

ARBEIT  
WEITER  
DENKEN

# GRÜN BUCH

A R B E I T E N 4 . 0

BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES





ARBEIT  
WEITER  
DENKEN

GRÜN  
BUCH

ARBEITEN 4.0

C R O W D W O  
G E N E R A T I O N

W O R K - L I F E

R U S H H O U R D E S

T E I L H A B

S T A A T

B R A N C H E

*BIG DATA*

INDUSTRIE 4.0

DIGITALER WANDEL

*SKIN G*

POLARISIERUNG

*Y FACHKRÄFTE*

*E-BALANCE*

*LEBENS*

ARBEITEN 4.0

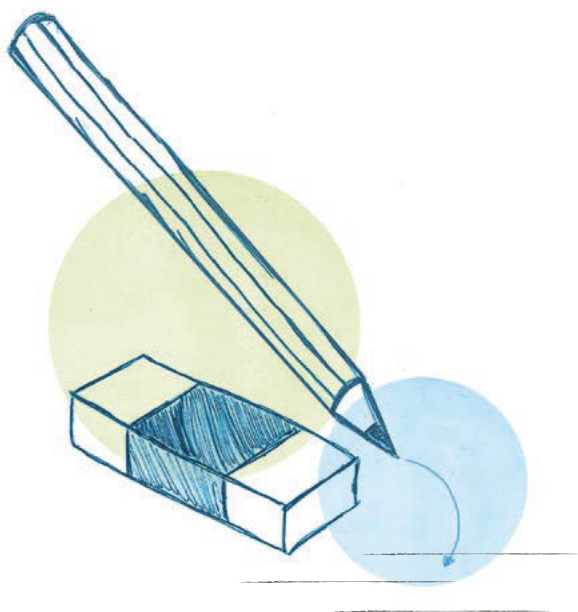
*E WISSENSGESELLSCHAFT*

ENTGRENZUNG

*3 - D - D R U C K E R*

GESTALTEN

*CHANCEN*



# VORBEMERKUNGEN

Mit „Arbeiten 4.0“ werfen wir einen Blick in die Arbeitswelt von heute, aber auch von morgen und übermorgen. Wir möchten einen breiten Dialog darüber in Gang setzen, wie wir arbeiten wollen und welche Gestaltungschancen es für Unternehmen, Beschäftigte, Sozialpartner und Politik gibt. Am Anfang dieses Dialogs stehen erst einmal Beschreibungen, Analysen und viele offene Fragen, nicht jedoch bereits fertig ausformulierte Antworten. In diesem Dokument fassen wir zusammen, von welchem Ausgangspunkt aus das Bundesministerium für Arbeit und Soziales in den Dialogprozess „Arbeiten 4.0“ startet.

In einem ersten Schritt beschreiben wir wichtige übergreifende Trends und Szenarien unserer Arbeitsgesellschaft (Kapitel 1). Danach führen wir aus, was wir unter Arbeiten 4.0 verstehen und mit welcher Haltung wir als Bundesministerium für Arbeit und Soziales in diesen Dialog gehen (Kapitel 2). Anschließend stellen wir zentrale Handlungsfelder dar und formulieren konkrete Fragestellungen (Kapitel 3). Während wir die Argumentation im Kapitel 3 aus der Logik der einzelnen Handlungsfelder heraus entwickeln, richten wir im Kapitel 4 den Blick auf die konkreten Institutionen des Sozialstaats. Kapitel 5 führt aus, wie der Dialogprozess **ARBEITEN 4.0** angelegt ist und welche Ziele er hat.





VORWORT VON BUNDESMINISTERIN ANDREA NAHLES .....	06
1. UNSERE ARBEITSGESELLSCHAFT IM WANDEL: TRENDS UND SZENARIEN .....	10
1.1 Technische Potenziale: Digitale und globale Ökonomie .....	14
1.2 Gesellschaftliche Werte: Veränderte Ansprüche an Arbeit .....	18
1.3 Neue Unsicherheiten und Wandel des Normalarbeitsverhältnisses: Rückgang normaler Arbeitsverhältnisse und Auseinanderdriften des Arbeitsmarktes .....	22
1.4 Fortwirken weiterer Megatrends: Demografischer Wandel, Globalisierung und Wissensgesellschaft .....	26
2. ARBEITEN 4.0: ARBEIT WEITER DENKEN .....	30
3. DIE HERAUSFORDERUNGEN: HANDLUNGSFELDER UND LEITFRAGEN .....	38
3.1 Arbeit für alle? Teilhabe an Arbeit sichern .....	42
3.2 Erwerbsarbeit oder individueller Lebensrhythmus – Wer gibt den Takt vor? Eine lebensphasenorientierte Arbeits- und Sozialpolitik .....	48
3.3 Soziale Marktwirtschaft reloaded? Gerechte Löhne und soziale Sicherheit .....	54
3.4 Einmal Fachkraft, immer Fachkraft? Qualifizieren für die Arbeit von heute und morgen .....	60
3.5 Wie arbeiten wir in der Arbeitswelt der Zukunft? Gute Arbeit im digitalen Wandel erhalten .....	64
3.6 Wie arbeitet das erfolgreiche Unternehmen der Zukunft? Gute Unternehmenskultur und demokratische Teilhabe .....	68
4. DIE INSTITUTIONEN DES SOZIALSTAATS IN DER ARBEITSWELT 4.0 .....	72
5. DIALOG: FÜR EINEN NEUEN SOZIALEN KOMPROMISS .....	82

# VORWORT VON BUNDESMINISTERIN ANDREA NAHLES

## ARBEITEN 4.0 – NEUE PERSPEKTIVEN FÜR UNSERE ARBEITSGESELLSCHAFT

Der Blick in die Zukunft erlebt in den Medien gerade einen neuen Aufschwung: Kommen Taxis, Busse und LKWs bald ohne Fahrer aus? Sind Roboter die besseren Chirurgen? Wird Bargeld überflüssig und wir bezahlen nur noch mit dem Handy? Werden Häuser und Siedlungen mittels 3-D-Druckern gebaut? Entlang solcher Fragen werden derzeit Zukunftsszenarien einer „digitalen Revolution“ diskutiert. Deren Grundlagen sind immer leistungsfähigere IT-Systeme, hochentwickelte Robotik und Sensorik, 3-D-Drucker, Clouds und riesige Datensammlungen, die, Big Data sei Dank, miteinander kombiniert erstaunliche Vorhersagen ermöglichen.

Auch die deutsche Wirtschaft debattiert dringliche Fragen: Kommt das Auto der Zukunft aus Stuttgart, Wolfsburg oder dem Silicon Valley? Wie lassen sich Werkzeuge mit Baustellen, Kisten mit Containern, Heizung und Lüftung mit dem Wetter vernetzen? Gelingt es deutschen Unternehmen, das zu „digitalisieren“, was sie besonders gut können, zum Beispiel Maschinen und hochwertige Dienstleistungen? Es geht um die Sicherung des Wirtschaftsstandorts Deutschland und Europa, eine Neuverteilung der Märkte, um enorme Wachstumspotenziale und den Traum eines digitalen „Wirtschaftswunders“.

Die Digitalisierung beflügelt Fantasien und Innovationen, sie überrascht uns mit immer neuen Produkten und Geschäftsmodellen. Zugleich beginnen wir erst langsam zu verstehen, wie nachhaltig sie unsere Wirklichkeit bereits verändert hat, mit welcher Geschwindigkeit sie Medien, Wirtschaft und Alltagskultur durchdringt und völlig neu ordnet.

Als zentrale Schnittstelle der Veränderung erweist sich die Arbeit. Wenn wir über Arbeiten 4.0 sprechen, reden wir nicht nur über die neuen

Technikwelten der Industrie 4.0. Wir reden über die Arbeit der Zukunft in ihrer ganzen Breite und Vielfalt. Dabei ist der technologisch ermöglichte Wandel nur ein wichtiger Treiber. Eine stille Umwälzung geht von den Menschen selbst aus: Wir erleben derzeit einen grundlegenden kulturellen Wandel mit neuen Ansprüchen an die Organisation von Arbeit. Individualisierung ist nicht nur ein Zauberwort für Produktentwickler und Vermarkter, sondern ein historischer Trend



weit über den Konsum hinaus. Wir wollen ein individuelles Leben. Und das heißt: Wir möchten uns um die Menschen, die wir lieben, kümmern, erst recht dann, wenn sie uns brauchen. Wir möchten ein Privatleben, das diesen Namen verdient, und gute Arbeit, die zu unserer Lebenssituation passt. Sie soll uns die Freiheit und Souveränität lassen, unser Leben zu führen und zugleich das notwendige Maß an Sicherheit verschaffen.

Als Arbeitsministerin möchte ich die Zukunftsdebatte als Fortschrittsdebatte führen, in der die Menschen und ihre Bedürfnisse im Mittelpunkt stehen. Und zwar ganz konkret: Wo haben die Fahrerinnen und Fahrer, die Ärztinnen und Ärzte, die Briefträgerinnen, Kassiererinnen und Bauarbeiter in der digitalen Welt (und jenseits davon) ihren Platz? Sitzt der LKW-Fahrer von heute auf seiner Route morgen zwar nicht am Steuer, aber als Pilot in seinem Führerhaus und überwacht die elektronischen Instrumente? Hat er übermorgen seinen Platz in einem Logistikzentrum, von wo aus er mehrere selbstfahrende LKW aus der Ferne kontrolliert?

# VORWORT

Oder kann er das vielleicht von zu Hause aus erledigen? Hat er dabei mehr Freizeit als früher, kann er gesünder leben, seine Familie häufiger sehen, sich die Arbeit mit seiner Frau teilen? Hat er noch einen Bezug zu seinem Unternehmen? Kann er darin mitwirken und mitbestimmen? Hat er die Solidarität seiner Kolleginnen und Kollegen? Oder fühlt sich unser Fahrer überflüssig und findet keine Arbeit mehr? Hat er vielleicht die Chance ergriffen, etwas ganz Neues zu machen? Hat er dabei die Unterstützung unserer Institutionen gefunden?

Die Revolution des Digitalen erfordert eine behutsame Evolution des Sozialen. Worauf kommt es mir dabei an? Auf gute, sichere und gesunde Arbeit. Dass wir neue Wege finden, einen hohen Beschäftigungsstand mit der Teilhabe an Arbeit zu verbinden. Dass wir veränderte individuelle Ansprüche von Beschäftigten an ihre Arbeit ernst nehmen und eine lebensphasenorientierte Politik entwickeln. Dass gerechte Löhne und soziale Sicherheit in unserer sozialen Marktwirtschaft auch für neue Arbeitsformen gelten. Dass wir gute Antworten bei der Aus- und Weiterbildung finden, wie wir den technologischen Wandel gestalten und den Beschäftigten helfen können, in einer von größerer Vielfalt, Brüchen und Unsicherheiten geprägten Arbeitswelt zurechtzukommen. Dass Unternehmen die Fachkräfte finden, die sie brauchen, und auf eine gute Unternehmensführung setzen, weil sie ihnen viele Vorteile bringt. Wir wollen die einst mühsam erkämpften hohen Standards mit in die Arbeitswelt 4.0 nehmen. Dazu brauchen wir nicht möglichst viele Regeln, sondern möglichst gute.



Mit Arbeiten 4.0 wollen wir eine wichtige Debatte eröffnen, Fragen stellen und gemeinsame Antworten finden. Ich lade Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Praktiker, Sozialpartner und die Zivilgesellschaft ein, sich daran zu beteiligen. Wir brauchen die Perspektiven von Frauen und Männern, von jungen Menschen und den lebens- und arbeitserfahrenen Älteren. Dieses Grünbuch macht den Anfang: Es skizziert unsere Ausgangssituation und formuliert Fragen aus unterschiedlichen Perspektiven. Nicht alle werden wir schon abschließend beantworten können, aber am Ende des Prozesses werden wir genauer wissen, wie wir in Zukunft arbeiten möchten und was wir dafür tun müssen.

Mein Ziel ist, dass wir einen neuen sozialen Kompromiss entwickeln, der Arbeitgebern wie Arbeitnehmern nützt. Etwa indem wir gemeinsam mit den Sozialpartnern Wege finden, wie Beschäftigte ihre jeweiligen Arbeitszeitwünsche auch umsetzen können. Indem wir einen Ausgleich herstellen zwischen den Flexibilitätsanforderungen der Unternehmen und den Bedürfnissen der Beschäftigten. Oder indem wir lebensbegleitendes Lernen zur ersten und wichtigsten Antwort auf eine Arbeitswelt im ständigen Wandel machen. Dies kann nur gelingen, wenn wir gemeinsam dafür Sorge tragen, dass die Beschäftigten in ihrem gesamten Arbeitsleben die Bildung bekommen, die sie benötigen. Reden wir darüber!

**1.**

**UNSERE  
ARBEITSGESELL  
IM WANDEL**

**SCHAFT**

*TRENDS &  
SZENARIEN*

Es gibt viele Gründe, warum Menschen arbeiten. Für die meisten Menschen steht die Absicherung des Lebens für sich und ihre Angehörigen im Vordergrund. Arbeit verleiht Würde und Identität. Darüber hinaus ermöglicht sie Menschen Teilhabe, Aufstieg, Prestige und Erfolg. Viele Menschen arbeiten, um die eigenen Talente zu entfalten, sich selbst in der Arbeit zu verwirklichen oder um Kontakt, Anerkennung und Bestätigung in einer Gemeinschaft zu finden. Ob aus Pflicht, Berufung oder Freude – Arbeit ist und bleibt für jeden Einzelnen und die Gesellschaft insgesamt zentral. Wir sind eine Arbeitsgesellschaft. Genauer gesagt: Wir sind eine **ARBEITSGESELLSCHAFT IM WANDEL**.

Dies eröffnet uns neue Handlungsoptionen und Gestaltungschancen. Damit wir sie nutzen können, müssen wir Antworten finden auf folgende Fragen: Was sind heute die wichtigsten Treiber des Wandels? Wohin entwickeln sich unsere Arbeitsgesellschaft und die Institutionen, die sie tragen? Wie wollen, wie werden wir in Zukunft arbeiten?







KULTURELLER WANDEL

DEMOGRAFISCHER WANDEL

FACH-KRÄFTE - SICHERUNG

GLOBALISIERTE WISSENS-GESELLSCHAFT



WANDEL DES NORMALARBEITS-VERHÄLTNISSES

DIGITALISIERUNG & AUTOMATISIERUNG



NEUE PRODUKTE & PRODUKTIONSPROZESSE

# 1.1 TECHNISCHE POTENZIALE:

## DIGITALE UND GLOBALE ÖKONOMIE

### Big Data

*Als Big Data wird die Sammlung und Auswertung immer größerer Datenmengen bezeichnet, die durch technische Fortschritte sowohl bei Prozessoren, in der Sensorik, aber auch in den Analysemethoden ermöglicht werden.*

Wir sind auf dem Weg in eine digitale Ökonomie. Immer leistungsfähigere IT-Systeme bei sinkenden Produktionskosten, eine steigende weltweite Internetnutzung von zu Hause aus und unterwegs, hochentwickelte Robotik und Sensorik, cyberphysische Systeme, die die virtuelle Welt mit der Welt der Objekte vereinen, der 3-D-Druck als neue Produktionstechnik, intelligente Software-Systeme, Big Data, nicht zuletzt veränderte Konsumentenwünsche – der digitale Wandel revolutioniert klassische Geschäftsmodelle, krepelt ganze Branchen um und bringt neue Produktions- und Logistikketten sowie Produkte und Dienstleistungen hervor. Die dadurch möglichen Produktivitätssteigerungen wie auch die hohe Preistransparenz im Online-Handel sind im Interesse der Konsumenten, die zudem als „Prosumenten“ immer mehr in den Innovations- und Produktionsprozess einbezogen werden.

### Digitaler Wandel

*Der digitale Wandel bündelt eine Vielzahl von Veränderungen, die auf Basis einer schnellen und breiten Adaption neuer Informations- und Kommunikationstechnologien in Wirtschaft und Gesellschaft realisiert werden können. Sie haben jeweils für sich und erst recht in Wechselwirkung miteinander ein großes Potenzial, die Art und Weise, wie wir wirtschaften und arbeiten, grundlegend zu beeinflussen.*

Der digitale Wandel läuft im globalen Maßstab ab und bringt selbst weit entfernte Regionen und Personen in engen Kontakt miteinander. Der weltweite Wettbewerb sowie die internationale Arbeitsteilung nehmen zu. Dabei trifft, vereinfacht gesagt, ein in Deutschland weit verbreitetes **INNOVATIONSMODELL**, das auf die kontinuierliche Verbesserung von Produkten und Prozessen ausgerichtet ist, auf ein disruptives Innovationsmodell aus dem Silicon Valley, das auf radikale Veränderungen abzielt.

Dieser Wandel bietet für Unternehmen im technologiestarken Deutschland viele **CHANCEN**, aber auch manche Risiken. Produktivitätssteigerungen, mehr Kundennähe und Exportchancen – das ermöglicht den

klassischen deutschen Leitindustrien, wie dem Maschinen- oder Automobilbau, die Industrie 4.0 mit ihren neuen Produktionswelten. Hier könnte eine neue Konkurrenz um die Technologie- und Markenführerschaft mit hochkapitalisierten Unternehmen entstehen, die, aus dem IT-Bereich kommend, in die industrielle Produktion vorstoßen. Die „Makers“-Bewegung<sup>1</sup> könnte am Schnittpunkt von IT-Programmierung, 3-D-Druck, Kleinserienproduktion und Handwerk neue Impulse für die heimische Produktion geben. Im Dienstleistungsbereich entsteht eine „On-demand-Wirtschaft“. Dabei treten Online-Plattformen als einfache, schnelle und kostengünstige Vermittler von Dienstleistungen für Unternehmen und Privathaushalte auf.

