



Digital. Konzertiert. Aktiv.

Die Transformation der Arbeitswelt gemeinsam gestalten

Georg Rainer Hofmann . Meike Schumacher . Peter Hartlaub
Percy Scheidler . Joachim Schmitt . Lucia Falkenberg

Autoren und Editoren

Prof. Dr. Georg Rainer Hofmann, Dipl.-Bw. Meike Schumacher,
Information Management Institut IMI, Technische Hochschule Aschaffenburg

Betriebsseelsorger Diakon Peter Hartlaub, Präses der Katholischen Arbeitnehmerbewegung,
Leiter Betriebsseelsorge im Bistum Würzburg

Joachim Schmitt, Bildungsreferent der Katholischen Arbeitnehmerbewegung, Aschaffenburg

Percy Scheidler, 1. Bevollmächtigter, IG Metall, Geschäftsstelle Aschaffenburg

Lucia Falkenberg, Chief People Officer (CPO) und Leiterin der Kompetenzgruppe New Work des
eco – Verband der Internetwirtschaft e. V.

Die Deutsche Bibliothek - CIP Einheitsaufnahme

„Digital. Konzertiert. Aktiv. Die Transformation der Arbeitswelt gemeinsam gestalten“

Herausgegeben von:

Georg Rainer Hofmann, E-Mail: georg-rainer.hofmann@th-ab.de

Wolfgang Alm, E-Mail: wolfgang.alm@th-ab.de

Information Management Institut, Technische Hochschule Aschaffenburg

Aschaffenburg, 15. März 2019

ISBN 978-3-9818442-2-1

TECHNISCHE HOCHSCHULE ASCHAFFENBURG INFORMATION MANAGEMENT INSTITUT

Würzburger Straße 45
D-63743 Aschaffenburg

Die Publikation entstand im Rahmen des Projektes „mainproject digital“ - Eine Maßnahme des Europäischen Sozialfonds in Bayern



Mit freundlicher Unterstützung von:



Digitaler Wandel der Arbeitswelt - Aktuelle Phänomene und Diskussionspunkte

*Die Philosophen haben die Welt nur verschieden interpretiert, es kommt drauf an, sie zu verändern.
Karl MARX, 11. These über Feuerbach, 1845, publiziert 1888*

*Wenn man die Welt verändern will, kommt es erstens darauf an, sie richtig zu interpretieren.
Eintrag im Gästebuch Karl-Marx-Haus, Trier, 2008*

Vorwort

Das Information Management Institut (IMI) an der Hochschule Aschaffenburg hat bereits eine Reihe von Studien zur Akzeptanz und Wirkung von Systemen der Informationstechnologie und der Strukturen der Digitalen Transformation erarbeitet. Der mit solchen Studien verbundene Wissenserwerb und Wissenstransfer greift gesellschaftlich und wirtschaftlich relevante Fragestellungen auf. Eines der aktuellen Themen ist das der „Auswirkung der Digitalen Transformation auf die Arbeitswelt“, das am Institut seit gut einem Jahr mit einer erhöhten Aufmerksamkeit bedacht wird. Der Anstoß für diesen Diskurs kam von außen – wir wurden seitens der Katholischen Arbeitnehmerbewegung (KAB) der Diözese Würzburg und des Bezirks Aschaffenburg der Industriegewerkschaft Metall (IG Metall) dahingehend angesprochen und motiviert.

Der vorliegende Text basiert einerseits auf den Ergebnissen von studentischen Arbeiten, welche im Sommersemester 2018 und im Wintersemester 2018/2019 am IMI erstellt wurden. Weiter trafen wir uns seit einem Jahr ca. alle zwei Monate zu jeweils zweistündigen Gesprächen mit Vertretern der KAB (Herr Joachim Schmitt, Herr Peter Hartlaub) und der IG Metall (Herr Percy Scheidler, Frau Manuela Lüft, Herr Simon Kruppa), sowie Herr Rudi Grossmann, ehemaliger Kreisvorsitzender des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB), der auch Mitglied der KAB ist. Es wurden in diesen Gesprächen eine Vielzahl von Erkenntnissen und Perspektiven zum Thema der „Neuen Arbeitswelt“ identifiziert. Frau Lucia Falkenberg, Chief People Officer (CPO) und Leiterin der Kompetenzgruppe New Work des eco – Verband der Internetwirtschaft e. V. vertritt in der vorliegenden Studie die Perspektive der Arbeitgeber in der Digitalen Transformation (Kap. 2.4); die Arbeitgeber haben das Problem der hinreichenden Attraktivität ihrer Unternehmen bei der Gewinnung qualifizierter Fachkräfte zu gegenwärtigen.

Die Beteiligten fanden diese neuen Aspekte – insbesondere weil sie aus verschiedenen Bereichen des Bemühens um eine Humanisierung der Arbeitswelt stammen – einer Dokumentation wert. Aus diesem Grund haben wir eine Ausarbeitung – als Diskussionsangebot und -beitrag – vorgenommen, in die sowohl die veränderten Rahmenbedingungen der Arbeitswelt, als auch einige Überlegungen zu politischen Handlungsoptionen geflossen sind.

Das nun vorliegende Kompendium versteht sich als eine pointierte, branchenübergreifende Stellungnahme. Das Hauptmotiv ist, in einer hochkomplexen Materie einen Denkanstoß und eine Orientierungshilfe, im Sinne einer kleinen Leitlinie, zu liefern.

Die beteiligten Autoren sind davon überzeugt, dass der digitale Wandel der Arbeitswelt bereits seit einigen Jahren umfassend in Gang gekommen ist – und aufgrund wirtschaftlicher Notwendigkeiten unaufhaltsam weitergehen wird. Es hat unseres Erachtens keinen Sinn, diese Entwicklung verhindern zu wollen, denn neben unverkennbaren Risiken bringt sie auch große Chancen für die Beschäftigten und den wirtschaftlichen Wohlstand in Deutschland mit sich. Damit Risiken vermieden und Chancen genutzt werden können, sind eine gesellschaftliche Diskussion und die Gestaltung der Rahmenbedingungen durch die Politik und durch die Tarif-

parteien notwendig.

Wir verstehen unseren Beitrag als eine Intervention in den gesellschaftlichen Dialog mit dem Ziel, gestaltendes „konzertiertes“ Handeln anzustoßen, damit die Digitalisierung der Arbeitswelt einen Beitrag zur Humanisierung der Arbeitswelt leistet: Der technische und ökonomische Fortschritt muss auch zu einem sozialen Fortschritt führen.

Das Interesse an der Weiterentwicklung einer menschengerechten Arbeitswelt verbindet die Dialogpartner und Autoren.

Aschaffenburg, im März 2019

Prof. Dr. Georg Rainer Hofmann, Direktor
Information Management Institut (IMI)

Dipl.-Bw. (FH) Meike Schumacher
Wiss. Mitarbeiterin ESF-Projekte

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit des Textes wird auf die gleichzeitige Verwendung von geschlechtsspezifischen Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Inhalt

Vorwort	3
1. Strukturwandel der Internet-basierten Wirtschaft	6
1.1 Erhöhung der Produktivität der Prozesse – und Arbeitsplatzabbau	6
1.2 Strukturänderung der Märkte durch erhöhte Transparenz	6
2. Der Begriff „Arbeit“	8
2.1 Die (historische) Entwicklung des Arbeitsbegriffs	8
2.2 Der moderne Arbeitsbegriff	9
2.3 Variation von Arbeitszeit- und -ort im Kontext der Digitalisierung	9
2.4 Arbeitgeberattraktivität im Kontext der Digitalisierung	10
3 Der gerechte Arbeitslohn	12
4 Neue Herausforderungen im Arbeitsschutz	14
4.1 Traditioneller Arbeitsschutz in der Industrie und Verwaltung	14
4.2 Psychischer Arbeitsschutz	15
4.3 Arbeitsbelastung	16
4.4 Neue Formen des Unfallschutzes	17
5 Relevanz von Ausbildung, Studium und lebenslangem Lernen	17
6 Skizzierung von Handlungsbedarfen	19
6.1 Angebote an neuen Arbeitszeitmodellen	19
6.2 Erfordernis einer neuen (isochronen) Kommunikationsethik	20
6.3 Selbst-Management als neue Kernkompetenz	21
6.4 Neue Schwerpunkte im Betrieblichen Gesundheitsmanagement	23
6.5 Adressierung neuer Rechtsfragen	23
6.5.1 Gestaltung des Home Office nach der Arbeitsstättenverordnung	23
6.5.2 Regelung der Arbeitszeit nach Maßgabe des Digitalen Wandels	24
6.5.3 Mindestlohn im Kontext von Crowdfunding	25
7 Entfremdung und „inverse Entfremdung“	25
7.1 Klassische Entfremdung und aktueller Bezug	25
7.2 Digitale Transformation und „inverse Entfremdung“	27
8 Handlungsbedarfe zu einer „neuen“ Tarifautonomie	29
8.1 Traditionelle Tarifautonomie mit Beteiligung der Gewerkschaften	29
8.2 Ausgleich der Machtasymmetrie und Solidaritätsprinzip	30
8.3 Elemente einer Neuen Sozialpartnerschaft	31
9 Skizze einer Neuen Konzertierte Aktion für die Digitale Arbeitswelt	32
9.1 Historischer Ansatz: Karl Schiller	32
9.2 Historischer Ansatz: Klaus Zwickel und Gerhard Schröder	32
9.3 Historischer Ansatz: Sigmar Gabriel	33
9.4 Digitale „Neue Konzertierte Aktion“	33
10 Offene Fragen	36
LITERATUR	37

1. Strukturwandel der Internet-basierten Wirtschaft

Vor über 20 Jahren – in der Mitte der 1990-er Jahre – wurden die ersten ökonomisch relevanten Internet-basierten Prozesse definiert und die ersten Pioniere im Metier der „**Digitalen Transformation**“ wurden aktiv. Seit ca. 10 Jahren sind Internet-basierte Arbeitsvorgänge in Industrie und Verwaltung – und damit fast in der gesamten Arbeitswelt – quasi zu einem „Standard“ geworden. Die Präsenz und Ubiquität der Digitalen Transformation lässt sich mit dem Motto „Das Internet ist überall“ programmatisch formulieren.

1.1 Erhöhung der Produktivität der Prozesse – und Arbeitsplatzabbau

Die Internet-basierten Technologien haben die **Produktivität** in Fabrikation, Handel und Dienstleistung **generell sehr gefördert**. Gerade der private Konsum profitiert vielfältig. So kommt eine Reihe von Vorteilen zum Tragen – etwa in Form einer größeren Auswahl der zur Verfügung stehenden Angebote, oder auch der Verkürzung der Lieferzeiten normaler und „exotischer“ Produkte. Die Preise der Waren sind tendenziell gesunken – sie wurden generell verbraucherfreundlicher.

Die Erhöhung der Produktivität hatte – und hat – **Arbeitsplatzabbau** und eine ganze Reihe von Tätigkeitsverlusten zur Folge. Es ist eine Konzentration der produktiven Arbeitsprozesse auf weniger Arbeitnehmer und Personen zu gegenwärtigen. Selbst in den sogenannten Informationsgesellschaft-Zukunftsbranchen – wie etwa der Fertigung von Informationstechnologie-Produkten und in den Dienstleistungen der Telekommunikation – wurden viele Arbeitsplätze als Folge der Rationalisierung der Prozesse abgebaut. Die Zahl der Beschäftigten konnte in vielen Fällen nur durch Absatzsteigerungen oder die Erschließung neuer Geschäftsfelder erhalten werden.

Die mit der Rationalisierung verbundene Vorkonfektionierung von Produkten sowie die Automatisierung und Halbautomatisierung von Prozessen haben **qualifizierte Tätigkeiten massiv unter Druck gesetzt**: Wo vorher qualifizierte handwerkliche oder industriemeisterliche Leistungen gefragt waren, tritt an deren Stelle eine reine Bedienung von Maschinen und Anlagen oder die Montage vorgefertigter Produkte. Andererseits haben sich viele Tätigkeiten dahingehend gewandelt, als dass einzelne Prozessschritte automatisiert wurden – und nun Aufgaben wie die Überwachung komplexer Prozesse die kognitiven Anforderungen an die Arbeitskräfte erhöht haben.

1.2 Strukturänderung der Märkte durch erhöhte Transparenz

Das Internet hat eine Reihe **struktureller Veränderungen der Märkte** mit sich gebracht; einerseits hat sich durch den E-Commerce (Handelsgeschäfte im Internet) der allgemeine Lebensstandard erhöht, andererseits stellt der Preisverfall von Produkten und Dienstleistungen eine zum Teil ungünstige Entwicklung dar. Rund um die **Internet-basierte Arbeitswelt** haben sich Phänomene herausgebildet, die in dieser Größenordnung durch die Digitale Transformation erst ermöglicht wurden. Zu nennen wären in einer exemplarischen Aufzählung:

1. Die **Markttransparenz** hat sich im Zuge der erweiterten Informationsverfügbarkeit erheblich erhöht. Die Anbieter und Nachfrager kennen sich über große geographische Distanzen hinweg, sämtliche Eigenschaften der Produkte sind bekannt. Dies bedeutet, dass sich Preise

und Löhne nach Maßgabe bekannter Mechanismen der – vormals utopischen – „ideal-transparenten Märkte“ auf dem niedrigsten möglichen Niveau einpendeln.

2. Wegen der hohen Markttransparenz und Informationsverfügbarkeit sind **Lohn-, Preis- und Qualitätsvergleiche sehr effizient möglich**, geringe Nutzwertunterschiede produzieren große Nachfragedifferenzen. Dadurch ist ein Wegfall vormals geschützter lokaler Märkte zu beobachten. Die „buy local“-Grundhaltung der Einwohner stellte die Umsatzerlösbasis vieler lokaler Händler und Handwerker dar. Deren Marktsegmente werden in zunehmenden Maß von überregionalen, gar internationalen, Anbietern übernommen.
3. Im transparenten Arbeitsmarkt ist ein **Zerfall des Lohnniveaus** zu beobachten – in Analogie der Preisreduktion transparenter Konsumgütermärkte im E-Commerce. Es werden hiesige Einkommen in den internationalen Wettbewerb gestellt und von daher die Einkommensniveaus konsequent nach unten angepasst. Eine Gegensteuerung ist den Arbeitnehmervertretungen nicht immer gelungen – es musste zum Teil durch **gesetzliche Mindestlohnverordnungen** entgegengewirkt werden. Letztere sind im gewerkschaftlichen Metier nicht unumstritten, da sie faktisch einen Eingriff der Legislative in die Tarifautonomie darstellen. Zeitgleich entstehen auch erneuerte Qualifikationslandschaften von Arbeitnehmern, die zu hohen Preisausschlägen nach oben führen und – mitunter – monetär günstige, individuelle und arbeitnehmerfreundliche Verträge erlauben.
4. Die digital unterstützten Prozesse haben wegen der verbesserten Datenlogistik eine weit **höhere Abwicklungsgeschwindigkeit** erreicht. Die Prozesssteile, die auf den Austausch und das Versenden von Papier-Dokumenten angewiesen waren, sind um Größenordnungen schneller geworden. Damit verbunden sind geringere Prozesskosten und Güterpreise wegen der mit der verbesserten Datenlogistik verbundenen Skaleneffekte und Automatisierungen. Dies führt zu einer Effizienzsteigerung des Transports von Personen und Gütern.
5. Die sich entwickelnde technische Progression bildet **verschärfte Wettbewerbsbedingungen** heraus, diese führen wegen der partiellen Technologie-Inkompetenz zu Drop-out-Effekten auf der Ebene der Marktpartner.
6. Das Internet erlaubt die Vernetzung einer Vielzahl von „überall“ – quasi ubiquitär – installierten Sensoren; **erfassbare Daten werden erfasst und auch gespeichert**, da die Speicher ein riesiges Volumen erreicht haben. Der einzelne Mensch bildet als „gläsernes“ Individuum um sich herum global verfügbare Datenbasen aus
7. In der Konsequenz ist eine **ständige Überwachung der Arbeitnehmer** durch eine Vielzahl von Sensoren möglich. Die Tätigkeiten an Rechnern können lückenlos erfasst werden, die Video-Überwachung von Arbeitsplätzen und gewerblichen Gebäuden ist möglich, entsprechende Protokolle können automatisiert angefertigt und semi-automatisch ausgewertet werden. Neben dem Aspekt erhöhter persönlicher Sicherheit kann eine solche Überwachung auch eine psychische Belastung der Arbeitnehmer darstellen.

