

# Newsletter

## Flexible neue Arbeitswelt

### Erwerbsarbeit reloaded: mobil, dynamisch, flexibel

■ Von Lucienne Rey\*

Auch wenn der Blick in die Kristallkugel noch keine klaren Umrisse offenbart, so steht doch eines fest: Die Erwerbsarbeit der Zukunft wird sich von der heutigen erheblich unterscheiden. Fachleute sehen beispielsweise voraus, dass Unternehmen zunehmend «in Fluss kommen»: Als «fluid companies» werden Firmen bezeichnet, die auf eine Vielzahl spezialisierter Wissensarbeiterinnen und -arbeiter zurückgreifen, die ihre Dienstleistungen auf Web-Plattformen anbieten und zu Maximalpreisen versteigern. Unternehmen werden dadurch unabhängiger von ihren externen Mitarbeitenden und können rasch auf die Anforderungen des Marktes reagieren; auf der anderen Seite spricht sich in den sozialen Netzwerken und auf Bewertungsplattformen sofort herum, wenn ein Auftraggeber die Spielregeln nicht einhält.

«Fluid companies» sind nur ein Beispiel, das für einen generellen Trend in der Arbeitswelt steht: Die zunehmende Flexibilität. Sie kann organisatorischer Natur sein, wie im Fall der fluiden Firmen. Doch auch was die Arbeitszeiten betrifft, werden festgefügte Strukturen durchlässig – dies teilweise im Zusammenhang mit der zunehmenden örtlichen Flexibilität. Gearbeitet wird auch unterwegs, vor Ort bei der Kundschaft oder im Home Office; im letzten Fall sind Arbeits- und Freizeit immer schwerer voneinander zu trennen. Kommt dazu, dass die technischen Möglichkeiten eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit begünstigen: Ein Unternehmen, zumal ein fluides, das für seine verschiedenen Projekte auf wechselnde Teams setzt, kann weltweit nach den am besten geeigneten – und günstigsten – Mitarbeitenden suchen.

Seit September 2014 beleuchtet ein Team aus der Hochschule Luzern und der Fachhochschule Nordwestschweiz im Auftrag von TA-SWISS die Folgen, die mit der zunehmenden Flexibilisierung der Arbeitswelt einhergehen. Insbesondere für gut ausgebildetes Personal bietet die Anpassungsfähigkeit und Vielseitigkeit der Arbeitsbeziehungen Chancen, wenn es darum geht, die Erwerbstätigkeit mit persönlichen Plänen in Einklang zu bringen. Doch zugleich besteht auch die Gefahr, dass das bestehende System arbeitsrechtlicher und sozialer Absicherung ausgehöhlt wird. Die Herausforderungen, die auf die Betriebe zukommen, sind ebenfalls beträchtlich, denn sie werden die Personalführung an örtlich und zeitlich flexible Arbeitsmodelle anpassen und auch auf die ständig wechselnde Zusammensetzung der Projektteams einstellen müssen. Schliesslich sind die volkswirtschaftlichen Auswirkungen zunehmender Flexibilisierung unklar: Wie erfährt die Steuerverwaltung vom Verdienst, den eine in der Schweiz wohnhafte Fachkraft in einer Firma in Holland erworben hat? Was geschieht, wenn Lohnzahlungen vermehrt in Kryptowährung entrichtet werden, sodass Zahlungen intransparent werden und kaum mehr nachzuweisen sind?

Fortsetzung S. 2



Gastkommentar von Hans-Peter Portmann  
(FDP/ZH)

### An der Realität vorbeipolitisiert

Die Studie «Flexible neue Arbeitswelt» soll die volkswirtschaftlichen Auswirkungen neuer Arbeitsformen und die damit verbundenen Rahmenbedingungen beleuchten. Aus meiner Sicht ein zu lange vernachlässigtes Betätigungsfeld, in dem die heute geltenden rechtlichen Voraussetzungen und die effektive Gesellschaftsentwicklung weit auseinanderklaffen. Nehmen wir als Beispiel die seit Jahren schwelenden Konflikte zwischen Arbeitsämtern und Unternehmungen bezüglich der Regelungen von Arbeitszeiterfassungen. Dieses nationale Trauerspiel und der Kleingeist einer minutengenauen Arbeitszeitüberwachung passt so gar nicht zum hochgelobten innovativen Wirtschafts- und Arbeitsplatzstandort Schweiz.