Nach dem Monitoring-Report Digitale Wirtschaft 2014<sup>2</sup> fällt die Digitalisierung in **EINZELNEN BRANCHEN** noch sehr unterschiedlich aus. Am stärksten digitalisiert sind Telekommunikation und Verlagswesen, Medien und Rundfunk. Einen hohen Digitalisierungsgrad haben ebenfalls die IT- und Informations-, Finanz- und Versicherungsdienstleister sowie die Hersteller von Datenverarbeitungsgeräten, elektrischen und optischen Produkten sowie Fahrzeugen. Handel, Elektrotechnik und Maschinenbau liegen im Mittelfeld des Branchenindex. Perspektivisch dürften die Branchen, die bislang relativ wenig in ihre Informations- und Kommunikationstechnologie investiert haben, in den kommenden Jahren verstärkt

## Industrie 4.0

*Das Schlagwort Industrie 4.0 beschreibt einen Umbruch im produzierenden Sektor. Leitbild der Industrie 4.0 ist eine hochautomatisierte und vernetzte industrielle Produktions- und Logistikkette. Dabei verschmelzen virtuelle und reale Prozesse auf der Basis sogenannter cyber-physischer Systeme. Dies ermöglicht eine hocheffiziente und hochflexible Produktion, die Kundenwünsche in Echtzeit integriert und eine Vielzahl von Produktvarianten ermöglicht.*

---

<sup>1</sup> Anderson (2013): Makers: Das Internet der Dinge: Die nächste industrielle Revolution.

<sup>2</sup> BMWi (2014): Monitoring-Report Digitale Wirtschaft 2014.

---

aufholen, darunter die Verkehrs- und Logistikbranche oder die Energie- und Wasserversorgung. Bei den beschäftigungsintensiven Branchen ist vor allem im Dienstleistungsbereich damit zu rechnen, dass sich der Digitalisierungsgrad erhöht. Der Einzelhandel zum Beispiel ist gefordert, kanalübergreifende Angebote für Kunden zu entwickeln, um so Online- und stationären Handel zu verknüpfen.

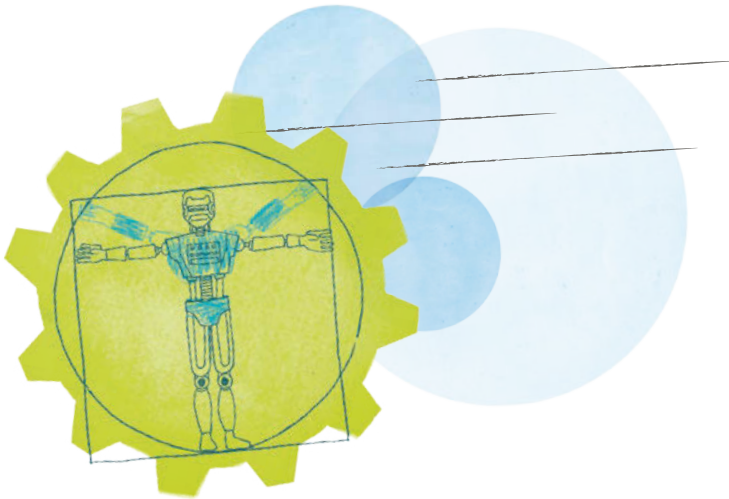
Wie verändert sich die **ARBEIT** in der digitalen Ökonomie? 54 % der Beschäftigten in Deutschland nutzten im Jahr 2014 laut Statistischem Bundesamt bei der Arbeit einen Computer mit Internetanschluss. Nicht nur in den Büros wird digitale Arbeit zum Standard, sondern auch in den Fabriken ist der Einsatz computerisierter, vernetzter Maschinen weit verbreitet. Knapp ein Viertel der Produktion in Deutschland läuft heute bereits voll- oder hochautomatisiert ab.<sup>3</sup> Digitale Arbeit ermöglicht darüber hinaus vermehrt Arbeitsmodelle, wie die Telearbeit, und neue Arbeitsformen, wie das Crowdworking.

### Crowdworking

*Beim Crowdworking werden Aufträge, meist zerteilt in kleinere Aufgaben, über digitale Plattformen an Crowdworker vergeben. Dies kann sowohl an die eigenen Beschäftigten erfolgen (internes Crowdworking) als auch an Dritte (externes Crowdworking), die oftmals als Solo-Selbständige für viele Auftraggeber weltweit arbeiten.*

Es ist offen, wie die **BESCHÄFTIGUNGSBILANZ** in der digitalen Ökonomie ausfallen wird. Neue Tätigkeiten kommen hinzu. Neue Arbeitsplätze entstehen, zum Beispiel in den 7.000 IKT-Unternehmen, die pro Jahr in Deutschland neu gegründet werden. Schon heute arbeiten in der IKT-Branche in Deutschland mehr als eine Million Erwerbstätige<sup>4</sup>. Andererseits lassen Software-Lösungen, die komplexe Algorithmen ausführen, und untereinander vernetzte Fertigungsmaschinen mit leistungsstarker Computertechnologie den Automatisierungsgrad weiter steigen.

Für die vergangenen Jahre gehen Arbeitsmarktforscher davon aus, dass durch **AUTOMATISIERUNG** insbesondere mittlere Tätigkeiten mit hohem Routinegrad weggefallen sind.<sup>5</sup> Dies führte in vielen Ländern zu einer Beschäftigungspolarisierung in Form einer relativen Zunahme gering- und hochqualifizierter Beschäftigung, die auch von veränderten



Konsumentenwünschen und sich wandelnden Branchenstrukturen getrieben war. In den USA ist zudem auch eine Lohnpolarisierung zu beobachten. In Deutschland zeigte sich bislang eine Polarisierung bei der Beschäftigung, jedoch keine mit den USA vergleichbare Polarisierung bei den Löhnen.<sup>6</sup>

Obwohl durch technologische Innovationen in der Vergangenheit auf kürzere Sicht immer wieder Tätigkeiten in großem Umfang weggefallen sind, haben sie langfristig auch neue Beschäftigungsmöglichkeiten geschaffen. Für die künftige Entwicklung werden die positiven Beschäftigungseffekte von einigen Experten jedoch infrage gestellt.<sup>7</sup>

### **Polarisierung**

*Wenn die Nachfrage nach mittleren Qualifikationen im Vergleich zu höheren, aber auch zu niedrigeren Qualifikationen sinkt, bspw. durch dentechnologischen Fortschritt, kann es zu einer Polarisierung der Löhne bzw. der Beschäftigung kommen. Dann steigen bspw. die Löhne an den Polen der Lohnverteilung relativ zu den Löhnen in der Mitte.*

<sup>3</sup> Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (2013): Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0.

<sup>4</sup> BMWi (2014): Monitoring-Report Digitale Wirtschaft 2014.

<sup>5</sup> Z. B. Autor/Dorn (2013): The Growth of Low-Skill Service Jobs and the Polarization of the U.S. Labor Market, American Economic Review 103.

<sup>6</sup> Vgl. Dustmann/Ludsteck/Schönberg (2009): Revisiting the German Wage Structure, The Quarterly Journal of Economics 124; Antoniczyk/DeLeire/Fitzenberger (2010): Polarization and Rising Wage Inequality, IZA Discussion Paper No. 4842.

<sup>7</sup> Vgl. Osborne/Frey (2013): The Future of Employment: How susceptible are Jobs to Computerisation? und Brynjolfsson/McAfee (2014): The Second Machine Age.

## 1.2 GESELLSCHAFTLICHE WERTE:

### VERÄNDERTE ANSPRÜCHE AN ARBEIT

Nicht nur Technologien verändern die Wirklichkeit, sondern auch **GEWANDELTE GESELLSCHAFTLICHE ANSPRÜCHE UND WERTE**. Lebensentwürfe sind individueller und vielfältiger geworden. Klassische Rollenbilder sind längst aufgeweicht. Viele Frauen und Männer wollen gleichberechtigter arbeiten und sich stärker gemeinsam um die Familie kümmern. All dies verändert den Stellenwert der Arbeit im Verhältnis zum Privatleben sowie die Ansprüche an Arbeit und Arbeitsplätze und nicht zuletzt auch die Anforderungen an staatliches Handeln. Dies zeigt sich auch in der gestiegenen Erwerbsbeteiligung, insbesondere von Frauen, und schafft neue Erwerbsarbeit in den Sektoren Erziehung, Pflege, Hauswirtschaft, Hausgeräte, Nahrungsmittelindustrie und weiterer Dienstleistungen. So verändert sich nicht nur das Angebot an Arbeit, sondern auch die Struktur der Nachfrage nach Arbeitskräften.

#### Generation Y

*Mit Generation Y – im Englischen ausgesprochen wie „why“ (=warum) – ist die zwischen 1985 und 2000 geborene Bevölkerungskohorte gemeint. Den Mitgliedern der Generation Y wird zugeschrieben, dass ihnen die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit sowie die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben deutlich wichtiger sind als älteren Generationen.*

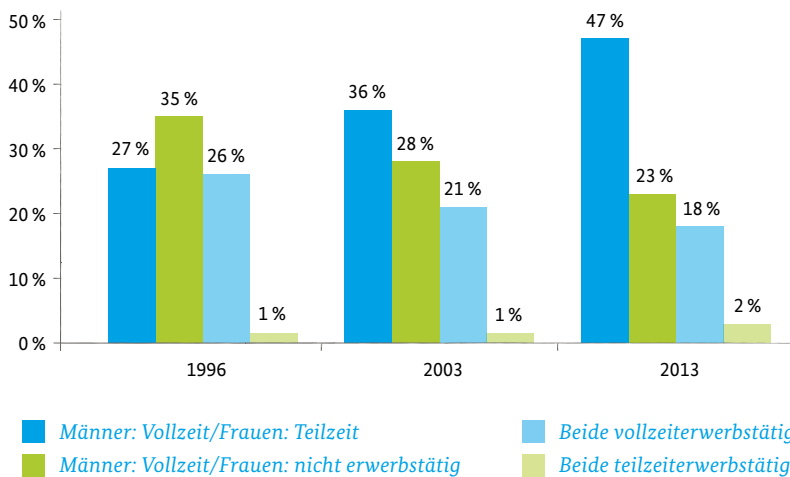
Der Wunsch nach einer ausgewogeneren **WORK-LIFE-BALANCE** nimmt zu – bei der jüngeren **Generation Y**, die in die Arbeitswelt hineinwächst, genauso wie bei den 30- bis 50-Jährigen, die gleichzeitig beruflich erfolgreich, privat aktiv und in ihrer Familie als Eltern präsent sein wollen. Unter den Erwerbstätigen ist der Wunsch nach mehr **Arbeitszeitsouveränität** groß.<sup>8</sup> Die Beschäftigten wünschen sich in bestimmten Lebensphasen – vor allem während der Familiengründung, aber auch für die Pflege von Angehörigen oder für Phasen der Aus- und Weiterbildung – mehr selbstbestimmte zeitliche Flexibilität.

---

<sup>8</sup> Vgl. IG Metall Vorstand, Hrsg. (2014): Arbeit: sicher und fair! Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung.

---

## Aufteilung von Erwerbsarbeit in Paarfamilien



Quelle: Mikrozensus

## Zeitsouveränität

*Im Allgemeinen meint Zeitsouveränität die selbstbestimmte Verwendung der eigenen Zeit. Im engeren Sinne bezeichnet sie die Möglichkeit, Dauer und Lage der eigenen Arbeitszeit mit zu bestimmen.*

## Rushhour des Lebens

*bezeichnet eine Lebensphase mit einer besonderen Dichte an Anforderungen und Entscheidungen mit zentraler Bedeutung für den weiteren Lebensweg (z. B. zwischen dem 25. und 45. Lebensjahr). Ausbildungsabschluss, Berufseinstieg und berufliche Etablierung, Lebenspartnerwahl und Familiengründung fallen in diese Phase und müssen innerhalb einer kurzen Zeitspanne gleichzeitig bewältigt werden.*

Die Verdichtung von privaten und beruflichen Anforderungen und die **ZEITKNAPPHEIT** machen sich besonders während der „Rushhour des Lebens“ bemerkbar. Durch höhere Schulabschlüsse und eine steigende Studierendenquote hat sich das durchschnittliche Alter des Berufseinstiegs insbesondere für Akademikerinnen und Akademiker erhöht. Somit verschiebt sich häufig auch die Familiengründung im Lebenslauf. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben Berufseinstieg, -aufstieg und Familiengründung in der entsprechenden Lebensphase immer öfter gleichzeitig und in einem kurzen Zeitraum zu bewältigen. Mitunter kommen Pflegeaufgaben hinzu.

Dies alles miteinander zu vereinbaren, wird von einer Mehrheit der Bevölkerung als große Herausforderung empfunden. Zwei Drittel der Bürgerinnen und Bürger sind der Meinung, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Deutschland alles in allem eher „nicht so gut“ funktioniert.<sup>9</sup> 41 % der abhängig Beschäftigten geben an, dass sie selbst Vereinbarkeitsprobleme haben.<sup>10</sup> Zwischen beruflichen Anforderungen, gesellschaftlichen Erwartungen und eigenen Ansprüchen fühlt sich insbesondere diese „gestresste Mitte“ stark gefordert. Die zunehmende Zahl psychischer Belastungen kann auch hierin einen wichtigen Grund haben.

Mit der Generation Y treten zunehmend junge Leute ins Berufsleben ein, denen in größerem Maße gerade die Balance zwischen Beruf und Privatleben wichtig ist. Unter „guter Arbeit“ verstehen sie auch, dass Arbeitgeber Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung und Weiterbildung, flexible Arbeitszeiten, Arbeitszeitkonten, Elternzeit oder Sabbaticals bieten.<sup>11</sup> Darauf stellen sich viele Arbeitgeber, die junge Fachkräfte suchen, bereits ein.

<sup>9</sup> Vgl. Institut für Demoskopie Allensbach: (2013): Monitor Familienleben 2013.

<sup>10</sup> Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2012): Stress-Report Deutschland 2012.

<sup>11</sup> Vgl. Hurrelmann & Albrecht (2014): Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert.





# 1.3 NEUE UNSICHERHEITEN UND WANDEL DES NORMALARBEITSVERHÄLTNISSSES:

## RÜCKGANG NORMALER ARBEITSVERHÄLTNISSE & AUSEINANDERE

### Normalarbeitsverhältnis

*In den 1980er Jahren wurde von einer Reihe von Wissenschaftlern die empirisch in Westdeutschland am weitesten verbreitete Form von Erwerbstätigkeit als Normalarbeitsverhältnis mit folgenden Merkmalen definiert: dauerhafte und unbefristete, sozialversicherungspflichtige Vollzeittätigkeit mit geregelten Arbeitszeiten außerhalb der Zeitarbeitsbranche. Implizit wurde häufig davon ausgegangen, dass der Beschäftigte männlicher Alleinverdiener mit Familie war.*

Aus Sicht von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmerinnen bedeutet „GUTE ARBEIT“ weiterhin vor allem ein sicheres und auskömmliches Einkommen zu haben, unbefristet beschäftigt zu sein, soziale Beziehungen zu entwickeln und die eigenen Fähigkeiten in die Arbeit – auch durch eine gute Führungskultur in den Betrieben – einbringen sowie entwickeln zu können.<sup>12</sup> Wissenschaftler stellen an ein „Normalarbeitsverhältnis“ ähnliche, aber nicht gleich hohe Anforderungen.<sup>13</sup> Aufgrund der breiten Akzeptanz des Normalarbeitsverhältnisses in der Bevölkerung gilt es als **NORM FÜR REGULÄRE ARBEITSVERHÄLTNISSE**. Wenn sich die Politik auch zukünftig bei der Gestaltung der sozialen Sicherungssysteme daran orientieren soll, muss ein „Neues Normalarbeitsverhältnis“ entwickelt werden.

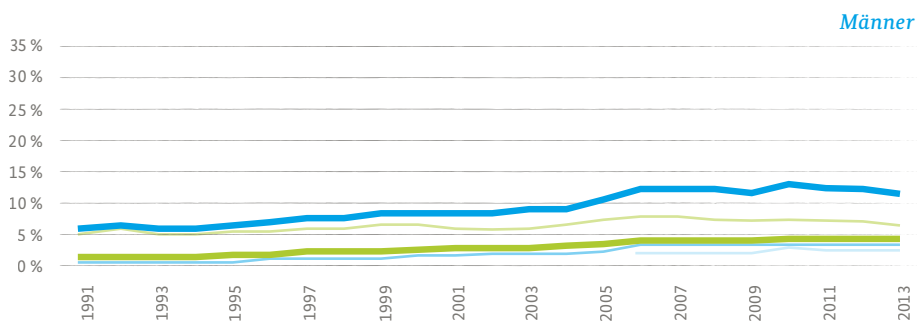
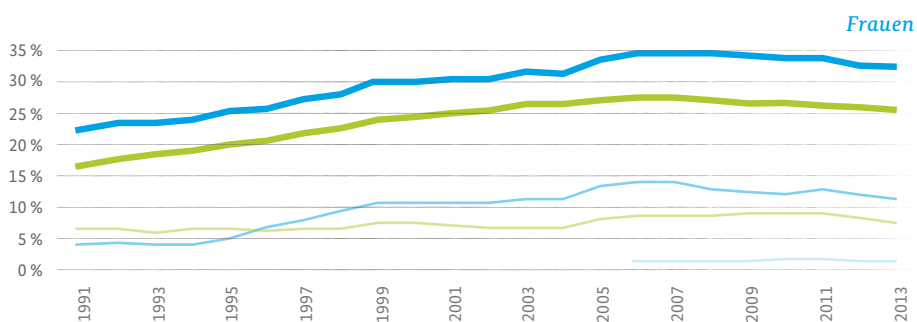
So nötig es ist, die Abweichungen vom Normalarbeitsverhältnis in den Blick zu nehmen, so wichtig ist es auch, vorwegzuschicken: Die meisten Arbeitnehmer in Deutschland arbeiten noch in stabilen und abgesicherten Beschäftigungsverhältnissen. Es ist vor allem die Fähigkeit zur zwischen den Sozialpartnern ausgehandelten **INTERNEN FLEXIBILITÄT**, die die Stärke unserer Arbeitswelt ausmacht. Viele Unternehmen verfügen über sozialpartnerschaftlich ausgehandelte, hochflexible Arbeitszeitmodelle. Auch darum hat unsere Wirtschaft die große Wirtschaftskrise im vergangenen Jahrzehnt gut bewältigen können.