Die Beobachtungen sind **permanent progressive Phänomene seit über 20 Jahren Digitalisierung**. Faktisch sind die europäische und die bundesdeutsche Wirtschaft eine **Internet-Wirtschaft** geworden.

2. Der Begriff „Arbeit“

Vergleichbar anderen Begriffen in der Volkswirtschaftslehre (besonders prominent ist der des Begriffs „Geld“) ist auch der Begriff der „Arbeit“ nicht trivial zu fassen. Zwar glaubt jedermann zu wissen, was Arbeit ist, und jeder meint, man würde es schon merken, wenn man „arbeitet“, es ist aber in der Tat schwierig, eine allgemein akzeptierte Definition des Arbeitsbegriffs zu finden.

2.1 Die (historische) Entwicklung des Arbeitsbegriffs

Das Wort Arbeit war negativ belegt; es stammt aus dem Althochdeutschen „arabeit“ und bedeutet „Mühsal“ oder „Bedrängnis“. Es stand die mit der Arbeit verbundene Mühe im Mittelpunkt. Christian WOLFF definierte 1754 einen – damals – zeitgemäßen Arbeitsbegriff: „Die Verrichtungen, welche der Mensch vornimmt, zeitliches Vermögen zu erwerben, werden Arbeit genannt“.¹

In der Antike lässt sich eine **Selbstverständlichkeit und Omnipräsenz der Arbeit** konstatieren. Arbeit war die Tätigkeit, die in der Landwirtschaft für die direkte Gewinnung der für den Lebensunterhalt nötigen Ressourcen, speziell der Lebensmittel, erforderlich war. Auch die Ausübung von Handwerksberufen, etwa in der Bauwirtschaft etc., wurden als Arbeit verstanden. Das ständige Arbeiten über den ganzen Tag – außer am Feiertag – wurde als gottgegeben angesehen: „Solange die Erde steht, soll nicht aufhören Saat und Ernte, Frost und Hitze, Sommer und Winter, Tag und Nacht.“ (1. Mose 8, 22).



Abbildung.: Arbeit in der Landwirtschaft als für die direkte Gewinnung des Lebensunterhalts erforderliche Tätigkeit – Jean-François MILLET, „Die Ährenleserinnen“, 1857

¹ Wolff, Christian von: Grundsätze des Natur- und Völkerrechts. Halle (Saale), 1754.
http://www.deutschestextarchiv.de/book/show/wolff_voelckerrecht_1754

Arbeit als **indirekter Lebensunterhalt** ergab sich ebenfalls in der Antike, als ein Tausch-Handel mit der eigenen Arbeitskraft gegen entsprechende Geld-Entlohnung, dem Tagelohn, entstand. Antike Tagelöhner gaben die eigene Arbeitskraft – in einem gewissen Zeitintervall, typischerweise für einen Arbeitstag – als fremddisponierten Produktionsfaktor, gegen Geld, Lohn und Gehalt. Die an ein Zeitintervall fremddisponierter Arbeitskraft – die Arbeitszeit – gekoppelte Entlohnung existiert bis in die heutige Zeit. Ein Projektbeirat mit Unternehmensvertretern der Region Bayerischer Untermain ins Leben gerufen. Im Projektbeirat waren folgende Unternehmen und Organisationen vertreten:

2.2 Der moderne Arbeitsbegriff

Moderne Arbeitsformen bringen **Schwierigkeiten der Abgrenzung** von „Arbeit“ gegen „Nicht-Arbeit“ mit sich, wenn Arbeitszeit im Sinne fremddisponierter Arbeitskraft begriffen werden soll: Wo beginnt, wo endet der „Arbeitstag“? Was genau soll unter „Arbeit“ verstanden werden?

Zum einen bereitet bereits der Gegenstand der Tätigkeit selbst Mühe, da „Arbeit“ als subjektiv definierte Befindlichkeit auftritt. Dies zeigen Beispiele objektiv völlig identischer Tätigkeiten, wie Pilot, Gärtner, Musiker etc., die fallweise als Freizeit oder Beruf sozial – und bezüglich ihrer monetären Entlohnung – völlig verschieden eingeordnet werden. Was Arbeit ist und was nicht, hängt also vom institutionellen Rahmen ab, wie z. B. auch der Begriff der „ehrenamtlichen Arbeit“ zeigt. Darüber hinaus weist der Begriff „Beruf“ auf „Berufung“ hin: Moderne nichtdirektive Managementtechniken versuchen, sich die **Freude der Menschen am Sinn der Arbeit** zu Nutze zu machen.

In der digitalisierten Wirtschaft ist die „Kreativität“ ein zentraler Produktionsfaktor. Ist die **„kreative Pause“** in einem Unternehmen oder das Ideencafé mit den Kollegen und Kolleginnen als Arbeit oder Pause anzusehen? ²

Neben dem Arbeitsbegriff selbst werden auch die Arbeitszeit und der Arbeitsort „unscharf“ und erscheinen schwer abgrenzbar. Das in akademischen Berufen wie Professoren und Pfarrern bekannte Phänomen, dass eine Arbeitszeit nicht definierbar ist, und die Personen **„immer im Dienst“** sind, ergreift weitere Berufsstände und Tätigkeiten. Der Arbeitsort war in klassischer Zeit an den Standort der entsprechenden Produktionsmittel (Werkstatt mit Maschinen, Büro mit Akten etc.) gebunden. Die Portabilität der Arbeitsplätze in Form der tragbaren Computer – Laptops – und der Ubiquität der für die Arbeit erforderlichen Internet-basierten Datenbasen – Clouds – macht Arbeit „immer und überall“ möglich; Arbeit und Privatleben sind völlig miteinander verzahnt und durchmischt.

2.3 Variation von Arbeitszeit- und -ort im Kontext der Digitalisierung

Nach der gesetzlichen Definition (Arbeitszeitgesetz – ArbZG – § 2 „Begriffsbestimmungen“) ist **Arbeitszeit** die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne die Ruhepausen; Arbeitszeiten bei mehreren Arbeitgebern sind zusammenzurechnen. Das Gesetz kennt eine historische Reminiszenz, nämlich dass im Bergbau unter Tage die Ruhepausen zur Arbeitszeit zählen. Dies zeigt, dass die Arbeitszeitdefinition durchaus nicht unsensibel gegenüber speziellen beruflichen Gegebenheiten ist.

² Vgl. Ramb, Zaborowski (Hrsg.) (2018)

Der **Digitale Wandel relativiert Arbeitszeit und Arbeitsort** für viele Berufstätige – insbesondere für diejenigen, die in „selbständig-autarken“ technischen oder konzeptionell-kreativen Prozessen beschäftigt sind, wie etwa Entwickler oder Projektmanager. Jederzeit und von jedem Ort aus können dienstliche und berufliche Aufgaben – etwa das Abrufen, Bearbeiten und Versenden von E-Mails – „zwischen durch“ – bearbeitet und auf dienstliche Programme und Daten zugegriffen werden. Damit ist die Arbeit „überall und jederzeit“ was eine Abgrenzung von „privat“ und „dienstlich“ zunehmend erschwert und die Arbeitszeit kaum noch messbar – geschweige denn eingrenzbar – macht.

Diese „**Flexibilisierung**“ von Arbeitszeit und -ort bringt sowohl Vorteile als auch Nachteile für den Arbeitnehmer mit sich. Ein Vorteil und sicher auch das Hauptmotiv für eine Flexibilisierung, zum Beispiel durch eine Arbeit im „Home Office“, ist eine Verbesserung der Work-Life-Balance. Gerade für diejenigen Arbeitnehmer, die eine Fürsorgeverpflichtung für Kinder oder Pflegebedürftige haben, kann eine flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung eine große Entlastung sein oder das Wahrnehmen einer Arbeitsstelle in einem gewissen Umfang überhaupt erst ermöglichen.

Die Kehrseite dieser neueren „flexiblen“ Arbeitsformen ist die vermeintlich notwendige „**ständige Erreichbarkeit und Verfügbarkeit**“ der Arbeitnehmer, die sowohl von der Arbeitgeberseite erwartet als auch von der Arbeitnehmerseite als Verpflichtung empfunden werden kann. Gerade hochqualifizierte Beschäftigte in flexiblen Arbeitsverhältnissen neigen nach einer Studie des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) zu „interessierter Selbstausschöpfung“. Es konnte ein statistischer Zusammenhang zwischen dem Ausmaß, in dem Beschäftigte eigenverantwortlich für die Erfüllung von Aufgaben zuständig sind und psychischen Belastungen nachgewiesen werden.³

Vor diesem Hintergrund ist zu fragen, ob es eine Verpflichtung zur Dokumentation der Arbeitszeit geben soll. Es braucht eine eigenverantwortete „Arbeitszeitwahrheit“ der Arbeitnehmer, die dazu führt, dass Richtgrößen einer Arbeitszeit eingehalten werden können.

2.4 Arbeitgeberattraktivität im Kontext der Digitalisierung

Der digitale Wandel ruft einen **Wettbewerb um die besten Fachkräfte** hervor. In diesem erhält die **Arbeitgeberattraktivität** eine zunehmende Bedeutung.

Zur Förderung einer solchen Attraktivität – die sich ja bekanntermaßen nicht erzwingen lässt – ist es für die Unternehmen wichtig, vor allem **authentisch aufzutreten** und die vielfältigen Kriterien zu berücksichtigen, die talentierte Arbeitssuchende ihrer Berufsentscheidung zugrunde legen.

Das klassische **Recruiting** über Jobmessen oder Stellenanzeigen ist erfolgreich, greift jedoch gerade bei der Suche nach besonders gefragten Qualifikationsprofilen zu kurz. Der direkte Kontakt zum Bewerber über B2B-Social-Media-Netzwerke oder spezielle Events gehört heute selbstverständlich zum erfolgreichen Recruiting-Mix. Welche Aspekte sind für Arbeitgeber im Kontext eines digitalisierten Arbeitsmarktes als besonders beachtenswert anzusehen?

Arbeitssuchende interessiert, was ein Unternehmen als **Arbeitgeber einzigartig** macht und von Mitbewerbern abhebt. Diese Punkte gilt es in der Außendarstellung zu betonen, allerdings

³ Vgl. Ahlers (2016)

sollten Personaler realistisch sein und bei der Wahrheit bleiben und beispielsweise nicht von erstklassigen Büroräumen schwärmen, wenn der Firmensitz tatsächlich eine normale Lage in einem Industriegebiet ist.

Am besten wissen die eigenen Mitarbeiter und Kollegen, was einen Arbeitgeber von anderen unterscheidet. Sie wissen am besten, warum sie gerne zur Arbeit kommen oder warum auch nicht, und auch, welche neuen Arbeitszeitmodelle zu ihrem Leben und gleichzeitig zu den Wünschen der Kunden passen. Statt gängige Floskeln zu wiederholen, sollten Personaler die eigenen Mitarbeiter im Detail und individuell befragen. Eine **Mitarbeiterbefragung** kann ein aktuelles, realistisches, verwertbares Bild von der Stimmung im Betrieb liefern. Idealerweise sind auch Vergleichsmöglichkeiten im Sinne eines Branchen-Benchmarks möglich.

Die besten Botschafter eines Arbeitgebers sind die bereits gewonnenen Mitarbeiter dieses Unternehmens. Deren Empfehlungen – ob in den sozialen Medien, auf Bewertungsplattformen oder abends in geselliger Runde – gelten als **authentisch** und stellen damit die beste Werbung für ein Unternehmen dar. Eine **Anerkennung** für ein Engagement, etwa in Form einer Würdigung oder Auszeichnung, motiviert die Mitarbeiter, ihren Arbeitgeber weiterzuempfehlen. Diese Maßnahmen des **Employer Branding** benötigen jedoch Fingerspitzengefühl und Freiwilligkeit. Werden sie zu sehr forciert, können sie leicht ins Gegenteil der beabsichtigten Wirkung umschlagen.

Nur wenn Mitarbeiter die Chance haben, sich permanent **weiterzubilden**, wird das ganze Unternehmen der Gesamtheit seiner Expertise besser und verliert nicht den Anschluss an die Bedürfnisse der Kunden und Erfordernisse des Marktes. Die Möglichkeit, sich individuell und persönlich weiterzuentwickeln, ist besonders für jene Mitarbeiter spannend, die intensiv am Markt nachgefragt und gesucht werden: Dies sind gerade die innovativen und kreativen Personen, die mehr wollen, als nur einen Dienst nach Vorschrift ableisten. Ein **gut strukturiertes Schulungs- und Qualifizierungsprogramm** für High-Potentials sollte Platz für **individuelle Entwicklungswünsche** lassen, transparent kommuniziert und verbindlich dokumentiert werden.

Eine **wertschätzende Atmosphäre** kostet nichts, ist aber für die Bindung der Mitarbeiter unbezahlbar. Anerkennende Worte der Chefs, des Teamleiters oder der Kollegen – möglichst konkret bezogen auf das, was gerade „prima gelaufen“ ist – motivieren und verbessern das Arbeitsklima. Kontinuierliches, klares und persönliches Feedback sorgt für langfristige Arbeitsverhältnisse, mit denen beide Seiten zufrieden sind. **Teilhabe an der Führung** und die Arbeit in interdisziplinären Teams brauchen fortlaufende Abstimmung und zuweilen auch Kurskorrekturen.

Mut tut gut, besonders im Umgang mit Fehlern. Wie in Unternehmen mit Dingen umgegangen wird, die nicht so gut gelaufen sind, sagt viel über die Unternehmenskultur aus. Mitarbeiter wollen nicht nur abarbeiten, sondern tatsächlich mitarbeiten, also auch **Verantwortung** übernehmen. Die wachsende Dynamik und die steigende Komplexität in der Arbeitswelt können Vorgesetzte ohnehin nicht alleine bewältigen. **Vertrauen** in die Fähigkeiten der Kollegen zahlt sich aus.

Oft sind es die kleinen Dinge, die zählen und von denen die Mitarbeiter ihren Freunden erzählen: Kita-Zuschüsse, der wöchentliche Obstkorb, der Firmenrabatt im Fitness-Studio und das Job-Ticket für den öffentlichen Nahverkehr sind dafür Beispiele.

Vielfalt wirkt anziehend. Diversity hilft nicht nur, sich im Kampf um Fachkräfte zu positionieren,

sondern bietet in Form von vielfältigen Teams auch einen optimalen Nährboden für Kreativität und die unterschiedlichsten Erfahrungen.

Klare Prozesse schaffen Orientierung – auch in kooperativen Arbeitswelten. Wer sich keine Gedanken um die jeweiligen Zuständigkeiten oder unausgesprochenen Gesetzmäßigkeiten machen muss, der kann sich auf seine eigentlichen Aufgaben konzentrieren.

Ein Arbeitsumfeld, das Sinn vermittelt, motiviert: Wer seine Tätigkeit als erfüllend empfindet und den Beitrag zum Gesamterfolg sieht, der arbeitet nicht nur engagierter, sondern auch effektive.

„You never get a second chance to make a first impression“, diese Regel gilt auch für unseren zunehmend digitalisierten Arbeitsmarkt.

3 Der gerechte Arbeitslohn

Nach der Gesetzeslage (Lohnsteuer-Durchführungsverordnung – LStDV – § 2 „Arbeitslohn“) ist der Arbeitslohn die Gesamtheit der Einnahmen, die dem Arbeitnehmer aus dem Dienstverhältnis zufließen. Es ist unerheblich, unter welcher Bezeichnung oder in welcher Form die Einnahmen gewährt werden. Es ist gleichgültig, ob die Einnahmen dem Empfänger unmittelbar vom Arbeitgeber oder von einem Dritten zufließen. Zum Arbeitslohn werden demnach auch beispielsweise Sachbezüge, Entschädigungen für nicht gewährten Urlaub und der vergünstigte Erwerb von Aktien vom Arbeitgeber oder einem Dritten gerechnet.

