativen Bereich. Es gilt beispielsweise jungen Ingenieuren flexible Zeitfenster attraktiver zu machen, sei es durch Arbeiten von zuhause oder durch Vertrauensarbeitszeit, so dass sie ihre Kompetenz jederzeit zur Verfügung stellen können. Es könnte Teams geben, von denen immer eine Person anwesend ist. Allerdings sind solche Modelle für administrative Tätigkeiten, z.B. für Ingenieure, derzeit nicht attraktiv genug.

Führungskräfte stehen Flexibilisierungsmodellen, meist aufgrund fehlender Kontrollmöglichkeiten, oft skeptisch gegenüber. Die notwendige globale Präsenz erfordert adäquate Flexibilisierungsinstrumente, die auch den verantwortlichen Führungskräften Sicherheit und Orientierung geben. Zusätzlich gilt es eine Führungsphilosophie zu entwickeln, die auf einer ausgeprägten Vertrauensbasis beruht. Eine Führungskraft muss Flexibilisierungsinstrumente vorleben, beispielsweise in Bezug auf Vertrauensarbeitszeit. Es geht darum, *‚los zu lassen'* und Verantwortung an die Mitarbeiter abzugeben. Coaching Prozesse oder gezielte individuelle Weiterbildungskonzepte können dazu beitragen, die Führungskräfte und Mitarbeiter für Flexibilisierungskonzepte zu begeistern.

Lange Zeit wurden internationale Meetings durch Telefonkonferenzen und Videokonferenzen ersetzt. Man hat jedoch gelernt, dass ein guter Zusammenhalt eines erfolgreichen Teams wichtig ist aber stark von regelmäßigen persönlichen Zusammenkünften abhängt.

Es gibt mittelständische Unternehmen, die Repräsentanzen an global verteilten Standorten haben, um flexibler reagieren zu können. Internationale Niederlassungen und Vertriebsnetze von mittelständischen Unternehmen, basieren, um Kosten zu sparen, oft auf Kooperationen mit Händlern vor Ort. Denn eine permanente weltweite Präsenz, kann sich ein 250 Mann Betrieb in der Regel nur dann leisten, wenn er ein *‚Nischenprodukt'* bedient. Man kann nicht mehr davon ausgehen, dass bei einer Verlagerung eines Produktes ins Ausland nur die Produktion alleine abwandert. In den letzten Jahren war beispielsweise in Asien beobachtbar, dass nachdem die Produktion dorthin verlagert

wurde, relativ zeitnah auch die Entwicklung und die Planung nach zogen. Wenn der Markt am neuen Standort dann wächst, sind diese neuen Unternehmensteile relativ schnell autonom, da alle erforderlichen administrativen Unternehmensbereiche vor Ort sind und auch sein müssen. Oft sind dann die ausländischen Werke größer als die heimischen. Dann stellt sich die Frage, inwieweit man hier in Deutschland noch wirtschaftlich genug arbeitet, um diesen Standort zu halten.

Es gibt inzwischen Unternehmen, die aus Kostengründen ihre Entwicklung nach Indien verlegt haben. Falls Ausbildung und Studium in Asien schlechter sind als bei uns, gibt es in der Masse der ausgebildeten Ingenieure genug gute, kreative Köpfe. Beispielsweise wird uns China in der Umsetzung ganzheitlicher Unternehmenssystem schnell einholen, wenn Arbeitssysteme so konsequent weiter entwickelt werden wie bisher. Chinesische Unternehmen möchten nicht nur im eigenen Land *‚der Beste'* werden, sondern langfristig weltweit und dies erfordert insbesondere eine hohe Flexibilität in allen Unternehmensbereichen.

In Deutschland ist die soziale Absicherung der Beschäftigten ein wichtiger Aspekt der Unternehmensattraktivität und geht oft über die tariflichen und gesetzlichen Regelungen hinaus. Es werden Betriebsrenten angeboten, die Unterbringung von Kindern wird gefördert, ebenso gibt es Konzepte zur Gesunderhaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, beispielsweise durch Kooperationen mit Fitnesscentern. Familienabsicherung, Zukunftsperspektiven sowie Karrierepfade, sind ebenso wichtig und in der Regel organisiert und für jeden Beschäftigten zugänglich. Dies sind alles Themen, die immer mehr an Bedeutung gewinnen, um zukünftige Mitarbeiter anzuwerben und zu halten.

Der innerbetriebliche Arbeitsmarkt wird oft durch Bereichsbarrieren oder durch eine fehlende Personalentwicklung gehemmt. Größere Firmen nutzen Intranet gestützte Ausschreibungsverfahren und achten systematisch auf Objektivität bei internen Auswahlverfahren.