<sup>12</sup> Initiative Neue Qualität der Arbeit (im Erscheinen): Monitor Gewünschte und erlebte Arbeitsqualität; Initiative Neue Qualität der Arbeit (2006): Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus Sicht von Erwerbstätigen.

<sup>13</sup> Vgl. u. a. Mückenberger (1985): Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses – hat das Arbeitsrecht noch Zukunft?; in: Zeitschrift für Sozialreform, 7–8/1985.

# D R I F T E N D E S A R B E I T S M A R K T E S

## Anteile atypisch Beschäftigter an allen Erwerbstätigen



- Anteil atypisch Beschäftigter
- Anteil Teilzeitbeschäftigter
- Anteil befristet Beschäftigter
- Anteil geringfügig Beschäftigter
- Anteil Zeitarbeiter

Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus. Auswertungen der atypischen Beschäftigungsformen unter den Kernarbeitnehmern, Bruch der Zeitreihe im Jahr 2011.

## Atypische Erwerbsformen

*Als atypische Erwerbsformen werden Teilzeit, befristete Beschäftigung, geringfügige Beschäftigung und Zeitarbeit verstanden.*

Vergleicht man jedoch die Arbeitswelt in Deutschland heute mit der von vor 25 Jahren, so hat sich vieles verändert. Die Arbeitswelt ist vielfältiger und weiblicher, aber auch **INSTABILER** geworden. Insgesamt sind mehr Menschen erwerbstätig, insbesondere Ältere und Frauen. Und auch wenn die Verbreitung des Normalarbeitsverhältnisses schon immer begrenzt war – selbst in Hochzeiten der Vollbeschäftigung gab es immer auch einen beachtlichen Teil atypischer Erwerbsverhältnisse –, so erscheint das Normalarbeitsverhältnis heute längst nicht mehr so normal, wie es einmal war. Die Grenzen zwischen „typisch“ und „atypisch“ verschwimmen zunehmend. Allerdings lässt sich der Wandel der Arbeitswelt auch an nachweisbaren Entwicklungen festmachen: vor allem am Rückgang der Tarifbindung, der Ausbreitung des Niedriglohnsektors, dem Anstieg sogenannter atypischer Beschäftigung (Teilzeit unter 20 Wochenstunden, Leiharbeit, Befristung), der Zunahme instabilerer Erwerbsverläufe sowie in jüngster Zeit an dem vermehrten Ausweichen auf Werkverträge.<sup>14</sup>

## Dualisierung

*Mit Blick auf einen wachsenden und sich verfestigenden Niedriglohnsektors sowie mit einer zunehmenden Verbreitung atypischer Erwerbsformen einerseits und einer weiterhin hohen Zahl von Normalarbeitsverhältnissen andererseits sprechen Wissenschaftler oftmals von einer Dualisierung des Arbeitsmarktes in Deutschland.*

In der Summe führen diese Entwicklungen – bei international vergleichsweise hohem Beschäftigungsstand – zu der Diagnose einer Dualisierung des Arbeitsmarkts.<sup>15</sup> Am unteren Rand der Lohnverteilung hat sich ein Bereich von teils unsicheren und prekären Beschäftigungsverhältnissen entwickelt. Gleichzeitig profitieren Langzeitarbeitslose derzeit kaum vom deutlichen Beschäftigungswachstum.

Auch früher schon hat es, meist abhängig von Qualifikationen, eine Segmentierung des Arbeitsmarkts gegeben und die flexibilisierten Teile des Arbeitsmarkts machen für viele Betroffenen überhaupt erst einen Einstieg in den Arbeitsmarkt möglich. Probleme entstehen, wenn diese Bereiche keine oder nur sehr geringe Aufstiegsmöglichkeiten in sichere und besser bezahlte Beschäftigung bieten. Die Forschung zeigt, dass zumindest Minijobs und Zeitarbeit eine Brückenfunktion nicht oder nur schwach erfüllen.<sup>16</sup>

Der relative **RÜCKGANG DES ANTEILS NORMALER ARBEITSVERHÄLTNISSE** muss nicht mit einem Verlust ihrer normativen Prägekraft einhergehen. Noch immer wünschen sich viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einen unbefristeten, gut bezahlten (und meist tariflich abgesicherten) Vollzeitjob außerhalb der Zeitarbeit. Aber diesen Wunsch nach Vollzeit teilen durchaus nicht alle – insbesondere nicht über den gesamten Lebensverlauf hinweg.

Mit der veränderten Arbeitswelt und eingebettet in den übergreifenden Wertewandel hat sich auch das Verständnis von „normaler“ Arbeit in der Bevölkerung gewandelt. In manchen Lebensphasen entspricht das Normalarbeitsverhältnis nicht den eigenen Wünschen und Vorstellungen. Die geschlechtsspezifischen Rollenverständnisse und die damit einhergehende Arbeitsteilung haben sich – zumindest hinsichtlich des gesellschaftlichen Anspruchs – verändert.

Wenn Lebensentwürfe in Zukunft vermehrt individuell unterschiedliche Übergänge am Arbeitsmarkt, ggfs. auch Phasen ohne Arbeit, beinhalten sollten, werden eingeschobene erneute Bildungsphasen notwendig. Zudem wird eine alternde Gesellschaft Phasen mit erhöhtem Pflegeaufwand und flexibleren Übergängen in den Ruhestand erfordern. Die Chance auf die **INDIVIDUELLE GESTALTUNG VON LEBENSENTWÜRFEN** geht mit Herausforderungen ihrer **SOZIALEN ABSICHERUNG** einher.

---

<sup>14</sup> Vgl. hierzu: IAB (2015): Zentrale Befunde zu aktuellen Arbeitsmarktthemen, Aktuelle Berichte 7/2015; Ellguth/Kohaut (2014): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2013, in WSI Mitteilungen 4/2014.

<sup>15</sup> Eichhorst/Kuhn/Thode/Zenker (2010): Traditionelle Beschäftigungsverhältnisse im Wandel \* Benchmarking Deutschland: Normalarbeitsverhältnis auf dem Rückzug.

<sup>16</sup> IAB-Kurzbericht 13/2010 (2010); Bundesagentur für Arbeit (2014): Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Zeitarbeit – aktuelle Entwicklungen; Lehmer (2012): Dient die Arbeitnehmerüberlassung als Brücke in nachhaltige Beschäftigung, Sozialer Fortschritt 8/2012; Caliendo/Künn/Uhlendorff (2012): Marginal Employment, Unemployment and Job Match Quality, IZA-Discussion Paper No. 6499.

---

## 1.4 FORTWIRKEN WEITERER MEGATRENDS:

### DEMOGRAFISCHER WANDEL, GLOBALISIERUNG & WISSENSGESELLSCHAFT

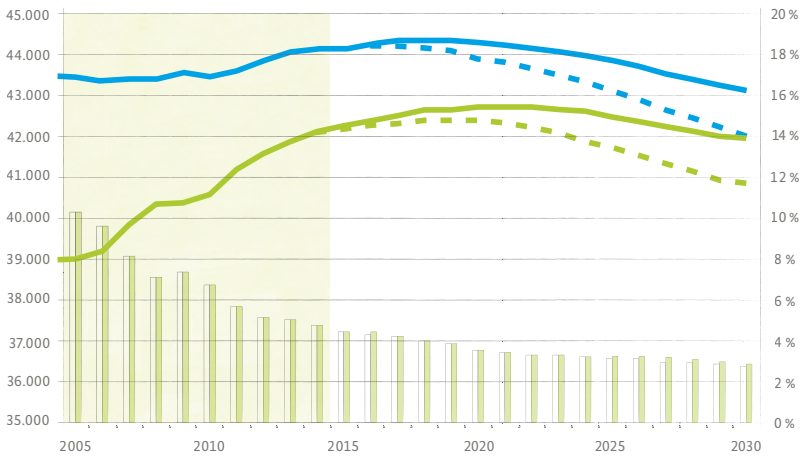
Zusätzlich zu den eben beschriebenen Entwicklungen wirken weitere bekannte Trends fort. Durch den **DEMOGRAFISCHEN WANDEL** werden sich Umfang und Struktur der Bevölkerung in den kommenden Jahren deutlich verändern: In Deutschland werden mehr Ältere leben, während die Bevölkerung insgesamt abnehmen wird. Besonders deutlich wird sich diese Entwicklung in der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter manifestieren. Die geburtenstarken Jahrgänge, die heute einen großen Teil der Beschäftigten stellen, gehen in den nächsten Jahren und Jahrzehnten in den Ruhestand. Zugleich rücken weniger Berufseinsteiger nach.

Die Sicherung des **FACHKRÄFTEBEDARFS** bleibt eine zentrale politische Herausforderung. Vor dem Hintergrund eines insgesamt rückläufigen Arbeitskräfteangebots ergibt sich die Notwendigkeit, langfristig alle Potenziale auszuschöpfen, um Wachstum, Wohlstand und Zusammenhalt für das ganze Land zu sichern. Bei älter werdenden Belegschaften gewinnt der Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit weiter an Bedeutung. Zentrale Ziele für eine alters- und altersgerechte Arbeit sind die Gestaltung guter und motivierender Arbeitsbedingungen, eine verstärkte Weiterbildungskultur sowie der Schutz und die Förderung der Gesundheit der Beschäftigten. Steigende Fachkräftebedarfe können nicht nur über die Rekrutierung junger **Fachkräfte** gedeckt werden, sondern insbesondere durch den Erhalt der kreativen sowie körperlichen Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie eine stärkere Öffnung des Arbeitsmarkts für Frauen, Ältere, Menschen mit Behinderungen und Menschen mit Migrationshintergrund.

#### *Fachkräfte*

*Personen mit einer abgeschlossenen mindestens zweijährigen Berufsausbildung werden als Fachkraft bezeichnet. Dies sind Personen mit abgeschlossener Lehre, einem Fachschulabschluss oder (Fach-)Hochschulabschluss oder vergleichbaren Abschlüssen.*

## Entwicklung des Arbeitskräfteangebots und der -nachfrage



- - 
  - 
  -
- Erwerbslosenrate (hohe Zuwanderung, rechte Skala)
  Erwerbslosenrate (Basisvariante, rechte Skala)
- Erwerbspersonen (hohe Zuwanderung)
  Erwerbspersonen (Basisvariante)
- Erwerbstätige (hohe Zuwanderung)
  Erwerbstätige (Basisvariante)

Quelle: Economix 2015; linke Skala Absolutwerte in Tausend, rechte Skala in Prozent.

Neben dem demografischen Wandel werden weitere Trends die Arbeitsgesellschaft der Zukunft nachhaltig beeinflussen. Die globale Verflechtung von Wirtschaftsräumen wird weiter zunehmen. Technischer Fortschritt, z. B. im Bereich der Kommunikationstechnologien, wird, wie bereits weiter oben erläutert, diese Entwicklung vorantreiben. Hier gilt es, die wirtschaftlichen Chancen der **GLOBALISIERUNG** zu nutzen und neue Absatzmärkte zu erschließen und gleichzeitig mögliche negative Folgen wie z. B. den Verlust von Arbeitsplätzen durch Verlagerung ins Ausland zu vermeiden.

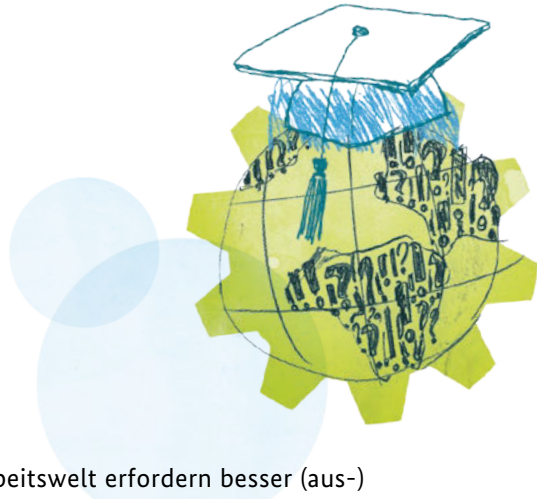
Die „Arbeit der Zukunft“ können wir längst nicht mehr nur national denken. Wir sind eng eingebunden in die globale Arbeitsteilung. Manche sehen einen Konflikt zwischen unserem Wohlstandsmodell und ökologischen Risiken wie der globalen Erwärmung. Es würde den thematischen Rahmen dieses Grünbuchs sprengen, sich mit dieser Herausforderung intensiv auseinanderzusetzen. Am Schnittpunkt von Arbeiten 4.0 und globalen Fragen steht aber die Notwendigkeit, mit technologischen und sozialen Innovationen auf einen ökologisch nachhaltigen Wachstumspfad einzuschwenken. Ebenso tragen wir Mit-Verantwortung dafür, dass in globalen Produktions- und Lieferketten faire Arbeitsbedingungen eingehalten werden. Immer mehr zeichnet sich zudem ab, dass wirtschaftlicher Erfolg nicht nur eine Frage des Bruttoinlandsprodukts ist, sondern dass auch die Verteilung des Wohlstands und Chancengleichheit einen wichtigen Beitrag dazu leisten, Wachstums- und Innovationsfähigkeit zu erhalten und künftige Chancen auf großen Wohlstand zu sichern.<sup>17</sup>

### **Wissens- gesellschaft**

*In einer Wissensgesellschaft werden Wissen und dessen Organisation zur Grundlage des sozialen Zusammenlebens und zu einer herausragenden ökonomischen Ressource, die in hohem Maße über die Wettbewerbsfähigkeit von Volkswirtschaften entscheidet. Arbeit geschieht verstärkt in Form von Wissens- und Kopfarbeit. Dabei wird ist der Zugang zu Wissen und die Teilhabe an Wissen über Bildung eine zentrale soziale Frage.*

Der schon länger anhaltende Trend zur **Wissensgesellschaft** wird sich auch durch die Digitalisierung fortsetzen. In Industrie und Dienstleistungen werden zunehmend anspruchsvollere Technologien eingesetzt werden; Wertschöpfung und Arbeitsplätze verlagern sich vom Produktionsbereich in den Dienstleistungsbereich. Heute arbeiten bereits über 73 % der Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor.<sup>18</sup>





Die künftigen Anforderungen der Arbeitswelt erfordern besser (aus-) gebildete Arbeitskräfte. Wie die PIACC-Studie der OECD (Programme for the International Assessment of Adult Competencies) zeigte, geht es dabei einerseits um höhere Qualifikationen, damit Arbeitskräfte mit den technologischen Entwicklungen Schritt halten können. Andererseits sind neben fachspezifischen Kenntnissen verstärkt soziale und personale Fähigkeiten, wie Problemlösungskompetenz, Kreativität, Kommunikationsstärke oder die Fähigkeit zu ganzheitlichem und vernetztem Denken, nachgefragt – Kompetenzen, mit denen man für viele Branchen gewappnet ist. Die Ergebnisse der PIAAC-Studie belegen weiterhin, dass Bildung nicht nur die Erwerbchancen verbessert, sondern auf dem deutschen Arbeitsmarkt im europäischen Vergleich auch zu starken Bildungserträgen, d. h. höheren Löhnen, führt. Neben diesen Bildungserträgen für die Beschäftigten führen erweiterte Qualifikationen zu Produktivitätssteigerungen auf Seiten der Unternehmen.

---

<sup>17</sup> Vgl. OECD (2014): Trends in income inequality and its impact on economic growth.

<sup>18</sup> Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2013): Daten zur kurzfristigen Entwicklung von Wirtschaft und Arbeitsmarkt 4/2013.

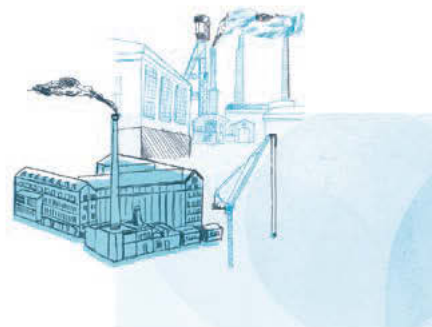
---

2.

