

Rückblende 1. Arbeitgeberforum »Zukunft der Arbeit«

Selbstbestimmtes Arbeiten in flexiblen Systemen



Christine Molketin
Institut für angewandte
Arbeitswissenschaft (ifaa)

»Starre Arbeitszeiten sind von gestern«, resümierte Prof. Dr.-Ing. Sascha Stowasser, Direktor des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa) beim 1. Arbeitgeberforum »Zukunft der Arbeit« am 4. November 2015 in Berlin. Beim Auftakttermin zur Veranstaltungsreihe, die gemeinsam mit der Gesellschaft für Marketing und Service der Deutschen Arbeitgeber (GDA) und unter Schirmherrschaft der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) ins Leben gerufen wurde, stand das Thema »Selbstbestimmtes Arbeiten in flexiblen Systemen« auf dem Programm. Vertreter aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen stellten ihre betriebsspezifischen Lösungen vor.

In seiner Begrüßungsrede fasste Dr. Gerhard F. Braun, Vizepräsident der BDA und Schirmherr der Veranstaltung, die aktuellen Rahmenbedingungen, vor denen die Industrie handeln muss, zusammen. »Die Arbeitswelt befindet sich in einer Phase der tiefgreifenden Veränderung. Unternehmen stehen vor neuen Herausforderungen. Kunden geben den Takt vor. Unternehmen sollen zunehmend rund um die Uhr zur Verfü-

gung stehen. Wer hier nicht flexibel reagieren kann, wird am Markt verlieren.«

Prof. Dr.-Ing. Stowasser ergänzte aus arbeitswissenschaftlicher Sicht: »Die Digitalisierung hat rasant an Fahrt aufgenommen. Wir brauchen neue Modelle, die es insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels schaffen, die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit der Beschäftigten bis ins Rentenalter zu erhalten. Dies muss individuell und branchenspezifisch umgesetzt werden.«

Zur thematischen Einführung beleuchtete Isabel Rothe, Präsidentin der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, den Wandel der Arbeitswelt. »Im Vordergrund stehen die Dynamik sowie die Vielfalt und Komplexität der Veränderungen und Restrukturierungen.« Vor diesem Hintergrund gab sie beispielhaft Handlungsempfehlungen. So müssen Unternehmen ihrer Auffassung nach die Erreichbarkeit ihrer Beschäftigten gestalten. Eine einheitliche Lösung könne es hier nicht geben. Darum, so Rothe, müssen tätigkeitsspezifische Lösungen gefunden werden. Vor diesem Hintergrund kann eine adäquate Arbeitsorganisation aufgebaut werden. Wichtig ist es aus Sicht der Expertin, die Beschäftigten in diesen Prozess einzubeziehen. Daraufhin könne die Erreichbarkeit gezielt

Abb. 1: Vergleich der Chancen und Risiken von mobil und zeitlich flexiblerer Arbeit.

Mobile und flexible Arbeit	
<p>Chancen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Autonomie und Handlungsspielräume, selbstverantwortliche Strukturierung von Zeit und Rahmen der Arbeit = Freiheitsgrade ■ Life-Balance, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ■ Einsparen von Reise-/Pendelzeit ■ Höhere Produktivität 	<p>Risiken:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Flexibilisierung kann für Beschäftigte mit besonderen Belastungen verbunden sein, insbesondere <ul style="list-style-type: none"> ▶ wenn keine Zeitpuffer und wenig individuelle Spielräume bestehen, ▶ wenn es an Selbstmanagement-Kompetenzen fehlt. ■ Entgrenzung, interessierte Selbstgefährdung ■ Erholungsunfähigkeit



Abb. 2: Blick ins Plenum
und Details der gut
besuchten Veranstaltung



ausgerichtet werden. Auf beiden Seiten – Arbeitgeber und Arbeitnehmer – müssen die Erwartungen zur Erreichbarkeit geklärt werden. Es ist nötig, regelmäßig Routinen zu hinterfragen. Gleichzeitig müssen die Kompetenzen der Beschäftigten gestärkt (Stichwort Lebenslanges Lernen) und klare Regeln vereinbart werden.

