



Global Compact
Netzwerk Deutschland

EXPERT PAPERS

Arbeitsstandards 2.0

Flexibilisierung, Optimierung oder
Marginalisierung?





Impressum

Herausgeber:

Geschäftsstelle Deutsches Global Compact Netzwerk (DGCN)
c/o Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Reichpietschufer 20
D-10785 Berlin

Konzeption, Redaktion, Gestaltung und Satz:

macondo publishing GmbH
Dahlweg 87
D – 48153 Münster
macondo.de

Redaktionelle Mitarbeit:

Dr. Elmer Lenzen, Gesa Weber, Julia Arendt, Milena Knoop,
Marion Lenzen, Thomas Wischniewski (freier Journalist,
mail@thomas-wischniewski.de)

Im Folgenden wird aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung nur die männliche Form verwendet. Es sind jedoch stets Personen männlichen und weiblichen Geschlechts gleichermaßen gemeint.

Papier: 100 % Recyclingpapier, FSC-zertifiziert

Titelfoto: Monkey Business/stock.adobe.com

© Deutsches Global Compact Netzwerk, April 2018

Im Auftrag des

Die „Expert Papers“ dienen ausschließlich der Vorbereitung und Vertiefung in die Thematik und sollen Argumente und Standpunkte zur Diskussion liefern. Die darin geäußerten Ansichten sind nicht Ausdruck einer Stellungnahme seitens des Deutschen Global Compact Netzwerkes.



Executive Summary

„Unsere Arbeitswelt befindet sich im Umbruch. Digitalisierung und demografischer Wandel, Migration und Automatisierung: Wie, wo und wie viel wir arbeiten, könnte sich grundlegend verändern“, so fasst die Bundeszentrale für politische Bildung die zentralen Bruchstellen beim Thema Zukunft der Arbeit treffend zusammen. Im Idealfall wird diese Zukunft gestaltet durch lebenslanges Lernen und eine partizipative betriebliche Mitbestimmung. Doch für viele sieht die Wirklichkeit deutlich prekärer aus:

Das vorliegende Expert Paper beleuchtet neben den genannten Herausforderungen auch die grundsätzliche Frage, wie heutzutage Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnisse definiert sind. Crowdworking, Gigworking, digitale Tagelöhner: Die Arbeitswelt ändert sich durch die Digitalisierung massiv. Neue Arbeitsformen entstehen. Häufig sind sie von einer hohen Flexibilisierung geprägt, schmaler Entlohnung und offenen sozial- und arbeitsrechtlichen Fragen.

Crowd verspricht Unternehmen Synergien

Nicht nur kleinste Arbeitspakete („Mikrotasks“) verlagern sich demnach mehr und mehr in die Crowd, sondern auch komplexere Arbeiten. Zudem werde die Arbeitskraft externer Crowds zunehmend mit der interner Beschäftigter verknüpft. Von den entstehenden Synergien könnten Unternehmen profitieren. Doch nicht alle Arbeitsverhältnisse sind attraktiv: In Deutschland sind zwar so wenig Menschen arbeitslos wie seit 26 Jahren nicht mehr, die Zahl der Entlassungen geht zurück. Doch viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer stecken im Niedriglohnsektor fest, in Minijobs, Leiharbeit, Befristungen oder ungewollter Teilzeit. Für rund jeden dritten Beschäftigten sind solche atypischen oder prekären Arbeitsformen immer noch der Normalfall, beklagt der DGB in einer aktuellen Studie. Das gilt vor allem auch im digitalen Berufsumfeld. Hier gibt's viele ungeklärte Bereiche und Arbeitssituationen. So stellt sich etwa die Frage, ob digitale Plattformen sozialversicherungspflichtige Arbeit durch neue ungesicherte Beschäftigungsformen ersetzen werden? Und wenn es so wäre, bedeutet dies nicht automatisch, dass analoge Qualitätsstandards und Regelungen zum Schutz von Beschäftigten und Konsumenten sowie Steuer- und Abgabepflichten systematisch unterlaufen werden? Hier kommt es auf die Entwicklung von entsprechenden Leitbildern und Leitplanken an.

Mehr dazu ab S. 4

Zero Hour Work

Eine spezielle Tarif-Variante hat sich dabei in Großbritannien entwickelt. Die sogenannten „Zero hour Contracts“ (zu Deutsch: Null-Stunden-Verträge) bedeuten, dass Arbeitnehmer vertraglich eine Mindestbeschäftigungszeit von null Stunden garantiert bekommen. Im Alltag bedeutet das ein Leben auf ständigem Abruf.

Mehr dazu ab S. 12

Gerechter Lohn dank „Living Wage“?

Das Problem der Erwerbsarmut ist weltweit verbreitet. Die Einführung gesetzlicher Mindestlöhne ändert daran nicht viel. Zu niedrig angesetzt, bilden sie nämlich keine Existenzgrundlage für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Das soll ein Existenzlohn, der sogenannten „Living Wage“, ändern. Mehrere weltweite Initiativen setzen sich derzeit für seine Durchsetzung ein. Die Höhe eines sogenannten Existenzlohns (Living Wage) orientiert sich dagegen an den tatsächlichen Ausgaben von Arbeitnehmern. So sollen sie und ihre Familien eine Lebensgrundlage erhalten. Doch was bedeutet der Living Wage genau? Laut der Definition der „Global Living Wage Coalition“ (GLWC) muss die Bezahlung, die in einer Standard-Arbeitswoche eingenommen wurde, für eine angemessene Ernährung, Unterkunft, Bekleidung und Mobilität ausreichen. Bildung, medizinische Versorgung und ein kleines Budget für unerwartete Notfälle sollen dadurch ebenfalls finanziert werden.

Mehr dazu ab S. 14

Agiles Arbeiten statt hierarchischer Übersteuerung

Doch die Zukunft der Arbeit besteht nicht nur aus prekären Beschäftigungsverhältnissen, sondern in eben solchem Maße auch aus neuen, attraktiven Arbeitsmodellen. Vor allem große und international agierende Unternehmen setzen verstärkt auf neue, hoch-professionelle Formen der Zusammenarbeit. Hierzu zählen agile Arbeitsmethoden, Pair Programming („Pairing“) und konzernweite Wissensnetzwerke. Immer mehr Abteilungen bei Volkswagen zum Beispiel richten ihre Projektarbeit auf agile Prinzipien aus. Im Mittelpunkt steht der sogenannte „Less push, more pull“-Ansatz: Eigenständig organisierte Teams bearbeiten alle Projektteilschritte, während sich die Führungskräfte auf eine Definition der Ziele und die Priorisierung übergeordneter Aufgabenblöcke konzentrieren.

Mehr dazu auf S. 9

Flexibel arbeiten: Die Millennials machen Ernst

Der demografische Wandel sorgt zudem für einen tiefgreifenden Wandel am Arbeitsmarkt. Die Einstellung junger Menschen zur Arbeit wandelt sich grundlegend. Der Blogger Sascha Lobo schreibt dazu: „Etwas vereinfacht lässt sich sagen, dass vor 1980 Geborene karriereorientiert waren und sind. Nach 1980 Geborene wünschen sich dagegen zuerst eine Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Beruf. Freude und Sinnhaftigkeit der Arbeit erscheint ihnen wichtiger als Geld und Karriere.“ Und ein weiterer Aspekt gewinnt ganz deutlich an Bedeutung: Die unternehmerische Verantwortung. CSR ist ein immer wichtigeres Entscheidungskriterium junger Menschen für oder gegen eine Firma.

Mehr dazu ab S. 16



Arbeitsstandards 2.0: Flexibilisierung, Optimierung, Marginalisierung?

Plattformen eignen sich weitgehende Rechte an

„Zwar gibt es erhebliche Unterschiede zwischen den Plattformen, aber in der Regel gilt: Die Plattformen kontrollieren nicht nur den Geschäftsvorgang, sie normieren auch das Auftreten der Dienstleistenden und eignen sich die Daten zum gesamten Dienstleistungsvorgang an“.

Prof. Dr. Hans J. Pongratz, Soziologe Ludwig-Maximilians-Universität München, Mitautor der Studie „Online-Arbeit auf Internet-Plattformen“

Crowdworking, Gigworking, digitale Tagelöhner: Die Arbeitswelt ändert sich durch die Digitalisierung massiv. Neue Arbeitsformen entstehen. Nicht alle Jobs sind gut bezahlt, häufig sind sie von einer hohen Flexibilisierung geprägt, schmalere Entlohnung und offenen sozial- und arbeitsrechtlichen Fragen.

Ähnliche Entwicklungen haben längst auch den traditionellen, nicht-digitalen Arbeitsmarkt erreicht. Ausdruck finden sie etwa in der Solo-Selbstständigkeit, „atypischer“ Beschäftigung, in Flex- oder sogenannten Null-Stunden-Verträgen.