# ARBEITEN 4.0

*ARBEIT WEITER  
DENKEN*

Brauchen wir angesichts der aktuellen technologischen Trends, gesellschaftlichen Entwicklungen und Veränderungen am Arbeitsmarkt ein **NEUES LEITBILD VON ARBEIT?** Wie kann es aussehen? Arbeiten 4.0 beschreibt nicht die heutige Normalität in den Betrieben. Vielmehr zeigt Arbeiten 4.0 neue Perspektiven und Gestaltungschancen in der Zukunft auf. Der Titel „Arbeiten 4.0“ knüpft damit an die aktuelle Diskussion über die vierte industrielle Revolution<sup>19</sup> (Industrie 4.0) an, rückt aber die Arbeitsformen und Arbeitsverhältnisse ins Zentrum – nicht nur im industriellen Sektor, sondern in der gesamten Arbeitswelt. Arbeiten 4.0 bezieht sich hier im Kern auf Erwerbsarbeit, auch wenn ein weit gefasster Arbeitsbegriff andere Formen von Arbeit (u. a. Familienarbeit) einbeziehen muss. Etwas vereinfacht kann man – in Anlehnung an die Stufen der industriellen Revolutionen – die folgenden historischen Phasen Stufen der industriellen Revolution (vergleichbare Darstellung) zuordnen.



---

<sup>19</sup> Vgl. Brynjolfsson/McAfee (2014).



### ARBEITEN 4.0 (HEUTE)

VERNETZTES ARBEITEN,  
WERTEWANDEL,  
NEUER SOZIALER KOMPROMISS



### ARBEITEN 3.0

(AB BEGINN 70ER JAHRE / 20. JHDT.)

GLOBALISIERUNG, WEITERENTWICKLUNG  
DER SOZIALEN MARKTWIRTSCHAFT

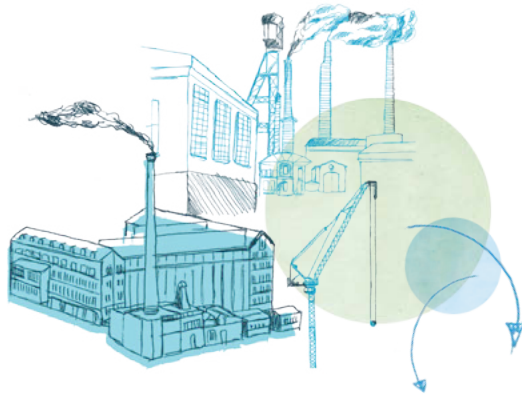


### ARBEITEN 2.0 (ENDE 19. JHDT.)

BEGINN DER MASSENPRODUKTION,  
ANFÄNGE DES WOHLFARTSSTAATES

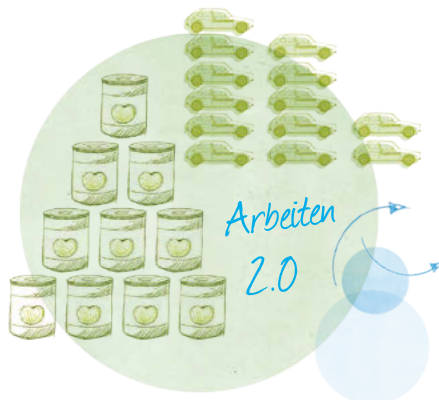
### ARBEITEN 1.0 (ENDE 18. JHDT.)

ANFÄNGE DER INDUSTRIEGESELLSCHAFT,  
ERSTE ORGANISATIONEN VON ARBEITERN



**ARBEITEN 1.0** bezeichnet die beginnende Industriegesellschaft und die ersten Organisationen von Arbeitern. Mit der Einführung der Dampfmaschine und mechanischer Produktionsanlagen veränderten sich Ende des 18. Jahrhunderts nicht nur die Produktionsweise, sondern auch die Organisation von Arbeit, die Gesellschaftsstrukturen und das Selbstverständnis der sich herausbildenden Klassen.

**ARBEITEN 2.0** ist die beginnende Massenproduktion und die Anfänge des Wohlfahrtsstaats am Ende des 19. Jahrhunderts. Die Industrialisierung bringt neue soziale Probleme mit sich und wirft grundlegende soziale Fragen auf. Die Verschärfung der sozialen Probleme und der zunehmende Druck der organisierten Arbeiterschaft bilden eine wichtige Grundlage für die Einführung der ersten Sozialversicherungen im Deutschen Reich.





**ARBEITEN 3.0** umfasst die Zeit der Konsolidierung des Sozialstaats und der Arbeitnehmerrechte auf Grundlage der sozialen Marktwirtschaft. Arbeitgeber und Arbeitnehmer verhandeln sozialpartnerschaftlich auf Augenhöhe miteinander. Die Notwendigkeit der Wahrnehmung gemeinsamer Interessen steht im Betrieb wie auch unter den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern insgesamt außer Frage. Später folgte die teilweise Rücknahme sozialer Rechte, auch angesichts des zunehmenden Wettbewerbsdrucks. Seit den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts wird die Produktion durch den Einsatz von Informationstechnologie und Elektronik weiter automatisiert, der Anteil von Dienstleistungen nimmt stark zu und nationale Märkte öffnen sich infolge von Europäisierung und Globalisierung.

**ARBEITEN 4.0** wird vernetzter, digitaler und flexibler sein. Wie die zukünftige Arbeitswelt im Einzelnen aussehen wird, ist noch offen. Seit Beginn des 21. Jahrhundert stehen wir vor einem erneuten grundlegenden Wandel der Produktionsweise. Die wachsende Vernetzung und zunehmende Kooperation von Mensch und Maschine ändert nicht nur die Art, wie wir produzieren, sondern schafft auch ganz neue Produkte und Dienstleistungen. Durch den kulturellen und gesellschaftlichen Wandel entstehen neue Ansprüche an Arbeit, auch die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen verändert sich. Welche Auswirkungen diese Entwicklungen auf die Organisation von Arbeit und sozialer Sicherung haben, ist zwar offen, aber – wie in den vorhergehenden Phasen auch – durch Gesellschaft und Politik gestaltbar. Wir stehen am Beginn neuer Aushandlungsprozesse zwischen Individuen, Sozialpartnern und dem Staat.



Es reicht zukünftig nicht, an den **RÄNDERN DES ARBEITSMARKTES** auf unerwünschte Entwicklungen zu reagieren, auch wenn dies weiter notwendig sein wird. Der Gestaltungsbedarf von Arbeiten 4.0 geht darüber hinaus.

**SOZIALPARTNERSCHAFTLICHE LÖSUNGEN** bleiben von zentraler Bedeutung für die Gestaltung guter Arbeit. Änderungen in der Arbeitswelt, z. B. stärkere Internationalisierung sowie räumlich und zeitlich entgrenztes Arbeiten, machen es jedoch schwieriger, gemeinsame Probleme auch als solche zu erleben sowie kollektive Interessen zu artikulieren und dann auch durchzusetzen. Gleichzeitig ist die Durchsetzungsmacht des Einzelnen immer noch gering. Hier ist die Politik gefordert, nützliche Rahmenbedingungen für sozialpartnerschaftliches Handeln auf nationaler und europäischer Ebene zu setzen.

### *Kultureller Wertewandel*

*Die Veränderung der gesellschaftlichen und individuellen Wertvorstellungen und Normen wird als kultureller Wertewandel bezeichnet.*

Mit dem **kulturellen Wertewandel** (neue Vielfalt der Lebensentwürfe, partnerschaftliches Rollenverständnis, Wunsch der Individuen nach mehr Zeitsouveränität und Work-Life-Balance) gehen auch **NEUE ERWARTUNGEN AN DEN STAAT** einher. Für gesellschaftlich erwünschte Aufgaben über den Lebensverlauf (Kindererziehung, Betreuung der Eltern, Weiterbildung, soziales Engagement) erwarten die Bürgerinnen und Bürger Unterstützung, sei es in Form von Geld, Zeit oder Sachleistungen.





Wenn heute von einer vierten industriellen Revolution gesprochen wird, dann wirkt dies oft so, als würden die neuen technischen Möglichkeiten und Trends, quasi naturgegeben, unser Leben und unsere Arbeitswelt nach ihren Vorgaben umwälzen. Dies ist jedoch mitnichten so. Die Technik schafft nur neue Möglichkeiten. Was wir tatsächlich wahr werden lassen von dem, was möglich ist, um unsere Lebens- und Arbeitswelt zu gestalten, liegt weiterhin in unseren Händen – hier liegt der gesellschaftliche und politische Gestaltungsauftrag!

3.

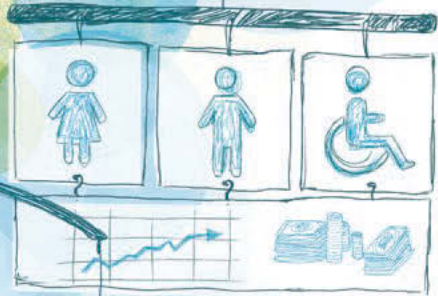
# DIE HERAUS- FORDERUNGEN

*H A N D*

*L U N G S F E L D E R &  
L E I T F R A G E N*



ARBEIT  
FÜR  
ALLE ?



Die **POLITISCHEN GESTALTUNGSAUFGABEN** unserer Arbeitsgesellschaft sind jedoch heute und morgen keine völlig anderen als in den letzten Jahrzehnten: Es geht darum, Teilhabe an Arbeit zu sichern, Erwerbsarbeit und individuellen Lebensrhythmus in Einklang zu bringen, gerechte Löhne für alle durchzusetzen und soziale Sicherheit zu bewahren, Fähigkeiten und Fertigkeiten über Bildung, Ausbildung und Weiterbildung kontinuierlich zu entwickeln, gute Arbeit im Wandel zu erhalten sowie auf eine nachhaltige Unternehmenskultur hinzuwirken. Diese Ziele bleiben bestehen. Aber die neuen Ansprüche an Arbeit, die technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen sowie der Wandel am Arbeitsmarkt erfordern auch neue Antworten, um diese Ziele zu erreichen.

# 3.1 ARBEIT FÜR ALLE?

## TEILHABE AN ARBEIT SICHERN

Nicht jeder will oder kann sein Leben lang in Vollzeit beim gleichen Arbeitgeber arbeiten. Aber die **TEILHABE AN ARBEIT**, die Möglichkeit, am Arbeitsmarkt aktiv zu sein, nicht nur eine Lebens-, sondern auch eine Arbeitsbiografie zu haben, ist wichtig für die eigene Identität und unsere sozialen Beziehungen. Auch deshalb ist es breiter gesellschaftlicher Konsens, dass jede Bürgerin und jeder Bürger im erwerbsfähigen Alter Zugang zu bezahlter Arbeit haben sollte. Die Ansprüche an Arbeit und die Strukturen des Arbeitsmarkts ändern sich, aber die zentrale Erwartung an die soziale Marktwirtschaft bleibt: Wer Arbeit wünscht, sollte Arbeit finden.

### Soziale Marktwirtschaft

*Der Begriff beschreibt eine Wirtschaftsordnung, in der die freie Teilnahme aller an einer Wettbewerbswirtschaft mit dem sozialen Ausgleich und einem sozialen Fortschritt in der Gesellschaft verbunden wird.*

Die Voraussetzungen dafür sind gut in Deutschland: In den letzten zehn Jahren ist die Zahl sozialversicherungspflichtig beschäftigter Menschen um über 3,5 Millionen gestiegen. Die Zahl der arbeitslosen Menschen sank um rund 1,5 Millionen. Die Möglichkeiten, eine Stelle zu finden, haben sich insgesamt deutlich verbessert. In einigen Regionen Deutschlands ist das Ziel der Vollbeschäftigung in greifbare Nähe gerückt. Aber nicht alle Bevölkerungsgruppen spüren die positive Entwicklung: So ist beispielsweise weder unter Menschen mit (Schwer-)Behinderungen noch unter Menschen mit Migrationshintergrund die Zahl der Arbeitslosen in den letzten Jahren spürbar gesunken. **ARBEIT FÜR ALLE** bleibt daher ein wichtiges Ziel der Beschäftigungs- und Arbeitsmarktpolitik.



Trotz der insgesamt positiven Beschäftigungsentwicklung haben immer noch viele Menschen **SORGE, DEN ARBEITSPLATZ ZU VERLIEREN** und damit womöglich die wirtschaftliche Existenzgrundlage. In den vergangenen Jahrzehnten haben insbesondere die Globalisierung und ein damit verbundener verschärfter Kostendruck, Automatisierung und Rationalisierungen in den Betrieben und ein steigender Leistungsdruck sowie veränderte Renditeerwartungen von internationalen Investoren zu den empfundenen Unsicherheiten beigetragen.

Heute stellen sich neue Fragen, nicht nur für Beschäftigte mit einfachen Tätigkeiten, sondern auch zunehmend für hoch qualifizierte Fachkräfte sowie ganze Betriebe und Branchen: Ist das Geschäftsmodell auch in einer digitalen Ökonomie erfolgreich? Was passiert mit den Beschäftigten, wenn LKWs selbst fahren und Computer medizinische Diagnosen erstellen oder Rechtsberatung leisten? Wo entstehen neue Arbeitsplätze?

## Ende der Arbeit

*Thesen zum Ende der Arbeit aufgrund von Produktivitätsgewinnen aus dem technologischen Fortschritt gibt bereits seit über 100 Jahren. Immer wieder verschwanden auch ganze Branchen und Berufe. Gleichzeitig entstanden neue Geschäftsmodelle und Berufsbilder. Daher geht es eher um Veränderungen und Umbrüche und neue Gleichgewichte am Arbeitsmarkt.*

Derzeit stehen in der öffentlichen Diskussion die These vom „Ende der Arbeit“ und die Sorge vor einem Mangel an Erwerbspersonen und Fachkräften einander gegenüber. und die Sorge vor einem Mangel an Erwerbspersonen und Fachkräften einander gegenüber. Das wiederholt prognostizierte „Ende der Arbeit“ wird aller Wahrscheinlichkeit nach auch dieses Mal nicht stattfinden. Die Realität hat solche Vorhersagen bisher stets widerlegt. Die digitale Ökonomie bringt vielfältige **NEUE BESCHÄFTIGUNGSMÖGLICHKEITEN** hervor. Und sie bietet neue Chancen dafür, dass sich mit Hilfe der Technik und der neuen Arbeitsmodelle die **ERWERBSBETEILIGUNG EINZELNER PERSONENGRUPPEN VERBESSERN** könnte, etwa von Menschen mit Behinderungen oder von Menschen, die in schwierigen Lebensphasen Beruf und Familie unter einen Hut bringen müssen.

In dem Maße, wie die Automatisierung in Industrie und Dienstleistung zur Folge hat, dass Menschen durch Maschinen und Software ersetzt werden, stellt sich vor allem die Frage, wie die dadurch entstehenden Produktivitätsgewinne verteilt werden.

Der technische Fortschritt hat in der Vergangenheit stets dazu geführt, dass sich Berufe und Tätigkeitsprofile verändern und neue Arbeitsplätze entstehen konnten. Aber es gab auch Verlierer, nämlich **GERING QUALIFIZIERTE** mit hohem Anteil an Routinetätigkeiten bei ihren Aufgaben. Ihre Arbeitslosenquote ist in den vergangenen Jahrzehnten stark angestiegen und liegt mittlerweile bei 19%. Sie ist damit rund viermal höher als für Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung (5%); Personen mit Hochschulabschluss haben sogar nur eine Arbeitslosenquote von 2,5%. In Westdeutschland liegen die Quoten sogar auf einem noch



niedrigeren Niveau (3,9% für Personen mit mittlerer Qualifikation und 2% für Personen mit Hochschulabschluss). Für die Arbeitsmarktpolitik wird sich auch im Zuge der Digitalisierung die Frage stellen, wie Bürgerinnen und Bürger mit geringen Qualifikationen und insbesondere einer bereits lang andauernden Arbeitslosigkeit zu einem Berufsabschluss geführt werden und ihren Platz in der Arbeitswelt finden können.

In den kommenden Jahrzehnten wird die Digitalisierung auch höher qualifizierte Tätigkeiten verändern und weitere Branchen erfassen. Auch neue, flexiblere Arbeitsformen werden vermutlich an Bedeutung gewinnen.

Den befürchteten Mangel an Fachkräften können wir lindern, wenn wir die Arbeitsmarktintegration insbesondere von Geringqualifizierten, **FRAUEN, ÄLTEREN UND MIGRANTEN** erhöhen und durch gesunde Arbeit und Qualifizierung dafür sorgen, dass möglichst viele Menschen beschäftigungsfähig werden bzw. bleiben. Hierzu können auch die Unternehmen durch eine Förderung von Diversität beitragen. Gleichzeitig wird unser Arbeitsmarkt verstärkt auf die Zuwanderung von Fachkräften angewiesen sein.

Zudem ist es wichtig, die Übereinstimmung zwischen Arbeitsplatzanforderungen und Qualifikationen zu verbessern: In Deutschland verfügt laut PIAAC-Studie fast ein Viertel der Beschäftigten nach eigenen Angaben über die nötigen Qualifikationen, um anspruchsvollere Aufgaben zu bewältigen, als an ihrem Arbeitsplatz verlangt werden. Es muss gelingen, das Potenzial der zur Verfügung stehenden Qualifikationen besser zu nutzen.