4.8 Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) Interview Zusammenfassung

Interviewpartner: Dr. Martin Beckmann, ver.di-Bundesverwaltung, Politik und Planung

Gegenwärtig ist ‚Normalarbeit' stark unter Druck und es findet eine Prekarisierung von Arbeit statt. Hier geht es ver.di darum, neue Schutzmechanismen zu installieren oder auch alte Schutzmechanismen wieder einzuführen. Ein wichtiges Thema ist hier beispielsweise, neben der Einführung eines allgemeinen gesetzlichen Mindestlohns, die Regulierung der Leiharbeit. Hierzu zählen insbesondere die Gleichbehandlung von Leiharbeitnehmern mit der Stammbelegschaft und die Wiedereinführung des *Synchronisationsverbots*, das 2004 aufgehoben wurde. Nach dem bis dahin geltenden *Synchronisationsverbot* war es den Verleihfirmen verboten, Arbeitnehmer nur für die Dauer eines Auftrags einzustellen und anschließend wieder zu entlassen. Auch befristete Arbeitsverträge sollten nur unter Angabe von Sachgründen zugelassen werden. Das sind wichtige Themenfelder, um die Arbeitsplatzsicherheit zu erhöhen, die wir über verschiedene Aktionsstränge versuchen voran zu bringen, zu denen auch Lobbying und Beteiligung an Diskussionen auf der politischen Ebene gehören. Ver.di verfolgt mit großem Interesse die neuen Formen von Arbeit, die sich gerade im Dienstleistungsbereich durch die Digitalisierung und das Internet entwickeln. Crowdsourcing und verwandte Formen werden gegenwärtig, gefördert von der der Hans Böckler Stiftung, ausführlich untersucht und es werden Handlungsoptionen daraus abgeleitet. Im Oktober 2012 wurde von ver.di das *Berliner Crowdsourcing-Cloudworking*-Papier, veröffentlicht, das unter der Überschrift ‚Gute Arbeit muss möglich bleiben', auf mögliche Gefahren aber auch Chancen für Gesellschaft und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durch Crowdsourcing hinweist. Das Papier wurde von siebzehn Unterzeichnern herausgegeben, die in der Mehrzahl in Aufsichtsräten großer IT-Unternehmen vertreten sind. Crowdsourcing berührt nach Auffassung von ver.di das deutsche Betriebsverfassungsgesetz, indem vom Crowdsourcing Konzept *grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation* oder *Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden* berührt werden. Es sind

weiter Eigentumsrechte der *Cloudworker* betroffen und letztlich auch Fragen zu den Beiträge zu den Sozialkassen, wenn weltweit agierende Freelancer die Arbeiten erledigen.
Die Internationalisierung gerade von digitalen Dienstleistungen ist ein wichtiges Thema für ver.di. Aus diesem Grunde hat ver.di einen Arbeitsbereich aufgebaut hat, der Selbständigen Unterstützung anbietet, die häufig dem Crowdsourcing-Bereich zuzuordnen sind. Das sind insbesondere in der Kreativwirtschaft Arbeitende, häufig Medienschaffende. Für diesen Kreis an Selbständigen hat ver.di die Internetplattform ‚Mediafone' (mediafon GmbH und eine, www.mediafon.net) als Beratungsnetz für Solo-Selbständige aufgebaut. Ver.di präferiert heute das Konzept der *inklusiven Solidarität*, das auch die Interessen von externen aber in die Unternehmen eingebundenen Arbeitskräften umfasst, was eine Öffnung der exklusive Solidarität darstellt, die Interessen der Stammbelegschaften in den Vordergrund stellt. Das Konzept der *inklusiven Solidarität* reflektiert nicht die veränderte Arbeitswelt und die die Interessen der externen.
Dienstleistungen sind sehr unterschiedlich. Im ortsgebundenen Einzelhandel beispielsweise gibt es viele Mini-Jobs sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Werkverträgen. Eine Besonderheit stellen in diesem Bereich Regallauffüller dar, die häufig für ‚Werkvertragsunternehmen' arbeiten und in deren Namen die Regale befüllen. Diese Arbeitnehmer werden sehr unregelmäßig nach Bedarf eingesetzt und genießen wenige Schutzrechte.
Die veränderte und sich rasant weiter verändernde Arbeitswelt macht es dringend notwendig, dass Betriebsräte weitergebildet werden. Ziel ist sicher zu stellen, dass die Betriebsräte vor Ort in die Lage versetzt werden, adäquate Lösungen zur Ausgestaltung der Organisationen zu entwickeln. Das bedeutet sowohl Wissen über die aktuelle Bedingungen für Arbeit zu vermitteln als auch wissen über Lösungsansätze und Umsetzungsstrategien. Beispielsweise werden auch Quoten für Leiharbeitnehmerinnen und Leiharbeitnehmer von lokalen Betriebsräten ausgehandelt, die dann die örtlichen Gegebenheiten zugrunde legen. Dieses Gestaltungsfeld für Betriebsräte hat an Bedeutung zugenommen.
Ver.di arbeitet weiterhin daran, Flexibilisierungsansätze aufzubauen, die auch den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern Freiräume eröffnen, beispielsweise maßgeschneiderte Programme für Betreuungsphasen und Pflegephasen, das Alter usw.