Führt diese neue Arbeitswelt in eine zunehmende Marginalisierung Beschäftigter – oder birgt sie auch neue Möglichkeiten für eine selbstbestimmte Lebensgestaltung?

Plattformökonomie: Arbeit von Auftrag zu Auftrag

Ob Essens- oder Paketlieferung, Pflege- oder Handwerksleistungen, das Verfassen von Texten oder Softwaretests: Zahlreiche Dienstleistungen und Arbeiten lassen sich heute per Mausklick über digitale Plattformen buchen. Schon ist die Rede von einer „Plattformökonomie“, auf deren (potenziell globales) Arbeitsheer Unternehmen ebenso zugreifen können wie Privatleute. Erledigt werden ihre Aufgaben von oft freiberuflichen Auftragnehmern, die auf Abruf bereitstehen: den sogenannten Gig- und Crowdworkern.

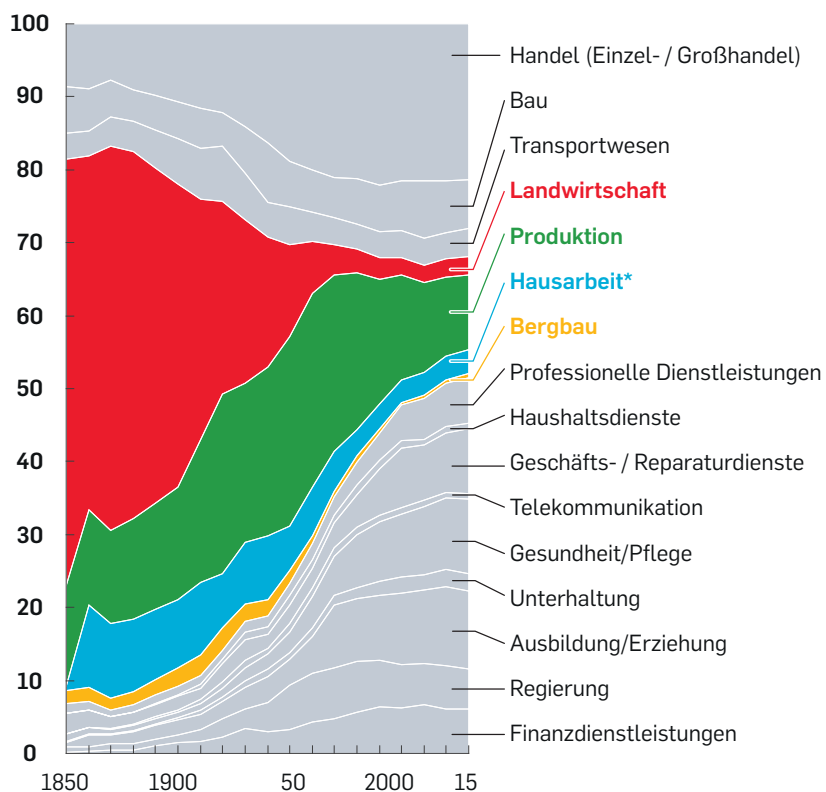
„In welchem Umfang digitale Plattformen sozialversicherungspflichtige Arbeit durch neue ungesicherte Beschäftigungsformen ersetzen werden, ist momentan nicht abzusehen. Dies wird vor allem davon abhängen, ob Plattformen in eine unfaire Konkurrenz zu regulierten Dienstleistungen treten, indem sie dort geltende Qualitätsstandards und Regelungen zum Schutz von Beschäftigten und Konsumierenden bis hin zu den Steuer- und Abgabepflichten systematisch unterlaufen“, heißt es dazu vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Weißbuch „Arbeiten 4.0“, 2016.

Eine Begriffsklärung

Crowdworker übernehmen Dienstleistungen, die rein digital erbracht werden und sich theoretisch von überall auf der Welt mittels Smartphone, Tablet oder Computer erledigen lassen, Web-Recherchen etwa oder Design- und Programmierjobs. Gigworker verrichten ihre Arbeit in der realen Welt: Sie putzen Wohnungen, liefern Essen oder übernehmen Pflegeaufgaben. Gemeinsamer Nenner beider Arbeitsformen sind die Plattformen, die Auftragnehmer und -geber gegen Provision zusammenbringen. Crowd- und Gigworker sind dabei meist nicht deren Angestellten, sondern werden je Auftrag bezahlt.

Die Beschäftigungszahlen in dem großindustriellen Sektor sinken, während sie in anderen steigen.

Anteil der Gesamtbeschäftigung in den Vereinigten Staaten, 1850-2015



*Anstieg der Erwerbstätigkeit von 1850 auf 1860 aufgrund von Veränderungen, wie unbezahlte Arbeit (Sklaverei).

Quelle: IPUMS USA 2017; US Bureau of Labor Statistics; Groningen Growth and Development Centre 10-Sector Database; Moody's; IMPLAN; US Bureau of Labor Statistics; FRED; McKinsey Global Institute analysis

Crowdworking: Befunde aus der Wissenschaft

Wer die Crowdworker sind und was sie verdienen, ist relativ unerforscht. Erste empirische Befunde zum Crowdworking in Deutschland hat die Studie „Online-Arbeit auf Internet-Plattformen“ ermittelt. Als Gruppe sind die Crowdworker demnach ausgesprochen heterogen: Solo-Selbstständige zählen dazu, ebenso Angestellte und Nicht-Erwerbstätige.

Die Gesamtzahl der auf entsprechenden Plattformen in Deutschland Registrierten schätzen die Studienautoren auf 500.000 bis zu einer Million Personen. Mit ihren Arbeitsbedingungen sind sie relativ unzufrieden, vor allem mit Blick auf die geringe Bezahlung, den harten Preiskampf und unbezahlte Leistungen. Ihre Arbeit sehen sie überwiegend als Zuverdienst. Der variiert stark.

Verdienstmöglichkeiten eher bescheiden

Eine 2016 von der gewerkschaftsnahen Hans-Böckler-Stiftung veröffentlichte Studie beziffert sie für Personen, die Design-Aufgaben übernehmen, auf monatlich etwa 660 Euro. Crowdworker, die Kleinstaufgaben wie die Teilnahme an Umfragen auf sogenannten Mikrotask-Plattformen anbieten, kommen auf etwa 144 Euro; auf Plattformen, die das Testen von Produkten und Dienstleistungen anbieten, sind es etwa 410 Euro.

Crowd verspricht Unternehmen Synergien

Forscher der Universität Kassel haben 21 Crowdworking-Plattformen mit Sitz in Deutschland näher untersucht. Nicht nur kleinste Arbeitspakete („Mikrotasks“) verlagern sich demnach mehr und mehr in die Crowd, sondern auch komplexere Arbeiten. Zudem werde die Arbeitskraft externer Crowds zunehmend mit der interner Beschäftigter verknüpft. Von den entstehenden Synergien könnten Unternehmen profitieren. Quelle: Konferenzbericht „Herausforderung Cloud und Crowd“, September 2017



Flexibilität durch Vertrauen

Der Soft- und Hardwareriese Microsoft setzt seit 1998 auf Vertrauensarbeitszeit und seit 2014 auf Vertrauensarbeitsorte. 90 Prozent aller Beschäftigten nutzen nach dessen Angaben diese flexiblen Arbeitsbedingungen. Der Konzern beruft sich unter anderem auf eine Studie des Kieler Instituts für Weltwirtschaft, wonach Unternehmen mit Vertrauensarbeitszeit bis zu 14 Prozent mehr neue oder verbesserte Produkte auf den Markt bringen, als solche mit herkömmlichen Arbeitszeitregelungen.

Crowdworker, die ihr Haupteinkommen durch die Arbeit auf den Plattformen erzielen, verdienen im Durchschnitt ca. 1.500 Euro pro Monat. Dabei kann ihre wöchentliche Arbeitszeit laut Studie bis zu 80 Stunden betragen. Die Mehrheit von ihnen würde in eine Festanstellung wechseln, hätte sie die Möglichkeit dazu.

Gig Economy in Deutschland: Kleines Phänomen, rasantes Wachstum?

Wie die Crowdworker sind auch die Gigworker als Gruppe relativ unerforscht: Eine vom Berliner Senat beauftragte Expertise kam Ende 2017 zu dem Schluss, dass sich zum jetzigen Zeitpunkt nur zwei Dinge mit Sicherheit sagen lassen: „In absoluten Zahlen ist die Gig Economy noch klein. Zugleich wächst sie jedoch schnell.“ Dass es keine belastbaren Zahlen gibt, liege auch daran, dass alle Institutionen, die sich mit dem Phänomen beschäftigten, unterschiedliche Definitionen zugrundelagten und so zu unterschiedlichen Bewertungen kommen.