Die Teilhabe am Arbeitsleben für **MENSCHEN MIT BEHINDERUNGEN** zu ermöglichen ist eine wichtige Aufgabe der Politik. Der Einsatz spezieller Technologien ist ein wichtiger Bestandteil für die Verbesserung der Teilhabe behinderter Menschen am Arbeitsleben. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien sind Schlüsseltechniken in einer Vielzahl von Berufen. Die aktiven Maßnahmen zur Arbeitsmarktpolitik in Deutschland legen dementsprechend einen besonderen Fokus auf die einzelfallbezogene, adäquate Ausstattung von Arbeitsplätzen, ggf. unter Einsatz von technischen Hilfsmitteln sowie barrierefreier Hard- und Software, die insbesondere auf die Bedürfnisse blinder und sehbehinderter Menschen zugeschnitten sind. Die damit erreichbare größere Selbständigkeit der einzelnen Menschen wirkt weit über den Arbeitsmarkt hinaus. Sie wird vor allem in alternden Gesellschaften immer wichtiger, auch vor dem Hintergrund verlängerter Lebensarbeitszeiten.

Menschen mit Behinderungen sind oft gut qualifizierte Fachkräfte. Sie verfügen häufig über eine überdurchschnittliche Ausbildung und Qualifikation. Eine zunehmend barrierefreie Arbeitswelt könnte ihnen neue Beschäftigungschancen in Arbeits- und Tätigkeitsfeldern eröffnen, die ihnen derzeit eher verschlossen bleiben. Eine barrierefreie Arbeitswelt ist außerdem für Menschen mit und ohne Behinderungen von Nutzen.



Vor diesem Hintergrund stellen sich folgende Leitfragen:

- Wie können wir den gegenwärtig hohen Beschäftigungsstand sichern und weiter ausbauen? Welche zusätzlichen Maßnahmen sind mittelfristig erforderlich, um den Bedarf an Fachkräften zu decken?
- In welchen gesellschaftlichen Bedarfsfeldern und Branchen kann in Zukunft neue Beschäftigung entstehen? Welche staatliche Unterstützung (Infrastruktur, Forschung, Nachfrageförderung, Finanzierung etc.) ist ggf. erforderlich?
- Wie wird sich der zu erwartende digitale Strukturwandel auf die Beschäftigung auswirken? Welche Berufe und Branchen werden wie und in welchem zeitlichen Horizont betroffen sein? Welche Qualifikationen werden gebraucht?
- Wie können neue Chancen für Geringqualifizierte, Langzeitarbeitslose, Menschen mit Behinderung, Migranten, benachteiligte junge Menschen und Alleinerziehende entwickelt werden?
- Welche Chancen, aber auch welche Risiken bringen die technologischen Weiterentwicklungen in einer digitalisierten Arbeitswelt von morgen (Stichwort „Industrie 4.0“) für schwerbehinderte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit sich?

## 3.2 ERWERBSARBEIT ODER INDIVIDUELLER LEBENSRYTHMUS – WER GIBT DEN TAKT VOR?

### EINE LEBENS PHASEN ORIENTIERTE ARBEITS- UND SOZIALPOLITIK

Arbeit ist immer noch ein fester Taktgeber im Leben. Doch sind die **ARBEITSZEITEN** in den beiden letzten Jahrzehnten flexibler und vielfältiger geworden. Mittlerweile organisiert die Hälfte der Beschäftigten ihre Arbeitszeit mit Hilfe von Zeitkonten und ähnlichen Instrumenten<sup>20</sup> und verfügt hierdurch über Spielräume, auch andere Taktgeber besser in ihr Leben zu integrieren.

Außerdem bieten technische Innovationen wie mobile Geräte und Breitbandinternet Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern die Chance, familiäre Belange und individuelle Bedürfnisse besser mit ihrem Berufsleben abzustimmen. Viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verbinden deshalb mit dem digitalen Wandel vor allem **NEUE FREIHEITEN**. Telearbeit hat sich inzwischen in unterschiedlichen Varianten in vielen Betrieben etabliert. Gleichwohl ist **mobiles Arbeiten** für viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer insbesondere in Präsenzberufen (z. B. in Pflege und Erziehung, aber auch vielen Produktionsberufen) nicht oder nur eingeschränkt möglich. Anders als in anderen europäischen Ländern stagniert der Anteil von Beschäftigten, die zumindest gelegentlich im Homeoffice arbeiten, seit einigen Jahren bzw. ist sogar leicht rückläufig.<sup>21</sup>

#### Mobiles Arbeiten

*bezeichnet das Arbeiten außerhalb der Betriebsstätte. Es umfasst die Arbeit von zu Hause aus (Telearbeit, alternierende Telearbeit), die Arbeit beim Kunden (z. B. Service oder Vertrieb), die Arbeit von unterwegs (z. B. Flugzeug, Hotelzimmer) und die Arbeit im Rahmen von Dienstreisen (z. B. Messe, Kongress).*

Zugleich haben sich die **ZEITBEDARFE DER UNTERNEHMEN VERÄNDERT**. Just-in-time-Produktion und Globalisierung steigern den Druck auf die Betriebe, den Arbeitseinsatz flexibel anzupassen. In vielen Unternehmen wird inzwischen von den Beschäftigten erwartet, dass sie auch unternehmerisch denken und handeln. Oft bemisst sich Leistung nicht mehr am Aufwand, sondern am Ergebnis. Arbeitsverdichtung und



Zeitstress können die Folge sein. Arbeitszeiten am Abend, in der Nacht und am Wochenende haben an Bedeutung gewonnen.<sup>22</sup> Für viele Beschäftigte bedeutet flexibler zu arbeiten nicht, dass sie mehr Gestaltungsspielraum gewinnen, sondern dass ihre Arbeitszeit und ihre Freizeit weniger planbar wird und sie auch außerhalb geregelter Arbeitszeiten erreichbar sein müssen.

Die betrieblichen Anforderungen an Flexibilität laufen zum Teil quer zu den individuellen Flexibilitätsbedürfnissen der Beschäftigten in unterschiedlichen Lebensphasen. Gerade die Takte und Flexibilitätsanforderungen in Familien lassen sich mit denen der Arbeitswelt oft nur schwer in Einklang bringen. Da inzwischen in vielen Familien beide Elternteile erwerbstätig sind, häufen sich **ZEITKONFLIKTE IM ALLTAG VON FAMILIEN**.

Das Modell „Beide arbeiten in Vollzeit“ wiederum funktioniert nur selten. Viele Paare entscheiden sich für die „traditionelle“ Lösung einer Teilzeitarbeit der Mütter: 47 % aller Paargemeinschaften mit minderjährigen Kindern leben nach dem Modell „Er Vollzeit, Sie Teilzeit“.<sup>23</sup> Dies spiegelt sich auch darin wider, dass die steigende Erwerbsbeteiligung von Frauen in den letzten Jahren größtenteils durch die Zunahme von Teilzeittjobs

---

<sup>20</sup> Vgl. Seifert, Hartmut (2014): Renaissance der Arbeitszeitpolitik: selbstbestimmt, variabel und differenziert. WISO Diskurs, November 2014.

<sup>21</sup> Vgl. Brenke (2014): Heimarbeit: Immer weniger Menschen in Deutschland gehen ihrem Beruf von zu Hause aus nach; in: DIW Wochenbericht 8/2014.

<sup>22</sup> IAB Kurzbericht Nr. 21, November 2013: 58 % aller Beschäftigten arbeiten inzwischen zumindest hin und wieder nachts, im Schichtsystem oder am Wochenende.

<sup>23</sup> Vgl. Abbildung in Abschnitt II.3; Statistisches Bundesamt: Mikrozensus 2013

---



zu erklären ist. So ist die Zahl der erwerbstätigen Frauen, die in Teilzeit arbeiten, in den letzten zehn Jahren um 1,7 Millionen auf 8,3 Millionen gestiegen.<sup>24</sup>

Inzwischen wünschen sich immer mehr Paare, Erwerbstätigkeit und familiäre Aufgaben **GLEICHBERECHTIGTER** aufzuteilen. Viele Männer wollen sich mehr ihrer Familie widmen, viele Frauen möchten ihre Arbeitszeit gerne ausdehnen. So würden 11,5 % aller erwerbstätigen Frauen ihre Arbeitszeit gerne ausweiten.<sup>25</sup> Die Politik greift diese Anliegen bereits auf: Mit dem neuen „Partnerschaftsbonus“ im Elterngeld Plus wird z. B. die gleichzeitige Teilzeit beider Eltern im Bereich von 25 bis 32 Wochenstunden gefördert. Dies ermöglicht beiden Partnern, einen substanziellen Beitrag zur Einkommenssicherung zu leisten und berufliche und familiäre Aufgaben partnerschaftlich aufzuteilen.

### *Kleine Vollzeit*

*Die Schlagwörter vollzeitnahe Teilzeit, kleine Vollzeit oder große Teilzeit bezeichnen Arbeitszeitmodelle unterhalb einer Vollzeit von 40 Wochenstunden jedoch oberhalb einer Teilzeit von 20 Stunden. Derartige Arbeitszeitmodelle ermöglichen es Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ihre privaten und beruflichen Anforderungen besser miteinander in Einklang zu bringen.*

Noch werden Modelle vollzeitnaher Teilzeit („kleine Vollzeit“) jedoch sehr selten realisiert. Neben den Einbußen beim Einkommen kann ein weiterer Grund hierfür sein, dass Teilzeitarbeit in eine berufliche Sackgasse führen kann. In vielen Fällen ist es für Teilzeitbeschäftigte nicht problemlos möglich, die Arbeitszeit zu einem späteren Zeitpunkt wieder auszuweiten. Auch sind Karriereschritte in Teilzeit meist seltener als in Vollzeit.

Leben und Arbeiten in Einklang zu bringen, ist aber nicht nur eine zentrale Herausforderung im Lebensalltag von Familien, sondern betrifft

---

<sup>24</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt: Mikrozensus 2013. Erwerbstätige Frauen zwischen 20 und 64 Jahren mit einer Arbeitszeit von weniger als 32 Stunden pro Woche.

<sup>25</sup> Laut Mikrozensus 2013, vgl. auch Fortschrittsbericht 2014 zum Fachkräftekonzept der Bundesregierung. Allerdings wünschen auch 2,1 % der erwerbstätigen Frauen eine Reduzierung ihrer Arbeitszeit.

---

auch Menschen in anderen Lebensphasen. Die Kombination von Arbeit mit einer Aus- oder Weiterbildung kann ebenso Zeitkonflikte verursachen wie die Ausübung eines Ehrenamts.

Um diese Konflikte zu entschärfen, sind neue Gestaltungsoptionen erforderlich. Wir brauchen ein neu definiertes Normalarbeitsverhältnis. Hierzu sollten Sozialpartner und Politik einen **NEUEN FLEXIBILITÄTSKOMPROMISS** anstreben, der es den Beschäftigten ermöglicht, lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle zu nutzen. Eine denkbare Option ist der aktuell in die Diskussion gebrachte Vorschlag einer Familienarbeitszeit, die Eltern durch eine teilweise Kompensation der Lohneinbußen die Möglichkeit bietet, in der Familienphase weniger zu arbeiten. Eine weitere Gestaltungsoption ist, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer künftig zeitlich befristet Teilzeit arbeiten können und das Recht erhalten, zur früheren Arbeitszeit zurückzukehren.

Offen ist, wie die Verankerung lebensphasenorientierter Arbeitszeitmodelle gelingen kann. Betriebliche Regelungsmechanismen und Tarifverträge bieten Spielraum für passgenaue Lösungen, entfalten aber keine flächendeckende Wirkung. Lebensphasenorientierung ist daher auch ein zentrales Thema für die Arbeits- und Sozialpolitik.

Vor diesem Hintergrund stellen sich folgende Leitfragen:

- Wie können Lösungen aussehen, die die betrieblichen und die Arbeitnehmerinteressen im Hinblick auf Flexibilität berücksichtigen? Welche sozialen oder auch technologischen Innovationen können dies unterstützen?

## Lebensphasenorientierung

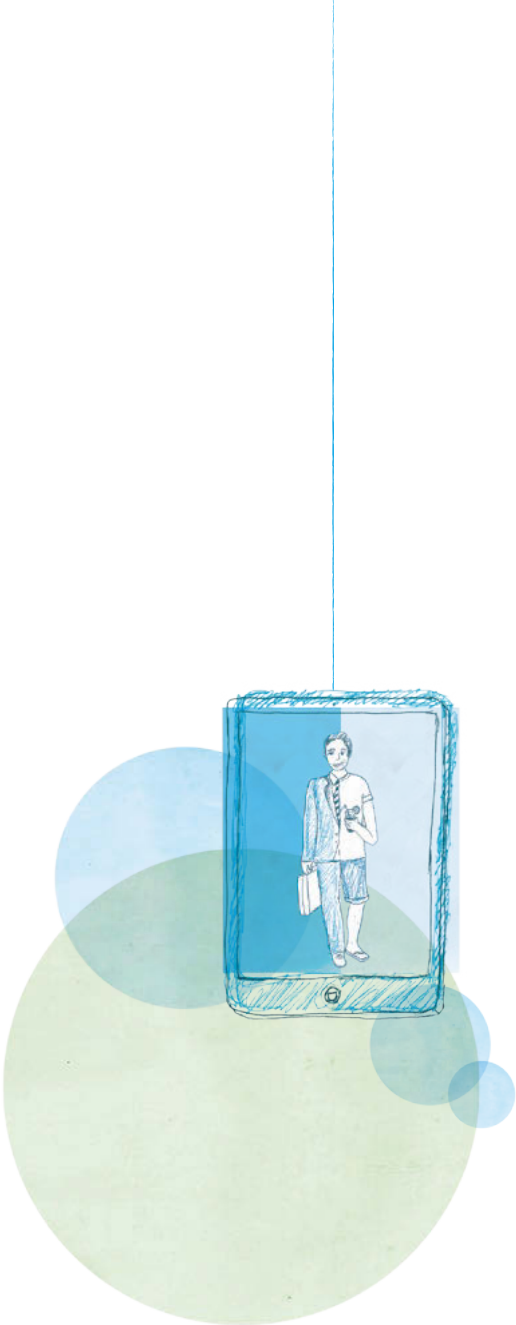
*Eine lebensphasenorientierte Arbeitszeit ermöglicht es Beschäftigten, ihre Arbeitszeit in bestimmten Lebensphasen, z. B. während der Familiengründung oder einer Weiterbildung, zu reduzieren, um die verschiedenen Zeitbedürfnisse besser miteinander vereinbaren zu können.*

## Familienarbeitszeit

*bezeichnet ein Modell der partnerschaftlichen Aufteilung von Erwerbsarbeit und familiärer Arbeit zwischen Partnern, bei dem beide einer Erwerbstätigkeit mit substanzieller Wochenstundenzahl (z. B. ca. 80 % einer Vollzeittätigkeit) nachgehen und sich familiäre Aufgaben teilen. Diskutiert wird in diesem Zusammenhang auch eine Lohnersatzleistung, die den Differenzbetrag zum Vollzeiteinkommen teilweise ausgleichen soll.*

- Wie können wir ein neues Normalarbeitsverhältnis gestalten? Wie können lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle in der Praxis aussehen und wie kann ihre weitere Verbreitung bewirkt werden, insbesondere bei kleineren Unternehmen? Kann ein Teil der Produktivitätsgewinne der digitalen Wirtschaft für lebensphasenorientierte Ansätze kürzerer Arbeitszeiten genutzt werden?
- Werden die durch die Flexibilitätsanforderungen ausgelösten Veränderungen noch angemessen abgesichert? Wie können wir in flexiblen Arbeitswelten sicherstellen, dass der Einzelne seine Existenz selbst sichern kann? Brauchen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zusätzliche Rechte, damit sie ihre Erwerbstätigkeit an Übergänge zwischen verschiedenen Lebensphasen anpassen können, oder kann man auf maßgeschneiderte Lösungen setzen?
- Wie können Familien unterstützt werden, Erwerbs- und Familienarbeit partnerschaftlich zu teilen? Wie sieht ein zielgenauer Mix aus Geld, Zeit und Infrastruktur aus und welchen weiteren Beitrag kann Politik hier leisten?
- Wie können auch bei zunehmender Flexibilisierung und Individualisierung gemeinsame Orte und Zeitfenster erhalten werden, die Grundvoraussetzungen für das Erleben gemeinsamer Interessen und ihrer Vertretung in Gesellschaft und Arbeitswelt sind?
- Wie können wir mehr über die Ursachen von psychischen Belastungen und Erkrankungen in Erfahrung bringen, um darauf aufbauend präventiv entgegenwirken zu können?





## 3.3 SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT RELOADED?

### G E R E C H T E L Ö H N E & SOZIALE SICHERHEIT

Der Gestaltungsrahmen der sozialen Marktwirtschaft umfasst die gesamte Gesellschaft. Als ihr Prinzip gilt es, sozialen Ausgleich, Wohlstand und gutes Leben in der breiten Bevölkerung zu erreichen. Allen ist gedient, wenn die Wirtschaft das Soziale nicht aus den Augen verliert, denn breiter Wohlstand und sozialer Friede schaffen ein Klima, in dem Nachfrage, unternehmerische Investitionen und technischer Fortschritt florieren können. Es gibt reichlich Beispiele dafür, dass **SOZIALPOLITIK** sich auch **ÖKONOMISCH POSITIV** auswirkt: So dienen soziale Sicherungssysteme als automatische Stabilisatoren in Wirtschaftskrisen; Investitionen in Bildung und Ausbildung, gerade auch bei Menschen mit schwierigeren Startbedingungen, schaffen die Grundlage dafür, dass Fachkräfte bereitstehen, die in den Betrieben gebraucht werden. Der Sozialstaat stärkt das Vertrauen in den Markt und dessen Institutionen.