4.9 Industrie Gewerkschaft Metall (IGM) Interview Zusammenfassung

Interviewpartner: Juan-Carlos Rio-Antas, IG Metall Vorstand, FB Tarifpolitik

Eine Schwierigkeit ist, die Grenze zwischen akzeptablen und nicht akzeptablen Zielen der Flexibilisierung zu ziehen. Es gibt Werkverträge, die ihre Berechtigung haben, aber auch Werkverträge, die der Umgehung von Arbeitsrecht und Schutzregelungen dienen. Flexibilität muss austariert werden, zwischen dem Interesse des Unternehmens und dem Interesse des Beschäftigten. Es geht nicht um die Frage: Flexibilität ja oder nein, sondern darum, für welche Ziele verwendet man die Flexibilität und wer hat am Ende etwas davon.

Eine Situation, bei der wir allerdings Regulierungsbedarf sehen, ist die zeitliche Flexibilität von Beschäftigten über Gleitzeitkonten, Mehrarbeitskonten etc. Wir würden gerne in allen Tarifgebieten Modelle vereinbaren, die den Beschäftigten mehr Zeitsouveränität ermöglichen. So z.B. zusätzliche freie Zeiten, Urlaube zu verlängern oder Ausstiegsmodelle zu nutzen. Eindeutig positiv ist, wenn man Flexibilität zur Stabilisierung und Beschäftigungssicherung nutzt.

Flexibilität im Sinne der Menschen heißt aber, dass man anrufen und einen freien Tag nehmen kann, um sich beispielsweise um das Kind zu kümmern. Man bleibt natürlich auch mal länger in der Arbeit, da man selbst Interesse an der Fertigstellung von Projekten hat. Aber die Gegenleistung dafür kann man sich flexibel einteilen, in dem man sich z.B. die Hälfte des Entgeltes ausbezahlen lässt und die andere Hälfte als freie Tage nimmt. Die Menschen haben mit Flexibilität an sich kein Problem, sondern erst, wenn sie Unsicherheit bedeutet. Es gab schon immer Menschen, die gerne Überstunden gemacht haben, um etwas dazu zu verdienen. Sie haben Mehrarbeit gemacht, weil sie was dafür bekamen, aber nicht, weil sie sonst ihren Job verlieren würden. Das ist Sicherheit. Wenn man über Flexibilität redet, dann sollte man trotzdem nicht nur über Beschäftigungssicherheit für die Menschen reden, sie sollten auch ein spürbares Plus haben.

In den letzten 20 Jahren haben sich atypische Beschäftigungsformen und Unsicherheit auf dem Arbeitsmarkt für die Mitarbeiter explosionsartig entwickelt. Leiharbeit hat dabei nicht die höchste Relevanz, eher unfreiwillige Teilzeit und Solo-Selbstständigkeit. Man braucht einen klaren Rahmen und nicht jedes Jahr neue Arbeitsformen, die dann noch nicht geregelt sind. Flexibilität darf nicht zu prekären Arbeitsbedingungen führen. Prekarität wird oft verkürzt auf die Frage des Entgelts. Daneben gibt es Dimensionen der Stabilität, der Planbarkeit und der Teilhabe am Leben, die bedacht werden müssen. Wenn beispielsweise jemand in Leiharbeit, jede Woche irgendwo anders in der Republik arbeitet, dadurch viel Zeit verliert und einen großen Teil seines Einkommens dafür ausgeben muss, um überhaupt zum Arbeitsort zu kommen. Wenn er aus seinen sozialen Zusammenhängen herausgerissen wird und diese dadurch destabilisiert werden. Ebenso gehören dazu, empfundene Unsicherheit und soziale Instabilität oder wenn jemand als befristet Angestellter oder als Leiharbeiter von seiner Bank keinen Kredit bekommt.