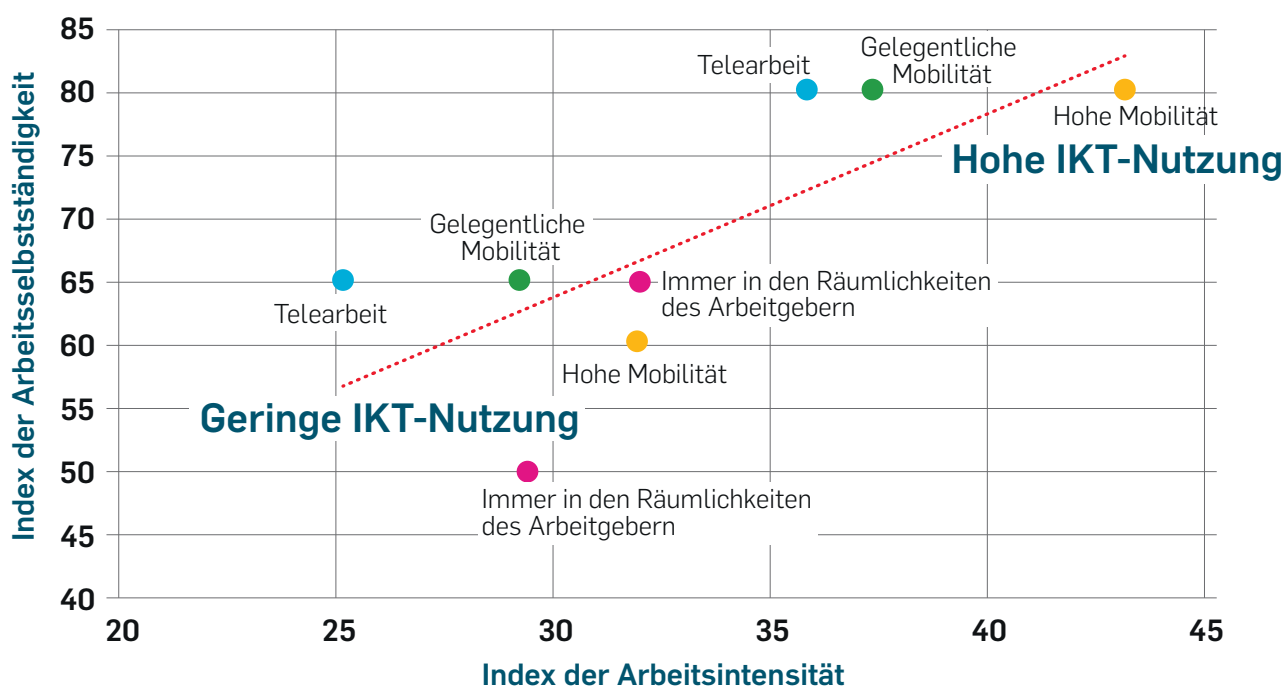
„Normalarbeitsverhältnis“: noch eine Norm?

Traditionelle Beschäftigungs- und Arbeitsverhältnisse könnten nicht nur durch die digitale Plattformökonomie unter Druck geraten. In Deutschland verzeichnet die Statistik auch einen (zuletzt abflachenden) Anstieg sogenannter „atypischer Beschäftigung“: Arbeitsformen wie Teilzeitarbeit mit 20 oder weniger Stunden, befristete Arbeitsverhältnisse, geringfügige Beschäftigungen, Zeitarbeitsverträge.

Aktuelle 7,6 Millionen „atypisch Beschäftigte“ in Deutschland

Die Anzahl Beschäftigter in einem „Normalarbeitsverhältnis“ – das ist eine unbefristete Anstellung in Vollzeit mit vollständiger Einbindung in die Systeme der Sozialversicherung – stieg zwischen 2000 und 2016 von 23,7 auf 25,6 Millionen (+ 8 Prozent). Die Anzahl der „atypisch Beschäftigten“ stieg im selben Zeitraum von rund 5,9 auf knapp 7,6 Millionen Personen an (+ 28,8 Prozent). Der Höchststand wurde 2010 mit rund 7,9 Millionen erreicht laut Indikatoren-Bericht der Bundesregierung zur Lebensqualität in der aktualisierten Online-Version.

Arbeits selbstständigkeit und -intensität der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer des Arbeitgebers und die Häufigkeit der Nutzung von IKT



Quelle: Working anytime, anywhere: The effects on the world of work (ILO-Eurofound, 2017).





Flexible Jobs: individuelle Bedürfnisse, betriebliche Notwendigkeiten?

„Atypische Beschäftigungsformen“ sind nicht per se schlechter als Normalarbeitsverhältnisse. Viele Menschen entscheiden sich bewusst für sie, oft dienen sie als Einstieg in die Erwerbstätigkeit. Atypische Beschäftigung bedeutet ebenfalls nicht zwangsläufig prekäre Beschäftigung, zumal in Deutschland in den typischen Niedriglohnbranchen seit 2015 ein gesetzlicher Mindestlohn gilt (der allerdings nach Einschätzung von Gewerkschaften oft unterlaufen wird).

Arbeitsformen wie Teilzeitarbeit oder befristete Arbeitsverhältnisse kommen den Flexibilitätsbedürfnissen vieler Unternehmen entgegen. Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) erachtet sie deswegen als wichtig für die Schaffung neuer Jobs. Sowohl Arbeitgeber als auch Beschäftigte hätten durch sie die Möglichkeit, das Arbeitsvolumen an individuelle Bedürfnisse und betriebliche Notwendigkeiten anzupassen, so der BDA.

Flexible Beschäftigungsformen können den Wünschen und Bedürfnissen von Beschäftigten entsprechen, wenn diese sich im Lebensverlauf ändern, etwa in Phasen, in denen Erziehungs- oder Pflegeaufgaben oder private Projekte Zeit in Anspruch nehmen. Viele Arbeitgeber kommen diesen Wünschen nach, über individuelle Arbeitszeitmodelle, Langzeitkonten oder Möglichkeiten zur Arbeit von Zuhause.

Chancen und Risiken der Flexibilisierung

Flexibilisierung kann Möglichkeiten für ein zeitlich selbstbestimmteres Arbeiten und einen Abschied von der Präsenzkultur eröffnen. Vertrauensarbeitszeit, potenziell ständige Erreichbarkeit und Homeoffice bergen ebenso Risiken für den Einzelnen: die Grenze zwischen Berufs- und Privatleben, Arbeitsplatz und Wohnung kann verschwimmen. Dies kann zu höheren Belastungen führen und den Arbeits- und Gesundheitsschutz vor neue Herausforderungen stellen.

Ultraflexible Arbeitsverträge

Die Flexibilisierung betrifft nicht nur Menschen, die bereits in Lohn und Brot stehen. Hohe Flexibilität wird schon Arbeitsuchenden abverlangt. Bei den Verträgen, die ihnen angeboten werden, kommt es mitunter zu Auswüchsen. Zwei Beispiele:

Flex-Verträge

Sogenannte Flex-Verträge sind Arbeitsverträge, die zum Beispiel 10, 15 oder 20 Mindeststunden pro Woche vorsehen. Mehr Stunden werden je nach Bedarf des Arbeitgebers zugeteilt. Beschäftigte müssen auf Abruf bereitstehen, können ihren Alltag nicht planen und wissen häufig nicht, was sie am Monatsende verdient haben werden.

„Zero-hour contracts“

In Großbritannien haben sich sogenannte „Zero-hours“-Verträge etabliert. Arbeitgeber können mit ihnen Personal einstellen — ohne feste Wochenarbeitszeit und Gehalt garantieren zu müssen. Gezahlt wird nur für die Arbeit, die geleistet worden ist. In Deutschland ist diese Praxis durch das „Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge“ ausgeschlossen.

Die (neue) Arbeitswelt gestalten

Die Bedürfnisse von Unternehmen und Beschäftigten sind in der „traditionellen“ Arbeitswelt oft ebenso wenig deckungsgleich wie die von Crowd- und Gigworkern und deren Auftragsvermittlern in der digitalen „Plattformökonomie“. Sie gerecht auszutariieren, bleibt eine Aufgabe von Politik und Tarifparteien.

Ständige Erreichbarkeit

Laut Arbeitszeitreport Deutschland 2016 arbeitet heute jeder fünfte abhängig Beschäftigte in einem Umfeld, in dem ständige Erreichbarkeit erwartet wird. Dies betrifft dem Report zufolge nicht nur Führungskräfte. Auch von Beschäftigten in einfacheren Tätigkeiten, vor allem im Dienstleistungsbereich, werde diese erwartet.



faircrowd.work

Die IG Metall und weitere Organisationen bieten auf der Website faircrowd.work Crowdworkern neben (arbeits-)rechtlichen Informationen die Möglichkeit, die Plattformen aus ihrer Sicht zu bewerten. Dort findet sich auch die „Frankfurter Erklärung zu plattform-basierter Arbeit“ der Organisationen, die von digitalen Arbeitsvermittlern unter anderem Koalitionsfreiheit und Mindestlöhne fordert.

Arbeiten in der Crowd: mehr Mitbestimmung nötig?