Im Anschluss an die Einleitung zum Thema stellten die Referenten ihre betriebsspezifischen Lösungen vor. Die Vortragenden kamen aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen. Erich Thanner, Vice President Compensation and Benefits, Working Time, Job Evaluation der BMW Group, präsentierte als Vertreter eines Konzerns, dass es auch bei Großunternehmen mit einer großen Bandbreite an Tätigkeiten keiner komplizierten Lösungen bedarf. Er erläuterte das Konzept zur Mobilarbeit: Dieses Thema werde bei BMW mit einer Be-

triebsvereinbarung gelöst. Er betonte: »Wichtig ist, dass auf beiden Seiten der Sozialpartner die gleichen Bilder im Kopf präsent sind. Unsere Mitarbeiter wollen und brauchen Flexibilität. Wir als Führungskräfte sind gefordert, unsere Fürsorgepflicht auch bei der Mobilarbeit wahrzunehmen.«

Dr. David Hoeflmayr, Vorstandsvorsitzender der Thomas Krenn AG, gab Einblicke in das mittelständische Unternehmen. Der IT-Dienstleister baut auf Bestellung Server, die individuell nach Kundenanforderung produziert werden. Der Firmensitz liegt im ländlichen Gebiet und ist darauf angewiesen, Fachkräfte an den Betrieb zu binden. »Bei uns ist die Flexibilität komplett in Richtung Kunde ausgelegt. Für unseren Betrieb spielt Flexibilität insbesondere bei der Standort-sicherung eine große Rolle.« Bei der Thomas Krenn AG werden die Mitarbeiter schon früh in



Abb. 3: Expertenpodium mit Dr. Stephan Sandrock (3. v. l.)

den Kommunikationsprozess eingebunden. So schulen beispielsweise schon Auszubildende andere Auszubildende sowie Mitarbeiter.

Einblicke in die Situation von kleinen Unternehmen gab Dipl.-Ing. Peter Hansemann, Geschäftsführer ICN GmbH+Co. KG. Die Dienstleistung des Betriebes besteht hauptsächlich in der Sicherung des IT-Betriebs und der Kommunikation in mittelständischen Unternehmen. »Wir sind 18 Mitarbeiter, davon alleine elf Techniker. Diese arbeiten im Drei-Schicht-Tagesbetrieb. Unsere Kunden erwarten Flexibilität und Zuverlässigkeit.« Dies stellt den IT-Dienstleister vor besondere Herausforderungen. Er fasst zusammen: »Gesetzliche Regelungen sind für uns nicht hilfreich und zudem schwer umsetzbar. Wir brauchen individuelle Lösungen, um wettbewerbsfähig zu sein.«

Jens Hupfeld, Referatsleiter des Verbandes der Ersatzkassen, gab mit seinem Fachbeitrag einen Einblick in den iga-Report (iga-Report 23). Er fasste dessen Ergebnisse zusammen: »Mobile Arbeit und ständige Erreichbarkeit bieten Chancen, müssen aber auch gut gestaltet sein, um möglichen negativen Folgen vorzubeugen.« Zu den Chancen gehören: Autonomie und Handlungsspielräume für die Beschäftigten und eine selbstverantwortliche Strukturierung von Zeit und Rahmen der Arbeit. Beruf und Privat-

leben lassen sich einfacher vereinbaren. Hier spielt das Einsparen von Reise- und Pendelzeit eine große Rolle. Insgesamt kann es zu einer höheren Produktivität führen. Parallel dürfen die Risiken nicht unbeachtet bleiben. Die Flexibilisierung kann für Beschäftigte mit besonderen Belastungen verbunden sein, insbesondere, wenn keine Zeitpuffer und wenig individuelle Spielräume bestehen oder wenn es an Selbstmanagement-Kompetenzen fehlt. Für Beschäftigte kann dies Gefahren mit sich bringen; dazu zählen Entgrenzung, interessierte Selbstgefährdung und gesteigerte Erholungsunfähigkeit.

Prof. Dr.-Ing. Sascha Stowasser betonte zum Schluss noch einmal: »Die unterschiedlichen Beispiele aus den Unternehmen verdeutlichen: Zusätzliche gesetzliche Regelungen bringen uns nicht weiter. Jedes Unternehmen hat unterschiedliche Rahmenbedingungen. Wettbewerbsfähigkeit und Standortsicherung der einzelnen Betriebe können nur durch individuelle Lösungen garantiert werden.« ■

Text: Christine Molketin

Autoren-Kontakt

Christine Molketin M. A.
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa)
Tel.: +49 211 542263-26
E-Mail: c.molketin@ifaa-mail.de