

# Gestaltung von Arbeitswelten heute und in Zukunft zur besseren Vereinbarkeit

Martin Diewald

Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie


# Flexibilisierung der Arbeit als Megatrend

## 1. Flexibilisierung der *Arbeitszeit*

- Umfang, Lage

## 2. Flexibilisierung des *Arbeitsortes*

- Mobiles Arbeiten
- Wechselnde Einsatzorte, projektförmige Arbeit



Homeoffice (v.a. hybrid)

„Digitale Nomaden“

## 3. Flexibilisierung der *Betriebsanbindung*

- Leiharbeit
- Plattform-Ökonomie (Crowdworking, -sourcing)

# Formen der Flexibilisierung

- Flexible Arbeitszeiten in irgendeiner Form fast die Regel in Großbetrieben und immer häufiger auch in KMU (Gleitzeit, Teilzeit, Funktionszeit, Telearbeit, Wahlarbeitszeit, Vertrauensarbeitszeit)
- Schichtarbeit fix oder im Wechsel (starker Anstieg auf 18% aller Beschäftigten)
- Homeoffice (wohl nicht mehr Nische),
- aber Leiharbeit oder Crowdfunding eher „Nischenformen“ trotz starker Zunahme)

# Spezifische Vereinbarkeitsmaßnahmen

z.B.:

- Elternzeit – Hilfen beim Aus- und Wiedereinstieg
  - Betreuungsangebote (Betriebs-Kita)
  - Beratungsangebote (Pflege älterer Angehöriger)
  
  - Freizeitangebote
- ➔ Vieles richtet sich speziell an Eltern, teilweise speziell Mütter, aber nicht alles