Ob neue Entwicklungen in der Arbeitswelt wie die digitale Plattformökonomie eine Ausweitung etwa der Mitbestimmungsrechte notwendig machen, wird von Arbeitnehmer- und Unternehmensvertretungen unterschiedlich beantwortet.

Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) sieht keinen Handlungsbedarf: „Selbstständige können selbst entscheiden, zu welchen Konditionen, wann und wo sie tätig werden wollen. Sozialversicherungsrechtlich besteht kein Handlungsbedarf, da auch Crowdworker von der Versicherungspflicht in der Kranken- und Pflegeversicherung erfasst sind und Zugang zur gesetzlichen Rentenversicherung haben.“

Die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di meint: „Damit Crowdsourcing für die Beteiligten nicht zu Lohn- und Sozialdumping führt, ist der Gesetzgeber gefordert, durch Gesetze Mindeststandards bei Bezahlung und Arbeitsschutz zu setzen. (...) Hierzu bedarf es einer Erweiterung der Mitbestimmungsrechte der betrieblichen Interessenvertretungen (...)“.

Weiterbildung stärken

Die Digitalisierung ist nicht der einzige Faktor, der den Wandel der Arbeitswelt bestimmt. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat diesen Wandel im Zuge eines umfassenden Dialogprozesses auszuloten versucht und dessen Ergebnisse in ihrem „Weißbuch Arbeiten 4.0“ dokumentiert. Darin heißt es unter anderem:

„Die Umbrüche der Arbeitswelt 4.0 erfordern es, frühzeitig in die Stärkung von Qualifikationen und die Verbesserung von Aufstiegsperspektiven zu investieren. Die Unterstützung muss präventiv ausgerichtet sein und darf nicht nur bei geringer Qualifikation, am Ende der Erwerbsbiografie oder bei unmittelbar drohendem Arbeitsplatzverlust greifen. (...) Perspektivisch wird ein Recht auf Weiterbildung angestrebt.“

Experimente wagen

Daneben regt das Weißbuch sogenannte Experimentierräume an: Die Sozialpartner könnten darin „Gestaltungsansätze zu strittigen Fragen der Arbeitsgestaltung in der betrieblichen Praxis für einen begrenzten Zeitraum ergebnisoffen erproben (...) zum Beispiel neue Arbeitszeitmodelle, das Zusammenwirken von Mensch, neuer Technologie und neuen Organisations- und Beteiligungskonzepten (...)“.

Praxisbeispiel:

Agiles Arbeiten: eigenständig organisierte Teams statt hierarchischer Übersteuerung

Vor allem große und international agierende Unternehmen setzen verstärkt auf neue Formen der Zusammenarbeit. Hierzu zählen agile Arbeitsmethoden, Pair Programming („Pairing“) und konzernweite Wissensnetzwerke. „Die Arbeitswelt von morgen erfordert eine Führungs- und Unternehmenskultur, die auf Offenheit, Kreativität, Entscheidungs- und Diskussionsfreude baut. Darauf stellen wir uns ein“, sagt dazu etwa Dr. Karlheinz Blessing, Vorstand für Personal und IT im Volkswagen Konzern.

Immer mehr Abteilungen bei Volkswagen zum Beispiel richten ihre Projektarbeit auf agile Prinzipien aus. Im Mittelpunkt steht der sogenannte „Less push, more pull“-Ansatz: Eigenständig organisierte Teams bearbeiten alle Projektschritte, während sich die Führungskräfte auf eine Definition der Ziele und die Priorisierung übergeordneter Aufgabenblöcke konzentrieren.

Auch in vielen anderen Unternehmen nutzen die IT-Abteilungen intensiv agile Arbeitsmethoden, vor allem in der Softwareentwicklung sowie der Forschung und Entwicklung. Aber auch Vertrieb und Produktion erproben verstärkt agile Formen der Zusammenarbeit. Für die Firmen liegen die Vorteile dieser Vorgehensweise vor allem in unbürokratischen Abläufen, der erhöhten Schnelligkeit und in Ergebnisverbesserungen.

Die Unternehmen passen daher auch immer öfter Arbeitsplätze und ganze Büroraumkonzepte konsequent auf agile Arbeitsmethoden an, um die Zusammenarbeit zu fördern und eine Arbeitskultur der Kooperation zu festigen. Dazu zählen Arbeitsinseln für Projektteams, Meetingpoints, voll vernetzte Konferenzräume sowie Rückzugsräume für konzentriertes Arbeiten.

Mit Blick auf Büros gibt es Studien, die belegen, dass sich Büroangestellte sowohl um 15 Prozent wohler als auch kreativer fühlen und darüber hinaus durchschnittlich sechs Prozent produktiver sind, wenn ihre Arbeitsumgebungen natürliche Elemente reflektieren — diese Gestaltung ist bekannt als Biophilic Design, welches die menschliche Liebe zur Natur berücksichtigt.

Darüber hinaus nutzen Firmen das „Pairing“ zur Gewinnung qualifizierter IT-Absolventen. Anstelle eines herkömmlichen Vorstellungstermins arbeiten internationale Bewerberinnen und Bewerber über mehrere Tage voll projektintegriert mit einem Unternehmens-Mitarbeiter zusammen — ein erster Schritt, um das Team kennenzulernen.

Solches Methodenwissen und Erfahrung werden immer öfter in die IT-Kernorganisation übertragen. Auch das „Cross Pairing“, also zum Beispiel eine landes- und zeitgrenzenübergreifende Zusammenarbeit zwischen IT-Kollegen aus Deutschland und international, wird verstärkt genutzt.

Pair Programming: IT-Projektarbeit wie im Silicon Valley

Beim Pair Programming („Pairing“) orientieren sich Unternehmen an der Projektarbeit von IT-Unternehmen im Silicon Valley. In konzerninternen „Digital Labs“ arbeiten Software-Architekten, -Designer und -Entwickler nach der „Pairing“-Methode. Sie bilden jeweils Zweier-Teams und arbeiten stets an denselben Inhalten des Projekts. Dieses Teilen von Wissen beschleunigt das Projekt, verringert Fehler und ermöglicht schnelle Anpassungen, wenn sich Kundenwünsche kurzfristig ändern.



„In Deutschland wird endlich wieder über Arbeitszeiten diskutiert“

Interview mit Stefan Körzell,
DGB-Bundesvorstand

Deutschland bleibt beim Mindestlohn hinter anderen EU-Staaten zurück. Das zeigt eine aktuelle Studie der Hans-Böckler-Stiftung. Noch gravierender ist aber, dass selbst dieser in manchen Branchen regelmäßig umgangen wird. Wie kriegen wir diese Problemsparten in den Griff?

Es ist ganz klar, dass die Politik etwas gegen Arbeitsmarktkriminalität machen muss. Es kann nicht sein, dass knapp zwei Millionen Beschäftigte den Mindestlohn gar nicht erhalten. Das trifft besonders Frauen, ostdeutsche und ausländische Beschäftigte. Diesem Betrug muss ein Riegel vorgeschoben werden. Die Rahmenbedingungen für Kontrollen müssen erheblich verbessert werden. Dazu gehört deutlich mehr Personal bei der Finanzkontrolle Schwarzarbeit. Schon lange fordert der DGB eine Aufstockung auf mindestens 10.000 Beamtinnen und Beamte. Dreh- und Angelpunkt für Prüfungen der Finanzkontrolle Schwarzarbeit sind aber die Dokumentationspflichten, die bislang zu viel Spielraum für Manipulation lassen. Diese Regeln gehören ausgebaut — allem voran mit der Einführung von Regelungen für eine tagesaktuelle Erfassung der Arbeitszeit sowie einer Aufbewahrungspflicht der Unterlagen am Tätigkeitsort

Zuweilen vermischt sich die Debatte um Mindestlöhne mit der um Existenzlöhne. Wären solche „Living Wages“ nicht fairer als die aktuellen Mindestlöhne?

In Deutschland wollen wir keine regionalen Unterschiede, sondern einen einheitlichen gesetzlichen Mindestlohn, der für alle Arbeitgeber rechtlich bindend ist. Das Mindestlohngesetz lässt für die Anpassungsentscheidung unterschiedliche Kriterien zu, wie beispielsweise die Berücksichtigung eines Mindestschutzes von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Damit kann man grundsätzlich gut arbeiten und sowohl wohnungspolitische als auch allgemein sozialpolitische Erwägungen bei der Erhöhung einbeziehen. In Deutschland haben wir damit ein anderes System, vor allem auch mit Blick auf die Lohnfindung.

Die neue Bundesregierung will die sachgrundlose Befristung in Unternehmen einschränken. Das scheint aber nicht für den öffentlichen Dienst (etwa Hochschulen) zu gelten, wo das gleiche Verfahren nur einfach anders (Haushaltsbefristung) genannt wird. Wie passt das für Sie zusammen?