Unser Ziel ist, Flexibilität ohne Zergliederung der Arbeitsverhältnisse oder Arbeitsformen zu entwickeln. Wir erleben gerade, dass große, wichtige und wirtschaftlich starke Unternehmen ihre Belegschaft in kleine Untereinheiten zerfasern. Die Menschen arbeiten dann bei unterschiedlichen Unternehmen mit unterschiedlichen Entgelten. In der Infromations- und Kommunikations-Branche gibt es beispielsweise gerade eine Offshoreing-Welle und viele Beschäftigte, die nur noch Werkverträge haben. Wenn ein Unternehmen sagt, ich verteile Arbeit an X Firmen, bei uns auf dem Gelände sind Y Firmen und weitere Z im Zuliefererpark vor der Tür, dann wollen wir alle tariflich reguliert wissen, so dass alle in der Produktionskette an der Wertschöpfung partizipieren. Bei Leiharbeit geht es um die Frage, wie lange man einen Leihbeschäftigten ‚*vorübergehend*' in einem Unternehmen beschäftigen kann. Hier ist der Gesetzgeber gefordert. Es sollte auch die Regulationsfähigkeit der verfassungsrechtlich vorgesehenen Organe und Organisationen gestärkt werden. Dass der Gesetzgeber nicht in die Tarifordnung eingreift, ist ein hohes Gut. Der Gesetzgeber sollte aber klare Strukturen schaffen. Die Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte müssten erweitert werden. Es darf nicht sein, dass solche Fragen in einem Unternehmen ohne Mitwirkung des Betriebsrats entschieden werden.

Verstöße sollten geahndet werden. Viele werden nicht entdeckt oder aufgeklärt, weil es keine klare Handhabung gibt. Wenn Werkverträge zur verdeckten Leiharbeit genutzt würden, ist das rechtswidrige Arbeitnehmerüberlastung. Da müsste kontrolliert werden. Für Leiharbeit haben wir einen Tarifvertrag abgeschlossen, der Zulässigkeitskriterien benennt. Für Werkverträge brauchen wir dringend eine Vereinbarung, möglichst ein Mitbestimmungsrecht für die Betriebsräte. Es muss eine Debatte darüber geben, was eigentlich intern und was extern ist. Solche Verschiebungen müssen reguliert werden.

Unternehmen wollen passende Flexibilitätsmodelle. Da gibt es nicht One-Fits-All, aber sie brauchen auch nicht unendliche viele Modelle. Es gibt bis heute viele Bereiche wo z.B. Gleitzeit nicht diskutabel ist, weil sie eine klar getaktete Produktionsorganisation haben. Man muss ein paar Kategorien bilden, braucht allerdings einen Werkzeugkoffer.

Zunehmend ist Flexibilität im Sinne der Beschäftigten eine Voraussetzung für Erfolg am Arbeitsmarkt. Unternehmen sollten private Interessen von Beschäftigten aufnehmen und signalisieren: Bei uns hat es Platz für Kinder, wir haben einen Kindergarten, bei uns kannst Du flexibel sein, Dich weiter entwickeln. Das Unternehmen kann flexibel sein und zusätzliche Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit schaffen.

Flexibilitätsmodelle für Beschäftigte sind manchmal sehr speziell. Wenn die Arbeitsbelastung sehr hoch ist, dann wollen die Leute früher raus. Wenn sie projektorientierte arbeiten, dann wollen sie eher Freizeitphasen haben. Weiterbildung spielt regelmäßig eine Rolle. Wer viel verdient, legt wiederum mehr Wert auf Freizeit als auf weitere Entlohnung. In anderen Bereichen gibt es Menschen, für die das aller Wichtigste ist, einen möglichen Zuverdienst durch Mehrarbeit nicht zu verlieren. Aber im Grunde haben wir einen Werkzeugkasten, der solche Regelungen ermöglicht.

Uns ist ganz wichtig, zu versuchen nach vorne zu gehen und auch Neues auszuprobieren. Es gibt oft tolle Projekte vor Ort. Das macht dann allen Spaß. Wenn man mit den Leuten redet, dann weiß man wo es brennt und hat man das Gefühl, eine klasse Lösung hinzukriegen.

5 Fragen zur Gestaltung von Arbeit und Arbeitsmärkten

Um die möglichen, gegenwärtig gerade sichtbar werdende Formen von Arbeit und der Verteilung von Arbeit so zu gestalten, dass die Organisationen und die Arbeitenden davon profitieren und ein wirtschaftlich prospektives und gleichzeitig sozial attraktives, stabiles System erhalten bleibt oder entsteht, sind einige Fragen offen, von denen wir hier einige für die zentralen Themenfelder dieser Studie formuliert haben.

5.1 Klassische Flexibilitätsinstrumente

Im Folgenden sind aktuelle Fragen formuliert, die sich aus den oben skizzierten Potentialen und den Interviews mit Blick auf das Flexibilitätsinstrument Arbeitszeitkonten und der neuen Dynamik ableiten lassen, die dieses Thema im Zuge der Krise 2008/2009 erfahren hat. Wir haben auf eine Gewichtung der Fragen verzichtet, bzw. haben nur solche Fragen aufgelistet, die sich relativ einfach in operationalisierbare Forschungsdesigns transferieren lassen.