Die Frage, was eine „gerechte“ Entlohnung sei, wird seit der Antike im sozioethischen und wirtschaftsphilosophischen Kontext diskutiert und ist insbesondere im Zuge der Flexibilisierung der Arbeit zu debattieren. Es muss hinterfragt werden, was genau entlohnt wird und woran sich die Lohnentwicklung bemisst.

Die **Festlegung eines gerechten Lohns ist nicht nur eine monetäre Frage**. Der „gerechte“ Lohn müsste sich auf ein System von allgemein als „gerecht“ akzeptierten Indikatoren beziehen – welches bis heute nicht gefunden ist. Als typische Indikatoren der Entlohnung sind zu nennen:

1. Die Entlohnung des **zeitlichen Aufwands** ist möglicherweise die Urform der Entlohnung. Der Arbeitnehmer arbeitet über einen gewissen Zeitraum an den seitens des Arbeitgebers ihm gegebenen Aufgaben – und die Entlohnung erfolgt zeitproportional, pro Tag (Tagelohn) oder pro Stunde, etc. Die Tarifpolitik der Arbeitnehmervertreter verfolgt klassischerweise einen möglichst hohen Lohn pro Arbeitszeit, aber auch eine Verkürzung der Arbeitszeit und eine Minimierung der Arbeitstage pro Jahr.
2. Die Entlohnung orientiert sich direkt an einer erbrachten **messbaren Leistung**. Dies kann die Anzahl der vom Arbeitnehmer bearbeiteten Werkstücke (Akkordlohn) sein, oder andere quantitativ messbare, erzielte Nutzwerte, wie das Erreichen eines bestimmten Umsatzzieles im Vertrieb oder Volumina (Stundenzahlen, Erreichen der operativen Ziele in vorgegebener Frist) in der Projektarbeit.
3. Die Entlohnung orientiert sich an der (einmal) erworbenen **Expertise des Arbeitnehmers**. Diese Form der Entlohnung ist etwa im Öffentlichen Dienst weit verbreitet: Die Gehaltsstufe bemisst sich nach der Ausbildung, etwa dem akademischen Grad oder Titel – und

weniger an der objektiv ausgeübten Tätigkeit des Arbeitnehmers.

4. Die Entlohnung orientiert sich an der **persönlichen Produktivität**. Die tarifpolitische Orientierung an den Gewinnen der Arbeitgeber-Unternehmen oder am allgemeinen wirtschaftlichen Aufschwung ist ein klassischer Ansatz. Eine Entlohnung nach der persönlichen Produktivität liegt vor, wenn Arbeitnehmern eine direkte individuelle Beteiligung an den erzielten Ergebnissen, ein Bonus, nach den „Gewinnen“ gewährt wird. Allerdings führt dieser Ansatz im Gegenzug zu einer Abwälzung der Kostenentwicklung auf wirtschaftlich Abhängige.
5. Die Entlohnung erfolgt pauschal und quasi „**flat rate**“, wenn eine Arbeitszeit nicht messbar ist, wenn es keine sinnvollen Produktivitätsparameter gibt oder aber die Ausbildung nicht an standardisierten Skalen bestimmt werden kann. Solche Pauschallöhne pro Monat werden etwa im Hochschulbereich (Professoren), im Metier der Kultur (Oper, Theater) oder der Religion (Pfarrer) in Ansatz gebracht.

Ein wichtiger Teil der Entlohnung ist die **Gewährung von Ausbildung und Weiterbildung**. Dies erfolgt im allgemeinen Interesse, da sie einer Erhaltung der Arbeitsleistung der Arbeitnehmer dient. Es muss allerdings gesehen werden, dass die **Weiterbildung der Arbeitnehmer mit der Digitalisierung nicht Schritt gehalten hat**. Inwiefern kann Qualifizierung als Teil der Entlohnung begriffen werden, ohne dass dies dazu führt, dass das Lohnniveau unter die Gerechtigkeitsschwelle abgesenkt wird?

In einer digitalen Arbeitswelt bringen viele Beschäftigte die Qualifikation für ihre Beschäftigung aus dem Privatleben mit. Die Nutzung von Software auf einem Smartphone, das dem Stand der Technik entspricht, ist zum Beispiel eine Voraussetzung für eine Tätigkeit in der digitalisierten Arbeitswelt. Dies wird aber nicht im Rahmen der beruflichen Grundqualifikation gelehrt, sondern „von zu Hause in den Betrieb mitgebracht“. Wie dieses privat erworbene Wissen entlohnungsrelevant werden kann, ist eine offene Frage.

Es stellt sich zudem die Frage, vor **welchem globalen Kontext der gerechte Lohn zu sehen ist**. Ein Vergleich hiesiger europäischer Löhne mit internationalen Lohnniveaus – dem Preisdruck des transparenten internationalen Arbeitsmarktes – wird kaum zu einem gerechten Lohn und einer „Menschenwürdigen Entlohnung“ führen, die für den Lebensunterhalt erforderlich sind.

Im Rahmen dieser Studie werden Fragen der explizit ungerechten Entlohnungsformen außen vorgelassen. Es gibt eine Reihe von - an sich sehr wertvollen - Arbeiten, etwa im Bereich der ehrenamtlichen Tätigkeiten oder der Erziehungsarbeit, auch der Versorgung von hilfsbedürftigen Angehörigen, für die eine monetäre Entlohnung völlig unterbleibt.

Als ungerechter Lohn wird auch die Bezahlung ganzer Berufsgruppen angesehen. Beispielsweise leiden Arbeitnehmer in den Pflegeberufen, bei manchen handwerklichen Tätigkeiten, oder auch im Bereich des Güterverkehrs und der Paketdienste, unter dem Dilemma einer einerseits hohen Nachfrage nach diesen Berufstätigkeiten und andererseits unter einem relativ niedrigen Lohnniveau. Die Erörterung von Gegenmaßnahmen in Form von gesetzlichem Mindestlohn, Familiengehalt, Lohnsubventionen, etc., sind bekanntermaßen ein Gegenstand der aktuellen politischen Diskussion.

4 Neue Herausforderungen im Arbeitsschutz

Ein Arbeitsschutz war bereits in antiker Zeit bekannt. Um Arbeitskräfte – aber auch Arbeitstiere – vor Überlastung zu schützen, war die Einhaltung eines **generellen Ruhetages** von großer Bedeutung.

Der Rhythmus der 7-Tage-Woche kennt am letzten Tag (dem Sabbat – das ist heute der Samstag) ein absolutes Arbeitsverbot. Diese Debatte hat sich mittlerweile vom Sabbat-Samstag auf den (christlichen) Sonntag als Ruhetag verschoben. Während kaum jemand die generelle Notwendigkeit von Ruhetagen und Arbeitspausen bestreiten wird, ist aktuell die Frage in der Diskussion, ob dieser Ruhetag in der Woche beliebig verschoben werden kann, im Sinne einer Flexibilisierung der Arbeitszeit. Es darf nicht verkannt werden, dass eine normale „Kollegialität“ und eine sinnvolle Erholung im privaten Bereich natürlich davon abhängen, dass Pausen und Ruhetage zumindest anteilig **gemeinsam in einem sozialen Kontext** begangen werden können.



Abbildung: Anzeige und Plakat zur Sonntagsarbeit – Schweizerischer Evangelischer Kirchenbund

Der moderne Arbeitsschutz hat vor allem die Aufgabe, die Gesundheit der Arbeitnehmer zu schützen und ihre Arbeitskraft zu erhalten, sowie Unfällen vorzubeugen. Die bisherigen Modelle des Arbeitsschutzes halten dem digitalen Wandel jedoch nicht in hinreichendem Maße stand.

4.1 Traditioneller Arbeitsschutz in der Industrie und Verwaltung

Der Arbeitsschutz zur Erhaltung der körperlichen Gesundheit hat sich in den vergangenen Jahrzehnten stetig weiterentwickelt. Zahlreiche Vorschriften regeln das Tragen einer **Persönlichen Schutzausrüstung – kurz PSA** – (wie Helmen, Sicherheitsschuhen oder Schutzbrillen) in produzierenden Unternehmen. Es gibt Vorgaben für die Ergonomie von Büro- und Bildschirmarbeitsplätzen. Letztere werden durch **neue Arbeitsformen praktisch ausgehebelt**, wenn die Beschäftigten ihre Arbeit zunehmend zu Hause oder anderswo erledigen, wo eine vorschriftsmäßige Gestaltung der „nomadischen“ Arbeitsplätze kaum angenommen – geschweige denn überwacht – werden kann.⁴

⁴ Vgl. Klammer (2017)

4.2 Psychischer Arbeitsschutz

Seit ungefähr 10 Jahren ist eine wesentliche Verschiebung der arbeitsbedingten Krankheitsbilder und damit verbundenen Fehlzeiten erkennbar:

Neben dem **physischen Arbeitsschutz** wird daher der **psychische Arbeitsschutz** stark an Bedeutung gewinnen (müssen). Themen wie Burn-Out, Mobbing, Sucht- und Überlastungsprävention werden in den Fokus des Arbeitsschutzes gerückt werden müssen.⁵ Dabei geht es vor allem darum, angesichts der individualisierten Gestaltung von Arbeitsort und Arbeitszeit die Selbststeuerungs- und Selbstschutzkräfte von Beschäftigten zu stärken, aber auch die Unternehmens- und Führungskultur so zu verändern, dass die **Selbststeuerung von Beschäftigten als Teil des Arbeitsschutzes** akzeptiert und respektiert wird. Ein „Nein“ der Beschäftigten zum Schutz vor Überforderung muss im Rahmen einer neuen Vertrauenskultur möglich sein.

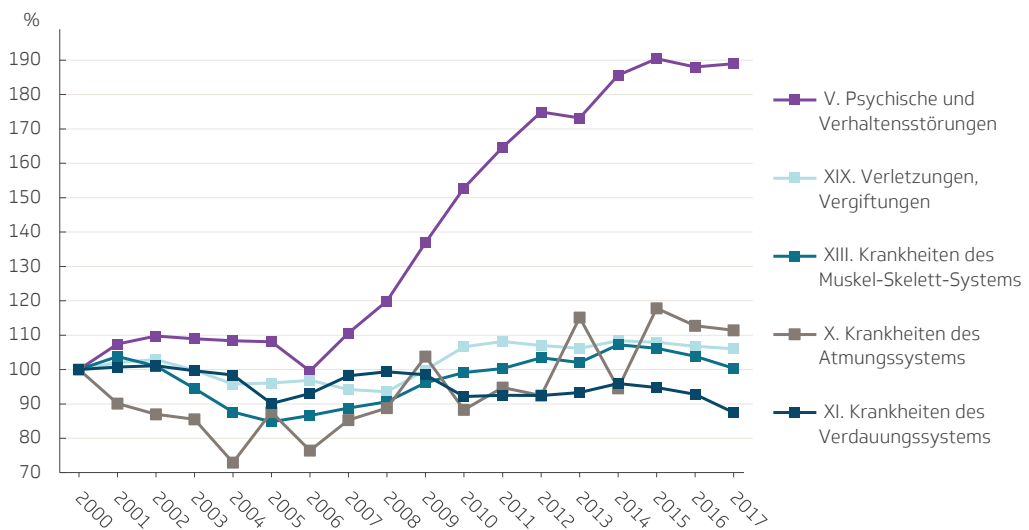


Abbildung: Rasanter Anstieg der psychischen Erkrankungen. Erwerbspersonen mit Mitgliedschaft in der Techniker Krankenkasse⁶

Eine Ursache der erhöhten psychischen Belastung könnte in der zunehmenden Vermischung von Beruflichem und Privatem zu finden sein. Die flexiblen Arbeitsmöglichkeiten können dazu führen, dass die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben verschwimmen und so kein echtes „Abschalten“ stattfindet. Sehr häufig werden auch private mobile Geräte, wie Handys oder Notebooks, für die Arbeit mitgenutzt und so die Freizeit immer wieder durch kurze Arbeitsphasen unterbrochen, wenn Telefonate und E-Mails eintreffen, die dann entgegengenommen und beantwortet werden.⁷ Darüber hinaus nutzt die Hälfte der Berufstätigen schon den Weg ins Büro um berufliche Dinge zu erledigen, was den Arbeitstag faktisch erheblich verlängert.⁸

Im Mittelalter wurde mit der Erfindung „mentaler“ nicht massiv-körperlicher Arbeit klar, dass auch nicht-physische Arbeit eine Belastung darstellen kann. In der Konsequenz wurde eine Debatte einer „geeigneten“ Abwechslung von Arbeit (*vita activa*) und Erholung und Besinnung (*vita contemplativa*) geführt. Für THOMAS VON AQUIN bestehen die Tugenden demnach im rechten Maß bzw. dem Ausgleich vernunftwidriger Gegensätze.

⁵ Bericht der Bundesregierung über den Stand von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit und über das Unfall- und Berufskrankheitengeschehen in der Bundesrepublik Deutschland 2017. <https://www.bmas.de/DE/Presse/Meldungen/2018/bundeskabinett-beschliesst-bericht-ueber-sicherheit-und-gesundheit-bei-der-arbeit.html>

⁶ Techniker Krankenkasse (2018)

⁷ Vgl. Grimme-Institut (2015)

⁸ Vgl. Bitkom (2013)

4.3 Arbeitsbelastung

Die psychische oder mentale Belastung ist ein Teil der gesamten **Arbeitsbelastung** als der Gesamtheit der äußeren Bedingungen und Anforderungen im Arbeitssystem, die auf den physiologischen und/oder psychologischen Zustand einer Person einwirken – nach DIN EN ISO 6385:2016-12, die Norm, die die Grundsätze der Ergonomie für die Gestaltung von Arbeitssystemen beschreibt. Die Arbeitsbelastung umfasst die quantifizierbaren Teilbelastungen („Belastungsgrößen“) und die qualitativ erfassbaren Teilbelastungen („Belastungsfaktoren“).

Die **Gefährdungsbeurteilung** beschreibt den Prozess der systematischen Ermittlung und Bewertung aller relevanten Gefährdungen, denen die Beschäftigten im Zuge ihrer beruflichen Tätigkeit ausgesetzt sind. Zur Steuerung der Arbeitsbelastung besteht in Deutschland nach dem Arbeitsschutzgesetz eine Pflicht der Arbeitgeber zur Gefährdungsbeurteilung von Arbeitsprozessen. Mit angemessener Prävention, Wirksamkeitskontrolle und Dokumentation soll erreicht werden, dass die Belastung durch Arbeit keine körperlichen und psychischen Schäden verursacht.

In Tarifverträgen geht die Arbeitsbelastung in die Entgeltermittlung ein. Neben dem Grundentgelt gibt es ein Belastungsentgelt, mit dem Belastungen, die über eine mittlere Belastung hinausgehen, abgegolten werden.

Die Gefährdungsbeurteilung zu Arbeitsstätten und Arbeitsplätzen basiert auf dem Arbeitsschutzgesetz und der Arbeitsstättenverordnung. Diese hat das Ziel, Beschäftigte in Arbeitsstätten zu schützen und zur Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten beizutragen. Der Vollzug der Arbeitsstättenverordnung obliegt den Gewerbeaufsichtsämtern bzw. den Ämtern für Arbeitsschutz; das ist je nach Bundesland zum Teil verschieden geregelt. Die Unfallversicherungsträger und Berufsgenossenschaften wirken zur Erfüllung ihres Präventionsauftrages nach SGB VII seit einigen Jahren durch den Erlass von Unfallverhütungsvorschriften an der Umsetzung der Arbeitsstättenverordnung mit.

Es stellt sich die Frage, wie die **Gefährdungsbeurteilungen** und Maßnahmen zum Arbeitsschutz auf die **dislozierten, also auf das private Umfeld ausgelagerten Arbeitsplätze** ausgedehnt werden können, ohne die Privatbereiche der betroffenen Personen ungebührlich zu beeinträchtigen.