Das Schweizerische Arbeitsschutzrecht verkörpert noch immer den Geist der Industriegesetzgebung aus dem letzten Jahrhundert und wird den Realitäten in der modernen Arbeitswelt nicht mehr gerecht. Hier wird die Studie in ihrer Auslegeordnung wohl nur zur Erkenntnis gelangen können, dass sich mit der Entwicklung der Wissensarbeit und der Einführung von neuen Technologien arbeitsorganisatorisch grundlegende Veränderungen ergeben haben. Erwerbs- und Familienarbeit wollen neu aufgeteilt werden, wodurch sich neue Bedürfnisse an die Flexibilität der Führungs- und Arbeitsformen ergeben, bei denen nicht mehr nur die blosse Anwesenheit, sondern vermehrt die eigenverantwortliche Zielerreichung im Vordergrund stehen sollte. Eine zeitgemässe Gesetzgebung, welche eine solche Arbeitsgestaltung zulassen würde, wird seit Jahren von Gewerkschaften bekämpft, und politisch ausgerechnet von den Kreisen, die zu Recht die Forderung nach der besseren Integration von Frauen in die Arbeitswelt und nach Patchwork-Modellen stellen.

Es geht hier um Macht, um Geld und um eine Ideologie, die mit der Realität des gesellschaftlichen Wandels nicht mehr kongruent ist. Bedenklich erscheint auch, dass das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO in dieser Frage nicht mutiger auftritt. Vielleicht aber werden ja die Erkenntnisse der TA-SWISS-Studie die heute vernebelten Geister erhellen.

Die Umbrüche in der Arbeitswelt werfen eine Reihe rechtlicher, volks- und betriebswirtschaftlicher wie auch organisationsbezogener Probleme auf. Darüber hinaus könnte sich auch der Stellenwert der Arbeit in unserer Gesellschaft verändern. Entsprechend weit ist der Rahmen der Studie «Flexible neue Arbeitswelt» gesteckt, die auch vor gesellschaftlich-philosophischen Fragen nicht Halt macht.

*\*Die Geographin Lucienne Rey ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Projektverantwortliche bei TA-SWISS.*

## Das Projekt in Kürze

Die Studie «Flexible neue Arbeitswelt» soll aufzeigen, welche Rahmenbedingungen und Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit möglichst viele Menschen in ihrer persönlichen Lebensgestaltung von den Vorteilen flexibilisierter Arbeitsformen profitieren können, ohne dabei an sozialer Absicherung zu verlieren. Ausserdem klärt die Studie, welche Monitoring- und Kontrollsysteme erforderlich sind, damit die bestehenden Systeme sozialer Absicherung und staatlicher Finanzierung durch die flexibilisierten Arbeits- und Entschädigungsformen nicht unterlaufen werden.

### Projekt:

August 2014 bis Ende 2015

### Produkte:

Schlussbericht und Kurzfassung

### Projektleitung:

Prof. Dr. Jens O. Meissner, Hochschule Luzern; Dr. Johann Weichbrodt, Fachhochschule Nordwestschweiz

### Weitere Informationen:

[www.ta-swiss.ch/projekte/informationsgesellschaft/flexible-neue-arbeitswelt/](http://www.ta-swiss.ch/projekte/informationsgesellschaft/flexible-neue-arbeitswelt/)

## Eine überfällige Betrachtung

■ Von Katharina Prelicz-Huber\*

Den Arbeitstag nach eigenem Gutdünken und eigenen Bedürfnissen gestalten. Kein fixer Arbeitsort mehr, nicht länger zwischen Berufs- und Familienverpflichtungen aufgerieben werden, mehr Eigenverantwortung und endlich, endlich kein stures Absitzen von reinen Präsenzstunden mehr, sondern eine Beurteilung der Arbeitsleistung nach ihrem Ergebnis: Wenn von flexiblen Arbeitsmodellen die Rede ist, dann werden meist ausschliesslich die positive Aspekte für die Arbeitnehmenden betont. Doch das greift zu kurz. Eine flexiblere Organisation der Arbeit bringt nämlich auch eine ganze Reihe von potenziell negativen Auswirkungen mit sich. Sie kann Angestellte beispielsweise mit übertriebenen Ansprüchen in Bezug auf Arbeitsbereitschaft und Erreichbarkeit unter Druck setzen, die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verwischen und somit hart erkämpfte Rechte zum Schutz der Arbeitnehmenden untergraben. Die Studie zur flexiblen neuen Arbeitswelt, die TA-SWISS zurzeit durchführt, ist deshalb sehr wichtig.