Für die anderen, eher mittel und langfristig wirkenden klassischen Flexibilitätsinstrumente, wie befristete Verträge, Teilzeitverträge, Werkverträge, Leiharbeit, usw. haben wir hier keine Fragen formuliert, insbesondere weil um diese Themen schon seit Jahren intensive Diskussionen stattfinden.

Fragen zu Arbeitszeitkonten:

- Allgemein:
    - Welche Kosten entstehen für das Führen der verschiedenen Arbeitszeitkonten, insbesondere für Langzeitkonten mit Wertguthaben? (Beispielsweise: Verwaltungsaufwände, Kapitalkosten)
    - Wie wirken sich die verschiedenen Arbeitszeitkonten auf die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus?
- Langzeitarbeitskonten
    - Welche Formen von Langzeitarbeitskonten sind von wachsendem Interesse?
    - Welche Methoden zur Absicherung von Langzeitkonten existieren?
- Kurzzeitkonten
    - Welche zeitlichen Grenzen für Kurzzeitkonten sind unter welchen Umständen sinnvoll?
    - Welche Steuerinstrumente sind effizient und effektiv, um die Bandbreite von Kurzzeitkonten einzuhalten? (einheitliche Modelle, individuelle Modelle, wie viel Ausdifferenzierung ist erträglich?)
    - Wie lässt sich effizient eine akzeptable Sicherheit für Kurzzeitkonten herstellen?

5.2 Digitalisierte Kommunikation

Im Folgenden sind Fragen formuliert, die sich aus den oben skizzierten Potentialen und den Interviews mit Blick auf die digitalisierte Kommunikation stellen.

- Home-Offices
    - Welche Gründe sprechen aus der Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Arbeiten im Unternehmen? (Was spricht gegen daheim arbeiten?)

- Unter welchen Randbedingungen wird Arbeiten daheim bevorzugt?
- Welches zeitliche Verhältnis von Präsenzzeiten und Home-Office Zeiten ist optimal? Welche Führungskonzepte sind unter der Bedingung ‚Arbeite wo Du willst und wann Du willst' optimal?
- Von wem werden die Kosten für Home-Offices getragen?
- Wie werden Büroarbeitsplätze vorgehalten? (Als individuelle Büros oder als non-territoriale Büros? Wie verändern sich Bürolandschaften und die Büronutzung?)
- Wie wird heute eine sichere und langfristig gesunde Arbeitsumgebung in Home-Offices gewährleistet?
- Wie verändern sich die sozialen Beziehungen und wie wirken sich die Veränderungen aus?
- Wie entwickelt sich die Identifikation mit dem Team und der Organisation?

- Web-basierte Ausschreibungen und Arbeitsmärkte
  - Welche Arbeit ist für Web-basierte Ausschreibungen geeignet?
    - Welche Arbeit ist von *typischer Arbeit in Deutschland* für Web-basierte Ausschreibungen geeignet?
  - Welche rechtlichen Konsequenzen hat der internationale Web-basierte Handel mit Arbeit? (
    - Welche Regelungen gibt es für den Web-basierten Handel mit Arbeit in den verschiedenen Nationen?
  - Welche Kontroll- und Sicherheitsmechanismen gibt es für Arbeit, die über Web-basierte Ausschreibungen vergeben werden?
    - Welche Regressansprüche können von den Vertragspartnern, die über Web-basierte Ausschreibungen einen Vertrag abgeschlossen haben, durchgesetzt werden?
    - Welche Schutzrechte für persönliche Daten sind für Web-basierte Ausschreibungen zu beachten?

6 Literatur

Demel, S.: Bring Your Own Device. Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (BITKOM), 2013.

Dütsch, Matthias, Olaf Struck (2011): Muster interner und externer Personalanpassungsformen. Eine Analyse anhand des IAB-Betriebspanels 2007, in: Voss-Dahm, D.; Mühge, G.; Schmierl, K.; Struck, O. (Hrsg.): Qualifizierte Facharbeit im Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität. VS-Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2011, S. 249-288.

Eurostat:
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/dataset?p_product_code=TIN00089

Global Wage Report 2012/13 (Ohne Autor): Wages and equitable growth. International Labour Office, Geneva, 2013.

IAB-Aktuell, 23.2.2012: Befristete Neueinstellungen.

IAB-Aktuell, 23.2.2014

IAB-Kurzbericht Nr. 3, Februar 2013. Herausgeber: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit, 90327 Nürnberg

Leimeister, J. Marco; Zogaj, S.: Neue Arbeitsorganisation durch Crowdsourcing. Arbeitspapier Nr. 287, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, Juli 2013.