Das Gleichgewicht zwischen wirtschaftlichen und sozialen Anliegen auszutarieren, ist dabei eine immerwährende Aufgabe. In Deutschland wirken **ARBEITGEBER UND ARBEITNEHMER** dabei in vielen Institutionen **AUF AUGENHÖHE** zusammen. Dies macht die Tarifautonomie, die Sozialpartnerschaft, die Betriebsverfassung und die Sozialversicherungen mit überwiegend paritätischer Finanzierung und Selbstverwaltung zu zentralen Säulen unserer sozialen Marktwirtschaft.

Der **STAAT** greift **KORRIGIEREND** ein, wo Partikularinteressen und Marktversagen dem Gemeinwohl und gesellschaftspolitischen Anliegen widersprechen. Über die Systeme der sozialen Sicherung und weitere



sozialpolitische Maßnahmen sichert der Staat zentrale Lebensrisiken ab, verbessert die Chancen auf wirtschaftliche und soziale Teilhabe und leistet einen sozialen Ausgleich. Die soziale Marktwirtschaft entwickelt sich weiter angesichts neuer Herausforderungen und neuer Antworten auf die Frage, wie sie ihr Versprechen auf Stabilität, Sicherheit, Freiheit und Wohlstand für alle mit Leben füllen kann.

Das ursprüngliche **VERSPRECHEN AUF WOHLSTAND FÜR ALLE** ist **BRÜCHIGER** geworden: Gegenüber dem Jahr 2000 ist der Lohnanteil am volkswirtschaftlichen Gesamteinkommen deutlich gesunken und die Vermögensverteilung ungleicher geworden. Seitdem hinkt die Lohnentwicklung den Unternehmensgewinnen und Vermögenseinkommen hinterher. Betrachtet man die Reallöhne, ist eine stagnierende Entwicklung zu verzeichnen, wenngleich sich dieses Bild angesichts der Lohnabschlüsse der jüngeren Vergangenheit und der aktuell geringen Inflation gerade wieder zu verändern beginnt. Der Anteil der Beschäftigten mit niedrigen Löhnen ist in den vergangenen 15 Jahren deutlich gewachsen. Im Jahr 2012 war fast jeder vierte Arbeitnehmer im **Niedriglohnsektor** beschäftigt (Frauen 31 %, Männer 18 %).<sup>26</sup> Immer noch werden Frauen im Durchschnitt über 20 % schlechter bezahlt als Männer. Die Nachteile für Frauen im Arbeitsleben, insbesondere bei Bezahlung und beruflichem Fortkommen, müssen abgebaut werden.

### Der Niedriglohnsektor

wird durch die relative Niedriglohngrenze bestimmt. Diese wird üblicherweise als zwei Drittel des mittleren Lohns (Median) definiert. Im Jahr 2012 lag die bundesweite Niedriglohnschwelle bei 9,30 Euro pro Stunde. 24 % aller Beschäftigten arbeiteten 2012 im Niedriglohnsektor.

---

<sup>26</sup> Vgl. IAQ-Report 2014-2.



Diese Entwicklung der Einkommensverteilung hat auch negative **GESAMTWIRTSCHAFTLICHE AUSWIRKUNGEN**. Nach einer Studie der OECD wäre das Wirtschaftswachstum in Deutschland zwischen 1990 und 2010 um sechs Prozentpunkte höher ausgefallen, wenn die Einkommensverteilung gleich geblieben wäre.<sup>27</sup> Ein wichtiger Grund für das Auseinanderdriften der Einkommen dürfte die nachlassende Tarifbindung sein.<sup>28</sup>

Wenn der sozialpartnerschaftliche Ausgleich aufgrund **RÜCKLÄUFIGER TARIFBINDUNG** geschwächt wird, kann staatliches Handeln erforderlich sein, um entweder dafür zu sorgen, dass die Funktionsfähigkeit der Tarifautonomie gewährleistet bleibt, oder die Unterschiede der Markteinkommen über Mindestlohn, das Steuersystem, die Grundsicherungssysteme oder weitere Maßnahmen auszugleichen.

Es ist problematisch, wenn sich **ATYPISCHE BESCHÄFTIGUNGSFORMEN** verfestigen und keine dauerhaft existenzsichernden Einkommen ermöglichen. Dann müssen gegebenenfalls steuerfinanzierte Leistungen für die notwendige Existenzsicherung sorgen. Die Einführung eines allgemeinen Mindestlohns ist ein wichtiger Schritt, dem entgegenzuwirken. Weitere Herausforderungen bestehen bei der sogenannten Scheinselbstständigkeit und anderen missbräuchlichen Fallgestaltungen, wie z. B. bei einigen Werkvertragskonstruktionen.

---

<sup>27</sup> OECD (2011): Divided we stand: Why Inequality keeps rising.

<sup>28</sup> Bertelsmann-Stiftung (2015): Wachsende Lohnungleichheit in Deutschland.

---

**ERWERBSBIOGRAFIEN** verlaufen auf allen Qualifikationsebenen **DYNAMISCHER UND VIELFÄLTIGER**. Instabilere Erwerbsverläufe sind eine Herausforderung für die sozialen Sicherungssysteme. Brüche in der Erwerbsbiografie können insbesondere eine auskömmliche Alterssicherung gefährden. Die Gestaltung von Übergängen, insbesondere Einstiegen in die Erwerbstätigkeit, Wechseln zwischen unterschiedlichen Beschäftigungsformen, Wiedereinstiegen nach Arbeitslosigkeit sowie ein flexibler Eintritt in die Rente werden daher an Bedeutung zunehmen.

Im Zusammenhang mit der zunehmenden Digitalisierung der Wirtschafts- und Arbeitswelt wird derzeit vielfach ein weiterer Anstieg der Solo-Selbstständigkeit prognostiziert, die ohnehin in den letzten Jahrzehnten deutlich angewachsen ist. Deshalb wäre in einem ersten Schritt zu klären, welche neuen Arbeitsformen in welchem Umfang entstanden sind oder weiter entstehen. In einem zweiten Schritt wäre zu prüfen, wie das geltende Recht der Sozialversicherung diese Arbeitsformen einfängt und mit welchen neuen Antworten auf diesen Wandel reagiert werden sollte. Dies gilt sowohl für die **SOZIALE ABSICHERUNG VON ERWERBSTÄTIGEN** als auch die Finanzierbarkeit der einzelnen Sicherungssysteme.

### *Solo-Selbständige*

*Als Solo-Selbständige werden gemeinhin Selbständige bezeichnet, die keine Mitarbeiter beschäftigen.*

Zu klären ist, wie künftig sichergestellt werden kann, dass die international tätige Wirtschaft hinlänglich in die (nationale) **STEUER- UND ABGABENPFLICHT** genommen werden kann. Es gilt, die rechtlichen Rahmenbedingungen hierfür zu schaffen, europäische und internationale Abkommen und Vereinbarungen abzuschließen und Mechanismen zu entwickeln, um die Einhaltung dieser Abkommen zu kontrollieren und eine Nichteinhaltung gegebenenfalls zu sanktionieren.

Vor diesem Hintergrund stellen sich folgende Leitfragen:

- Wie kann die gerechte Teilhabe der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer am wirtschaftlichen Erfolg in allen Branchen auch in Zeiten der dynamischen Veränderung sichergestellt werden? Wie können Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände in ihren Funktionen gestärkt und die Sozialpartnerschaft in einer sich verändernden Arbeitswelt erhalten bleiben?
- Wie erreichen wir es, die Gender Gaps hinsichtlich Entgelt, Arbeitszeit, Vermögensaufbau, Altersabsicherung und Karrierechancen zu schließen?
- Wie kann Arbeitsmarktpolitik die Risiken durch Formen atypischer Beschäftigung und Übergänge am Arbeitsmarkt besser absichern? Wie kann bei der Finanzierung dieser Aufgaben berücksichtigt werden, dass die Absicherung von Übergängen am Arbeitsmarkt, z. B. nach Erziehungszeiten, auch im gesamtgesellschaftlichen Interesse liegt? Wie können wir Übergänge aus der geringfügigen Beschäftigung („Mini-Jobs“) in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung und aus Leiharbeit in nachhaltige Beschäftigung verbessern?



- Wie können langfristige Strategien zur Sicherung der Einnahmebasis der gesetzlichen Rentenversicherung und der Sozialversicherung insgesamt aussehen? Wie kann angesichts einer veränderten Arbeitswelt, neuer Arbeitsformen und einer veränderten Altersstruktur der Bevölkerung eine hinreichende Beitragsbasis zur Finanzierung einer angemessenen Sicherung gewährleistet bleiben?
- Wie können wir im europäischen Rahmen ökonomische Stabilität, den Erhalt von Beschäftigungsfähigkeit und soziale Sicherheit realisieren? Ist der aktuell diskutierte Vorschlag einer europäischen Arbeitslosenversicherung eine sinnvolle Option?
- Welche Auswirkungen haben neue Geschäftsmodelle außerhalb abhängiger Beschäftigung auf die soziale Sicherung? Wie können faire Einkommen und soziale Sicherung für (Solo-)Selbständige ermöglicht werden?

## 3.4 EINMAL FACHKRAFT, IMMER FACHKRAFT?

### Q U A L I F I Z I E R E N F Ü R D I E A R B E I T V O N H E U T E & M O R G E N

Der technologische und strukturelle Wandel verändert Berufsbilder, Anforderungen und Standards. Zugleich sind berufliche Flexibilität, Jobwechsel, Umschulungen, Aus- und Wiedereinstiege Teil einer neuen Normalität. Zusammengenommen prägt der Wandel der Arbeits- und Lebenswelt Berufsbiografien auf allen Qualifikationsebenen: Sie werden dynamischer, vielfältiger und individueller. Damit Veränderungen nicht zu unerwünschten Einbrüchen führen, sind individuelle und bedarfsgerechte **WEITERBILDUNGS- UND QUALIFIZIERUNGSANGEBOTE** während des **GESAMTEN ERWERBSLEBENS** notwendig.

Während Bildung und Ausbildung in hohem Maße geregelt sind, werden die **STRUKTUREN IN DER FORT- UND WEITERBILDUNG** vielfach als Flickenteppich wahrgenommen. Kritisiert werden eine Unübersichtlichkeit der Strukturen und der vielfältigen Förderangebote, zu wenig Transparenz über Weiterbildungsangebote, zu geringe Beratungsmöglichkeiten sowie eine unzureichende Sicherheit hinsichtlich der rechtlichen Ansprüche gegenüber Arbeitgebern bzw. staatlichen Fördermöglichkeiten für Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen.

Dieser Befund passt zu dem Bild, dass **WEITERBILDUNGSCHANCEN** und die **WEITERBILDUNGSBEREITSCHAFT UNGLEICH** verteilt sind. Beschäftigte in kleineren Unternehmen, ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie gering qualifizierte Beschäftigte sind an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen unterdurchschnittlich beteiligt.

Bei einem hohen Schulabschluss (Fachabitur und darüber) lag die Beteiligungsquote im Jahr 2012 bei 64 bzw. 68 % (Hochschulabschluss). Bei einem niedrigen Schulabschluss (Hauptschule und darunter) reduzierte sich diese Quote auf 32 %. Bei Personen ohne Berufsabschluss lag die





Weiterbildungsbeteiligung bei 37 %. Darüber hinaus spielt die Betriebsgröße eine große Rolle: Bei Unternehmen mit bis zu zehn Beschäftigten lag die Weiterbildungsbeteiligung bei unter 50 %, wohingegen dieser Wert bei einer Betriebsgröße von 1.000 und mehr Beschäftigten auf rund 67 % anstieg.<sup>29</sup> Die Zunahme atypischer Beschäftigung hat darüber hinaus anscheinend zu weniger langfristigen Investitionen der Unternehmen in ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geführt.<sup>30</sup> Mangelnde Qualifizierung birgt Risiken sowohl für Individuen (Einkommensverlust) als auch für Unternehmen (Fachkräfteengpässe).

Auch angesichts des digitalen Strukturwandels ist eine Ausweitung der Weiterbildungsaktivitäten dringend erforderlich. Ebenso wie Lesen, Schreiben und Rechnen gehört heute auch die Fertigkeit, Computer zu bedienen, zu den Grundqualifikationen, die bereits Jungen und Mädchen in der Schule vermittelt werden müssen. Die PIAAC-Studie der OECD bestätigt diese Notwendigkeit. Bereits heute erfordern fast alle deutschen Arbeitsplätze diese erweiterten Grundqualifikationen: Nur 8 % der Befragten gaben an, dass sie nie am Computer arbeiten.

Diese sogenannte **Digital Literacy** reicht vom Basiswissen über den prinzipiellen Aufbau und die Funktionsweise von Computer- und Kommunikationsgeräten über grundlegende Anwendungskennntnisse bis hin zur Fähigkeit, sich in Online-Communities zu bewegen und zu äußern. Hinzu kommt die Informationskompetenz, d. h. die Fähigkeit, zielgerichtet, selbstbestimmt, verantwortlich und effizient mit Informationen umzugehen.

### *Digital Literacy*

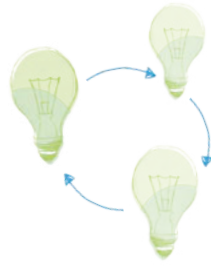
*umschreibt die Kenntnisse und Kompetenzen, die im Umgang mit neuen technischen Geräten sowie den damit gebildeten Informations- und Kommunikationsnetzwerken benötigt werden.*

---

<sup>29</sup> BMBF (2013): Weiterbildungsverhalten in Deutschland – AES 2012 Trendbericht.

<sup>30</sup> Bellmann/Grunau/Leber/Noack (2013): Weiterbildung atypisch Beschäftigter.

---



Wie umfangreich dieses Wissen sein muss und welche vertieften Kenntnisse und Kompetenzen notwendig sind, ist je nach Bildungsgrad und Anforderungsprofil unterschiedlich. Für alle Beschäftigten gilt aber, dass der Bedarf an diesen Kenntnissen und Kompetenzen durch den technologischen Wandel sowie die immer **KÜRZER WERDENDEN INNOVATIONSZYKLEN** weiter zunehmen wird. Laut einer Studie der OECD<sup>31</sup> haben rund 60 % der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland grundlegende IKT-Kompetenzen, rund 25 % erreichen dieses Niveau jedoch nicht. Für eine wachsende Zahl von Erwerbstätigen wird es darauf ankommen, Fachkenntnisse mit anwendungsbezogenen IKT-Kenntnissen zu verbinden und diese in regelmäßigen Abständen zu aktualisieren. Dies gilt besonders für bildungsferne Schichten und Benachteiligte am Arbeitsmarkt.

Bildung muss die **BESCHÄFTIGTEN** dazu **BEFÄHIGEN**, gemeinsam über Unternehmens- und Organisationsgrenzen hinweg zu arbeiten, denn diese Arbeitsformen werden an Bedeutung gewinnen. Die zunehmende Unabhängigkeit von Ort und Zeit sowie die Spezialisierung der Wissensökonomie werden dazu führen, dass Produktionsabläufe nicht an den eigenen Werktoeren halt machen. Dies stellt neue Anforderungen an die Beschäftigten sowie an die Führungskräfte in den Unternehmen. Kreative und soziale Kompetenzen sowie die Fähigkeit zum vernetzten Denken und Arbeiten werden zu einem Erfolgsfaktor für Unternehmen sowie einem Schlüssel für soziale Mobilität der Beschäftigten.

---

<sup>31</sup> OECD (2014): Skills and Jobs in the Internet Economy; OECD Digital Economy Papers, No. 242.

---

Vor diesem Hintergrund stellen sich die folgenden Leitfragen:

- Wie können betriebliche sowie tarifpolitische Instrumente und Formen einer allgemeinen staatlichen Weiterbildungsförderung systematisch ineinander greifen und eine neue Weiterbildungskultur in Deutschland etablieren?
- Sind neue Finanzierungswege und ein „gerechter“ Finanzierungsmix erforderlich, um berufliche Weiterbildung in Deutschland bedarfsgerecht und über den Lebensverlauf organisiert fortzuentwickeln und zu verstärken?
- Wie kann der präventive Ansatz der Arbeitsmarktpolitik eine flächendeckende Bildungsberatung – unter Einbeziehung der IHKs, Handwerkskammern, Gewerkschaften, Berufsverbände und der Bundesagentur für Arbeit – organisieren? Wie kann die Bundesagentur für Arbeit der wachsenden Bedeutung der berufsbegleitenden Weiterbildung langfristig gerecht werden?
- Welche Förderungen und Anreize sind zielführend, um insbesondere in KMUs und bei niedrig qualifizierten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern die Inanspruchnahme von Weiterbildungsangeboten zu erhöhen, damit auch Personen mit schwächeren Grundkompetenzen Fachkräfte werden?
- Wie kann Weiterbildung an Hochschulen auch für beruflich qualifizierte besser zugänglich, organisiert und unterstützt werden?

## 3.5 WIE ARBEITEN WIR IN DER ARBEITSWELT DER ZUKUNFT?

### G U T E A R B E I T I M D I G I T A L E N W A N D E L E R H A L T E N

In der Debatte um die Industrie 4.0 standen bislang Machbarkeitsvisionen, technische Normen und Standards sowie komplexe Prozessarchitekturen im Vordergrund. Die Schlüsselfrage der **GESTALTUNG GUTER ARBEITSBEDINGUNGEN** wurde vernachlässigt. Wer allerdings davon überzeugt ist, dass höhere Produktivität nur das Ergebnis einer besseren Zusammenarbeit von Menschen mit Maschinen sein kann, muss anders denken: **INDUSTRIE 4.0** kann nur zum Erfolg werden, wenn Arbeit sich an den **BEDÜRFNISSEN DER BESCHÄFTIGTEN** ausrichtet. Wir dürfen bei dieser großen Aufgabe der technologischen Modernisierung unserer Wirtschaft nicht zulassen, dass die Vision der einen die Ängste der anderen sind und sich unsere Gesellschaft selbst blockiert.