# Wunsch und Wirklichkeit: Homeoffice

H. Chung, T. van der Lippe

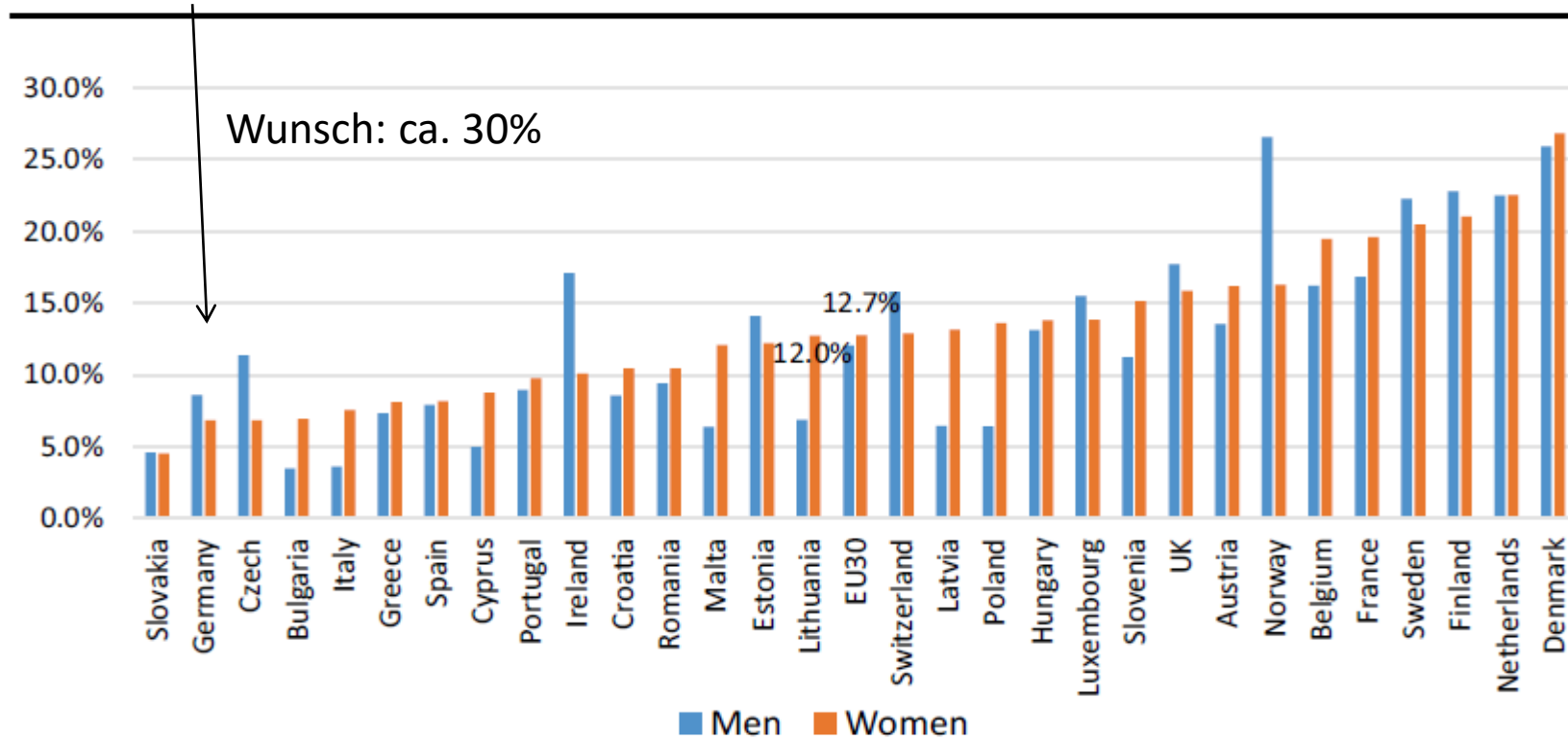


Fig. 2 Proportion of dependent employed who work from home at least several times a month in the past 12 months across 30 European countries in 2015 (Source: EWCS 2015). Note: weighted averages/sorted by women's %

# Vereinbarkeit als Thema der Arbeitsplatzgestaltung

## 1. Vereinbarkeit für wen?

- Frauen, insbesondere Mütter
- Eltern
  - Verantwortete Elternschaft' – auch von Vätern / Erwartungen an Partnerschaft
- sonstige Pflegende (zunehmend durch Alterung) und Menschen mit Einschränkungen
- Über diese Kreise hinaus für ALLE ein Thema
  - Vermehrter Abstimmungsbedarf zwischen zwei Erwerbstätigen
  - Freizeit und Selbstverwirklichung
  - ➔ Insgesamt mehr Gestaltungsspielräume und Wahlmöglichkeiten

## 2. Vereinbarkeit wofür?

- Zugeständnis verbunden mit Verzicht
- Frauen und Männer: Gleichstellung bzgl. Einkommen und Karriere, Partnerschaftliche Gleichberechtigung

## 3. Mitarbeitergewinnung / -bindung

# Was bringen flexiblere Arbeitsformen derzeit für Vereinbarkeit?

- Generell: Flexibilisierung für wen? → Ausgestaltung entscheidend dafür ob für Vereinbarkeit förderlich
- Sehr uneinheitliche Untersuchungsergebnisse hinsichtlich der Folgen insbesondere bei weitgehender Flexibilisierung (Ort + Zeit + Vertrag)

Dennoch verschwand der Ruf nach mehr Flexibilität hinsichtlich des Arbeitsortes nicht aus der öffentlichen Diskussion und von der politischen Agenda.

# Flexibilisierung für Vereinbarkeit? - Probleme

- Flexibilisierung *für wen?*
  - Arbeitgeberseite oder Arbeitnehmerseite? – unterschiedliche Interessen
    - Investition in Beschäftigungsfähigkeit vs. „compensating differentials“
    - „Entbetrieblichung“ schwächt Verhandlungsposition u.a. durch kollektive Interessensvertretung
    - Andererseits sehr hohe Verhandlungsmacht von begehrten Arbeitskräften
- *Kulturell:*
  - Schlichte Gewohnheit / Trägheit (habits and frames)
  - Anwesenheits- und Kontrollkultur
  - Diskriminierung und Stereotypisierung von Beschäftigtengruppen: „ideal worker norm“
- *Institutionell:* Unklare Bedingungen und Regelungen
  - Selektive Adressaten – explizit oder implizit (Einbindung in unterschiedliche betriebliche Beschäftigungspolitiken)
  - Ambivalente Wirkung von Schutzmaßnahmen:
    - positiv für verhandlungsschwache Gruppen;
    - aber negative Stigmatisierung bei anspruchsvollen Jobs im oberen Bereich der Beschäftigungsstruktur möglich



# Das Beispiel Homeoffice: Wissenschaftliche Ergebnisse

## Im Durchschnitt:

- Schlecht für die Gesundheit
- Keine Verringerung von Konflikten zwischen Arbeit und Beruf oder sogar mehr davon
- Gesundheit und Lebensqualität nicht besser sondern eher mehr Probleme
- Zweifel vieler Arbeitgeber (und Kolleg\*innen) an Produktivität  
→ negative Auswirkung auf Einkommen und Karriere
- Männer nutzen diese Option zur Demonstration ständiger Erreichbarkeit  
→ kein oder negativer Effekt auf Gleichstellung
- Aber: Arbeit von zu Hause wird uns als eine wichtige Organisationsform von Erwerbsarbeit längerfristig erhalten bleiben.