Es gibt zurzeit den Ansatz, dass (speziell größere) Betriebe im Rahmen von Betriebsvereinbarungen eine regelmäßige **Inspektion von Home Office Arbeitsplätzen** durch entsprechend bevollmächtigte Vertreter des Arbeitgebers durchführen lassen. Der Arbeitsplatz in der Wohnung (oder bei der Wohnung) wird dabei nach den gängigen Arbeitsschutzrichtlinien beurteilt – und gegebenenfalls entsprechend verbessert. Dies geht einher mit der Verpflichtung der Arbeitnehmer, ausschließlich und nur diesen „zertifizierten“ Arbeitsplatz zu benutzen, und nicht etwa mit einem Laptop in der Küche oder auf dem Fernsehsofa zu arbeiten. Diese Maßnahme dient vor allem einem Haftungsausschluss. Der Arbeitgeber ist für eventuelle gesundheitliche Schäden auf Arbeitnehmerseite durch unsachgemäße Gestaltung des Heimarbeitsplatzes nicht haftbar zu machen.

Damit ist aber nicht sichergestellt, dass ein entsprechend ausgestatteter Arbeitsplatz auch tatsächlich vom Beschäftigten genutzt wird. Dies erfordert die entsprechende **Selbststeuerung**. Wie diese, auch im Dialog mit den für Arbeits- und Gesundheitsschutz verantwortlichen Organisationen und Institutionen innerhalb und außerhalb des Betriebes gestärkt werden kann, ohne zu einer überbordenden Überwachung des Einzelnen zu führen, ist zu klären.

Abschließend lässt sich festhalten, dass es ein wesentlicher Gegenstand der Führungsverantwortung ist, durch regelmäßige Beurteilungen der Arbeitssituationen die Arbeitsbelastung der jeweiligen Arbeitnehmer zu beurteilen und zu steuern. Eine Einbindung des Betriebsrats in die Durchführung der Belastungsbeurteilung und zur Findung entsprechender Zielvereinbarung ist angezeigt. Dazu bedarf es aber eines stützenden Regelwerks seitens des Gesetzgebers oder der Tarifparteien, das die Aufgabe der Mitbestimmungsgremien entsprechend erweitert und ihnen die dafür notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellt.

Wenn sich Mitbestimmung von einer kollektiven Struktur tatsächlich weiterentwickelt hin zu einem individuellen Coaching (zum Teil ist das auch heute schon z.B. im Rahmen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements der Fall), dann müssen auch **Betriebs- und Personalräte dafür geschult** werden. Darüber hinaus sind für eine so verstandene Mitbestimmung zusätzliche Personalkapazitäten für die Arbeitnehmervertretungen notwendig, um wirklich eine Schutzfunktion übernehmen zu können. Weiterhin muss die Einbeziehung der inner- und außerbetrieblich mit Arbeits- und Gesundheitsschutz betrauten Organisationen (Betriebsarzt, Berufsgenossenschaft, Gewerbeaufsicht und andere) auch in solche Gespräche geklärt und ermöglicht werden.

4.4 Neue Formen des Unfallschutzes

Im Kontext des Arbeitsschutzes stellen sich Fragen des **Unfallschutzes**: Was ist im Zusammenhang mit der Dislozierung der Arbeit ein „Arbeitsunfall“? Die Lokalität von Arbeitsunfällen am Arbeitsplatz und auf dem Weg zur Arbeit wurde in den letzten Jahrzehnten juristisch ziemlich präzise – fast auf den Zentimeter und die Sekunde genau, wann und wo der Weg zur Arbeit beginnt – definiert. Sind Unfälle an einem Arbeitsplatz in der heimischen Wohnung als Arbeitsunfall zu verstehen? Es gibt hier die aktuelle Rechtsauffassung, dass unfallträchtige Tätigkeiten im Bereich der eigenen Wohnung, wie die einfache technische Instandsetzung von Geräten oder Möbeln, Wechsel von Leuchtmitteln am Heimarbeitsplatz, Benutzen von Leitern zum Erreichen höherer Regallagerplätzen etc., eben **keine Arbeitsunfälle** sind, und von daher nicht von einer Arbeitsunfallversicherung abgedeckt werden. Es sei an dieser Stelle dahingestellt, ob diese Regelungen einer Neufassung durch die Legislative bedürfen.

5 Relevanz von Ausbildung, Studium und lebenslangem Lernen

Noch vor wenigen Jahrzehnten durchlief ein junger Erwachsener eine Ausbildung und konnte daraufhin den gelernten Beruf mit dem erworbenen Wissen **kontinuierlich und durch „Training on the Job“ lebenslang ausüben**. Dieses Szenario einer lebenslang gültigen Ausbildung – und einem bloßen beruflichen Erfahrungslernen – scheint überholt zu sein. Um auf der einen Seite die Mitarbeiter zur befähigen, in der sich schneller wandelnden Arbeitswelt zu bestehen und auf der anderen Seite den Unternehmenserfolg langfristig zu sichern, spielt die Personalentwicklung – in Form von **systematisch betriebener Aus- und Weiterbildung** – eine zunehmend wichtigere Rolle.

Unter dem Begriff „Personalentwicklung“ werden alle geplanten Maßnahmen gefasst, die geeignet sind, die individuelle berufliche Handlungskompetenz der Mitarbeiter zu entwickeln und zu erhalten. Mit Personalentwicklung soll der Unternehmenserfolg unter weitgehender Berücksichtigung der Potenziale und Interessen der Mitarbeiter gesichert werden. Individuelle Weiterbildung wird zu einer systemischen Notwendigkeit, um die Gesamtfunktionalität eines

Unternehmens auf Dauer zu sichern bzw. strategisch zu entwickeln.⁹ Wir sehen hier einen Zielkonflikt: Eine lebenslange, **permanente Schulung** kann in eine lebenslange **Überforderung** münden, wenn man unterstellt, dass die Digitalisierung fortwährend neue Qualifikationen erfordert. Unter welchen Umständen und nach welchen Kriterien soll einem Arbeitnehmer eine „**Weiterbildungspause**“ gewährt werden, beziehungsweise eine „**Weiterbildungspflicht**“ auferlegt werden?

Seit ca. Mitte der 1990-er Jahre gibt es eine Tendenz, dem technologischen Wandel mit der Definition von „**neuen**“ **Berufsbildern und Studiengängen** zu begegnen. Dieser Ansatz läuft ins Leere, wenn die Ausbildungsinhalte nach wenigen Jahren ihrerseits veraltet sind. Ein offensichtlicher negativer Effekt für die Inhaber der neuen Berufstitel ist, dass ihre ehemals „moderne“ Spezialisierung eine Weiterentwicklung in neue berufliche Betätigungen förmlich verwehrt. Schon jetzt wird danach gefragt, dass z. B. Informatiker zur fachlichen Begrenzung ihres Tuns auch über Implikationen und Techniken der praktischen Ethik verfügen müssten. Wir sehen in diesen Entwicklungen die Notwendigkeit, Ausdifferenzierung und **Spezialisierungen wieder stärker auf interdisziplinär notwendige Grundlagen zu stellen.**

Eine solche grundständige (Aus-) Bildung, verknüpft mit einer **dynamisch modularen und präzisen Weiterbildung**, ist die **Herausforderung des strukturellen Wandels** schlechthin.

Geklärt werden muss eine **Gerechtigkeitsfrage in der Weiterbildung**: Bisher fällt Bildung, und gerade auch betriebliche Weiterbildung, in der Regel denen zu, die ohnehin schon über eine höhere Qualifikation verfügen. Wie hier innerbetrieblich Mechanismen geschaffen werden können, damit Weiterbildung und Qualifikation rechtzeitig und im nötigen Umfang der Digitalisierung allen Beschäftigten ermöglicht wird, gleichzeitig aber auch die Formen von Weiterbildung so gestaltet werden können, dass sie genutzt werden, ist eine Herausforderung für Personalentwicklung und innerbetriebliche Weiterbildung für die Zukunft. Auch hier ist ein neues Rollenverständnis und eine veränderte Beteiligung der Mitbestimmungsgremien zu entwickeln. Es muss daher die Frage geklärt werden, welche Akteure in einer solchen dynamischen Weiterbildungslandschaft welche Rolle spielen. Sind dafür die Arbeitnehmer alleine verantwortlich? Welche Rolle spielen die Betriebe? Und welche Rolle übernehmen zukünftig möglicherweise die Arbeitsagenturen bzw. staatliche Akteure?

Eine sinnvolle **Synergie der Unternehmensziele und der individuellen Ziele der Mitarbeiter** vermag bislang wenig genutztes Potenzial freizusetzen.

Unternehmen können durch Weiterbildungsmaßnahmen Mitarbeiter in ihren Zielen stärken und motivieren. Arbeitnehmer durchlaufen individuelle Lebensphasen, in denen Aufgaben und Ziele des Familien- und Privatlebens im Mittelpunkt stehen – es gibt aber auch karriereorientierte Phasen, in denen das Bedürfnis nach Qualifikation und beruflicher Weiterentwicklung im Vordergrund steht. Vor allem das sogenannte „Talentmanagement“ kann hier ein gutes Instrument sein, um die differenzierten Begabungen der Mitarbeiter wahrzunehmen und gerade auch „Hochbegabte“ an das Unternehmen zu binden. In einer solchen differenzierten Wahrnehmung der Mitarbeiter besteht ein großes Potenzial – ihre Kernkompetenzen müssten durch das Unternehmen nur entdeckt und entsprechend genutzt werden. Eine konsequente Dynamik der Belegschaft sollte die Transparenz von Stellenausschreibungen intern nutzen, weshalb auch eine Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen erreicht wird, da Mitarbeiter solche Ausschreibungen als Karrierechance sehen.^{10 11}

⁹ Drumm (2008)

¹⁰ Ackermann, Wehner (2012)

¹¹ Akademisierung der zukünftigen AN

6 Skizzierung von Handlungsbedarfen

6.1 Angebote an neuen Arbeitszeitmodellen

Bei der Einrichtung von Arbeitszeitmodellen gibt es drei verschiedene Stellgrößen, die variiert werden könnten: Die **Dauer**, die **Lage** und die **Verteilung der Arbeitszeit**.¹²

Die Bemessung der Arbeitszeit lässt sich wiederum unterteilen in Tages-, Wochen-, Monats-, Jahres- oder auch Lebensarbeitszeit.

Soll über die **Dauer und Verteilung der Arbeitszeit** eine bessere Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Beruf – generell eine bessere Work-Life-Balance – erreicht werden, bieten sich insbesondere Teilzeitmodelle an. Sie können verschiedene Ausprägungen haben:¹³

- **Reduzierung von Stunden oder Tagen:** Hier wird entweder die tägliche Arbeitszeit gleichverteilt reduziert (an allen Arbeitstagen der Woche) oder aber die Wochenarbeitszeit bei individueller, auch nicht tagesproportionaler Verteilung reduziert.
- **Teilzeit durch Jobsharing:** Hier teilen sich zwei (oder generell: mehrere) Arbeitnehmer in eigener Verantwortung und Abstimmung nicht-hierarchisch eine Stelle. Die Teilzeit-Mitarbeiter können auf diese Weise auch Vollzeitprojekte übernehmen und verantwortlich bearbeiten und leiten. Voraussetzung für ein Gelingen ist ein „gutes Verhältnis“ der Betroffenen untereinander, weiter eine regelmäßige Abstimmung und ein guter Informationsaustausch untereinander. Gerade für Unternehmen mit langen Bereitschafts- und Stand-by-Zeiten im Service kann ein Teilzeit-Jobsharing ein gutes Modell zur besseren Kundenorientierung sein.

Die Flexibilisierung der **Lage und Verteilung der Arbeitszeit** ist zu differenzieren in:¹⁴

- **Gleitzeit:** Sie ist wohl die am häufigsten angewendete Form der flexiblen Arbeitszeit. Hier wird in der Regel eine Kernzeit vereinbart, in der der Beschäftigte anwesend sein muss. Ansonsten können die Beschäftigten Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit in einem gewissen Rahmen frei wählen. Voraussetzung ist das Führen eines entsprechenden Arbeitszeitkontos.
- **Schichtarbeit:** Schichtarbeit ist jede Form der Arbeitsgestaltung, bei der Arbeitnehmer, nach einem bestimmten Zeitplan, sich einen Arbeitsplatz teilen, so dass sie ihre Arbeit innerhalb eines Zeitraumes (im 24-Stunden-Tag) zu unterschiedlichen Zeiten erledigen. Derselbe Arbeitsplatz wird somit von unterschiedlichen Personen zu verschiedenen Tages- und Nachtzeiten besetzt, um die kürzeren Arbeitszeiten der Beschäftigten von der längeren physischen Betriebszeit zu entkoppeln.
- **Funktionszeit:** Hier werden für einzelne Unternehmensbereiche Zeiten festgelegt, in denen diese funktionsfähig sein müssen. Die Beschäftigten können unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange über ihre persönliche Arbeitszeit selbst bestimmen und in Absprache mit dem Team verteilen. Die Arbeitsanfangs- und Endzeiten der Beschäftigten sind variabel, sofern die interne und externe Ansprechbarkeit der Arbeitsbereiche gewährleistet sind.
- **Jahresarbeitszeit:** Bei der Jahresarbeitszeit ist die vertraglich vereinbarte Zeit nicht

¹² Vgl.: Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (2011)

¹³ Vgl.: https://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsrecht/Teilzeit/Teilzeitmodelle/inhalt.html;jsessionid=348F90CB6CF130_E28FB2ED261A4DC357

¹⁴ Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (2011)

gleichmäßig tages- oder wochenproportional verteilt, sondern wird erst in der Gesamtheit des Jahresdurchschnitts erreicht. So kann sowohl auf betriebliche Erfordernisse für Schwankungen der Arbeitsleistung, als auch auf persönliche Lebenssituationen der Beschäftigten eingegangen werden. Eine Jahresarbeitszeit wird auch angestrebt bei „totalitären“ Arbeitsverhältnissen, die eigentlich keine echte Freizeit pro Arbeitstag erlauben (Dienst bei militärischen Einsätzen, Arbeit auf einer Bohrinsel etc.).

- **Vertrauensarbeitszeit:** Das Kernelement der Vertrauensarbeitszeit ist die Nicht-Kontrolle der Arbeitszeit der Arbeitnehmer durch die Arbeitgeber. Die Erbringung und Verteilung der individuellen Arbeitszeit durch die Beschäftigten erfolgt zur Erledigung ihrer Arbeitsaufgaben sozusagen völlig eigenverantwortlich. Da eine Kontrolle fehlt, kommt die Vertrauensarbeitszeit ohne ein Zeitkonto aus und bewegt sich lediglich formal im Rahmen der geltenden rechtlichen Bedingungen – eine darauf bezogene Feststellung entfällt, womit eine nachprüfbare Durchsetzung des geltenden Rechts nicht mehr gewährleistet ist. Es steht in der Regel eine ergebnisorientierte Arbeitsweise im Vordergrund. Vertrauensarbeitszeit ist vor dem Hintergrund einer nicht mehr zu kontrollierenden Arbeitszeit (Kern-Arbeitszeiten durchsetzt mit Zeiten privater Internetnutzung) wohl eine normative Kraft des Faktischen zuzubilligen.
- Das Nachweisgesetz (NachwG) verpflichtet zwar die Arbeitgeber, die wesentlichen Bedingungen eines Arbeitsvertrages aufzuzeichnen – so auch die Arbeitszeit. Eine Klausel der Art „**mit der Vergütung sind Überstunden des Arbeitnehmers abgegolten**“ ist bei Beserverdienenden (Gehalt oberhalb der Beitragsbemessungsgrenze der gesetzlichen Rentenversicherung) oder Diensten „höherer Art“, die ein überdurchschnittliches Maß an wissenschaftlicher Bildung oder eine hohe geistige Leistung voraussetzen, möglich. Gekoppelt an „Zielvereinbarungen“, die in asymmetrischen Machtverhältnissen geschlossen werden, entzieht sich dieses Modell dem Schutzgedanken des aktuellen Arbeitsrechts und muss mit Blick auf Arbeitsschutz oder Lohngerechtigkeit entsprechend kritisch beurteilt werden. Da diese Modelle oft mit erkennbaren Gehaltsaufschlägen und Autonomiezuwächsen in Planung und Ausführung verbunden werden, erfreuen sie sich bei vielen Arbeitnehmern großer Beliebtheit. Bleibt also zu fragen, inwieweit diese Modell im Interesse des Arbeitsschutz doch an eine Dokumentationspflicht von Arbeitszeiten oder automatisch erfassten Dienstzeiten (analog den Laufzeiten von technischen Geräten etc.) gekoppelt werden, um zumindest in Teilen **in eine gemeinsame Verantwortung** zurückgeführt zu werden.
- **(Mobile) Telearbeit:** Im Zuge der Digitalisierung hat insbesondere die Telearbeit als Variante der Flexibilisierung an Bedeutung gewonnen und dieser Trend wird sich sicherlich auch in Zukunft noch weiter fortsetzen. Telearbeit zeichnet sich als eine „dislozierte“ Arbeit aus, die ausgeführt wird
 - an einem anderen Ort, als der üblichen Betriebsstätte des Arbeitgebers,
 - über die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechniken mit einer Vernetzung mit dem Betrieb.Oft sind Beschäftigte dabei von zu Hause aus tätig (Home Office).