OECD Employment Database: http://www.oecd.org/els/emp/oecdemploymentoutlook.htm

(Ohne Autor): Die deutsche Version von Flexicurity: Anpassungsfähig durch Arbeitszeitkonten. Böcklerimpuls 6/2012

(Ohne Autor): Unternehmen und Arbeitsstätten. Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien in Unternehmen. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, 2012.

Pfisterer, S.: Arbeit 3.0 – Arbeiten in der digitalen Welt. Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (BITKOM), 2013.

Sehrbrock, I: Neuregelungen zum Insolvenzschutz von Arbeitszeitkonten. Herausgeber DGB-Bundesvorstand, Berlin, 2009.

Schlick Garrel, J. v.: Handreichungen für die betriebliche Praxis. In: Christopher M. (Hrsg.): Flexibilisierung der Produktion – Maßnahmen und Status-Quo, Ausgabe 2, Aachen, 2013.

Autoren

Schwemmle, M.& Wedde, P.: Digitale Arbeit in Deutschland. Potentiale und Problemlagen. Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn, 2012.

Walter, N. u.a.: Die Zukunft der Arbeitswelt. Auf dem Weg ins Jahr 2030. Bericht der Kommission »Zukunft der Arbeitswelt« der Robert Bosch Stiftung mit Unterstützung des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE. Hrsg.: Robert Bosch Stiftung GmbH, Stuttgart, 2013.

Zapf, I und Brehmer, W.: Arbeitszeitkonten haben sich bewährt. IAB Kurzbericht 22/2010, IAB-Bestellservice, c/o W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, 2010.

Zapf, I.: Flexibilität am Arbeitsmarkt durch Überstunden und Arbeitszeitkonten. IAB-Forschungsbericht 03/2012. Herausgeber: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg, 2012.

7 Anhang: Die Unternehmensdaten und Gesprächsleitfäden

Im Folgenden sind die interviewten Organisationen kurz charakterisiert und tabellarisch zusammengestellt.

Nr.	Organisation	Branche	Größe
1	Boehringer GmbH & Co. KG	Chemie, Humanpharmazeutika, Tiergesundheit	47.400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Umsatz 2013: 14.065 Mrd. Euro
2	BorgWarner Systems GmbH	Zündsysteme für Verbrennungsmotoren , Glühkerzen und Dieselkaltstartsysteme	19.700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Umsatz 2013:5,5 Mrd. Euro
3	Daimler AG	Personenkraftwagen, Nutzfahrzeuge, Busse, Finanzdienstleistungen, Flottenmanagement, Versicherungen	275.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Umsatz 2013: 117.982 Mrd. Euro
4	John Deere Deere & Company European Office	Traktoren, Mähdrescher, Landmaschinen, Rasenmäher, Bau- und Forstmaschinen	68.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Umsatz 2013: 27.723 Mrd. Euro
5	PHOENIX CONTACT GmbH & Co. KG	Systeme und Lösungen im Bereich der Elektrotechnik, Elektronik und Automation	12.800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 2012: 1,59 Mrd. Euro Umsatz
6	Wittenstein AG	Mechatronische Antriebslösungen, Medizintechnik, Verzahnungstechnologie	1.800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Umsatz 2013: 250 Mio. Euro
7	Südwestmetall e.V.	Arbeitgeberverband	Rund 1000 Mitgliedsunternehmen mit 492.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
8	ver.di	Gewerkschaft, Dienstleistungen	Rund 2 Mio. Mitglieder Einnahmen 2013: 415 Mio. Euro
9	IGM	Gewerkschaft, Metall	Rund 2,27 Mio. Mitglieder Einnahmen 2013: 499 Mio. Euro

Es wurden drei Varianten des Gesprächsleitfadens erstellt, einer für die Unternehmen, einer für die Gewerkschaften und einer für Arbeitgeberverbände, die inhaltlich die gleichen Fragen umfassen, aber jeweils entsprechend des Adressatenkreises leicht unterschiedlich formuliert wurden. Im Folgenden ist zunächst der Fragebogen für die Unternehmensvertreter abgebildet, dann der für die Arbeitgeberverbände und als drittes der für die Repräsentanten der Gewerkschaften.

Fraunhofer IAO

Gesprächsleitfaden für die Studie: Aspekte von Flexibilität für Arbeit und Leben durch neue Entwicklungen bei der Gestaltung von Arbeitsmärkten

Fragebereiche für die Unternehmensrepräsentanten

Hintergrund der Befragung

Flexibilisierung der Arbeit als Instrument zur Effizienzerhöhung wird kontrovers diskutiert. Die Pole sind hierbei die unternehmerischen Flexibilität beim Einsatz der Ressource Arbeitskraft und die soziale Sicherheit der Arbeitnehmenden. Um eine Balance herzustellen, propagiert die EU-Kommission das *Flexicurity-Konzept*, das die Komponenten Flexibilität und soziale Sicherheit vereinen soll. Wie aber sehen die Lösungen aus?