Die Arbeitswelt ist in Bewegung. Das wirft aus gewerkschaftlicher Sicht eine ganze Reihe von Fragen auf, die es zu beantworten gilt, damit sich die Vorteile der Flexibilisierung tatsächlich entfalten können. Dazu gehören die Fragen, wie sich die Flexibilisierung auf die Arbeitszeit auswirkt, wie beispielsweise Überzeit vertraglich festgelegt oder Schichtarbeit bestimmt wird, ob Teilzeit weiterhin möglich bleibt, welche Arbeits- und Lohnbedingungen gelten und ob es auch bei flexibilisierten Arbeitsverhältnissen Lohngleichheit geben kann.

Flexibilisierung der Arbeit darf auf keinen Fall zum hübschen Deckmäntelchen werden, unter dem – von Lohndumping über die Lohndiskriminierung von Frauen bis hin zur immer selbstverständlicher werdenden Dauerverfügbarkeit, krankmachende Selbstausbeutung, Unsicherheit und Entgrenzung von Arbeit und anderen Lebensbereichen – im Namen einer grösseren Produktivität und Effizienz verschiedenste Verstösse gegen das heute geltende Arbeitsrecht blühen und gedeihen können. Dafür sind geeignete neue Rahmenbedingungen zu schaffen. Doch an wem ist es hier, zu schützen, zu regulieren, zu kontrollieren? Und welche technischen Infrastrukturen bedingt eine Umsetzung flexibler Arbeitsmodelle im grösstmöglichen Interesse von Beschäftigten und Arbeitgebenden?

Schliesslich zieht die Flexibilisierung auch ganz grundsätzliche Veränderungen der Arbeitskultur nach sich. Wie verändern die neuen Beschäftigungsmuster die Arbeitsbeziehungen und Sozialpartnerschaft? Stehen wir auf der Schwelle zu einem Zeitalter der einsamen Einzelkämpfer, wird Loyalität dem Unternehmen gegenüber zum Auslaufmodell? Gehen Teamgeist und Kooperation verloren und wie wird sich das auf Fortschritt und Innovation auswirken?

Verstehen wir uns richtig: Die Flexibilisierung der Arbeitswelt muss aus Sicht der Beschäftigten nicht generell schlecht sein. Aber die Ambivalenz der Flexibilisierungsproblematik und die vielen ungeklärten Fragen machen ein sehr sorgfältiges Abwägen ihrer Vor- und Nachteilen unabdingbar und verlangen nach erforschten Empfehlungen. Genau das ist das Ziel der TA-SWISS-Studie.

*\*Katharina Prelicz-Huber ist Professorin am Departement für Soziale Arbeit der Hochschule Luzern und Präsidentin des VPOD, der Gewerkschaft für alle Angestellten im Service Public. Sie gehört dem Leitungsausschuss von TA-SWISS an und sitzt im Expertenteam, welches die Studie «Flexible neue Arbeitswelt» begleitet.*



## «Arbeitnehmende werden heute zu Arbeitskraftunternehmern»

■ Mit Johann Weichbrodt sprach Christine D'Anna-Huber

*TA-SWISS: Der Stellenwert der Arbeit verändert sich. In welche Richtung geht die Reise?*

Johann Weichbrodt: Was sich auf jeden Fall sehr stark verändert, sind die Grenzen von Arbeit. Früher, im klassischen industriellen Umfeld, war es völlig klar, wann die Arbeit beginnt und zwar zeitlich und räumlich. Arbeit begann damit, dass ich die Fabrik betrete, dann gab es gemeinsame Pausen und dann war die Arbeit vorbei. So etwas gibt es heute in sehr vielen Berufen nicht mehr. Zwar versucht man es vielerorts aufrechtzuerhalten, indem man Anwesenheit zu gewissen Zeiten einfordert – aber eigentlich sind diese Grenzen nicht mehr wirklich gegeben.

*Das ist doch wunderbar: Endlich gibt es diese öden Stunden nicht mehr, die Arbeitnehmende auch dann absitzen müssen, wenn sie ihre Aufgaben schon erledigt haben.*

Das mag stimmen. Aber zur grossen Herausforderung für Mitarbeitende und Führungskräfte wird es jetzt, die Grenzen zwischen Arbeit und allem anderen, was es im Leben noch so gibt, neu zu finden. Früher wurde dieser Kampf um die Grenzen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften ausgefochten. Jetzt wird dieser Kampf an die Mitarbeitenden delegiert: Wir müssen in unseren Unternehmen und Teams und mit uns selber neu aushandeln, wie wir mit Zeitressourcen umgehen wollen. Das gilt insbesondere natürlich für Positionen, wo Arbeitnehmende über mehr Autonomie verfügen – in der Forschung sprechen wir von «Arbeitskraftunternehmern»: anstelle des Arbeitnehmers, der seinem Arbeitgeber einen gewissen Teil seiner Zeit zur Verfügung stellt, tritt ein Arbeitnehmer, der mit seiner eigenen Arbeitskraft wie ein Unternehmer umgeht. Das hat Vor- und Nachteile: auf der einen Seite kann damit mehr Autonomie verbunden sein und die Möglichkeit, sich stärker einzubringen, das Geschick des Unternehmens mitzubestimmen und an den Folgen teilzuhaben. Damit kann die Arbeit als Bereiche-

rung erlebt werden. Im schlechtesten Falle hingegen führt die Entgrenzung der Arbeit zu Selbstausbeutung.

*Kann die bestehende arbeitsschutzrechtliche Gesetzgebung dieser neuen Personalunion von Angestellten und Unternehmern überhaupt Rechnung tragen?*

Das ist genau die Frage, die uns interessiert: Wie müssen wir als Gesellschaft jetzt auf diese Subjektivierung von Arbeit reagieren? Dass Unternehmen eigenverantwortliche und mitdenkende Mitarbeitende suchen, dass Arbeitnehmende ihre eigene Arbeit in die Hand nehmen wollen, das kann ja durchaus positiv sein. Die Herausforderung von gesetzgeberischer Seite besteht darin, dafür zu sorgen, dass der Wegfall bestimmter Grenzen nicht dazu führt, dass die Arbeitsmaschine heissläuft und Selbstausbeutung zur Regel wird. Auf der anderen Seite müssen wir auch aufpassen, dass wir Eigenverantwortlichkeit und eine individuelle Gestaltung der Arbeit nicht durch Überregulierung verunmöglichen. Es gibt beispielsweise nun mal Leute, die gerne am Sonntag arbeiten, weil sie da ihre Ruhe haben und ihre Kreativität besser entfalten können.

*Machen die fließenden Übergänge von Arbeits- und Freizeit das Prinzip «fixer Lohn gegen fixe Arbeitszeit» obsolet?*

Die Flexibilisierung führt sicher dazu, dass die Präsenzzeit ihre Bedeutung verliert. Aber in vielen Berufen und Aufgabenfeldern ist Leistung sehr schwer zu definieren. Der Versuch, Mitarbeitende leistungsorientiert zu entlohnen, d.h. die Bezahlung vom Ergebnis abhängig zu machen und nicht mehr von der absolvierten Zeit, kann dort funktionieren, wo das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden stimmt. Dann kann man sich in Bilanzgesprächen gemeinsam auf eine Definition dieser Leistung einigen. Aber natürlich sind Vorgesetzte immer in einer Machtposition, die sie letztlich auch ausnützen können.



Johann Weichbrodt forscht am Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung (ifk) der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. Sein Forschungsinteresse ist mobil-flexible Arbeit (z.B. Home Office oder Arbeit unterwegs) und insbesondere die organisationspsychologischen Veränderungs- und Entwicklungsprozesse, welche nötig sind, damit diese neue Form der Arbeit zum Erfolg wird. Johann Weichbrodt ist Mitglied der interdisziplinären Projektgruppe, welche die Studie «Flexible neue Arbeitswelt» im Auftrag von TA-SWISS durchführt.

*Was sehen Sie als Treiber hinter den Veränderungen in der Arbeitswelt? Ist es das Streben nach mehr Lebensqualität oder sind es knallharte wirtschaftliche Überlegungen, Globalisierung und Rationalisierungsdruck?*

Wirtschaftliche Faktoren, beispielsweise die Kosteneinsparungen, die ein Unternehmen erzielen kann, weil es für die gleiche Anzahl von Mitarbeitenden weniger fixe Arbeitsplätze zur Verfügung stellen muss, spielen auf jeden Fall eine Rolle. In der Selbsteinschätzung wird Flexibilität zudem oft mit gesteigerter Produktivität in Zusammenhang gebracht, und dieser erhoffte Produktivitätsgewinn ist meiner Erfahrung nach der Haupttreiber der Entwicklung. Daneben gibt es aber durchaus auch Unternehmen, denen tatsächlich daran gelegen ist, für ihre Mitarbeiter optimale Bedingungen zu schaffen. Sie fordern viel, bieten aber auch Gestaltungsmöglichkeiten, Flexibilität und Möglichkeiten zum Ausgleich. Wir wissen heute aus der Arbeitspsychologie, dass Beschäftigte nicht so einfach durch Belohnung und Bestrafung steuerbar sind, wie man das früher für möglich hielt, sondern dass jemand umso motivierter ist, je mehr Autonomie ihm in seiner Arbeit zugestanden wird. Das führt dazu, dass immer mehr Unternehmen sagen: Wir geben mehr Freiraum, weil wir glauben, dass die Leute, die bei uns arbeiten, auch wirklich etwas leisten wollen.

Herausgeber

TA-SWISS Zentrum für  
Technologiefolgen-Abschätzung  
Brunngasse 36, CH-3011 Bern  
Tel. +41 31 310 99 60  
Fax +41 31 310 99 61  
E-Mail [info@ta-swiss.ch](mailto:info@ta-swiss.ch)

Redaktion: Christine D'Anna-Huber  
Layout: Hannes Saxer, Bern  
Texte: Christine D'Anna-Huber, Hans-Peter Portmann  
Katharina Prelicz-Huber, Lucienne Rey  
Übersetzungen: Jean-Jacques Daetwyler  
Erscheint 4 Mal jährlich  
Printauflage: deutsch 3200/französisch 1100  
Elektronisch: deutsch 2400/französisch 500

# 2nd European TA conference The next horizon of technology assessment

How can we meet the grand challenges of the future?  
What is next for technology assessment?

**Berlin**  
**February, 25-27, 2015**



For more information go to: <http://berlinconference.pacitaproject.eu>

Neue Publikationen von TA-SWISS

## Tiefengeothermie

In vier bis fünf Kilometern unter der Erdoberfläche erreicht der Untergrund Temperaturen von bis zu 150 Grad – ein gewaltiges Energiepotenzial, das dazu ausreichen könnte, ein Vielfaches des Schweizer Strom- und Wärmebedarfs zu decken. Kurzfassung zur grossen Geothermiestudie von TA-SWISS.

«Strom aus dem Untergrund», TA-SWISS (Hrsg.), Bern 2015.

## SurPRISE

SurPRISE (Surveillance, Privacy and Security) ist der Name eines grossangelegten EU-finanzierten Forschungsprojektes, welches das Spannungsverhältnis zwischen Grundrechten und modernen Überwachungstechnologien untersucht.

«Bitte lächeln, Sie werden überwacht!» Bericht über drei Diskussionsforen zum Einsatz von modernen Überwachungstechnologien in der Schweiz. TA-SWISS (Hrsg.), Bern 2014.

## Altern in der Zukunft

Chancen und Risiken beim Einsatz von assistierenden Technologien in der Alterspflege und -betreuung. Bericht zu einem von TA-SWISS im Rahmen des europäischen PACITA-Projektes durchgeführten Stakeholderworkshop.

«Von Technologien unterstützt – Altern in der Zukunft. TA-SWISS (Hrsg.), Bern 2014.

## Bestellschein

Bitte senden Sie mir die folgenden Unterlagen (kostenlos) auf ..... (Sprache)

- ... Ex. **Strom aus dem Untergrund.** Kurzfassung der TA-SWISS-Studie «Energy from the earth: Deep geothermal as a resource for the future?» (dt., franz., ital., engl.)
- ... Ex. **Bitte lächeln, Sie werden überwacht!** SurPRISE-Bericht (dt., franz., ital.)
- ... Ex. **Von Technologien unterstützt - Altern in der Zukunft.** PACITA-Bericht (Schweiz); (dt., franz.)
- ... Ex. **The Future of Ageing.** Policy report on technology, innovation and organisation in European health care. PACITA-Bericht (Europa)/nur englisch verfügbar.
- Ich möchte den **TA-SWISS-Newsletter** lieber elektronisch erhalten.

E-Mail Adresse

Name, Vorname

Institution

Strasse

PLZ/Ort



Ein Kompetenzzentrum der  
Akademien der Wissenschaften Schweiz

Bitte retour an: TA-SWISS, Brunngasse 36, 3011 Bern, Fax +41 31 310 99 61  
Sie können unsere Publikationen auch per E-Mail bestellen: [info@ta-swiss.ch](mailto:info@ta-swiss.ch)