Während die Arbeit in der Fabrik meist zeit- und ortsgebunden ist, können viele Dienstleistungen und Verwaltungstätigkeiten mit digitalen Arbeitsmitteln potenziell von jedem Ort aus und zu jeder Zeit ausgeübt werden. Dies eröffnet **NEUE FREIRÄUME** für ein stärker selbstbestimmtes Arbeiten und verbessert die Möglichkeiten, Arbeit, Familie und Freizeit flexibler nach den individuellen Bedürfnissen auszubalancieren. Es führt aber auch zu einer zeitlichen und räumlichen Entgrenzung von Arbeit. In einer Befragung im Auftrag des BMAS „Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg“ geben 30 % der Angestellten an, zumindest gelegentlich von zu Hause zu arbeiten (Arbeiter: 2 %). 12 % der Angestellten erledigen einige Male in der Woche in ihrer Freizeit berufliche Dinge (Arbeiter: 4 %).<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> BMAS (2013): Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Längsschnittstudie in deutschen Betrieben.

---



Zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten bietet Gestaltungschancen für die Entwicklung von **ARBEITNEHMERFREUNDLICHEN FORMEN VON FLEXIBILITÄT**, z. B. im Rahmen von unterschiedlichen Modellen der Telearbeit. Sie stellen Unternehmen aber auch vor neue arbeitsorganisatorische Fragen, wie es gelingen kann, praktikable Alternativen zur Präsenzkultur zu entwickeln. Es stellen sich auch Fragen des **GESUNDHEITSSCHUTZES** neu, wenn die Grenzen zwischen Beruf und Privatleben durchlässig werden, bis hin zur permanenten Erreichbarkeit mit möglichen negativen Auswirkungen auf die psychische Gesundheit: Aus der Möglichkeit des „Anytime – Anyplace“ darf für Beschäftigte nicht das Diktat des „Always and Everywhere“ werden.

Während im zeitlichen und räumlichen Setting eine Entgrenzung von Arbeit eintreten kann, ist von den Prozessen her die Frage der **VERDICHUNG** von Arbeit genauer in den Blick zu nehmen. Es ist zu klären, inwieweit Multitasking und Informationsüberfluss oder auch eine genaue Messung, Taktung und Überwachung einzelner Arbeitsschritte zu einer verdichteten Arbeit führen und welche Möglichkeiten es gibt, Arbeit so zu organisieren, Anforderungen zu definieren und Informationsflüsse zu lenken, dass sie gut bewältigt werden können und zudem der notwendige Freiraum zur Entwicklung von Neuem erhalten bleibt.

Die gewachsenen Schutzmechanismen des Rechts sollten in vollem Umfang auch für die digitale Arbeit gelten. Es sollte deshalb der **GESETZLICHE RAHMEN** geprüft werden, ob er an einzelnen Stellen weiterentwickelt werden müsste, um den Arbeitnehmerschutz im Wandel

### Entgrenzung

*Der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen eine Entgrenzung der Arbeit, d. h. dass Arbeit räumlich, zeitlich und organisational bisherige betrieblich vorgegebene Strukturen mit festen Arbeitszeiten und Arbeitsorten und einer langfristig angelegten Bindung von Mitarbeitern an den Betrieb zugunsten einer neuen Offenheit verliert.*

## Dienstleistungen on demand

*Dienstleistungen für private Verbraucher wie auch Unternehmenskunden werden inzwischen verstärkt über Online-Plattformen angeboten und vermittelt, die dafür eine Vermittlungsgebühr erheben. Beobachter sehen „On-demand-Economy“ im Entstehen begriffen, die durch neue technische Möglichkeiten die direkte Erbringung von individualisierten Dienstleistungen ermöglicht.*

aufrechtzuerhalten und dabei auch neue Arbeitsformen angemessen zu erfassen. Auch im Bereich des Beschäftigtendatenschutzes und der Datensicherheit sind im Zeitalter von Big Data neue Antworten zu entwickeln.

Bezüglich der Herausbildung neuer Arbeitsformen bedarf es für Deutschland grundlegender empirischer Forschung zu Lebenssituation, Arbeitsbedingungen und Entlohnung von Crowdworkern und anderen Dienstleistern, die über Online-Plattformen **Dienstleistungen on demand** anbieten. Es stellt sich die Frage, welche Unterstützung möglich und gewünscht ist, damit diese Erwerbstätigengruppen sich selbst organisieren und ihre Interessen vertreten können. Im Bereich onlineplattform-basierter Dienstleistungen besteht ein hoher Diskussionsbedarf um faire Standards.

Für den **AUSGLEICH DER INTERESSEN** zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten verfügen wir in der sozialen Marktwirtschaft über wirkungsvolle Instrumente. In der digitalen Wirtschaft könnten sich jedoch neue, oft nicht auf den ersten Blick erkennbare Interessengegensätze zwischen den Bürgerinnen und Bürgern in ihren Rollen als Konsumenten, Erwerbstätige oder Staatsbürger ergeben, wie jetzt schon erste Diskussionen über Online-Handel, stationären Einzelhandel, Vermittlungsplattformen etc. zeigen. In der nötigen Debatte über unsere digitale Zukunft brauchen wir auch eine Verständigung über die Verbindung von „guten Produkten und Dienstleistungen“ auf der einen und „guter Arbeit“ auf der anderen Seite.

Vor diesem Hintergrund stellen sich folgende Leitfragen:

- Wie kann die „Humanisierung der Arbeit“ im 21. Jahrhundert realisiert werden? Wie sieht die Fabrik, das Büro, das Produktionsmodell der Zukunft aus und was bringt es für die Beschäftigten mit sich? Wie kann soziale Technikgestaltung Erwerbstätige gesund erhalten, psychische Belastungen reduzieren und Arbeit sicher machen? Wie können bei mobiler Arbeit gleicher Arbeits- und Gesundheitsschutz gewährleistet werden?
- Greifen die Grundbegriffe des Arbeitsrechts (wie der Arbeitnehmer- oder der Betriebsbegriff) auch in der digitalen Arbeitswelt? Wie müssen die Regelungen des Beschäftigtendatenschutzes ausgestaltet werden, um die Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer angemessen zu schützen?
- Sind Erwerbstätige, die auf Basis von Werkverträgen oder Dienstverträgen über Online-Plattformen ihre Dienstleistungen anbieten, echte Selbständige oder gibt es Konstellationen, bei denen eine Scheinselbständigkeit anzunehmen ist?
- Wie können wir Arbeits- und Sozialpolitik und Verbraucherpolitik in der digitalen Wirtschaft besser miteinander verknüpfen? Welche Möglichkeiten bieten neue Technologien, dass sich Konsumenten besser informieren können, zu welchen Arbeitsbedingungen Produkte und Dienstleistungen erstellt werden?

### *Humanisierung der Arbeit*

*Hierunter wird eine möglichst menschengerechte Gestaltung der Arbeitswelt verstanden. Der Begriff umfasst alle auf die Verbesserung des Arbeitsinhalts und der Arbeitsbedingungen gerichtete Maßnahmen.*

## 3.6 WIE ARBEITET DAS ERFOLGREICHE UNTERNEHMEN DER ZUKUNFT?

### *GUTE UNTERNEHMENSKULTUR & DEMOKRATISCHE TEILHABE*

Entscheidend für die Zukunft von Branchen und Unternehmen ist ihr Innovationspotenzial und ihre Fähigkeit, Wandlungsprozesse erfolgreich zu bewältigen – das ist im Oderbruch und im Rheintal nicht anders als im Silicon Valley. Mitgestalten, mitwirken und mitbestimmen sind die zentralen Prinzipien einer guten Unternehmenskultur – denn sie sind die Grundlage für Kreativität, Offenheit und Engagement. **KLUGE PERSONALPOLITIK** rückt deshalb im Dialog mit den Beschäftigten „den ganzen Menschen“ in den Blick: Es geht um die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben, um Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten, um Bildung und Weiterbildung, um Gesundheit und gute Führung, um alters- und altersgerechte Ausgestaltung der Arbeit und einen guten Übergang in den Ruhestand.

**MITBESTIMMUNG UND WIRTSCHAFTLICHER ERFOLG** hängen in Deutschland eng zusammen: Dort wo es Betriebsräte gibt, ist die Produktivität in der Regel höher,<sup>33</sup> sind Innovationen häufiger,<sup>34</sup> geschlechtsspezifische Lohnunterschiede geringer<sup>35</sup> und ist der Krankenstand niedriger.<sup>36</sup> Mitbestimmte Unternehmen sind also im doppelten Sinne „gesunde Unternehmen“. In den Unternehmen, die sich an kurzfristigen Interessen der Investoren und Kapitalmärkte orientieren, sind es oftmals die Betriebsräte, die nachhaltige Investitionen einfordern und sich für die langfristige Perspektive des Unternehmens einsetzen. Viele Unternehmen sind sich dieser Vorteile bewusst und praktizieren eine lebendige Mitbestimmungskultur. Eine Praxis, die sich auch in Krisen bewährt hat – etwa bei der Umsetzung der Kurzarbeit.





Auch von den Beschäftigten erfährt die Mitbestimmung eine **HOHE AKZEPTANZ**. Dies zeigt vor allem die außerordentlich hohe Wahlbeteiligung bei Betriebsratswahlen, die mit kontinuierlich ca. 80 % deutlich über der Wahlbeteiligung bei der Bundestagswahl und anderen politischen Wahlen liegt. Andererseits muss konstatiert werden, dass die Reichweite der betrieblichen Mitbestimmung nachlässt: In den westlichen Bundesländern werden rund 43 % aller Beschäftigten von einem Betriebsrat vertreten, in den östlichen Bundesländern sind es 35 %. Erhebliche Unterschiede stellen sich nach betrieblichen Größenordnungen dar (5 – 50 Beschäftigte: 9 % im Westen und 10 % Osten; Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten: 91 % im Westen und 90 % im Osten). Auch nach Branchen zeigen sich Unterschiede (Energie/Wasser/Abfall/Bergbau: West 83 %/Ost 66 %; Gastgewerbe/sonstige Dienstleistungen: West 14 %/Ost 17 %).<sup>37</sup>

Eine zunehmende zeitliche und räumliche Entgrenzung von Arbeit (u. a. durch mobiles Arbeiten oder Telearbeit) kann die aktive Mitbestimmung für die betreffenden Beschäftigten erschweren, auch wenn sie

---

<sup>33</sup> Jirjahn (2010): Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: ein Update; Hans Böckler Stiftung, Arbeitspapier 186.

<sup>34</sup> Askildsen/Jirjahn/Smith (2006): Works Councils and Environmental Investment: Theory and Evidence from German Panel Data; in: Journal of Economic Behavior and Organization.

<sup>35</sup> Gartner/Stephan (2004): How Collective Contracts and Works Councils Reduce the Gender Wage Gap, IAB Discussion Paper, Nr. 07.

<sup>36</sup> Pfeifer (2014): Absenteeism in Apprenticeships: What Role Do Works Councils Play?; Leading House Working Paper No. 98.

<sup>37</sup> IAB- Betriebspanel, Daten für 2013.

---

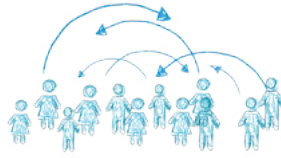
## Initiative Neue Qualität der Arbeit

*Die Initiative Neue Qualität der Arbeit ist eine gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Sozialpartnern, Kammern, der Bundesagentur für Arbeit, Wissenschaft und Unternehmen, die sich für eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur einsetzen und Ansätze zur motivations-, gesundheits- und innovationsförderlichen Arbeitsgestaltung oberhalb von gesetzlichen Mindestnormen entwickelt. Sie bietet Beratungs- und Informationsangebote, Austauschmöglichkeiten sowie ein Förderprogramm für neue praxisnahe Angebote für Beschäftigte und Unternehmen.*

die formalen Rechte haben. Für Selbständige, die aufgrund eines Dienst- oder Werkvertrags tätig werden, gelten die Mitbestimmungsregelungen nicht.

Auf der anderen Seite gibt es zahlreiche Unternehmen, die über die gesetzlichen Anforderungen an Mitbestimmung hinaus eine **KULTUR DER PARTIZIPATION** – teilweise hierarchieübergreifend – pflegen, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein und somit leichter Fachkräfte für sich gewinnen zu können. Viele gelungene Beispiele sozialpartnerschaftlicher Gestaltung guter Arbeitsbedingungen oberhalb gesetzlicher Mindeststandards finden sich beispielsweise in der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Die Ansätze reichen von genossenschaftlichen Eigentumsformen bis zu mittelständischen Unternehmen, in denen die Beschäftigten ihre Führungskräfte auf Zeit wählen und über Gehälter und Boni mitbestimmen. Andere Unternehmen experimentieren mit dezentralen Organisationsformen und eröffnen neue Wege der Mitsprache, indem sie Möglichkeiten sozialer Netzwerke auf Unternehmen übertragen. Diese Formen der demokratischen Teilhabe von Beschäftigten können dazu beitragen, die Interessen von Unternehmen und Beschäftigten in einem neuen Flexibilitätskompromiss auszutarieren.

In der Breite der betrieblichen Praxis unterscheiden sich die Möglichkeiten zur Teilhabe allerdings stark zwischen **BERUFEN, BRANCHEN UND BETRIEBSGRÖSSEN**<sup>38</sup> und entsprechen nicht immer den veränderten Ansprüchen der Beschäftigten, insbesondere der sogenannten **GENERATION Y**. Die aktuelle BIBB-BAuA-Erwerbstätigenbefragung zeigt ein hohes Entwicklungspotenzial hinsichtlich des Handlungsspielraums der Beschäftigten. Eine Studie des BMAS<sup>39</sup> kommt zum Ergebnis, dass auch die Mehrzahl der Führungskräfte in Deutschland die heutige Führungspraxis für nicht mehr zeitgemäß hält.



Vor diesem Hintergrund stellen sich die folgenden Leitfragen:

- Wie kann in einer modernen Arbeitswelt die Teilhabe und Teilnahme von Beschäftigten so gestaltet werden, dass die Erwartungen und Fähigkeiten der Beschäftigten und die Herausforderungen für Unternehmen gleichermaßen berücksichtigt werden?
- Welche Herausforderungen stellen sich für die Mitbestimmung als wichtige Institution der demokratischen Teilhabe und des Interessenausgleichs in der veränderten Arbeitswelt?
- Wie können konkrete Flexibilitätskompromisse aussehen, die in Zeiten zunehmender räumlicher und zeitlicher Entgrenzung von Arbeit betriebliche Notwendigkeiten anerkennen, aber auch den Ansprüchen und Bedürfnissen der Beschäftigten nach Erholung, Qualifizierung und Vereinbarkeit Geltung verschaffen? Wie können Unternehmen die Potenziale ihrer Beschäftigten, unabhängig von Alter, Geschlecht und kulturellem Hintergrund, erkennen und weiterentwickeln? Welche Arbeitsbedingungen schaffen ein innovationsfreundliches Klima im Unternehmen?
- Wir erleben ein neues Interesse an Unternehmensformen wie zum Beispiel Genossenschaften oder Sozialunternehmen. Können solche Unternehmensformen einen Beitrag zur Stärkung einer nachhaltigen Wirtschaftskultur und guter Arbeit leisten?

### Demokratische Teilhabe

*Die Schlagwörter demokratische Teilhabe bzw. das demokratische Unternehmen beschreiben die Beteiligung von Beschäftigten, bspw. an strategischen Entwicklungen oder der Arbeitsorganisation, über die betriebliche Mitbestimmung hinaus.*

---

<sup>38</sup> Wittig/Nöllenheidt/Brenscheidt (2013): Grundausswertung der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012 mit den Schwerpunkten Arbeitsbedingungen, Arbeitsbelastungen und gesundheitliche Beschwerden.

<sup>39</sup> INQA (2014): Monitor „Führungskultur im Wandel“.

---

4.

# DIE INSTITUTI DES SOZIALSTA

*A R B*

**ONEN  
ATS**

*IN DER  
E I T S W E L T 4.0*





Eine klug ausgestaltete Arbeitswelt 4.0 bietet Aussichten auf ein enormes Wachstumspotenzial für Deutschland und einen echten Fortschritt für unsere Arbeitsgesellschaft mit der Möglichkeit, unserer jeweiligen Lebenssituation gemäß gesund, sicher und fair bezahlt zu arbeiten. Den **SOZIALSTAATLICHEN INSTITUTIONEN** kommt dabei die Aufgabe zu, diese Entwicklung partnerschaftlich zu begleiten und abzusichern.

Die Stärke unserer sozialen Marktwirtschaft liegt in jenem besonderen Verhältnis zwischen einem lebendigen, freien Marktgeschehen und einem Sozialstaat, der sich in einem engen Zusammenspiel mit den Sozialpartnern entwickelt hat. Trotz mancher Auseinandersetzungen in der konkreten Gestaltung können wir dabei auf einem breiten Konsens bauen: Wesentliche sozialstaatliche Institutionen, wie das Arbeitsrecht, die Tarifautonomie, die Betriebsverfassung, der Arbeitsschutz sowie die in Selbstverwaltung organisierten Zweige der Sozialversicherung, finden eine breite gesellschaftliche Zustimmung. Sie bieten einen **VERLÄSSLICHEN RAHMEN** für eine freie und faire Entwicklung der Marktwirtschaft in Deutschland.