Das passt nicht zusammen, für den öffentlichen Dienst wurde ein Sonderrecht geschaffen, das nicht gerechtfertigt ist. Bei einer jährlichen Haushaltsplanung, wie sie im öffentlichen Dienst üblich ist, können ansonsten immer Gründe für Befristungen konstruiert werden. Auch die öffentlichen Arbeitgeber müssen eine langfristige Personalplanung machen, und das Personal, das benötigt wird, muss unbefristet eingestellt werden. Das gilt sowohl in der Wissenschaft als auch in den Jobcentern. Auch hier muss gelten: Befristungen nur wenn wirklich sachliche Gründe vorliegen, z.B. weil eine Krankheitsvertretung gemacht wird oder vorübergehend eine höhere Arbeitsbelastung eintritt. Für den DGB steht fest, dass die öffentlichen Arbeitgeber bei Guter Arbeit beispielhaft sein müssen.

Ob Gigwork, Crowdwork oder 0-Stunden-Verträge: Im Moment kommen viele neue, ultraflexible Formen von Arbeitsverträgen auf. Wo sind für Sie hier rote Linien?

Mit der Digitalisierung ist die Plattformarbeit bzw. Crowdwork als neues Arbeitsmarktsegment entstanden. Arbeit wird hier über web-basierte Plattformen vermittelt und organisiert. Dabei gibt es viele Spielarten und unterschiedlichste Arbeitsbereiche, von Kleinstarbeiten (Microtasks) über Testing-Plattformen bis zur Logistik, diversen Dienstleistungen, kreativem Design oder aufwändigen IT-Projekten.



In Deutschland arbeiten schätzungsweise eine Million Menschen als so genannte Crowdworker. Als Nebenverdienst oder niedrighschwelliger Jobeinstieg kann dies Vorteile bieten. Es stellt sich allerdings die grundsätzliche Frage, welchen Status Crowdworker eigentlich haben. Was möglicherweise unscheinbar technisch klingen mag, hat eine weitreichende Bedeutung: Sind die Plattformen nur eine IT-Architektur, die Arbeit neu strukturiert – und Plattformbetreiber demnach keine Auftrag- oder Arbeitgeber? Sind Crowdworker also wirklich Selbständige, wie es viele Betreiber der Plattformen behaupten? Haben diese Betreiber also keine soziale Verantwortung für die Menschen, von deren vermittelter Arbeit sie ihre Gewinne erzielen? Sind Arbeitsplattformen also nicht mehr als die Gelben Seiten in digitaler Form?

Zwar gibt es einige solcher Anbieter, doch in der Regel funktionieren die Geschäftsmodelle der Plattformwirtschaft anders: Die Beschäftigten – FahrerInnen, Lieferanten oder Putzkräfte – werden als Selbständige angesehen, obwohl mehr als fraglich ist, ob sie wirklich selbständig agieren können. In der Regel gelten einzig die AGB der Plattformbetreiber. So wird das Arbeits- und Sozialrecht umgangen – und das betrifft die soziale Sicherung, Urlaub oder Mitbestimmungsregeln. Anders gesagt: Die Plattformwirtschaft schafft sich ihr eigenes Recht. Arbeit wird neu organisiert und die Rechte der Beschäftigten ausgehebelt.

In den Gewerkschaften, der Politik und auch vor den Gerichten hat sich in den letzten Jahren viel getan. Es bleibt politisch jedoch die entscheidende Frage, dass Plattformbetreiber beweisen müssen, ob und wie ihre Crowdworker tatsächlich selbständig sind. Wenn zum Beispiel die Preise (und damit die Einkünfte) oder Arbeitszeiten vorgegeben und die Crowdworker umfangreich „getrackt“ werden, kann von Selbständigkeit keine Rede sein. Eine solche Beweispflicht sollte umgehend eingeführt werden, um den Beschäftigungsstatus zu klären, die Plattformbetreiber als Arbeitgeber in die Verantwortung zu nehmen und das Dumping zu stoppen.

Ständige Vernetzung sorgt für die stetige Auflösung von Grenzen – seien es Ländergrenzen oder auch die Abgrenzung von Arbeitszeit und privater Zeit. Wie sehr verändern solche Arbeitsstandards 2.0 die klassische Gewerkschaftsarbeit?

In Deutschland wird endlich wieder über Arbeitszeiten diskutiert – und das ist gut so. Die Digitalisierung bietet viele neue Möglichkeiten. Nur ist das Neue nicht automatisch auch gut.

Das Arbeitszeitgesetz ermöglicht eine flexible Gestaltung der Arbeitszeiten. Die tariflichen Arbeitszeitregelungen zeigen Gleitzeit-, Flexi- oder Langzeitarbeitszeitkonten sowie spezifisch festgelegte Arbeitszeitkorridore, mit denen die Wochenarbeitszeit ebenso verkürzt wie verlängert werden kann. Dazu gibt es unzählige Regelungen für Mehrarbeit, Arbeitszeitkonten, Teilzeitmodelle, Altersteilzeit, Regelungen für mobiles Arbeiten oder zur Nicht-Erreichbarkeit.

Doch die Arbeitgeberverbände versuchen beharrlich, dieses Arbeitszeitgesetz zu durchlöchern. Sie wollen den Achtstundentag knacken und dazu auch noch Ruhezeiten einschränken. In der Koalition ist dazu von „Experimentierräumen“ die Rede – gemeint ist eine Öffnungsklausel im Gesetz, um die Arbeitszeiten zu verlängern. Für uns ist das ganz klar eine rote Linie. Es darf keine Experimente beim Arbeitszeitgesetz geben, denn es droht eine Verschlechterung des gesetzlichen Mindeststandards.

Die jüngsten Tarifabschlüsse der IG Metall, der IG BCE oder der EVG sind wegweisend für eine moderne Arbeitszeitpolitik: Für mehr Flexibilität im Sinne der Beschäftigten und für Arbeitszeiten, die zum Leben passen. Arbeitszeiten, die den unterschiedlichen Interessen, Bedürfnissen und Lebensphasen angepasst werden können – und nicht umgekehrt. Das ist ein großer Schritt nach vorne für die Beschäftigten. Und ein Riesenerfolg für die Gewerkschaften.

Workers on zero-hour contracts hit a record high

A zero-hour contract is a type of contract between an employer and a worker, where the employer is not obliged to provide any minimum working hours, while the worker is not obliged to accept any work offered. If a zero-hour contract employee in the UK earns less than £5,772 a year they will not receive any credits for the state pension. While the term 'zero-hour contract' is primarily used in the United Kingdom, where around 3% of the workforce are on zero-hour contracts, casual and part-time workers are employed under similar terms in many countries.

Source: Wikipedia

By Conor D'Arcy

The UK's labour market has been full of surprises in recent years: record employment has run alongside a record pay squeeze, while the passing away of the 'job for life' has been matched by a fall in people moving jobs. But one reliable trend has been the continued rise of zero-hours contracts (ZHCs). Movements in the number of ZHCs have become a fixture of labour market analysis since 2013 and a worry for those concerned about the quality of work in the UK.

Resolution Foundation analysis of the latest ONS Labour Force Survey figures appears to confirm the continuation of the trend. The number of people on ZHCs has risen to a new high of 905,000. That's a jump of more than 100,000 since 2015 — an increase of 13 per cent — and 30 per cent higher than in Q4 2014. If that rapid growth is maintained, reaching the 1 million marker soon appears inevitable.

What's also striking is that the 0.2 percent growth in ZHCs has been slightly slower than overall employment growth of the last six months. This too is a break from recent history — until now the growth of ZHCs has rapidly outpaced employment growth since they entered the public debate back in 2013. So why might the ZHC juggernaut have slowed to a crawl? There are several possible explanations.

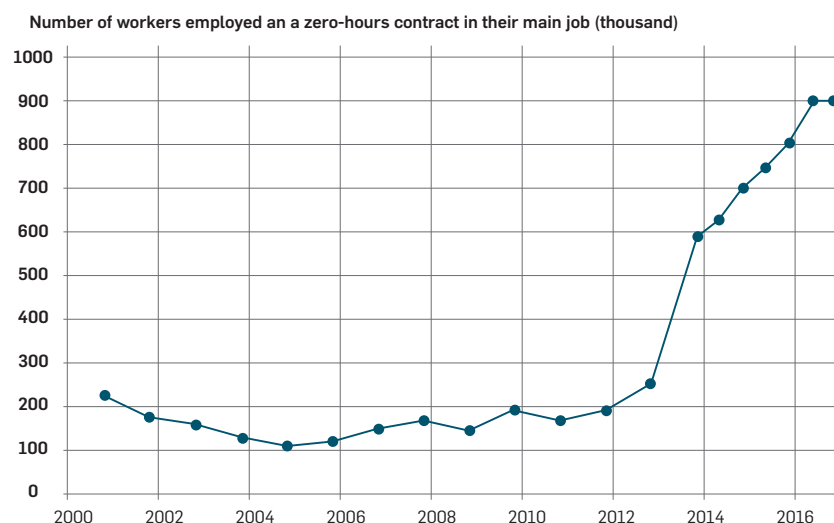
Firstly, slower employment growth overall is likely to have played a role. Second, the Office for National Statistics (ONS) has frequently pointed to growing awareness among employees on these contracts as a factor in their rise. It may be that the majority of people on a ZHC now know it.

A third explanation harks back to the initial discussion of ZHCs almost five years ago — were these temporary measures that would no longer be sustainable

once unemployment fell? With the employment rate at a record high, and the first inklings that firms may think the supply of labour from the EU could be limited after Brexit, it may be that finding people willing to work on these terms is growing tougher.

But looking past these three potential labour market and statistical factors, it's hard not to place this slowdown in the context of the consistently negative coverage ZHCs have received. No employer wants to be the next criticized company, with their employment practices slated in the media and Westminster. Homebase and Wetherspoon's are just two high-profile companies who

A sharp year-on-year increase in ZHCs but slower six-month change



Source: RF analysis of ONS, Labour Force Survey



have acted to reduce their reliance on them. Many more may have made this move behind the scenes.

So should we celebrate this plateauing in the number of zero-hours contracts? Workers on ZHCs appear to face a significant pay penalty — typically earning £1,000 less annually than similar workers — as well as being more likely to be underemployed. From a living standards perspective, both are troubling.

Thinking of the health of British firms, lower earnings and a failure to get the hours you want hardly sounds like the widespread use of ZHCs is a key ingredient in the recipe for a well-motivated workforce. Even if the rapid increases of recent years have ended, there are still close to a million people with no guaranteed hours, significantly higher than during the pre-crisis period.

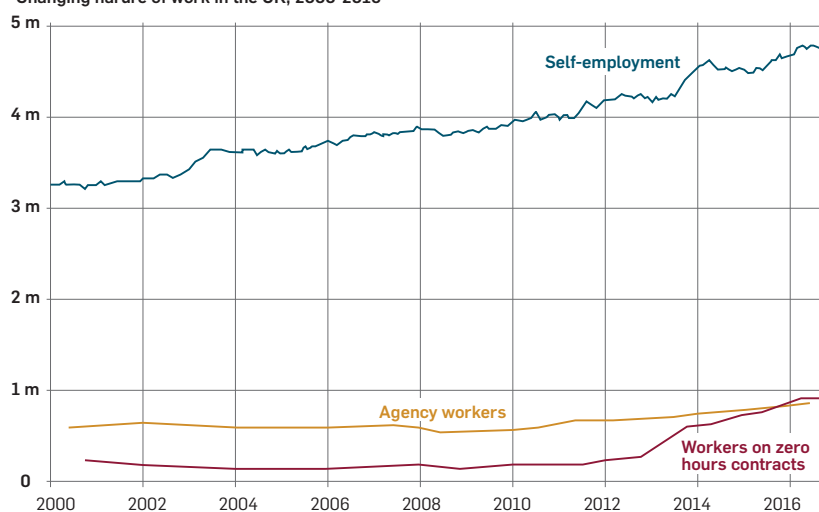
We shouldn't dismiss all ZHCs as exploitative though. Over the past year, some two-thirds of the net increase has been among workers aged 50-64. For some of these workers, ZHCs could offer a flexible transition from full-time work to retirement, allowing them to top up their incomes. Neither are they all low-paid positions: one in six ZHC workers are in the three highest-paying occupational groups (managers, professionals and associate professionals).

Only time will tell if this is a blip in an otherwise consistent upward trend or the start of a shift. In either case, it shouldn't be the end of the debate on insecure work. Short-hours contracts which firms may switch towards are an improvement over no guaranteed hours but their impact on workers may be limited. As the chart below shows, agency working has been on the rise too. The number of self-employed is at its highest for decades and the argument around the so-called gig economy rumbles on.

Whatever their exact contract terms, one trait many people share is a feeling of uncertainty in work, which the government is rightly seeking to address. Moves that would allow workers on ZHCs to have a contract guaranteeing them a specific number of hours a week, reflecting their typical working pattern, would be a helpful step. When it comes to work and living standards, making the schedules of employees more predictable would be a surprise many workers would welcome.

There's more to insecure work than zero-hours contracts

Changing nature of work in the UK, 2000-2016



Source: Resolution Foundation analysis, ONS

The author:

Conor D'Arcy is Senior Research and Policy Analyst at the Think Tank Resolution Foundation. His work focuses on a range of labour market issues including the minimum wage, self-employment, pay progression and zero-hours contracts. Prior to that, he worked for the Joseph Rowntree Foundation and for an MP. He studied sociology and English literature at Trinity College Dublin and has a master's in social policy from the London School of Economics.



Gerechter Lohn dank „Living Wage“?

Living Wage / Existenzsichernde Löhne

wird von NGOs als ein berufliches Einkommen bezeichnet, das die wesentlichen Bedürfnisse des Arbeitnehmers (+ ggf. seiner Familie), d. h. Nahrung, Unterkunft, Kleidung, Bildung, Gesundheit, abdeckt und etwas frei verfügbares Einkommen sichert. Tatsächlich ist eine einheitliche Definition nicht vorhanden. Das living wage variiert von Staat zu Staat, ja es kann sogar innerhalb eines Landes sehr unterschiedlich sein (Land vs. Großstadt).

Quelle: Gesamtverband textil+mode

Das Problem der Erwerbsarmut ist weltweit verbreitet. Die Einführung gesetzlicher Mindestlöhne ändert daran nicht viel. Zu niedrig angesetzt, bilden sie nämlich keine Existenzgrundlage für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Das soll ein Existenzlohn, der sogenannten „Living Wage“, ändern. Mehrere weltweite Initiativen setzen sich derzeit für seine Durchsetzung ein.

Seit dem 1. Januar 2015 erhält jeder Arbeitnehmer in Deutschland einen Mindestlohn. Dieser liegt derzeit bei 8,84 Euro. Grundsätzlich stellt er das kleinstmögliche Arbeitsentgelt dar und wird durch eine gesetzliche Regelung festgelegt. Auch in anderen Ländern gibt es mittlerweile einen solchen gesetzlichen Standard. Doch der Mindestlohn löst nicht alle Alltagsprobleme: er reicht nämlich oft nicht aus, um die gesamten Lebenshaltungskosten zu decken.

Die Höhe eines sogenannten Existenzlohns (Living Wage) orientiert sich dagegen an den tatsächlichen Ausgaben von Arbeitnehmern. So sollen sie und ihre Familien eine Lebensgrundlage erhalten. Doch was bedeutet der Living Wage genau? Laut der Definition der „Global Living Wage Coalition“ (GLWC) muss die Bezahlung, die in einer Standard-Arbeitswoche eingenommen wurde, für eine angemessene Ernährung, Unterkunft, Bekleidung und Mobilität ausreichen. Bildung, medizinische Versorgung und ein kleines Budget für unerwartete Notfälle sollen dadurch ebenfalls finanziert werden.

Doch worin unterscheidet sich ein Living Wage von einem gesetzlichen Mindestlohn? Dieser soll ja eigentlich auch dafür sorgen, dass Angestellte ihre Lebenshaltungskosten bezahlen und außerdem menschenwürdig leben können. Die Praxis sieht jedoch oftmals anders aus. Der gesetzliche Mindestlohn besteht in vielen Ländern teilweise unverändert seit vielen Jahren und ist meist weit davon entfernt, den Arbeiterinnen und Arbeitern ein menschenwürdiges Leben zu ermöglichen. Außerdem gilt er nicht für Selbstständige wie Bauern oder Handwerker und ist daher in Entwicklungs- und Schwellenländern schwer anwendbar.

Existenzsichernde Löhne in der Textilbranche

Beispiel Bekleidungsindustrie: Eine ungelernte Näherin in Bangladesch verdient umgerechnet 50 Euro im Monat. Diese Bezahlung ist kaum ausreichend, in den Produktionsländern der Textilwirtschaft jedoch üblich. Massive Überstunden sowie Gesundheits- und Sicherheitsrisiken der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind weitere Herausforderungen der Branche. Im Oktober 2014 gründeten daher hierzulande Unternehmen, Verbände und Gewerkschaften zusammen mit dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) das Bündnis für nachhaltige Textilien. Ziel ist die Verbesserung der Arbeits- und Umweltbedingungen entlang der globalen Wertschöpfungsketten in der Bekleidungsindustrie. Die Mitglieder decken heute rund die Hälfte des deutschen Textilmarktes ab, bis Ende 2018 sollen es 75 Prozent werden.

Inzwischen kann das Bündnis erste Erfolge verzeichnen. Im Juli 2017 legten die Mitglieder Pläne zur Umsetzung von insgesamt mehr als 1.500 Maßnahmen vor. Diese haben unter anderem die Zahlung von existenzsichernden Löhnen zum Ziel. Darüber hinaus verankert die Bundesregierung das Thema „Nachhaltige Textilien“ auch auf internationaler Ebene. So wurde im Rahmen des G20-Gipfels 2017 die Bedeutung nachhaltiger globaler Wertschöpfungsketten für eine gerechtere Globalisierung festgehalten. Die Verpflichtung zur Förderung nachhaltiger Lieferketten wurden daraufhin mit in die Abschlusserklärung aufgenommen.

Großbritannien zeigt, wie es geht

Auch in Europa werden die Forderungen nach einem Existenzlohn immer lauter. Mehrere Living-Wage-Kampagnen verbreiten sich derzeit vor allen Dingen in Großbritannien. Dabei handelt es sich um lokale und regionale Initiativen, die für die Durchsetzung eines existenzsichernden Lohnes oberhalb des bestehenden gesetzlichen Mindestlohns eintreten. So auch die britische „Living Wage Foundation“: Ihr Ziel ist es, Arbeitgeber auf freiwilliger Basis zur Zahlung eines Existenzlohns zu motivieren. Seit 2011 veröffentlicht die Initiative jedes Jahr einen aktualisierten Living Wage und fordert Arbeitgeber auf, diesen zu zahlen. Im November 2017 betrug er 8,75 Pfund pro Stunde – und lag somit 3,6 Prozent höher als der Vorjahreswert. Für Arbeitnehmer in London wird aufgrund der hohen Lebenshaltungskosten ein zusätzlicher Tarif berechnet. Dieser lag im November 2017 bei 10,20 Pfund. Mittlerweile zahlen rund 3.800 Arbeitgeber den Living Wage an ihre Angestellten – darunter auch Unternehmen wie Nestlé und IKEA.

Faire Löhne im fairen Handel

Existenzsichernde Löhne sind auch im fairen Handel ein wichtiges Thema. Verschiedene Akteure beschäftigen sich mit dem Living Wage und der Frage, wie er berechnet und umgesetzt werden kann. Derzeit arbeiten zwei Initiativen für den fairen Handel an der Umsetzung. Die GLWC konzentriert sich besonders auf den Lohnsektor und hat mehrere Kalkulationsmodelle zur Berechnung entwickelt. So legt sie den Fokus auf Firmen mit lohnabhängigen Beschäftigten. Zusätzlich erstellt sie derzeit länder- und regionsspezifische Studien. Die Arbeitsgruppe der World Fair Trade Organization (WFTO) wiederum legt den Schwerpunkt auf einen Living Wage für selbständige Produzenten wie Bauern oder Handwerker. Sie will dafür sogar eine Software in Form von Excel-Tabellen erarbeiten, mit denen die Produzenten selbst den für sie angemessenen Living Wage ermitteln können.

Living Wages am Beispiel von Oakland und San José (beide Kalifornien)

Oakland

	1 Erwachsener	1 Erwachsener 1 Kind	1 Erwachsener 2 Kinder	2 Erwachsene 2 Kinder
Living Wage/h	11,51 \$	23,22 \$	26,83 \$	22,62 \$
Poverty Wage/h	5,21 \$	7,00 \$	8,80 \$	10,60 \$

San José

	1 Erwachsener	1 Erwachsener 1 Kind	1 Erwachsener 2 Kinder	2 Erwachsene 2 Kinder
Living Wage/h	12,01 \$	23,66 \$	27,28\$	23,09 \$
Poverty Wage/h	5,21 \$	7,00 \$	8,80 \$	10,60 \$

*In many American communities, families working in low-wage jobs make insufficient income to live locally given the local cost of living. These are called poverty wages. More than 45 million people, or 14.5 percent of all Americans, lived below the poverty line, the Census Bureau reports.
Quelle: Massachusetts Institute of Technology*



Millennials und die Zukunft der Arbeit

Wie wir arbeiten wollen und nicht nur sozial nachhaltige Unternehmen davon profitieren

Flexibel arbeiten :

Die Millennials machen Ernst

Die Einstellung junger Menschen zur Arbeit hat sich grundlegend gewandelt. Etwas vereinfacht lässt sich sagen, dass vor 1980 Geborene karriereorientiert waren und sind. Nach 1980 Geborene wünschen sich dagegen zuerst eine Vereinbarkeit von Privatleben, Familie und Beruf. Freude und Sinnhaftigkeit der Arbeit erscheint ihnen wichtiger als Geld und Karriere.

Quelle: Sascha Lobo, Kolumne in Spiegel Online vom 24.01.2018

Von Lena Marie Glaser

I don't know, finding your own path is not for the faint of heart. It's the harder path. It's easier to just keep doing the same shit over and over again and then be surprised when it's still the same results. Somehow that's easier than just doing something different. — Lana del Rey (31), in complex.com, Juli 2017.

Warum habe ich nach 8 Jahren meinen sicheren Job im öffentlichen Dienst aufgegeben? Eine Frage, die nicht nur Kolleginnen, sondern auch meine ganze Familie beschäftigte. Eigentlich ganz einfach: Meine Arbeit machte keinen Sinn mehr für mich. Meine Motivation, als Juristin im Bundesdienst zum Allgemeinwohl beizutragen, war verschwunden. Und ja — ich habe einiges versucht: Ich entwickelte innovative Konzepte für eine zeitgemäße Unternehmenskultur, baute neue Prozesse auf und kümmerte mich um Probleme meiner Kolleginnen. Doch keine tollen Fortbildungen, kein neuer Aufgabenbereich reichte aus um mich zu halten. Warum? Ja genau — weil ich keinen Sinn mehr erkannte in meiner Aufgabe, keine Möglichkeit, meine Kreativität umzusetzen. Trotz allem: Die Verwaltung ist ein toller Arbeitgeber, bietet flexible Arbeitszeitmodelle, sichere Arbeitsplätze und ausreichend Bezahlung. Also war ich nur zu gierig, wollte zu viel?

Nicht nur mein persönliches Umfeld bestätigt mich darin, dass eine ganze Generation von Menschen andere Bedürfnisse und Vorstellungen von Arbeit hat. „Everything you thought you knew about millennials is wrong“ ist ein Artikel, der im Rahmen des World Economic Forum Annual Meeting 2017 publiziert wurde und beschreibt diese Generation so:

1. Millennials aren't lazy, they're workaholics.
2. Millennials want a job with purpose — but they've also got bills to pay.
3. Not as self-centred as they say.
4. A generation of optimists.

Und auch Adam Smiley Poswolsky, der als international anerkannter Millennial Workplace Expert mit dem Buch „The Quarter-Life Breakthrough: Invent Your Own Path, Find Meaningful Work, and Build a Life That Matters, 2016“ einen Karriere-Ratgeber für Menschen zwischen twenty- and thirty-somethings veröffentlicht hat, spricht von einer Generation auf der Suche nach „how to work with purpose (and still pay their rent)“.

Immer mehr Menschen streben nach einem nachhaltigen Leben; sie essen vegan, reduzieren ihren Müll, kaufen bewusst fair und ökologisch produzierte Kleidung, Kosmetik und Kinderspielzeug ein. Eigentlich völlig klar, dass sich diese Entwicklung auch im Arbeitsleben niederschlägt. Dauerhaft ist der Job in einem ‚herzlosen‘ corporate nicht zu ertragen, wenn sich das restliche Leben doch nachhaltig gestalten soll — nein, das passt wohl nicht zusammen ...

Es sieht so aus, als gebe es ein Problem: Einerseits sind Unternehmen auf der Suche nach den Besten meiner Generation, suchen motivierte, bestausgebildete Mitarbeiterinnen. Employer Branding und Personalmarketing sind heute wichtige Themen in Unternehmen. Einmal gefunden, ist es allerdings die Herausforderung, sie zu halten. Und wir — und damit meine ich Menschen meiner Generation zwischen Mitte 20 und Mitte 30 — sind es gewohnt flexibel zu sein, wir kennen unsere Möglichkeiten, sind zwar keine digital natives, aber doch mit Handys und Internet aufgewachsen. Wir haben studiert, zahlreiche



unbezahlte (internationale) Praktika absolviert, und jetzt wollen wir einen Job, der neben finanzieller Sicherheit, flexiblen Arbeitszeiten auch Selbstentfaltung und eine sinnvolle Tätigkeit bietet, die zu unserem nachhaltigen Lebensstil passt.

Natürlich gibt es bereits Unternehmen, die sich ihrer Verantwortung bewusst sind. Sie fokussieren sich im Rahmen ihrer Corporate Social Responsibility (CSR) auf nachhaltige Maßnahmen. Die Wirtschaftskammer Österreich definiert CSR als die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft. Unternehmen, die sich der Herausforderung stellen und Nachhaltigkeit in ihrem Betrieb realisieren, schaffen einen gemeinsamen Mehrwert. Sie leisten nicht nur einen wertvollen Beitrag für Gesellschaft und Umwelt, sondern minimieren ihre Risiken, steigern die Mitarbeitermotivation, stärken Kundenbindung und -vertrauen, erhöhen ihr Innovationspotenzial und generieren so Wettbewerbsvorteile, so die WKÖ. Zahlreiche Preise bezeugen die zunehmende Bedeutung von CSR für Unternehmen; wie der TRIGOS Österreich 2017 der zum 14. Mal im Juni 2017 an Unternehmen verliehen wurde, die ihre Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft vorbildhaft wahrnehmen.

Aber – Corporate Social Responsibility darf nicht als bloße Marketingmaßnahme instrumentalisiert werden. Unternehmen muss bewusst sein, dass ihre Zielgruppe, sei es am Arbeitsmarkt oder doch als Konsumentinnen und Konsumenten, sehr rasch erfasst, ob reines Marketing oder doch authentisches Engagement gelebt wird. Spätestens nach den ersten Monaten bzw. Jahren wird den jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter klar, ob die Unternehmenskultur mit den eigenen Ansprüchen zusammenpasst. Liegt den Unternehmen daran, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an sich zu binden und neue Kundschaft zu gewinnen und zu halten, sollten daher tatsächlich nachhaltige Maßnahmen gesetzt werden – nach außen wie auch nach innen. Es zählt daher: Authentizität. Die Maßnahmen müssen zum Unternehmen passen und nicht nur an der Oberfläche kratzen.

Der Blick über den Tellerrand in die USA zeigt, dass soziale Nachhaltigkeit auch dort ein großes Thema ist; so berichtete kürzlich das Forbes Magazin über die 10 Unternehmen mit der besten CSR-Reputation. Unternehmen wie Microsoft und Google sind darunter zu finden. Als Quelle wurde eine Studie des Reputation Institute aus New York herangezogen; Konsumentinnen und Konsumenten wurden befragt, welche Unternehmen für sie die beste Reputation im Bereich CSR haben. Eine wesentliche Erkenntnis dieser Studie war Forbes zufolge, dass 42 Prozent der befragten Konsumentinnen und Konsumenten ihre Meinung über ein Unternehmen davon abhängig machten, wie sie deren CSR-Bemühungen bewerteten.

Eigentlich ist somit offensichtlich, dass sozial nachhaltige Unternehmen Vorteile für uns alle haben: Für die Unternehmen selbst, da eine verbesserte Unternehmenskultur motivierte (junge) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ans Unternehmen bindet sowie neue Konsumentinnen und Konsumenten gewonnen und langfristig gehalten werden können. Für jeden einzelnen Menschen, da sinnvolle Arbeit, bei der die persönlichen Bedürfnisse im Mittelpunkt stehen, zu mehr Motivation und so zu Gelassenheit und körperlicher Gesundheit führt. Für unsere Gesellschaft, da wir in einer Zukunft der Automatisierung und Robotisierung aktiv darauf achten müssen, die eigentlichen Bedürfnisse der Menschen nicht zu übersehen.

Lena Marie Glaser ist Herausgeberin von *BASICALLY INNOVATIVE* (www.basically-innovative.com). Sie erlebt den aktuellen Wandel in unserer Arbeitswelt als Chance, um die Frage aufzuwerfen, wie wir eigentlich arbeiten wollen.

Ausgewählte Literatur

Digitalisierung

Jobs lost, Jobs gained: Workforce Transition in a Time of Automation, Hrsg. McKinsey Global Institute, Dezember 2017.
<http://bit.ly/2BxZXXx>

Künstliche Intelligenz wird zum Wachstumsmotor für deutsche Industrie, Pressemitteilung McKinsey & Company, 24.04.2017.
<http://bit.ly/2wi0RSc>

EY Jobstudie 2017: Digitales Arbeiten. Ergebnisse einer Befragung von 1.400 ArbeitnehmerInnen in Deutschland, Hrsg. Ernst & Young, 16.11.2017
<https://go.ey.com/2HhHH3y>

Neue Wertschöpfung durch Digitalisierung, Hrsg. Zukunftsrat der Bayerischen Wirtschaft, Juni 2017.
<http://bit.ly/2oWtNgj>

Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland, Kurzexpertise des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung, April 2015.
<http://bit.ly/2Gb6DKL>

CSR im digitalen Zeitalter, Magazin UmweltDialog, November 2016.
<http://bit.ly/2FEiAuh>

Arbeit 2.0

Online-Arbeit auf Internet-Plattformen. Empirische Befunde zum „Crowdworking“ in Deutschland, Hrsg. Hans J. Pongratz, Sarah Bormann, Arbeits- und Industriesoziologische Studien, November 2017.
<http://bit.ly/2mu2s44>

Crowd Worker in Deutschland. Eine empirische Studie zum Arbeitsumfeld auf externen Crowdsourcing-Plattformen, Hrsg. Hans-Böckler-Stiftung, Juli 2016.
<http://bit.ly/2eA91xz>

Herausforderung Cloud und Crowd: Plattformen, Wertschöpfungssysteme und Arbeit gestalten, Hrsg. Prof. Dr. Andreas Boes, Barbara Langes (Hrsg.), September 2017.
<http://bit.ly/2Ga3o6f>

Der Job als Gig. Digital vermittelte Dienstleistungen in Berlin, Hrsg. ArbeitGestalten Beratungsgesellschaft mbH, November 2017.
<http://bit.ly/2BsSENM>

Dienstleistung via Plattform: Gute Arbeit in der Gig Economy?! Dokumentation des Fachdialogs am 2. November 2017, erstellt

im Rahmen des Projektes Joboption Berlin.
<http://bit.ly/2Gb2t5A>

Weißbuch Arbeiten 4.0, Hrsg. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, November 2016
<http://bit.ly/2gaOxuB>

Unsere Vision einer neuen Arbeitswelt, Hrsg. Microsoft Deutschland
<http://bit.ly/2FBDavw>

Arbeitszeitreport Deutschland 2016, Hrsg. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2016.
<http://bit.ly/2xemt1B>

Verteilungsgerechtigkeit

Der Preis der Profite, Fact-Sheet Oxfam Deutschland, Januar 2018
<http://bit.ly/2FnIYJV>

Poverty and Shared Prosperity 2016: Taking on Inequality, Hrsg. World Bank, 2016
<http://bit.ly/2dpagPH>

Bericht zur weltweiten Ungleichheit 2018, Hrsg. World Inequality Lab, deutsche Kurzfassung.
<http://bit.ly/2BdWg9A>

Einkommensverteilung in Deutschland, Hrsg. DIW Wochenbericht 3/2018
<http://bit.ly/2Ga4r6b>

Global Wealth Report 2017, Hrsg. Credit Suisse Research Institute 9/2017
<http://bit.ly/2BtSZTU>

19,7 % der Bevölkerung Deutschlands von Armut oder sozialer Ausgrenzung bedroht
Pressemitteilung des Statistischen Bundesamtes, 08.11.2017
<http://bit.ly/2yI1gSu>

WSI Verteilungsmonitor, Hrsg. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung
<http://bit.ly/2Df1eis>

Mehr Wachstum, weniger Ungleichheit und weniger Schulden: Öffentliche Investitionen lohnen sich, Studie BertelsmannStiftung, November 2017.
<http://bit.ly/2HkIKzs>

Tackling Inequality, Hrsg. IMF Fiscal Monitor, October 2017
<http://bit.ly/2ypO2sX>

Expert Papers Serie



Sustainable Development Goals



Ziel 1

Armut in jeder Form und überall beenden.



Ziel 2

Den Hunger beenden, Ernährungssicherheit und eine bessere Ernährung erreichen und eine nachhaltige Landwirtschaft fördern.



Ziel 3

Ein gesundes Leben für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern.



Ziel 4

Inklusive, gerechte und hochwertige Bildung gewährleisten und Möglichkeiten des lebenslangen Lernens für alle fördern.



Ziel 5

Geschlechtergerechtigkeit und Selbstbestimmung für alle Frauen und Mädchen erreichen.



Ziel 6

Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von Wasser und Sanitärversorgung für alle gewährleisten.



Ziel 7

Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und zeitgemäßer Energie für alle sichern.



Ziel 8

Dauerhaftes, inklusives und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern.



Ziel 9

Eine belastbare Infrastruktur aufbauen, inklusive und nachhaltige Industrialisierung fördern und Innovationen unterstützen.



Ziel 10

Ungleichheit innerhalb von und zwischen Staaten verringern.



Ziel 11

Städte und Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig machen.



Ziel 12

Für nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sorgen.



Ziel 13

Umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen ergreifen.



Ziel 14

Ozeane, Meere und Meeresressourcen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen.



Ziel 15

Landökosysteme schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, Wälder nachhaltig bewirtschaften, Wüstenbildung bekämpfen, Bodenverschlechterung stoppen und umkehren und den Biodiversitätsverlust stoppen.



Ziel 16

Städte und Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig machen.



Ziel 17

Umsetzungsmittel stärken und die globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung wiederbeleben.