6.2 Erfordernis einer neuen (isochronen) Kommunikationsethik

Die klassische E-Mail über das smtp-Protokoll ist die zurzeit wohl am weitesten verbreitete Form der Kommunikation in Büro- und Verwaltungsumgebungen. E-Mails werden hochfrequent von und an Arbeitnehmer, Vorgesetzte und Kollegen versendet. Es wird kein isochroner (zeitidentischer) Kommunikationskanal (wie bei einem Telefonat) aufgebaut – aber es wird doch

in nützlicher und angemessener Frist vom Empfänger der Nachricht eine Antwort erwartet. Je nach dem Gegenstand der Kommunikation soll diese Antwort in relativ kurzer Zeit erfolgen.

Doch welche **Reaktionszeit** ist angemessen, wenn ein Kollege A vom (semi-) privaten Metier (Home Office, von unterwegs, ggfs. aus einer anderen Zeitzone, zu einer ortsüblichen Ruhezeit etc.) aus eine E-Mail an Kollegen B schickt? Was passiert, wenn mehrere Kollegen mit verschiedenen dienstlichen oder familiär-privaten Kontexten und Verpflichtungen zu verschiedenen (Tages-) Zeiten ihre Arbeit erledigen – wie kann man sich da sinnvoll abstimmen und wie kann sichergestellt werden, dass ständige Erreichbarkeit und Reaktionsbereitschaft keine unangemessene Belastung darstellt? Wie kann trotz maximaler Flexibilisierung der Arbeitszeit noch Zeit zum „Abschalten“ bleiben?

Es wird sehr schnell deutlich, dass es klare Regelungen für diese Form der Kommunikation braucht, in Form einer „**Kommunikationsethik**“: Innerhalb welcher Frist sollte eine E-Mail beantwortet (nicht unbedingt bearbeitet!) sein?

Es können Beispiele von Unternehmen genannt werden, die der ständigen Erreichbarkeit ihrer Mitarbeiter Einhalt geboten haben. Die Volkswagen AG beispielsweise stellt ihren BlackBerry-Server um 19 Uhr ab, sodass danach keine dienstlichen E-Mails mehr verschickt werden können. Die BMW AG rechnete Dienst-Mails, die in der Freizeit geschrieben wurden, auf das Stundenkonto der Mitarbeiter an. Die Daimler-Benz AG löschte sogar die Korrespondenz, die im Urlaub eintraf.¹⁵

Natürlich muss sich ein Unternehmen eine derartige „künstliche“ Begrenzung der Produktivität erst einmal leisten können! Ob derartigen Maßnahmen andererseits unbedingt zum gewünschten Ziel führen, sei dahin gestellt. Vielmehr sollten Mitarbeiter auf andere Weise dafür sensibilisiert werden, Pausen- und Erholungszeiten einzuhalten. Soll es dem Mitarbeiter nicht vollständig selbst überlassen werden, in welcher Zeit er die Arbeit erledigt oder erreichbar ist, so kann dies im Rahmen einer Betriebsvereinbarung geregelt werden.

6.3 Selbst-Management als neue Kernkompetenz

Die sich durch die Digitale Transformation ergebenden **Freiheitsgrade führen zu einer neuen Verantwortungsteilung**. Bereits bekannt sind Instrumente, um nach Maßgabe gesundheitlicher Belastung gefährdete Arbeitnehmer zu unterstützen. Zu nennen ist hier das betriebliche Eingliederungsmanagement für länger erkrankte Mitarbeiter, verbunden mit entsprechenden Mitarbeiter-Entwicklungsgesprächen. Die neue Verantwortungsteilung verschiebt sich in Richtung des individuellen Arbeitnehmers und findet sich im Begriff der „Selbstachtsamkeit“ wieder – jeder Arbeitnehmer sollte in der Lage sein, mündig und eigenverantwortlich seine **Grenzen der Leistungsfähigkeit zu erkennen** und nicht zu überschreiten. Ist die entsprechende Kompetenzvermittlung des „management of the self“ als ein notwendiger Ausbildungsinhalt der neuen Arbeitswelt in der Digitalen Transformation zu sehen?

Zu beachten ist, dass Selbstmanagement und Selbstachtsamkeit trotz vielfältiger Modelle und Kurse sich nicht formal als kognitives Wissen aneignen und dann in Anwendung bringen lässt. In der Arbeitsgesellschaft, wie wir sie kennen, definieren sich personale Identität und sozialer Status maßgeblich über die Erwerbsarbeit und damit über die Anerkennung von Leistung.¹⁶

¹⁵ Junge (2015)

¹⁶ Vgl. Braverman (1985): Die Arbeit im modernen Produktionsprozess, Campus Frankfurt

Diese extern gestützten Antrieber der Leistungsethik stehen in direkter, auch innerer, Konkurrenz zum gleichermaßen notwendigen Bedürfnis nach Abgrenzung und Muße. **Ein Selbstmanagementkonzept ist damit stets in Gefahr, durch das externe Übergewicht von „Anerkennung durch Leistung“ aus dem Gleichgewicht zu geraten.** Hinzu kommt, dass derartige innere Aushandlungsprozesse weit weniger bewusst ablaufen, als es die einschlägigen Modelle nahelegen. Tatsächlich sind unsere Verhaltensmuster biographisch erworbene und tief in unser Körpergedächtnis eingeschriebene Skripte, die über Gehirnregionen gesteuert werden, die weiter von Vernunft und Rationalität entfernt sind, als wir uns eingestehen.¹⁷ Es ist eine Haltung zu sich und der Welt, die sich nur sehr begrenzt durch Einsicht verändern lässt. Vielmehr braucht es ein auch körperbetontes Training in Kombination mit kontinuierlich wiederkehrendem Feedback, damit erweiterte Handlungsspielräume der Selbststeuerung aufgebaut werden.¹⁸



Abbildung: Karikatur – IG BCE Landesbezirk Hessen-Thüringen

Diese Lernherausforderung bedeutet nicht nur eine Erschließung neuer Inhalte, sondern auch die Erweiterung von Lernmethoden und die Integration von Feedbackschleifen oder Coachings im Sinne eines kontinuierlichen Lernprozesses. Dies wiederum bedeutet eine komplementäre Lernherausforderung für Personalverantwortliche im Sinne „transformationeller Führungskonzepte“, wie sie zumindest auf Ebene des „Redens über Führung“, entwickelt wurden.¹⁹ Diese Führungskonzepte bedeuten eine Herausforderung für die etablierte Führungskultur in den Unternehmen, die vor allem auch das Akzeptieren und Respektieren von selbstschützenden Abgrenzungen der Beschäftigten beinhaltet. Ob und wie diese Transformation der Führungskultur gelingen kann, ist eine zentrale Frage an die Arbeitgeber der Zukunft.

Auf struktureller Ebene bedeuten derartige Konzepte, dass die **Rolle der Arbeitnehmervertretungen hier neu ausgelotet werden** muss. Es gilt den Zielkonflikt zwischen Bevormundung und Fürsorge zu adressieren und allgemein akzeptierbar wie handhabbar zu gestalten. Die Asymmetrie der Zielvereinbarung zwischen Vorgesetztem und einzelner Beschäftigter muss durch die Einbeziehung kompetenter Dritter, die den Realitätsgehalt der Zielvereinbarung beurteilen können, ausbalanciert werden. Konkret könnte dies bedeuten, dass Arbeitnehmer nicht nur ein Recht auf ein Beurteilungs- und Fördergespräch mit ihren Vorgesetzten haben, in dem quartalsweise oder jahresweise über Leistungs- und Einkommensniveaus gesprochen

¹⁷ Vgl. Heinlein, Dimbarth, Schindler, Wehling (Hrsg.) (2016): Der Körper als soziales Gedächtnis, Springer Wiesbaden

¹⁸ Vgl. Schmitt (2011): Die Haltung - professionell. Repräsentanz und Wirkung: zur Bewältigung pädagogischer Alltagssituationen. In: Sozialmagazin Heft 12/2011, S. 28 - 33

¹⁹ Vgl. Grote (Hrsg.) (2012): Die Zukunft der Führung. Springer Wiesbaden

wird, sondern dass die Arbeitnehmer das Recht haben, im Rahmen der Mitbestimmung einen Arbeitnehmervertreter zu diesem Gespräch mit einzubeziehen.

6.4 Neue Schwerpunkte im Betrieblichen Gesundheitsmanagement

Das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) ist zu einem wichtigen Bestandteil der Personalpolitik geworden. Nach Definition der Weltgesundheitsorganisation (WHO) ist Gesundheit ein Zustand vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens. Folgt das BGM dieser Sichtweise, ist auch zu berücksichtigen, dass sich „Gesundheit“ nicht nur auf den Arbeitsplatz selbst, sondern auch auf das Privatleben erstreckt.

Durch einen Ausfall eines Mitarbeiters kann es zu Mehrarbeiten auf Seiten der anderen Mitarbeiter kommen, was wiederum zu Konflikten und einer Störung des Betriebsklimas führen kann. Das BGM versteht sich als ein Prozess, der gesundheitliche Risiken minimiert. **Das Hauptaugenmerk liegt dabei nicht darauf, Unfallrisiken zu vermeiden, sondern die Gesundheit und die Motivation der Mitarbeiter zu fördern.** Vor allem Maßnahmen im Bereich Stressbewältigungsmanagement haben sich bewährt und werden immer mehr nachgefragt. Beispiele für solche Maßnahmen sind: Betriebssport, Suchtmittelprävention oder die Rückenschule. So wird versucht, auch am Arbeitsplatz die Gesundheit und das Fit sein zu gewährleisten.²⁰

Ein weiterer Aspekt ist die Beurteilung, inwieweit es zu einer Über- bzw. Unterforderung in Bezug zur Tätigkeit der Mitarbeiter kommen kann. Das bedeutet, es ist zu klären, wie gefährdet der Arbeitnehmer in Bezug auf psychische Belastungen im Arbeitsalltag ist.²¹

6.5 Adressierung neuer Rechtsfragen

6.5.1 Gestaltung des Home Office nach der Arbeitsstättenverordnung

Eine offensichtliche Fragestellung, die sich im Kontext der zunehmenden Verlagerung der Arbeit an „neue Orte“ ergibt, ist, ob die Regelungen aus dem **Arbeitsschutz und der Arbeitsstättenverordnung auch im Home Office eingehalten** werden müssen. Die pauschale Aussage, dass das Arbeitsschutzgesetz „in jedem Fall“ gilt, muss offenbar weiter hinterfragt werden.

Die Arbeitsstättenverordnung konkretisiert das Arbeitsschutzgesetz und gibt genauere Hinweise, wie ein Arbeitsplatz zu gestalten ist. Die Arbeitsstättenverordnung findet jedoch nur dann bei einer Verlagerung der Arbeit Anwendung, wenn es sich um einen Telearbeitsplatz nach § 2 Abs. 7 ArbStättVO handelt:

Telearbeitsplätze sind vom Arbeitgeber fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten, für die der Arbeitgeber eine mit den Beschäftigten vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit und die Dauer der Einrichtung festgelegt hat. Ein Telearbeitsplatz ist vom Arbeitgeber erst dann eingerichtet, wenn Arbeitgeber und Beschäftigte die Bedingungen der Telearbeit arbeitsvertraglich oder im Rahmen einer Vereinbarung festgelegt haben und die benötigte Ausstattung des Telearbeitsplatzes mit Mobiliar, Arbeitsmitteln einschließlich der Kommunikationseinrichtungen durch den Arbeitgeber oder eine von ihm beauftragte Person im Privatbereich des Beschäftigten bereitgestellt und installiert ist.

²⁰ Henner, Schandry, Schenk (2012)

²¹ Neufeld (2012)

Die im Zuge der Digitalisierung diskutierten Home Office-Arbeitsplätze werden in vielen – wenn nicht den meisten – Fällen die Voraussetzungen für einen Telearbeitsplatz gem. der ArbStättVO nicht erfüllen, da hier eine Flexibilisierung der Arbeitszeit und -ort erreicht werden soll und nicht eine vollständige Verlagerung der Arbeit in die private Wohnung. Dennoch gelten auch für mobile Arbeitsplätze die Regelungen aus § 3 Abs. 1 ArSchG, der besagt:

Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes unter Berücksichtigung der Umstände zu treffen, die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit beeinflussen. Er hat die Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und erforderlichenfalls sich ändernden Gegebenheiten anzupassen. Dabei hat er eine Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten anzustreben.

Die spannende Frage ist jedoch: Welche **Möglichkeiten der Überprüfung hat der Arbeitgeber** faktisch und konkret? Es empfiehlt sich, hier eine Betriebsvereinbarung zu schließen, die eine Begutachtung regelt und gleichzeitig sicherstellt, dass den Beschäftigten die Kompetenzen zur Selbststeuerung und zum Selbstschutz vermittelt werden. Dies dürfte allemal besser sein, als die Arbeitnehmer eine Erklärung zur Einhaltung der einschlägigen Vorschriften unterzeichnen zu lassen, deren mittel- und langfristigen Folgen und Auswirkungen nicht absehbar sind.

6.5.2 Regelung der Arbeitszeit nach Maßgabe des Digitalen Wandels

Das Arbeitszeitgesetz regelt die **zulässige Arbeitszeit** – unabhängig davon, wo die Arbeit verrichtet wird. Geregelt wird insbesondere, dass

- die tägliche Höchstarbeitszeit 8 Stunden beträgt; eine Verlängerung auf bis zu 10 Stunden ist nur möglich, wenn innerhalb des tariflichen oder gesetzlichen Ausgleichszeitraums (6 Monate oder 24 Wochen) wieder im Durchschnitt acht Stunden erreicht werden.
- nach Beendigung der Arbeit eine Ruhezeit von 11 Stunden eingehalten werden muss.
- nach spätestens 6 Stunden ununterbrochener Arbeit eine Ruhepause von 30 Minuten einzulegen ist.
- das Arbeiten an Sonn- und Feiertagen grundsätzlich verboten ist.

Auch hier stellt sich zum einen wieder die Frage, welchen **Sinn die oben genannten Regelungen im Zeichen der Digitalen Transformation noch haben** – und wie der Arbeitgeber die Einhaltung der zulässigen Arbeitszeit überprüfen kann und zum anderen, welche Konsequenzen sich aus der Nicht-Einhaltung ergeben.

Offen ist schon heute der – z. B. bei Ärzten, Sanitätern, Feuerwehrleuten etc. – umkämpfte Status der „Ruf-Bereitschaft“. In einer hochautomatisierten und flexiblen Arbeitswelt kann es durchaus sein, dass sich der Mitarbeiterbedarf an täglich schwankenden Produktionsmengen oder fallspezifischen Störungseinsätzen orientiert. Damit vergrößern sich die Schwankungsbreiten von notwendigen Regel-, Über- oder Minderstunden, bzw. Bereitschaftszeiten. Dies provoziert in einem breiten Maße **die Frage nach der Bestimmungsmacht über Verfügungszeiten und einen Umgang mit Zeiten der Bereitschaft ohne Arbeitseinsatz**.

6.5.3 Mindestlohn im Kontext von Crowdfunding

Das sogenannte „Crowdfunding“ („Arbeit einer Menschenmenge“) stellt eine relativ moderne Form der Arbeitsteilung dar, welche mittlerweile zu den Grundprinzipien des Wirtschaftens zählt. Es geht um die „Feinverteilung“ (in Form von „micro jobs“) von Aufgaben an eine größere Anzahl von für diese Tätigkeit qualifizierten Personen: Betriebe verlagern damit Aufgaben weg von der regulären Belegschaft an eine gewisse Gruppe externer, formal Selbständiger. Ermöglicht wurde und wird auch diese neuartige Methode durch technologischen Fortschritt und das Aufkommen der Kommunikationsformen des Internets.

Die Crowdfunder arbeiten zum Teil freiwillig – als sogenannte „Prosumenten“ bezeichnet – an Test- und Evaluationsaufgaben für die Auftrag gebenden Betriebe. Andererseits werden die Crowdfunder von den Betrieben zur Erledigung von Aufgaben beispielsweise innerhalb der Innovations- oder Produktionsprozesse angefordert oder zur Lösung von Problemen in Forschungs- und Entwicklungsprozesse miteinbezogen. Damit wären die Crowdfunder als selbstständige freiberufliche Unterauftragnehmer anzusehen.

Eine Entwicklung oder Produktion mit Hilfe von Crowdfundern bringt mehrere Vorteile für die Unternehmen. Auf der Gegenseite stellt sich die Frage des Mindestlohns im Kontext von Crowdfundern und ähnlich tätigen Freiberuflern. Inwieweit ist hier der Begriff der „scheinselbstständigen abhängigen Beschäftigung“ einschlägig? **Bedarf es eines Schutzes der neuen ökonomisch Schwachen im kapitalistischen Prekariat?** Der Crowdfunder hat in der Regel keine Möglichkeit einer Einschätzung und damit einer Gestaltung der Entgelt-Leistungs-Relation. Das Deutsche Institut für Altersvorsorge (DIA) sieht eine „**Digitale Lücke in der Altersvorsorge**“, die im Rahmen einer umfassenden gesetzlichen Altersvorsorge adressiert werden müsste.²²

Es stellt sich die Frage nach einer Registrierung von Freiberuflern. Die Vergabe eines Zertifikats oder Siegels für ein „fair Trade“ mit den de-facto abhängig oder nur in Kleinaufträgen tätigen Freiberuflern kann sinnvoll sein. Zu klären ist unter anderem, wer dieses Zertifikat beantragt und wer es vergeben sollte.

7 Entfremdung und „inverse Entfremdung“

7.1 Klassische Entfremdung und aktueller Bezug

Der Begriff der „**Entfremdung**“ ist von zentraler Bedeutung für die Beschreibung eines – absolut nicht erstrebenswerten, daher unerwünschten – individuellen oder gesellschaftlichen Zustands, der nicht (mehr) als ursprünglich und natürlich-positiv bezeichnet werden kann. Entfremdung bedeutet in der **antiken (auch christlichen) Philosophie** über die Maßen in **Materielles und Begierden verstrickt zu sein**. Entfremdung ist damit ein der Erlösung bedürftiger Zustand des Menschen. Im Brief an die Epheser liest man in Kapitel 4 über das Leben der „anderen“ in Unglaube und Unwissenheit und daher das entfremdete Leben:

- 17 (...) dass ihr nicht so ein Leben in Sinnlosigkeit führen sollt, wie dies andere Gesellschaftsgruppen tun,
- 18 denn im Denkvermögen verdunkelt, entfremdet dem Leben Gottes wegen ihrer Ignoranz, in Geist und Herz,
- 19 derart moralisch abgestumpft, geben sie sich Ausschweifungen, Verfehlungen und Habgier hin.

²² <https://www.dia-vorsorge.de/gesetzliche-rente/digitale-luecke-altersvorsorge/>

Die **neuzzeitliche politische Ökonomie** sieht Entfremdung in Form von **Arbeitsbedingungen**, bei denen die **ursprünglich-sinnvolle Beziehung zwischen Menschen und Arbeit**, bzw. den Arbeitsergebnissen, sowie von Menschen zu sich selbst bzw. zu anderen Menschen, **„gestört“ ist**.

Im Jahr 1844 äußerte sich Karl MARX zur **„entfremdeten Arbeit“** in den (erst 1932 veröffentlichten) „ökonomisch-philosophischen Manuskripten“. MARX sieht dort – idealtypisch – den „Arbeiter“ durch seine Tätigkeit fortwährend einen immer größeren, ihm fremden Reichtum für die „Kapitalisten“ produzieren. Das Privateigentum der „Kapitalisten“ sieht MARX als Produkt der entfremdeten Arbeit; es ist aber auch das Mittel, durch welches die „Entäußerung der Arbeit“ beständig weiter fortschreitet.

MARX greift damit die bei Georg Wilhelm Friedrich HEGEL formulierte „Entäußerung“ als dialektisches Prinzip auf. Die durch entfremdete Arbeit hervorgebrachten Ergebnisse sind per definitionem zur „Weggabe“ (Verkauf, etc.) bestimmt, sie bleiben dem Arbeiter nicht erhalten.

MARX sieht eine **dialektische Dynamik**, da der Arbeiter in seiner Tätigkeit nicht nur eine weiter anwachsende Zahl ihm eigentlich fremder Waren produziert, sondern mit ihnen auch zugleich das ihn ausbeutende System der Lohnarbeit fördert und erhält. Die „Entwertung der Menschenwelt“ nimmt nach Marx „in direktem Verhältnis zu“ – der Arbeiter wird ärmer, je mehr Reichtum er produziert. Der „dialektische Abstand“ zwischen Menschen und Arbeit vergrößert sich mithin. Damit erfolgt nach MARX eine Reduktion des Menschen auf den Wert der von ihm erbrachten Arbeitsleistung; diese Reduktion ist der Kern der „Unmenschlichkeit“ der kapitalistischen Arbeitsbedingungen.

Die Entfremdung durch das Arbeitsverhältnis nimmt nach MARX vier Formen an; es gibt dazu jeweils moderne Entsprechungen:

1. **Dem Arbeiter tritt sein Arbeitsprodukt als fremd und unabhängig gegenüber.** Sein Arbeitsprodukt gehört nicht ihm, sondern anderen. Dieser Effekt tritt auf, sobald Arbeit den Bereich der unmittelbaren Selbstversorgung und Primärproduktion verlässt und in das Metier der Lohnarbeit eintritt. Der aktuelle Bezug ist die Herstellung von Produkten oder die Erbringung von Dienstleistungen, die dem Arbeitnehmer (selbstverständlich) nicht selbst gehören. Sie werden vom Arbeiter zwar hergestellt oder erbracht, er kann sie sich selbst aber nicht leisten, wie beispielsweise Luxus-PKWs oder teure Restaurantbesuche.
2. **Die eigene Tätigkeit ist eine fremde**, dem Arbeiter nicht angehörige Tätigkeit. Die Arbeitstätigkeit befriedigt keine Bedürfnisse des Arbeiters, sie dient nur als Mittel, um Bedürfnisse außer ihr zu befriedigen, so dass „die Arbeit als eine Pest geflohen“ wird, sofern kein Zwang (mehr) herrscht. Im aktuellen Bezug sehen wir Arbeitnehmer, die ihre Arbeitszeit optimieren, private Interessen betont verfolgen, sie gar in den Arbeitsplatz einbringen (private Angelegenheiten werden während der Arbeitszeit erledigt), und eine „Ist-mir-egal-Haltung“ am Arbeitsplatz an den Tag legen.
3. Sowohl der Gattungscharakter des Menschen, die **freie und bewusste Tätigkeit**, wie sein Gattungsleben, die Bearbeitung der Umwelt und der Gesellschaft, sind dem Arbeiter nicht möglich, sein „Gattungswesen“ **ist ihm entfremdet**. Aktuell ist dem Arbeitnehmer eine „Selbstverwirklichung“ nicht (mehr) möglich, da das Arbeitsleben nicht mehr „seiner Art gerecht“ ist und seiner eigentlichen Interessen und seiner Natur entspricht.
4. Eine unmittelbare Konsequenz aus der Entfremdung von Arbeitsprodukt, Tätigkeit und dem

menschlichen Wesen ist die **Entfremdung des Menschen von dem Menschen**.

In der aktuellen Situation wird der Arbeitnehmer menschlich isoliert, wenn der persönliche Kontakt zu Kollegen zugunsten der Digitalisierung und Verschlankung von Prozessen verloren geht. Er vereinsamt, der soziale Kontext wird beschädigt. Dies ist häufig bei Home Office und virtuellen Teams zu beobachten.

7.2 Digitale Transformation und „inverse Entfremdung“

Die **klassische Entfremdung** führt zu einer Reihe von psychischen Phänomenen, die eine zu hohe Belastung oder gar Störung signalisieren; zu konstatieren sind Enttäuschung, Desillusionierung, Frustration, depressive Verstimmungen und vergleichbare andere. Die typischen weiteren Folgen sind:

- ein allgemein höherer Krankenstand, auch aufgrund von Bagatellerkrankungen (Absentismus),
- das verstärkte Auftreten von Fehlern im Arbeitsprozess,
- abwertende und sarkastische Sicht der beruflichen Situation, ständiges „Jammern“,
- mangelnde Initiative,
- Reduktion des dienstlichen Einsatzes auf ein unabdingbares Mindestmaß (Dienst nach Vorschrift), Rückzug und Passivität, „Absitzen“ der Arbeitszeit,
- keine Planungen und Desinteresse an beruflicher Weiterbildung und -entwicklung.

Eine Abwehrmaßnahme der Arbeitnehmer zur Entfremdung ist nicht die formale Kündigung, sondern die Senkung der Eigeninitiative und des Arbeitseinsatz in einem hohen Ausmaß – das Phänomen ist als **„innere Kündigung“** bekannt.²³

Im Folgenden wollen wir aufzeigen, dass sich zu den MARXschen Entfremdungsphänomenen eine Umkehrung – eine **inverse Entfremdung** – konstatieren lässt. Zu einem gewissen Grad ist dies auf die Digitale Transformation zurück zu führen.

1. Die Digitale Transformation hat zur Folge, dass **Arbeiter einfacher als (Pseudo-) Selbständige**, Freelancer oder Crowd-Worker **ihre „eigenen“ Arbeitsprodukte herstellen können**. Das Arbeitsprodukt gehört zunächst dem Arbeiter. Es steht zum Verkauf auf „eigene Rechnung und Verantwortung“. **Von daher ist die Identifikation der Arbeiter mit ihrer Arbeit tatsächlich zunächst hoch**. Probleme treten auf, wenn die Arbeitsbelastung bei der Herstellung der „eigenen“ Produkte zu(!) hoch wird. Es tritt das Phänomen der **Selbstaussbeutung** auf; der Arbeiter ist bereit, intensiver oder länger zu arbeiten als – eigentlich zum Lebensunterhalt – erforderlich. Der Grund dafür ist ein selbstbestimmter Antrieb: Die Folgen sind gesundheitliche Belastungen, Erschöpfung, Stress bis hin zu Burn-Out.
2. Die eigene Tätigkeit ist dem Arbeiter nicht fremd, wenn der Arbeitsgegenstand mit einem **Selbstinteresse** des Arbeiters verbunden ist – wenn **„das Hobby zum Beruf gemacht wird“**. Die Arbeitstätigkeit befriedigt damit direkt Bedürfnisse des Arbeiters, sie dient nicht nur als Mittel. Wir sehen Arbeitnehmer, die ihre Arbeitszeit maximieren, private Interessen, Müßiggang, Ruhepausen werden zugunsten der dienstlichen Belange stark eingeschränkt, gar ganz aufgegeben. Daraus resultiert ein hohes Engagement des Arbeiters. Wenn das hohe Engagement enttäuscht wird, kann dies wiederum negative psychische Befindlichkeiten nach sich ziehen, im Extremfall kann ein Burn-Out die Folge sein.

²³ Maren Wenck, Von der Leistungsmotivation zur inneren Kündigung, 2013, S. 44, zitiert nach: https://de.wikipedia.org/wiki/Innere_K%C3%BCndigung

3. Die selbstgewählte und selbstständige Arbeit ist eigentlich eine freie und bewusste Tätigkeit, daher wäre dem Arbeiter eine „**Selbstverwirklichung**“ möglich. Sehen wir in der klassischen Entfremdung ein Problem in der Monotonie fremdbestimmter Arbeit, so tritt in der inversen Entfremdung das Gegenteil auf: Ein psychisches Auslaugen kann durch zu hohe Identifikation und nach Maßgabe zu sehr **sich abwechselnder – zu sehr verschiedener – Arbeitsgegenstände** entstehen. So wie in der klassischen Entfremdung die Distanz zu Kollegen und zur Gesellschaft diagnostiziert wird, so liegt das destruktive Potenzial der inversen Entfremdung in einer zunehmenden Beanspruchung seiner selbst und allmählichen „Verkennen“ von an sich ureigener Lebensinteressen. Das Desiderat dieses Prozesses liegt letztlich auch in einem gesundheitsbedrohlichen Sinnverlust des eigenen Daseins.²⁴
4. Die **Entfremdung des Menschen von dem Menschen ist in der Digitalen Transformation aber ambivalent** zu sehen.
Wir sehen in der aktuellen Situation den Arbeiter menschlich isoliert, sein sozialer Kontext wird beschädigt, da er solo und unabhängig arbeitet. Wenn Home Office angeordnet wird, da kein Platz mehr in einem gemeinsamen Büro vorhanden ist, so ist dies besonders problematisch, wenn gemeinsame Räume und Zeiten für den direkten sozialen Austausch fehlen.
Andererseits wird durch die Digitale Transformation intersubjektive Kommunikation neuer Art etabliert, wie die Sozialen Netzwerke. Die neue „**Digitale Vereinsamung**“ hat aber für gemeinsame Pausen, persönlichen Austausch zwischen Kollegen, etc. eine neue Grundlage geschaffen. Gerade das Potenzial, über Plattformen sein „eigenes Ding“ ortsunabhängig anzubieten, kann auch zu einem erfüllteren Dasein beitragen. Es bleibt also die Frage, wie ein Mindestmaß an Kommunikation mit Kollegen und Kolleginnen, mit Kunden etc. sichergestellt werden kann.
5. **Auch die Sinnfrage bleibt ambivalent.** Wie aufgezeigt, haben digital getriebene und individualisierte Arbeitszusammenhänge das Potenzial einen tendenziellen Sinnverlust zu verursachen. Hinzu kommt, dass die Abhängigkeit von letztlich nicht mehr durchschaubaren – auf den sich selbst entwickelnden, impliziten Algorithmen der Künstlichen Neuronalen Netzwerke (ANN) basierenden – technischen Systemen, zumindest den operativ tätigen Arbeitnehmer zum bloßen Befehlsempfänger komplexer Maschinen machen. Die Steuerung des Prozesses geht also vom Menschen zur Maschine über und kann nicht mehr sinnstiftend durchschaut werden. Auch hier wird der individuell erfahrbare Sinngehalt des eigenen Tuns abnehmen.
Zugleich kann die Entwicklung von einfachen und gleichförmigen Arbeiten hin zu überwachenden und problemlösenden Tätigkeiten eine Aufwertung des Sinngehaltes bewirken, die den Arbeitnehmern auch in ihrer gesundheitlichen Entwicklung zu Gute kommen kann.

Das **Krankheitssyndrom des Burn-Out** ist die klassische (Spät-) Folge der oben geschilderten Phänomene der Entfremdung. Sowohl die diversen Überlastungen, Frustrationen, als auch die mangelnde Anerkennung und das Reduzieren von sozialen Kontakten führen zu emotionaler Erschöpfung, zu Distanz zu Klienten (wie Kunden, Patienten, Mandanten) und zunehmender Gleichgültigkeit.

Es entsteht das Gefühl, trotz hoher Belastung nichts erreichen oder bewirken zu können. Es mangelt an Erfolgserlebnissen. Die **Anforderungen steigen und ändern sich, die eigene Leistung erscheint im Vergleich gering**. Unter dieser Diskrepanz zwischen Anforderungen und Leistungen kann der Glaube an den Sinn der eigenen Tätigkeit erkennbar leiden.

²⁴ vgl. Badura, Ducki, Schröder, Klose, Meyer (Hrsg.) (2018)

Hinzu kommt die stets präsente Frage nach der Entscheidungsmacht über die unterschiedlichen Dimensionen der Digitalen Transformation. Wer entscheidet über Ort, Zeit und Umfang der Arbeit? Wer entscheidet über den Arbeitsinhalt und die personale Kompetenzentwicklung?

Während die klassische Entfremdung eine Reduktion des Menschen auf den Wert seiner bloßen Arbeitskraft sieht, **herrscht in der Inversen Entfremdung eine totalitäre Vereinnahmung der Arbeitnehmer durch die Arbeit**. Die menschliche Existenz besteht nur noch aus Arbeit, andere Lebensinhalte und Interessen werden zurück gedrängt.²⁵ Dies wirft neue Fragen auf, die auch im Sinne des Erhalts der Ressource Arbeitskraft integrativ beantwortet werden müssen.

8 Handlungsbedarfe zu einer „neuen“ Tarifautonomie

8.1 Traditionelle Tarifautonomie mit Beteiligung der Gewerkschaften

In Deutschland existiert eine **Tarifautonomie**, die historisch einzuordnen ist. Der Staat als übergeordnete politische Ordnungseinheit sieht es traditionell nicht als seine Aufgabe an, konkrete Lohn- und Arbeitsbedingungen festzusetzen. Dies geschieht nur in Ausnahmefällen in jüngster Zeit, etwa wenn gesetzlich ein Mindestlohn festgelegt wird – welcher an und für sich dem Prinzip der Tarifautonomie widerspricht.



Abbildung: Arbeitskampf in der Öffentlichkeit – IG Metall, Aschaffenburg

Das Festsetzen der konkreten Lohn- und Arbeitsbedingungen bleibt den Tarifvertragsparteien vorbehalten. Ihnen wird damit eine wirtschafts- und sozialpolitische Ordnungskompetenz eigener Art eingeräumt – faktisch ein rechtsfreier Raum, der eine „rechtliche Dezentralisierung der staatlichen Gesetzgebung“ darstellt, denn der Tarifvertrag setzt verbindliche Rechtsnormen, die für die Mitglieder der Vertragsparteien unmittelbar und zwingend (§ 4 Abs. 1 TVG) gelten. Den autonomen Tarifparteien setzt der Staat die rechtlichen Rahmenbedingungen. Begrenzung-

²⁵ Dieses Phänomen totalitärer Arbeit ist historisch nicht neu, es war aber eher exotisch. Hohe politische Mandats- und Würdenträger sind davon seit jeher betroffen. Der britischen Monarchin oder dem deutschen Bundespräsidenten dürfte ein einfacher privater Restaurantbesuch faktisch unmöglich sein. Andererseits haben sich Papst Johannes Paul II das Recht auf einen privaten Skiurlaub, und Papst Benedikt XVI das Recht auf private akademische Publikationen heraus genommen.

gen und Einschränkungen der Tarifautonomie nimmt auch das Bundesarbeitsgericht mit Grundsatzenscheidungen („Richterrecht“) vor. Mit der grundgesetzlich garantierten Tarifautonomie wird der Arbeitsmarkt vom Kartellverbot ausgenommen.

Die Tarifautonomie ist in Deutschland in Art. 9 Abs. 3 Grundgesetz verankert; sie ist das Recht der Koalitionen, Vereinbarungen mit normativer Wirkung frei von staatlichen Eingriffen, insbesondere Tarifverträge über das Arbeitsentgelt und die Arbeitsbedingungen, abzuschließen.

Nach der Rechtsprechung deutscher Gerichte ist eine **Gewerkschaft** eine auf freiwilliger Basis errichtete privatrechtliche Vereinigung von Mitgliedern, die als satzungsgemäße Aufgabe eine politische Einflussnahme zugunsten der Arbeitnehmer und die Durchsetzung der tarifvertraglichen Zielsetzungen mittels Arbeitskampfmaßnahmen verfolgt.

Die historisch bedingte Furcht vor staatlichen Kontrollen hat dazu geführt, dass die Gewerkschaften in der Form des nichtrechtsfähigen Vereins leben. Faktisch sind Gewerkschaften – wie politische Parteien – als Rechtsform eigener Art („sui generis“) zu betrachten.

8.2 Ausgleich der Machtasymmetrie und Solidaritätsprinzip

Das Hauptmotiv eines Zusammenschlusses von Arbeitnehmern zu Gewerkschaften dürfte im Bestreben zu sehen sein, einen **Ausgleich der Machtasymmetrie** zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu erreichen. Diese Machtasymmetrie ist insbesondere dann gegeben, wenn die ökonomisch begründete Verhandlungsposition eines Großbetriebs der von abhängig Beschäftigten haushoch überlegen ist.

Die Gewerkschaften verfolgen in Europa seit dem 19. Jahrhundert mit der aufkommenden Industrialisierung das **Solidaritätsprinzip**: Die **gegenseitige „solidarische“** Absicherung innerhalb der Arbeiterschaft gegen Fehlentwicklungen der kapitalistischen Industrialisierung wurde zur Grundlage der Arbeiterbewegung. Arbeiter schlossen sich in solidarischen Vereinigungen wie den Gewerkschaften zusammen, um gemeinsam für eine Humanisierung der Arbeitswelt, wie die Verkürzung der Arbeitszeit, höhere Löhne und auch besseren Arbeitsschutz zu streiten. Die solidarische Streitkultur ist das **politische Instrument der Arbeiterklasse** schlechthin.

EXKURS: Es erscheint quasi als eine Ironie der Geschichte, dass die solidarischen Streiks Anfang der 1980-er Jahre in Polen als antikommunistische Bewegung verstanden wurden. Damit wandten sich Vertreter der Arbeiterklasse direkt gegen ihre sozialistisch-ideologisch offizielle Partei, die sie ja eigentlich(!) vertreten sollte. Es entstand die Gewerkschaft „Solidarnosc“ (Solidarität), die in der Folge in den ehemals kommunistischen Ländern Mittel- und Osteuropas das Ende der kommunistischen Zwangsherrschaft bedeutete. Im Ergebnis kann dies als ein wichtiger Emanzipationsprozess im Sinne einer eigenständigen politischen Verantwortungsübernahme gesehen werden.

Solidarität entsteht in Gruppen mit isomorphen Interessen, die die einzelnen „Kollegen“ erst zu einem (gewerkschaftlichen) Kollektiv zusammenführen. **Eines der Symptome der Digitalen Transformation ist die Aufspaltung der Belegschaften in eine Vielzahl von unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnissen, davon viele kurzfristig und ungesichert.** Dies erschwert – gerade in größeren betrieblichen Organisationen unter semi-anonymen Verhältnissen – ein Kennenlernen und ein Vertrauensverhältnis, die für solidarisches gemeinsames Handeln essenziell sind. Im Ergebnis wird es im Zuge der Gestaltung der Arbeitnehmervertretung im Digitalen Wandel auch darum gehen, wenigstens Teil-Solidaritäten zu organisieren und zu betrieblicher oder gesellschaftlicher Macht zu verhelfen.

8.3 Elemente einer Neuen Sozialpartnerschaft

Es ist zu fragen nach neuen erforderlichen Standards einer Tarifautonomie und einer solidarischen Arbeitnehmervertretung angesichts der fortschreitenden Digitalen Transformation der Arbeitsverhältnisse. Es wären auf phänomenologischer Ebene die folgenden Aspekte zu adressieren:

1. Es besteht ein **Zielkonflikt** zwischen dem Erfordernis einer organisierten **Arbeitnehmer-Vertretung versus einer Arbeitnehmer-Bevormundung**. Gerade die Generation Y zeigt (neo) liberale Grundhaltungen, wenn es um einen individuell ausgehandelten Arbeitsvertrag und um ein individuelles Gehaltsniveau geht. **Die Freiheitsgrade einer Eigenverantwortung für eine individuelle Arbeitsverhältnissgestaltung haben ohne Zweifel Vorteile und sind daher für leistungsfähige Personen attraktiv**. Andererseits gibt es weiter einen nicht geringen Anteil der Arbeitnehmer, die aufgrund von Machtasymmetrien eben nicht in der Lage sind, ihre Interessen selbst wahrzunehmen und von daher die Unterstützung einer Arbeitnehmervertretung brauchen. Letztere müsste mit der geeigneten Sensibilität geschaffen werden.
2. Ein wichtiger Aspekt der **Humanisierung der Arbeitswelt** ist die Prävention von physischen, aber auch psychischen Erkrankungen – letztere sind im Zuge der Digitalisierung von leider wachsender Bedeutung. Demgegenüber steht die billige Simulierbarkeit von (psychischen) Erkrankungen und eines billigen Absentismus. Nichtsdestoweniger sind Gesundheitsmanagement und Prävention von Erkrankungen in einem entsprechenden Teil der neuen Tarifautonomie und der Regelungen zum Home Office zu berücksichtigen. Wie kann eine neue Tarifautonomie krankheitsbedingte Ausfälle adressieren? Sowohl der Einkommensverlust auf der Seite der Arbeitnehmer als auch der Arbeitskraftverlust auf Arbeitgeberseite sind extrem nachteilig. Die in der Digitalisierung „separierten“ Arbeitnehmer in einem Home Office könnten von einer Kontroll-Illusion betroffen sein. Sie schätzen die Notwendigkeit von Ruhepausen falsch ein und geben sich einer schleichenden Überlastung – der inversen Entfremdung – hin.
3. Wie kann eine – etwa quartalsweise – sogenannte **„360-Grad-Beurteilung“** der betroffenen Personen in digitalen Arbeitsverhältnissen erreicht werden? In einem vertrauensvollen Verhältnis müssten drei Parteien eine solche Beurteilung vornehmen: Die Arbeitnehmer, die Arbeitnehmervertretung, und die Arbeitgeber. Solche Beurteilungen betreffen den Arbeitsplatz selbst, das Gesundheitsmanagement, die Gehaltsfindung, die Arbeitsbelastung, die nächsten zu erreichenden und erreichbaren Karriereziele, die Balance von privaten und beruflichen Aspekte und gegebenenfalls weitere Punkte.
4. Wie können **Fort- und Weiterbildung** – Grund-, Ersatz und Erweiterungsqualifizierung – so fortgeschrieben werden, dass Selbstmanagement zu einer echten persönlichen Kompetenz ausgebildet werden? Ergänzend dazu brauchen die Unternehmen der Zukunft komplexere Führungskulturen, die sich auf den balancierten Dialog von Zielorientierung und Selbstbestimmung verstehen. Diesen Konzepten ist eine Machtbalance inhärent, die sich letztlich auch formal durch Beteiligungsstrukturen und Schiedsstellen abbilden muss. Der mittlerweile auch verfassungsrechtlich bestätigte Ansatz einer „Dienstgemeinschaft“, wie ihn die katholische und evangelische Kirche in Deutschland beansprucht, könnte hierzu eine erste Orientierung geben.

Es wäre **eine Neue Sozialpartnerschaft** zu etablieren. Die nur noch auf digitalem Weg mit dem Unternehmen verbundenen Arbeitnehmer (die „digitalen Arbeitnehmer“), die neuen (Schein-) Selbständigen, brauchen sowohl eine neue Form der Sozialversicherung als auch einen neuen

Arbeits- und Gesundheitsschutz. Es gibt in diesem Metier eine Reihe von Analogien, wie etwa die zur Künstlersozialkasse, oder auch die Regelungen in anderen Ländern der EU.

Im Ergebnis wäre ein „**FairTrade-Label**“ für Arbeitgeber denkbar, die sich mit dieser Auszeichnung in kontinuierliche Entwicklungsprozesse begeben, wie sie aus EN-ISO und anderen unabhängig auditierten Auszeichnungen bekannt sind. Damit könnte die Digitalisierung letztlich nicht nur die Arbeitsinhalte einschneidend verändern, sondern würde auch einen umfassenden Transformationsprozess der Arbeitskulturen befördern.

9 Skizze einer Neuen Konzertierten Aktion für die Digitale Arbeitswelt

Die Sozialpartnerschaft in Deutschland besteht seit gut hundert Jahren. Zu diversen Epochen hat man in der neueren Wirtschaftspolitik der Bundesrepublik Deutschland auf das Instrument einer „Konzertierten Aktion“ zurückgegriffen. Die Konzertierten Aktionen sollten **jeweils im Sinn der Förderung und Gestaltung der ökonomischen Wohlfahrt entscheidende Impulse liefern**; das „konzertierte“ Zusammenwirken der Tarifpartner spielte jeweils eine zentrale Rolle.²⁶

9.1 Historischer Ansatz: Karl Schiller

Der Bundesminister für Wirtschaft Karl Schiller verfolgt in der zweiten Hälfte der 1960-er Jahre eine **nachfrageorientierte Konjunkturpolitik**, die sich an den Theorien nach John Maynard KEYNES orientierte. Man unternahm den Versuch einer Globalsteuerung der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage – und damit der gesamten Wirtschaft – durch ein „Stabilitäts- und Wachstumsgesetz“. Damit ging man in der Konjunkturpolitik so vor, dass Bund und Länder als wirtschafts- und finanzpolitische Maßnahme zusätzliche Nachfrage erzeugten, wo dies die Erfordernisse des gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichts zu erfordern schienen.

Die Bundesregierung stimmte mit den Gebietskörperschaften, Gewerkschaften und Arbeitgebern im „Falle der Gefährdung der gesamtwirtschaftlichen Ziele“ die **Orientierungsdaten für ein gleichzeitiges und aufeinander abgestimmtes Verhalten ab – das war die „Konzertierte Aktion“**.

Diese Konzertierte Aktion – anfangs erfolgreich – war für die Arbeitgeberverbände eher (nur) ein Forum, in welchem die Verbände ihre Einschätzungen der wirtschaftlichen Lage kommunizierten. Für die Gewerkschaften war die Tarifautonomie gefährdet, denn sie befürchteten eine Einschränkung des Handlungsspielraums zur Vertretung der Interessen ihrer Mitglieder. Zunächst übten die Gewerkschaften Lohnzurückhaltung – nach zwei wilden Streiks (September 1969 und 1973) und einer Verfassungsklage mehrerer Arbeitgeberverbände gegen das Mitbestimmungsgesetz von 1976 erteilten die Gewerkschaften auf dem DGB-Kongress 1978 dieser ersten „Konzertierten Aktion“ eine Absage.

9.2 Historischer Ansatz: Klaus Zwickel und Gerhard Schröder

Zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit Mitte der 1990-er Jahre unterbreitete der damalige IG Metall Vorsitzende Klaus Zwickel der Regierung von Kanzler Helmut Kohl im Jahr 1995 einen Vorschlag für ein „**Bündnis für Arbeit und Standortsicherung**“.

²⁶ Detaillierte Darstellung bei Rehling (2011)

Das entsprechende „Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit“ wurde allerdings erst nach dem Regierungswechsel ab 1999 von der Bundesregierung unter Kanzler Gerhard Schröder weiter verfolgt. Das Bündnis war – nach der Konzertierten Aktion von Minister Karl Schiller – ein weiteres trilaterales Arrangement zwischen Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden und Regierung auf nationaler Ebene.

Das Bündnis unterstellte eine **diskursive Koppelung der Arbeitslosigkeit mit der Wettbewerbsfähigkeit**. Die rot-grüne Regierung Schröder verfolgte eine Angebots- und **wettbewerbsorientierte Wirtschaftspolitik** – der der Vorgängerregierung von Helmut Kohl nicht ganz unähnlich. Es wurde eine differenzierte Lohnpolitik mit „Öffnungskorridoren“ der Tarifpolitik betrieben, um im internationalen Kontext wettbewerbsfähig („Benchmark-Politik“) zu bleiben. Die Folge war eine gewerkschaftliche Defensive und Lohnzurückhaltung. Kanzler Schröder sah das Bündnis als zentrale Komponente seiner Politik der „Neuen Mitte“ einer rot-grünen Bundesregierung.

Nach dem Rücktritt des SPD-Vorsitzenden Oskar Lafontaine entwickelte Schröder ab dem Jahr 2000 die Konzertierung nicht weiter. Von 2003 bis 2005 arbeitete die Regierung Schröder verstärkt an der Umsetzung der **neuen „Agenda 2010“**. Basierend auf der ideologischen Ausrichtung der Regierungserklärung von Gerhard Schröder im März 2003 entstand die Agenda 2010 als ein kostenorientiertes Konzept zur Reform des deutschen Sozialsystems und der Arbeitsmarktpolitik – die Agenda 2010 war nicht mehr als „konzertiert“ zu bezeichnen; sie ist bis heute in ihren Auswirkungen insbesondere in linksdemokratischen Kreisen politisch umstritten.

9.3 Historischer Ansatz: Sigmar Gabriel

Anfang 2015 initiierte der damalige Bundesminister für Wirtschaft und Energie, Sigmar Gabriel, eine neuerliche trilaterale Konzertierte Aktion von Regierung, Unternehmensverbänden und Gewerkschaften zur Stärkung der deutschen industriellen Wettbewerbsfähigkeit. Die Initiative von Sigmar Gabriel wurde juristisch als **„Zukunft der Industrie e.V.“** gegründet.

Ziel dieser Konzertierten Aktion ist die konkrete Verabredung von Maßnahmen um die industrielle Wettbewerbsfähigkeit in Deutschland zu stärken. Mit der Gründung des Bündnisses wurde auch vereinbart, künftig ein jährlich fortzuschreibendes Arbeitsprogramm „Für eine moderne und nachhaltige Industriepolitik in Deutschland“ zu entwickeln.

Die globale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft soll durch **Investitionstätigkeit und Innovationsfähigkeit und durch eine „dazu passende“ Gesetzgebung** gestärkt werden. Die (zu) starke Orientierung der „Zukunft der Industrie e.V.“ an industriellen Belangen – Förderung der „Industrie 4.0“ – ist nicht unumstritten, was zu Lasten ihrer Akzeptanz in der politischen Diskussion führt.

9.4 Digitale „Neue Konzertierte Aktion“

Eine „Neue Konzertierte Aktion“ kann nur vor dem Hintergrund der **klassischen Gewerkschaftspolitik und Humanisierung der Arbeitswelt** positioniert werden. Hier wären als **Ziele der Humanisierung**, die in den letzten Jahrzehnten konsequent verfolgt worden sind, zu nennen:

1. **Gerechter finanzieller Lohn** – im Sinne einer Minimierung des MARXschen Mehrwerts und der linksdemokratisch positionierten gewerkschaftlichen Arbeitnehmervertretungen ist das ein möglichst hoher Anteil am Gewinn der Arbeit gebenden Unternehmen.
2. **Geringe Arbeitszeit pro Tag und pro Jahr** – um der MARXschen Entfremdung der Arbeitnehmer entgegen zu treten und ihre individuelle Selbstverwirklichung in der Freizeit zu ermöglichen.
3. **Gesundheit und Arbeitsschutz** – keine körperlichen Gefährdungen, Verletzungen oder gar Versehrtheit, Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der Arbeitnehmer.
4. Teilhabe und **Zugang zu Bildung** – Ermöglichung einer Chancengleichheit und der Erhaltung des Marktwertes der Arbeitskraft der Arbeitnehmer.
5. **Mitbestimmung** – Abbau der Führungswillkür in den Betrieben durch Teilhabe an den unternehmerischen Entscheidungen.

In den gelisteten Punkten sind in den über 70 Jahren der Wirtschaftsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland ganz erhebliche soziale Fortschritte durch die Tarifpolitik erreicht worden.²⁷

Für eine **neue Sozialpartnerschaft** und eine digitale „**Neue Konzertierte Aktion**“ muss erkannt werden, dass

1. der gerechte finanzielle Lohn immer in einem dialektischen Gegensatz diskutiert werden wird. Will man Phänomene der „Übervorteilung“ einer Seite vermeiden, können Verzichtstrukturen der Arbeitnehmer kaum Gegenstand einer Konzertierten Aktion sein.
2. sich die Diskussion einer möglichst geringen Arbeitszeit pro Tag vor dem Hintergrund der Digitalisierung relativiert hat.

Während die beiden oben genannten Ziele daher kaum „konzertiert“ angegangen werden können, sind hingegen

3. eine lebenslange individuelle Ausbildung
4. ein Gesundheits- und Arbeitsschutz durch Digitale Hygiene
5. ein Schutz der neuen ökonomisch Schwachen im kapitalistischen Prekariat und
6. eine Neubewertung der Inanspruchnahme durch die Arbeitszeit²⁸

als **gleichgerichtete Ziele** im gemeinsamen Interesse von Arbeitgebern und Arbeitnehmern – und damit die Gegenstände einer „Neuen Konzertierten Aktion“ zu benennen. Sie ist vor einer **Industriepolitik, der wettbewerbsfähigen Infrastruktur und einer flächendeckenden Verfügbarkeit leistungsfähiger digitaler Netze** zu positionieren.

Ein Schritt in die richtige Richtung ist das „**Qualifizierungschancengesetz**“.²⁹ Eine „Agentur für betriebliche Weiterqualifizierung“ wäre der Organisator der Weiterbildung. Entsprechende öffentliche Gelder für die Weiterqualifizierung sind vorzusehen – die Digitale Transformation erfordert diesen Aufwand, vergleichbar der staatlichen finanziellen Aufwendungen zur Bereitstellung der klassischen Schul- und Hochschulausbildung. Das Bundeskabinett hat dieses Gesetz zur Stärkung der Chancen für Qualifizierung und für mehr Schutz in der Arbeitslosenversicherung (**Qualifizierungschancengesetz**) auf den Weg gebracht. Damit sollen insbesondere die

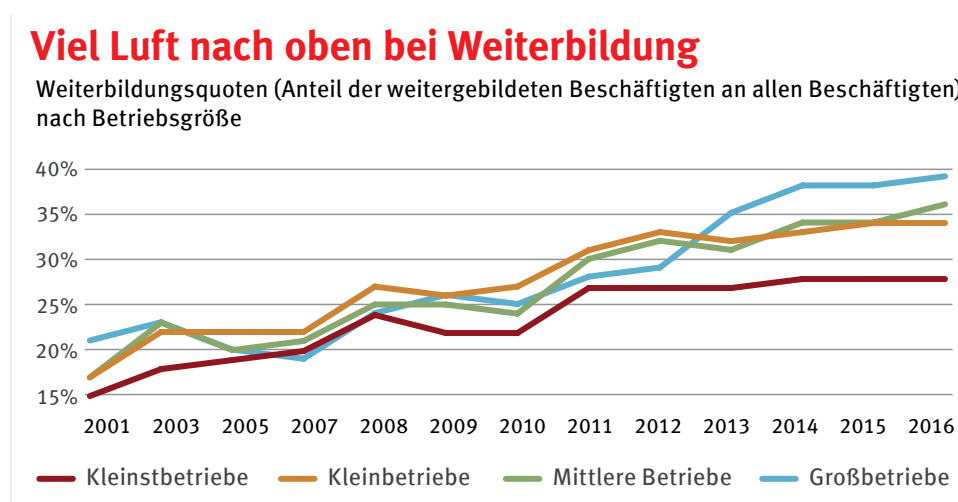
²⁷ Hierzu IG Metall Bayern (Hrsg.) (2017)

²⁸ Es wäre zu untersuchen, ob die Gewährung von komplett freien Tagen (gemeinsamen(!) „Feiertagen“) einen höheren Erholungswert mit sich bringt als die Reduktion der täglichen(!) Arbeitszeit. Möglicherweise ist es sinnvoll, im Zuge der Digitalen Transformation der Arbeitswelt die Kultur der vor-industriellen Feiertage aufzugreifen: Eine Vielzahl von Heiligenfesttage waren im Jahreslauf als Feiertage arbeitsfrei.

²⁹ Regierungsentwurf vom 19. September 2018) „Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der Chancen für Qualifizierung und für mehr Schutz in der Arbeitslosenversicherung“ <https://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze/qualifizierungschancengesetz.html>

Weiterbildungsberatung und -förderung für Beschäftigte ausgebaut, der Zugang zum Arbeitslosengeld erleichtert und der Beitrag zur Arbeitslosenversicherung abgesenkt werden.

Vor dem Hintergrund des erwarteten Wandels der Arbeitswelt will die Bundesregierung im Sinne einer vorausschauenden Arbeitsmarktpolitik Weiterbildung künftig stärker fördern und den sozialen Schutz bei Arbeitslosigkeit verbessern.



Grafik: IG Metall SOPOINFO Quelle: Tabellen zum Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2018 im Internet, S. 51

Abbildung: Die Weiterbildung wird als ein wichtiger Schlüssel für eine erfolgreiche Bewältigung des erwarteten Wandels am Arbeitsmarkt gesehen. Jedoch besteht bei der Weiterbildungsbeteiligung – nach Meinung der IG Metall³⁰ – weiterhin „Luft nach oben“.

Hier will die Bundesregierung mehr Anreize setzen. Die Weiterbildungsberatung wird ausgebaut: Beschäftigte sowie Arbeitgeber haben nach dem Gesetzentwurf zukünftig einen Rechtsanspruch, sich von der Bundesagentur für Arbeit (BA) in Fragen der Weiterbildung beraten zu lassen. Eine Weiterbildungsberatung soll flächendeckend in den Arbeitsagenturen eingeführt werden.

Weiterbildungsförderung wird ausgeweitet: Bisher ist die Förderung der Weiterbildung von Beschäftigten durch die BA auf ältere sowie gering- bzw. unqualifizierte Beschäftigte und Beschäftigte in klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) beschränkt (sogenanntes WeGebAU-Programm). Künftig soll Beschäftigten nun unabhängig von Qualifikation, Lebensalter und Betriebsgröße Zugang zur Weiterbildungsförderung eröffnet werden, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind. So muss z. B. der Erwerb des Berufsabschlusses mindestens vier Jahre zurückliegen.

Förderung der Lehrgangskosten und Zuschuss zum Arbeitsentgelt: Eine Arbeitgeberbeteiligung ist zwingend erforderlich und die Förderhöhe ist nach der Betriebsgröße gestaffelt:

- Kleinunternehmen (< 10 Beschäftigte) bis zu 100 Prozent Lehrgangskosten und bis zu 75 Prozent Arbeitsentgeltzuschuss;
- KMU (< 250 Beschäftigte) bis zu 50 Prozent Lehrgangskosten und Arbeitsentgeltzuschuss;
- größere Unternehmen bis zu 25 Prozent Lehrgangskosten und Arbeitsentgeltzuschuss.

In bestimmten Fällen kann die Förderung auch höher ausfallen, etwa bei über-45-jährigen oder schwerbehinderten Beschäftigten.

³⁰ IG Metall, Sozialpolitik Vorstand: Informationen zur Sozialpolitik Nr. 46 / September 2018

10 Offene Fragen

Der **Digitale Wandel** stellt in Deutschland und Europa nicht nur das Wirtschaftssystem, sondern auch das Sozialmodell vor neue Herausforderungen; mit dem Strukturwandel ergeben sich neue Bedarfe der Humanisierung der Arbeitswelt und einer diesbezüglichen „Konzertierten Aktion“.

Die Arbeitssituationen werden sich in Zukunft wahrscheinlich in immer kürzeren Zeitintervallen wandeln. Darauf müssen sich Arbeitgeber und -nehmer aktiv vorbereiten. Die Entwicklung führt zu **Fachkräftemangel**; die strukturellen Veränderungen werden große qualifikatorische Anpassungen erfordern. Wie können die Qualifikationsbedarfe identifiziert und die entsprechenden Qualifikationen dargestellt und vermittelt werden? **Wie sehen die passenden Schul-, Berufschul- und Hochschulangebote aus?** Was kann die betriebliche Ausbildung bewältigen? Wie können Arbeitnehmer sensibilisiert werden?

Es ist eine große Offene Frage, wie neue **Bewertungen und Taxonomien der Arbeit** zu verfassen sind. Das Paradigma des „redlichen fleißigen Menschen“, der im Sinne eines falsch verstandenen Matthäus (Kap 7, 18) „Nicht kann ein fauler Baum gute Früchte bringen“ an den (monetären) Ergebnissen – und nur an diesen – seiner Arbeit bewertet wird, ist nicht länger haltbar.

Die Neubewertung, Einteilung und Verteilung der Arbeit als

- Selbstständige Arbeit
- Arbeit als Lohnarbeit,
- Familien- und Erziehungsarbeit,
- Soziale Arbeit,
- Ehrenamtliche Arbeit, auch
- Nicht-Arbeit und (betreutes?) bedingungsloses Grundeinkommens

sind daher Gegenstände Offener Fragen der Gestaltung des Digitalen Wandels.

Eine neue Industriepolitik der **anthropozentrischen sozialen Nachhaltigkeit** muss Aspekte einer solidarischen Gestaltung der gemeinsamen Arbeits- und Lebenswelt berücksichtigen.

LITERATUR

- Ackermann, Wehner (2012): Noch viele Baustellen. Erschienen in: Personalwirtschaft. Ausgabe 10/2012
- Ahlers E (2016): Leistung(sdruck), Arbeitssystem und Gesundheit. Eine quantitativ empirische Auswertung der WSI-Betriebsrätebefragungen zu ergebnisorientierten Arbeitssystemen, Berlin.
- Badura, Ducki, Schröder, Klose, Meyer (Hrsg.) (2018): Fehlzeiten-Report 2018. Sinn erleben - Arbeit und Gesundheit. Springer-Verlag, Berlin
- Bitkom (2013): Arbeit 3.0 – Arbeiten in der digitalen Welt. Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V., Berlin.
- Drumm H J (2008): Personalwirtschaft. Springer-Verlag Berlin Heidelberg
- Eco U (1982): „Der Name der Rose“, Übersetzung von Burkhard Kroeber, Hanser, München 1982, p. 82
- Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung (2011): Grundformen der Arbeitszeitgestaltung. Online abrufbar unter:
- Henner H, Schandry R, Schenk R: Gesundheitsmanagement und Altersdynamik, Sonderheft Betriebliches Gesundheitsmanagement, Personalwirtschaft, Ausgabe 11/2012, pp. 16ff.
- Hofmann G R (1981): Vereinsamung, Vermassung und Entfremdung. Abiturrede 1981. In: Schwelien M (1982): Vorbereitet fürs Leben? Deutsche Abiturreden heute, Quelle & Meyer, Heidelberg, 1982, pp. 123-126.
- IG Metall Bayern (Hrsg.) (2017): Vom Wiederaufbau zur Arbeit 4.0 – 70 Jahre Fortschritt durch Tarifpolitik. VSA Verlag, Hamburg, 2017
- Junge R (2015): Mobiles Arbeiten – der digitale Wandel verändert unser Zusammenarbeiten. Schwerpunkt Mobiles Arbeiten, Wirtschaftsinformatik & Management, Springer professionals 1|2015. Online abrufbar unter: . Abgerufen am 28.09.2018.
- Klammer U (2017): Digitalisierung als Gestaltungsaufgabe. In: Zeitgespräch – Arbeitswelten 4.0 – Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
- Marx K (1844): Ökonomisch-philosophische Manuskripte. Geschrieben von April bis Aug. 1844.
- Karl Marx. Nach der Handschrift. Einleitung und Anmerkungen von Joachim Höppner. Reclam, Leipzig 1968.
- Neufeld T (2012): Gesundheitsmanagement – Gesunde Mitarbeiter als Führungsaufgabe. Erschienen in: Arbeit und Arbeitsrecht, Ausgabe 5/2012, pp. 282 ff.
- Ramb M W, Zaborowski H. (Hrsg.) (2018): Arbeit 5.0 oder Warum ohne Muße alles nichts ist. Wallstein-Verlag, Göttingen.
- Rehling A (2011): Konfliktstrategie und Konsenssuche in der Krise. Von der Zentralarbeitsgemeinschaft zur Konzertierte Aktion. Nomos, Baden-Baden 2011.
- Wolff Ch (1754): , Grundsätze des Natur- und Völkerrechts, 1754, § 523, p. 356.

Information Management Institut

Technische Hochschule Aschaffenburg
Würzburger Straße 45
63743 Aschaffenburg

ISBN 978-3-9818442-2-1