Die rasante Digitalisierung der Arbeitswelt hat die Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeit in jüngster Zeit erweitert und der Diskussion zusätzliche Impulse verliehen. Es entstehen neue Formen interner und externer Arbeitsmärkte, auf denen Arbeitsleistung gehandelt wird.

Wir möchten im Auftrag der *Adecco Stiftung für die Erforschung neuer Wege für Arbeit und soziales Leben* aktuell entstehende und zukünftig zu erwartende *Aspekte von Flexibilität für Arbeit und Leben durch neue Entwicklungen bei der Gestaltung von Arbeitsmärkten* identifizieren.

Dazu haben wir im Folgenden einige Fragen aufgelistet, die wir als Richtschnur für unser Gespräch verwenden wollen, ohne sklavisch die einzelnen Fragen abzuarbeiten.

Fragen

- Welche Flexibilitätsziele sind für die Ressource Arbeitskraft in ihrem Unternehmen definiert worden?
- Welche unterschiedlichen Flexibilitätsziele gibt es für Tätigkeitsfelder oder Regionen?
- Wie legen Sie Flexibilitätsziele für die Ressource Arbeit in ihrem Unternehmen fest?
- Welche Möglichkeiten für den flexiblen Einsatz von Personal nutzt ihr Unternehmen?
- Wie werden Arbeitskonzepte in ihrem Unternehmen gewählt?
- Was bestimmt die Entscheidungen für bestimmte Arbeitskonzepte?
- Welche neuen Formen von Arbeit sind in ihrem Unternehmen in jüngster Zeit entstanden?
- Wie wird Arbeit in ihrem Unternehmen den Personen zugeordnet?
- Welche internen Arbeitsmärkte für Arbeit sind in ihrem Unternehmen etabliert?
- Welche internen Märkte für Arbeit entstehen aktuell in ihrem Unternehmen?
- Welche externen Ressourcen für Arbeit nutzt ihr Unternehmen?
- Wie wird entschieden, welche externen Ressourcen für Arbeit genutzt werden sollen?
- Welche Ziele verfolgen Sie hinsichtlich der sozialen Sicherheit der Arbeitnehmenden?
- Wie legen Sie die Ziele hinsichtlich der sozialen Sicherheit der Arbeitnehmenden fest?
- Welche Gründe sind ihre wichtigsten für die Ziele zur sozialen Sicherheit der Arbeitnehmenden?
- Welche sozialen Regeln und Gesetze haben welche Konsequenzen für die Realisierung neuer Arbeitskonzepte?

Fraunhofer IAO

Gesprächsleitfaden für die Studie: Aspekte von Flexibilität für Arbeit und Leben durch neue Entwicklungen bei der Gestaltung von Arbeitsmärkten

Fragebereiche für die Tarifvertragsparteien

Hintergrund der Befragung

Flexibilisierung der Arbeit als Instrument zur Effizienzerhöhung wird kontrovers diskutiert. Die Pole sind hierbei die unternehmerische Flexibilität beim Einsatz der Ressource Arbeitskraft und die soziale Sicherheit der Arbeitnehmenden. Um eine Balance herzustellen, propagiert die EU-Kommission das *Flexicurity-Konzept*, das die Komponenten Flexibilität und soziale Sicherheit vereinen soll. Wie aber sehen die Lösungen aus?

Die rasante Digitalisierung der Arbeitswelt hat die Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeit in jüngster Zeit erweitert und der Diskussion zusätzliche Impulse verliehen. Es entstehen neue Formen interner und externer Arbeitsmärkte, auf denen Arbeitsleistung gehandelt wird.

Wir möchten im Auftrag der *Adecco Stiftung für die Erforschung neuer Wege für Arbeit und soziales Leben* aktuell entstehende und zukünftig zu erwartende *Aspekte von Flexibilität für Arbeit und Leben durch neue Entwicklungen bei der Gestaltung von Arbeitsmärkten* identifizieren.

Dazu haben wir im Folgenden einige Fragen aufgelistet, die wir als Richtschnur für unser Gespräch verwenden wollen, ohne sklavisch die einzelnen Fragen abzuarbeiten.

Fragen

- Welche Flexibilitätsziele sind für die Ressource Arbeitskraft in Unternehmen wünschenswert?
- Welche unterschiedlichen Flexibilitätsziele sollte es für Tätigkeitsfelder oder Regionen geben?
- Wie sollten Flexibilitätsziele für die Ressource Arbeit in Unternehmen festgelegt werden?
- Welche Möglichkeiten für den flexiblen Einsatz von Personal nutzten Unternehmen?
- Welche Möglichkeiten für den flexiblen Einsatz von Personal sollten Unternehmen nutzen?
- Welche neuen Formen von Arbeit sind in den Unternehmen in jüngster Zeit entstanden?
- Wie wird Arbeit in Unternehmen den Personen zugeordnet?
- Welche internen Arbeitsmärkte für Arbeit sind in den Unternehmen etabliert?
- Welche internen Märkte für Arbeit entstehen aktuell in den Unternehmen?
- Welche externen Ressourcen für Arbeit nutzen die Unternehmen?
- Wie wird entschieden, welche externen Ressourcen für Arbeit genutzt werden sollen?
- Welche Ziele verfolgen die Unternehmen hinsichtlich der sozialen Sicherheit der Arbeitnehmenden?
- Welche Ziele sollten die Unternehmen hinsichtlich der sozialen Sicherheit der Arbeitnehmenden verfolgen?
- Wie legen die Unternehmen die Ziele hinsichtlich der sozialen Sicherheit der Arbeitnehmenden fest?
- Welche Gründe sind die wichtigsten für die Ziele zur sozialen Sicherheit der Arbeitnehmenden?
- Welche sozialen Regeln und Gesetze haben welche Konsequenzen für die Realisierung neuer Arbeitskonzepte?

Gesprächsleitfaden für die Studie:
Aspekte von Flexibilität für Arbeit und Leben durch neue Entwicklungen bei der Gestaltung von Arbeitsmärkten

Fragebereiche für die Repräsentanten der Gewerkschaften

Hintergrund der Befragung

Flexibilisierung der Arbeit als Instrument zur Effizienzerhöhung wird kontrovers diskutiert. Die Pole sind hierbei die unternehmerische Flexibilität beim Einsatz der Ressource Arbeitskraft und die soziale Sicherheit der Arbeitnehmenden. Um eine Balance herzustellen, propagiert die EU-Kommission das *Flexicurity-Konzept*, das die Komponenten Flexibilität und soziale Sicherheit vereinen soll. Wie aber sehen die Lösungen aus?

Die rasante Digitalisierung der Arbeitswelt hat die Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeit in jüngster Zeit erweitert und der Diskussion zusätzliche Impulse verliehen. Es entstehen neue Formen interner und externer Arbeitsmärkte, auf denen Arbeitsleistung gehandelt wird.

Wir möchten im Auftrag der *Adecco Stiftung für die Erforschung neuer Wege für Arbeit und soziales Leben* aktuell entstehende und zukünftig zu erwartende *Aspekte von Flexibilität für Arbeit und Leben durch neue Entwicklungen bei der Gestaltung von Arbeitsmärkten* identifizieren.

Dazu haben wir im Folgenden einige Fragen aufgelistet, die wir als Richtschnur für unser Gespräch verwenden wollen, ohne sklavisch die einzelnen Fragen abzuarbeiten.

Fragen

- Welche Flexibilitätsziele sind für die Ressource Arbeitskraft in Unternehmen akzeptabel?
- Welche unterschiedlichen Flexibilitätsziele sollte es für Tätigkeitsfelder oder Regionen geben?
- Wie sollten Flexibilitätsziele für die Ressource Arbeit in Unternehmen festgelegt werden?
- Welche Möglichkeiten für den flexiblen Einsatz von Personal nutzten Unternehmen?
- Welche Möglichkeiten für den flexiblen Einsatz von Personal sollten Unternehmen nutzen?
- Welche neuen Formen von Arbeit sind in den Unternehmen in jüngster Zeit entstanden?
- Wie wird Arbeit in Unternehmen den Personen zugeordnet?
- Welche internen Arbeitsmärkte für Arbeit sind in den Unternehmen etabliert?
- Welche internen Märkte für Arbeit entstehen aktuell in den Unternehmen?
- Welche externen Ressourcen für Arbeit nutzen die Unternehmen?
- Wie wird entschieden, welche externen Ressourcen für Arbeit genutzt werden sollen?
- Welche Ziele verfolgen die Unternehmen hinsichtlich der sozialen Sicherheit der Arbeitnehmenden?
- Welche Ziele sollten die Unternehmen hinsichtlich der sozialen Sicherheit der Arbeitnehmenden verfolgen?
- Wie legen die Unternehmen die Ziele hinsichtlich der sozialen Sicherheit der Arbeitnehmenden fest?
- Welche Gründe sind die wichtigsten für die Ziele zur sozialen Sicherheit der Arbeitnehmenden?
- Welche sozialen Regeln und Gesetze haben welche Konsequenzen für die Realisierung neuer Arbeitskonzepte?