# Problemlösungen: Bedingungen und Strategien

# Bedingungen

## Förderliche *Bedingungen*

- „war for talents“ → Stärkung der Verhandlungsposition der AN
  - Von der „ideal worker norm“ zur Anerkennung von Diversität in den Ansprüchen an Vereinbarkeit
  - „bekomme sonst niemanden“
- Erfahrungsaufschichtung durch die Pandemie
  - Vorbehalte gegen insbes. Homeoffice wurden relativiert („niemand da, trotzdem läuft's“)

# Strategien der Problemlösung I

## **Lösungen sind Multi-Agenten-Lösungen**

- Gesetzliche Regelungen und politische Appelle allein werden nicht ausreichen, denn sie werden nicht selten innerhalb der Betriebe unterlaufen, wenn sie den dortigen Überzeugungen und der jeweiligen Organisationskultur entgegenstehen.
- Betriebliche Vereinbarungen allein würden wiederum das Risiko tragen, dass Verhandlungsergebnisse eher Machtungleichheiten der Verhandlungspartner denn Fairness widerspiegeln. Es bedarf daher der gesetzlichen Rahmung bei gleichzeitiger betriebsverbindlicher Konkretisierung

## **Lösungen folgen nicht einem Prinzip der Maximierung, sondern sind Lösungen von Dilemmata (Kompromisse)**

- Schutz der Privatsphäre auf der einen und Erfassung und Kontrolle von Arbeitsleistung auf der anderen Seite.
- Spannungsverhältnis zwischen größtmöglicher Transparenz durch detaillierte Regelungen und einem Vertrauen, das flexibleres Handeln erleichtert.
- Soziale Beziehungen am Arbeitsplatz: Ort der Sozialintegration oder nur reibungslose Kommunikation für Arbeitsleistung?
- Erreichbarkeit: Arbeitsrhythmus und Lebensrhythmus

# Strategien der Problemlösung II

## Perspektiven-Verschiebungen

- *Lebenslaufperspektive*: Wandel in den Anforderungen zwischen verschiedenen Lebensphasen → Flexibilitäten schaffen
- *Veränderte Perspektive auf Konflikte* zwischen Beruf und Privatleben
  - Konflikte sind nicht unbedingt vermeidbar sondern Ausdruck (hoher) Ansprüche in beiden Lebensbereichen, evt. bei zwei Partnern\*innen gleichzeitig gibt (Grönlund & Öun 2010)
  - Fokus von Forschung und Praxis sollte mehr auf die Vermeidung negativer Folgen von Konflikten gerichtet werden

# Die Rolle des *Staates*

## Individualisierung als Zuschreibung von Verantwortung

- Beschäftigten vor ungesunder Selbstaussbeutung zu schützen und sie auf die Risiken hinzuweisen, die aus Zeitkonflikten, beengten Wohnverhältnissen und dem Interessenausgleich mit weiteren Familienmitgliedern resultieren können.
- Die Lösung der Dilemmata im Stile der Ratgeberliteratur den einzelnen Familien und der individuellen Verantwortung zu überlassen („Ihr müsst euch nur besser organisieren“) ist bestenfalls naiv. Probleme und Konflikte, die tief in der institutionellen Ordnung der Gesellschaft verankert sind, würden individualisiert und privatisiert. Sie müssen jedoch institutionell bearbeitet werden.
- Gesundheitsschutz auch außerhalb des Betriebs
- Diskriminierungsschutz
- Unfallversicherung
- Recht auf flexible Arbeit

# Die Rolle der *Betriebe*

- Immer weiter gehende externe Flexibilisierung (Plattform-Ökonomie) nur in bestimmten abgegrenzten Bereichen wahrscheinlich, da die zunehmende Komplexität der Arbeitsorganisation eher mehr Integration und Kooperation erfordert
- Wichtig: Lösung von Zielkonflikten und „Mitnehmen“ aller Beteiligten für interne Flexibilisierung
  - Betriebsvereinbarungen zum Schutz und zur Entlastung
  - Betriebe sind nicht nur Management, sondern auch direkte Vorgesetzte und KollegInnen!
  - Organisationskultur wichtig!
  - „Verfügbarkeitskultur“ statt „Anwesenheitskultur“?
  - Grenzen der Steuerung durch Kennziffern und Algorithmen
    - Selbststeuerungsfähigkeit begrenzt und nicht unbegrenzt produzierbar!
    - *Schulungen für Vorgesetzte und Mitarbeiter\*innen notwendig*

# Fazit

Offensichtliche Chancen sind zu maximieren, offensichtliche Risiken zu minimieren

Es gilt, einen Spagat hinzubekommen, bzw. ein Dilemma zu lösen:

- Eher *Re-Regulierung* statt De-Regulierung: Herstellung von Sozialer *Absicherung und Erwartungssicherheit*
- Gleichzeitig *begrenzt! flexible Passungen* zwischen individuellen und individuell wechselnden Bedürfnissen auf der einen und Spiewlräume einengenden Regelungen
- Kooperation Staat, Betriebe, Tarifpartner notwendig
- Plus „Modellbaukasten“ / Beratung für KMU
- Klare Zielvorstellungen:
  - Vereinbarkeit für Alle
  - Partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf
  - Wahlmodelle v.a. als hybride Formen haben breitere Akzeptanz als sehr flexible Zeitarrangements oder sehr starre Regelungen (z.B. kein Homeoffice oder nur Homeoffice)
  - Familienarbeitszeit