Das Veränderungspotenzial der Digitalisierung, ihre großen Chancen, aber auch ihre Risiken erfordern ein positiv beschreibbares Zukunftsbild und einen langfristigen politischen Gestaltungswillen. Obwohl sich dieser Gestaltungswille primär in der **NATIONALSTAATLICHEN PERSPEKTIVE** ausdrückt, muss auch die **EUROPÄISCHE DIMENSION** angemessen berücksichtigt werden. Diese ist etwa bei grenzüberschreitenden Zusammenhängen angesprochen, zum Beispiel bei der Sicherung der Portabilität in der Alterssicherung, beim Europäischen Betriebsrat oder auch im Arbeitsschutz, der in weitem Umfang europäisch reguliert ist. Vor diesem Hintergrund wird das Bundesministerium für Arbeit und Soziales in der anstehenden Debatte zunächst einen weiten Denkraum wählen, der sich in den Beschreibungen und Analysen der vorherigen Kapitel niederschlägt. Aber es wird in der zukünftigen Reformdebatte auch darum gehen, die Institutionen genauer in den Blick zu nehmen, mit deren Hilfe wir den Wandel konkret ausgestalten können.





## Arbeitsrecht

Bei der zukünftigen Gestaltung der Rechtsbeziehungen der Erwerbstätigen zu ihren Vertragspartnern nahm und nimmt das Arbeitsrecht eine Schlüsselrolle ein. Es ist getragen von dem Kerngedanken, das Machtungleichgewicht zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern auszugleichen. Dazu wurden historisch die zivilrechtlichen Strukturen des Dienstvertrags überlagert und ergänzt durch Schutzmechanismen vielfältiger Art. Auch in der Zukunft einer digitalisierten Arbeitswelt wird es eine Kernaufgabe sein, diesen **SCHUTZGEDANKEN** weiterhin **WIRKSAM** zu halten.

## Betriebsverfassung

Menschen wollen die Bedingungen, unter denen sie einen erheblichen Teil ihres Lebens arbeiten, mitgestalten. Dies ist wirkungsvoll nur gemeinsam möglich. Die betriebliche Mitbestimmung ermöglicht eine solche kollektive Beteiligung an den Entscheidungen, die die Arbeitnehmer an ihrem Arbeitsplatz unmittelbar betreffen. Das Angebot des Betriebsverfassungsgesetzes, Organe der kollektiven Interessenvertretung mit gesetzlichen Beteiligungsrechten in Betrieben ab fünf Arbeitnehmern zu organisieren, ist eine wesentliche Säule unserer sozialen Marktwirtschaft. Der Kerngedanke, nämlich ein „**DEMOKRATISCHES UNTERNEHMEN**“ zu ermöglichen, in dem Betroffene auf Grundlage verbriefter Beteiligungsrechte ihre legitimen Interessen einbringen, die sie als individuelle und individualisierte Vertragspartner nicht wirksam vertreten können, hat auch im Zeitalter der Digitalisierung Bestand. Dies zu sichern, wird weiterhin Aufgabe des Sozialstaats sein. Aufgabe der Betroffenen muss es sein, die Chancen auch zu nutzen. Gewerkschaften und Arbeitnehmer leisten hier mit den Kampagnen zur Beseitigung sogenannter „weißer Flecken“ bereits wichtige Arbeit.

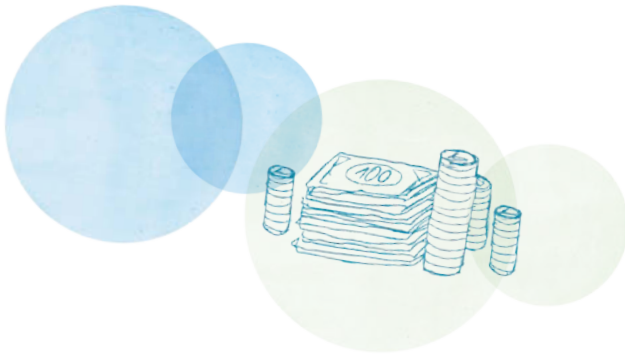
### *Tarifrecht*

In unserer pluralistischen Gesellschaft garantiert Art. 9 des Grundgesetzes, dass die Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen durch Vereinigungen der Sozialpartner gestaltet werden. Das Tarifvertragssystem ist wesentliche Ausgestaltung dieses Rechts zur kollektiven Selbstbestimmung. Es ist ebenfalls Ausdruck der Erkenntnis, dass individualisierte Arbeitnehmer legitime Interessen gegenüber den Unternehmern nur auf kollektiver Ebene – sogar jenseits der Betriebe – wahrnehmen können. Damit korrespondiert das gemeinsame Interesse der Sozialpartner, dass der Staat grundsätzlich diese Gestaltungsmacht der Zivilgesellschaft respektieren und sich entsprechend zurückhalten soll. Die **SOZIALPARTNERSCHAFT** hat sich in Deutschland auch in schwierigen Zeiten bewährt. Sie ist ein wesentlicher Standortvorteil. Dies soll auch so bleiben. In der Welt von morgen oder gar übermorgen wird die Gestaltungskraft der Sozialpartner weiter gefordert sein.



### *Arbeitsschutz, Arbeitszeitrecht und betrieblicher Gesundheitsschutz*

Die Wertschöpfung wird zunehmend durch neue Produktionsformen stattfinden, in denen die neuen Technologien eine große Rolle spielen. Automatisierung, Vernetzung und die Zusammenarbeit mit Maschinen werden zunehmen. Die wesentliche Aufgabe, die wir uns stellen wollen, ist, dies kompatibel mit den Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu gestalten. Einerseits können körperliche Belastungen und Monotonie abnehmen, was ein wichtiger Schritt zur Humanisierung der Arbeitswelt sein dürfte. Andererseits können „Change-Prozesse“ und entgrenzte Arbeitszeiten Belastungen darstellen, die es zu bewältigen gilt. Die Arbeitsschutzgesetzgebung in Deutschland – und in Europa – muss diesen Herausforderungen gewachsen sein. Es kommt darauf an, den Wandel der Wertschöpfung nicht nur als technisches Problem zu beschreiben. Das „Internet der Dinge“ muss als „Internet der Menschen und der Dinge“ gestaltet werden.



### *Arbeitsförderung*

Das Recht der Arbeitsförderung, einschließlich der Arbeitslosenversicherung, ist ein Kernstück der sozialen Sicherung in Deutschland. Es wird durch die Grundsicherung für Arbeitsuchende ergänzt. Neben der **FINANZIELLEN ABSICHERUNG** bei Arbeitslosigkeit soll die Arbeitsförderung **ARBEITSLOSIGKEIT VERMEIDEN UND ABBAUEN**, insbesondere durch eine Verbesserung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit, sowie zu einem hohen Beschäftigungsstand und zur **VERBESSERUNG DER BESCHÄFTIGTENSTRUKTUR** beitragen. Die gemeinsamen Einrichtungen und zugelassenen kommunalen Träger (Jobcenter) übernehmen bereits heute in großem Umfang die Aufgaben der Arbeitsförderung: Drei Viertel der arbeitslosen Menschen werden von den Trägern der Grundsicherung betreut. Diese Justierung zwischen Versicherungssystem und Fürsorgesystem und die unterschiedlichen Strukturen und Aufgaben müssen bei der Anpassung der Arbeitsförderung an künftige Herausforderungen bedacht werden. Schon jetzt steht die Arbeitsförderung vor der Herausforderung, den Versicherungsgedanken zu stärken.

Der **PRÄVENTIONSGEDANKE** spielt bereits eine große Rolle. Mit dem Wandel hin zu der Wertschöpfung und Produktion von morgen verändern sich Berufe und Qualifikationen. In verstärktem Maße dürften präventive Unterstützungen nicht nur mit Bezug zu drohender Arbeitslosigkeit, sondern auch mit Bezug zu beruflicher Flexibilität und zu beruflicher Weiterbildung weit vorher notwendig werden. Diese Herausforderungen werden neben den Institutionen der Arbeitsförderung und der Grundsicherung für Arbeitsuchende – und sogar weit stärker und primär – etwa die Bildungs- und Ausbildungsstrukturen in Deutschland betreffen. Dies muss bei der Finanzierung neuer Aufgaben mit bedacht werden.

## Erwerbstätigen- versicherung

*Bislang sind vor allem, aber nicht ausschließlich, abhängig Beschäftigte (Angestellte) in der gesetzlichen Rentenversicherung versichert. Das Konzept einer Erwerbstätigenversicherung würde hingegen alle Erwerbstätigen, auch Selbständige, in eine gesetzliche Altersversicherung einbeziehen.*

## Gesetzliche Renten- und Unfallversicherung

Die Sozialversicherung in ihren verschiedenen Zweigen organisiert für die Masse der Bevölkerung Schutz vor typischen Risiken des Lebens. Die wesentliche Herausforderung wird darin bestehen zu prüfen, ob mit einem **WANDEL DER ERWERBSFORMEN** neue Sicherungsdefizite auftreten. Kernanalyse wird sein, ob neue Tätigkeitsformen als „Beschäftigung“ zu bewerten sind, der Grundbegriff, an den die Versicherungspflicht in der Sozialversicherung im Wesentlichen anknüpft. Darüber hinaus wird es auch darauf ankommen zu prüfen, ob eine Ausweitung des Schutzbereichs notwendig wird. Bezüglich der gesetzlichen Rentenversicherung wurde diese Debatte auch schon unter dem Stichwort „Erwerbstätigenversicherung“ angerissen. In der Unfallversicherung ist der Schutzbereich schon jetzt sehr weitgehend, so dass hier Anpassungen auf den ersten Blick weniger notwendig erscheinen. Auf jeden Fall aber muss bei einer zukünftigen Wertschöpfung in der digitalen Welt auch die wirksame Implementation der Versicherungspflichten sowie die nachhaltige Finanzierung mit bedacht werden.

## Ausblick

Die Wirtschaft von morgen erfordert eine Gesellschaft, die zu Innovationen fähig ist und sich im Wandel immer wieder neu erfindet. Im globalen Wettbewerb wird es noch wichtiger, Unternehmen zu gründen, neue Geschäftsideen zu entwickeln und diese zur Marktreife zu führen.

Flankierend könnten die Institutionen des Sozialstaats hier einen positiven Beitrag liefern. Kreativität lebt auch von Sicherheit – und umgekehrt. Können sozialstaatliche Instrumente Innovations- und Wachstumsimpulse flankieren? Ein Beispiel dafür ist die Frage der Firmengründungen:

Diese sind in den vergangenen 15 Jahren erheblich zurückgegangen. Einer der Gründe dafür ist, dass die Altersgruppe der 30–45-Jährigen, in der die Gründungswahrscheinlichkeit am Höchsten ist, aufgrund des demografischen Wandels deutlich zurückgeht. Zugleich lässt sich in der jüngeren Generation ein ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis feststellen.

Etwas auszuprobieren und dabei vielleicht auch mal zu scheitern – in dieser Hinsicht können wir in Deutschland vom Silicon Valley lernen, aber eben auf unsere Weise. Kreativität und Risikobereitschaft benötigen nicht nur geistige Freiheit, sondern auch materielle Sicherheit und die Zuversicht, dass man auch im Falle des Scheiterns festen Boden unter den Füßen behält und zuverlässig aufgefangen wird. Es stellt sich die Frage, ob Firmengründungen – ähnlich wie Familiengründungen – ggf. auch einer sozialstaatlichen Flankierung durch Förderung und Absicherung bedürfen. Und hier schließt sich der Kreis: Wir brauchen einen Dialog und einen neuen Kompromiss darüber, wer in welcher Situation unter Berücksichtigung des Subsidiaritätsprinzips sozialstaatlichen Schutz und Förderung benötigt und wie wir diesen organisieren können – in unser aller Interesse.



5.

# DIALOG

*NEUEN*

*FÜR EINEN  
S O Z I A L E N  
K O M P R O M I S S*

## AUFTAKT-KONFERENZ

22. APRIL 2015



## GRÜNBUCH

### FACH-DIALOG

- EXPERTEN-WORKSHOP
- BESTEHENDE PLATTFORMEN
- WEITERE KONFERENZEN

### ÖFFENTLICHER DIALOG

- DIALOG IN DEN SOZIALEN MEDIEN
- BÜRGERBEFRAGUNG
- FILMFESTIVAL

## ABSCHLUSS-KONFERENZ

ENDE 2016



## WEISSBUCH



Wie wollen wir in Zukunft arbeiten? Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Bürgerinnen und Bürger, Sozialpartner, Unternehmen, Verbände, Bildungsinstitutionen, Einrichtungen, die unseren Sozialstaat mit Leben füllen, und nicht zuletzt auch die Politik – sie alle haben berechnigte Interessen und Anliegen, niemand hat ein Gestaltungsmonopol. Deshalb kann es am Ende nur einen Kompromiss geben. Wir werden uns dafür einsetzen, dass es ein guter, ein sozialer Kompromiss wird.

Unter dem Leitbegriff Arbeiten 4.0 haben wir in diesem Grünbuch bestimmende Trends, wichtige Handlungsfelder und zentrale gesellschaftliche Anliegen skizziert. Und wir haben konkrete Fragen formuliert – offene Fragen, weil auch wir die Antworten noch nicht ausreichend kennen. Wir wollen damit einen **BREITEN DIALOG ANSTOSSEN**. Denn die Arbeitsgesellschaft der Zukunft kann nur in einem intensiven Austausch aller Beteiligten entstehen. Mit Arbeiten 4.0 schafft das Bundesministerium für Arbeit und Soziales einen Rahmen und eine Plattform für vielfältige Diskussionen, in dem bzw. auf der sich das Thema in all seinen Facetten entfalten soll.

Wir wollen einerseits einen **FACHLICHEN DIALOG** mit Expertinnen und Experten aus der Wissenschaft und der betrieblichen Praxis führen und dabei auch bestehende Dialogformate einbinden. Andererseits wollen wir online wie offline einen **ÖFFENTLICHEN DIALOG** mit den Bürgerinnen und Bürgern führen. Beides soll uns helfen, die Gestaltungschancen und auch mögliche Kompromisslinien besser zu erkennen. Wichtige Zwischenergebnisse werden wir im Rahmen von öffentlichen Veranstaltungen und Publikationen zur Diskussion stellen. Nähere Informationen erhalten Sie auf unserer Webseite [www.arbeitenviernull.de](http://www.arbeitenviernull.de).

Der Dialog soll Ende 2016 mit einem Weißbuch Arbeiten 4.0 seinen Abschluss finden. In diesem Dokument sollen sich die aus dem Dialog gewonnenen Erkenntnisse wiederfinden.

*Wir laden Sie herzlich ein: Diskutieren Sie mit!*





R E N T E

*FLEXIBILIS I E R U*

KLEINE VOLLZEIT

I N N O V A T I O N

L E I T B I L D

A U T O

A U G E N H Ö H E

M O

D I E N S T L E I S T U N G E N O N D E M A N D

**M I T B E S T I**

G L O B A L I S I E R U N

*H A N D E L*

B R A N C H E

S T A A T

N I E D R I G L O H N S E K T O R

**L Ö S U N G E N**

*N G*

*B E D Ü R F N I S S E*

*M A T I S I E R U N G*

**B I L L**

**MMUNG**

*G*

*N*

*E R W E R B S B I O G R A F I E*

**F A M I L I E**

**SOLO-SELBSTSTÄNDIGE**

# IMPRESSUM

## **Herausgeber**

Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
Abteilung Grundsatzfragen des Sozialstaats,  
der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft  
Wilhelmstraße 49  
10117 Berlin

Internet: [www.arbeitenviernull.de](http://www.arbeitenviernull.de)  
Email: [arbeiten40@bmas.bund.de](mailto:arbeiten40@bmas.bund.de)  
Stand: April 2015

## **Wenn Sie Bestellungen aufgeben möchten:**

Best.-Nr.: A 872  
Telefon: 030 18 272 272 1  
Telefax: 030 18 10 272 272 1  
Schriftlich: Publikationsversand der Bundesregierung  
Postfach 48 10 09  
18132 Rostock  
E-Mail: [publikationen@bundesregierung.de](mailto:publikationen@bundesregierung.de)  
Internet: [www.bmas.de](http://www.bmas.de)

## **Gehörlosen/Hörgeschädigten-Service:**

E-Mail: [info.gehoerlos@bmas.bund.de](mailto:info.gehoerlos@bmas.bund.de)  
Fax: 030 221 911 017  
Gebärdentelefon: [gebaerdentelefon@sip.bmas.buergerservice-bund.de](mailto:gebaerdentelefon@sip.bmas.buergerservice-bund.de)

Design: BUTTERBERLIN, BUTTER. GmbH  
Druck: Ruksaldruck GmbH & Co. KG, Berlin  
Bild der Ministerin: Werner Schuering  
Illustration: Julia Depis

Gedruckt auf säure-, holz und chlorfreiem Papier, FSC-zertifiziert

Wenn Sie aus dieser Publikation zitieren wollen, dann bitte mit genauer Angabe des Herausgebers, des Titels und des Stands der Veröffentlichung. Bitte senden Sie zusätzlich ein Belegexemplar an den Herausgeber.

Diese Publikation wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales kostenlos herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlbewerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Publikation dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.



[www.arbeitenviernull.de](http://www.arbeitenviernull.de)



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales