

# Flexible Arbeit

## – Gesund ins flexible Zeitalter

**Die Arbeitswelt wird immer flexibler, die private Lebenswelt immer vielfältiger. Hinter dem Stichwort »Flexibilisierung« verbergen sich sehr unterschiedliche Aspekte neuer Lebens- und Arbeitsformen. So spricht man heute im gleichen Atemzug über flexible Arbeitsmärkte, Unternehmen und Beschäftigte.**

### Was heißt Flexibilisierung?

Ganz allgemein ausgedrückt, umfasst Flexibilisierung eine Vielzahl unterschiedlicher Instrumente und Verfahren, mit denen sich Angebot und Nachfrage von Arbeitskräften besser aufeinander abstimmen lassen, und zwar aus den drei genannten Blickwinkeln heraus – Arbeitsmarkt, Unternehmen und Beschäftigte. Was »bessere Abstimmung« heißt, ergibt sich aus den jeweilig verfolgten Zielen: die Arbeitsmarktpolitik will Struktur und Qualifikationsniveau des Arbeitsmarktes verbessern und Arbeitslosigkeit so gering wie möglich halten; Unternehmen wollen wirtschaftlich erfolgreich sein und verfolgen dazu bestimmte personalpolitische Ziele, Beschäftigte sind an guten und sicheren Arbeitsbedingungen interessiert und wollen Arbeitsleben und Privatleben miteinander vereinbaren.

Die wichtigsten »Stellschrauben« und Ansatzpunkte für Flexibilisierungen sind:

- ▶ die sozialrechtlichen Regelungen und Schutzstandards in Bezug auf Gesundheitsschutz, Einkommenssicherung, Alterssicherung, Arbeitsplatzsicherheit und Versorgungsschutz im Pflegefall;
- ▶ die tarifvertraglichen und einzelvertragsbezogenen Regelungen zur Arbeitszeit, Vertragsdauer und -status, Einkommen, Arbeitsinhalten und Aufgaben, Fortbildungs- und Karrieremöglichkeiten;
- ▶ die betriebliche Arbeitsorganisation, insbesondere Arbeits- und Aufgabenorganisation;
- ▶ die betriebliche Personalpolitik hinsichtlich Qualifizierung, Mix in Bezug auf Vertragsformen;
- ▶ individuelle Qualifizierungsaktivitäten, Spielräume im Hinblick auf die Vereinbarkeit beruflicher und außerberuflicher Anforderungen.

Flexibilisierungsstrategien werden in der betrieblichen Praxis oft danach unterschieden, ob sie quantitativen oder qualitativen Charakter und ob sie intern oder extern organisiert werden. Quantitative oder numerische Flexibilität nutzt Arbeitszeitflexibilisierung, Teilzeitbeschäftigung und Leiharbeit, um das Arbeitskräftevolumen den Nachfrageschwankungen anpassen zu können. Qualitative oder funktionale Flexibilität setzt auf Verfahren der Arbeitsorganisation und Qualifizierung, um Beschäftigte für unterschiedliche Aufgaben einsetzen zu können. Job Enrichment, Job Rotation gehören hier dazu. Externe Flexibilisierung umfasst Leih-, Saisonarbeit, Outsourcing und Sub-Contracting. Quantitative Ansätze können Produktivitätsverbesserungen durch Kostenvorteile erreichen, bei qualitativen Ansätzen stehen Effizienzverbesserungen im Vordergrund.

Externen Flexibilisierungsstrategien wird häufig ein reines Kostendenken unterstellt, weil in Leih-, Zeit- und Saisonarbeitnehmer weniger investiert würde. In der Praxis finden sich in der Regel jedoch Kombinationen aus unterschiedlichen Flexibilisierungselementen.

## EfH-Empfehlungen

1

Die unterschiedlichen Formen der Flexibilisierung in der Arbeitswelt bringen neue Chancen, aber auch Risiken für die Gesundheit von Beschäftigten und damit auch für die Effizienz der Arbeitsprozesse und die langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Betriebliches Gesundheitsmanagement sollte daher die gesundheitsbezogenen Auswirkungen von Flexibilisierungsstrategien systematisch steuern und mit den gewohnten Routinen kontrollieren. Mit diesen Informationen können nicht nur betriebliche Lösungen zur Vereinbarkeit von Flexibilität und sozialer (Gesundheits-)Sicherheit gefunden werden, sie sind gleichzeitig Grundlage für die Sicherung des wirtschaftlichen Erfolges.

2

Unter Gesundheitsaspekten kommen Ansätzen der funktionalen Flexibilisierung, kontinuierlichen Qualifizierung, lernförderlichen Arbeitsstrukturen, Job Rotation und Job Enrichment eine hohe Bedeutung zu. Arbeitsgestaltung, die Anforderungsvielfalt, Autonomie, vollständige Aufgaben mit Chancen für lebenslanges Lernen verknüpft, fördert Beschäftigungsfähigkeit, organisationsinterne Flexibilitätspotenziale und Gesundheit der Beschäftigten.

3

Bestimmte Beschäftigungsformen, Leiharbeit und die Beauftragung von Subunternehmern führen häufiger dazu, dass hauptsächlich »schlechte« und riskante Arbeiten von der Kernbelegschaft auf diese Randbelegschaften verlagert werden. Dies kann zur Anhäufung von gesundheitsschädlichen Risiken führen wie auch insgesamt die Beschäftigungsfähigkeit vermindern. Gerade in diesen Fällen sind präventive Schutzregelungen, sei es auf betrieblicher oder überbetrieblicher Ebene angezeigt.

4

Beschäftigte können zudem dann besser mit steigenden Flexibilitätserwartungen umgehen, wenn Arbeitsorganisation und die gelebte Kultur den Beitrag des Mitarbeiters zum Unternehmenserfolg hervorheben und anerkennen.



*»Funktionale Flexibilität scheint besondere Möglichkeiten für nachhaltige Beschäftigung zu bieten. Unternehmen, die versuchen, diese Flexibilität zu erhöhen, zeichnen sich durch Human Resource Management und Produktionsstrukturen aus, die gewöhnlich zu mehr Nachhaltigkeit führen. Diese Form der Flexibilität setzt für die Mitarbeiter Arbeitsbedingungen voraus, die gekennzeichnet sind durch Kompetenzentwicklung, Selbstverantwortung und das Einbeziehen in die Entscheidungsfindung. Funktionale Flexibilität hilft, den langfristigen Kompetenzerhalt zu sichern.«*

Dr. Anneke Goudswaard,  
TNO Work and Employment, Niederlande

In der Praxis relevanter ist der Zeithorizont quantitativer Flexibilisierung. Ad-hoc-Flexibilisierung zur kurzfristigen Reaktion auf Nachfragespitzen oder auch Fehlzeiten nutzen Mehrarbeit und Leiharbeit; langfristige Flexibilisierungsstrategien basieren auf Arbeitszeitflexibilisierung, flexiblen Vertragsformen (befristete und Teilzeit-Arbeitsverhältnisse, Saisonarbeit).

Aus Sicht der Beschäftigten sind Vertragsform und Arbeitszeitregelungen ausschlaggebend. Flexible Beschäftigungsformen umfassen befristete und Teilzeit-Beschäftigungsverhältnisse, Abrufarbeit und Leiharbeitsverhältnisse. Arbeitszeitflexibilisierung bezieht sich auf die Dauer, Lage und Verteilung von Arbeitszeit.

Funktionale Flexibilität hängt eng mit der Produktionsstruktur eines Unternehmens zusammen und setzt in der Praxis Gruppenarbeit voraus sowie eine betriebliche Personalpolitik, die betriebliche Qualifizierung und Arbeitsbedingungen betont.

Kurzfristige quantitative Flexibilisierungsverfahren finden sich eher in engen Arbeitsmärkten, langfristige eher im Dienstleistungsbereich und generell bei Lieferanten. Die quantitativen Ansätze hängen weiterhin vom Technologiegrad und der Altersstruktur des Unternehmens ab.

#### **Was ist die richtige Medizin: freies Spiel der Märkte oder staatliche Arbeitsmarktpolitik?**

Sowohl in der politischen und betrieblichen Praxis streiten zwei diametral entgegengesetzte Positionen miteinander. Die wirtschaftsliberale Position sieht in Marktmechanismen und Wettbewerb den besten Treiber für wirtschaftliches Wachstum, Beschäftigung und Wohlstand. Hohe Sozialstandards gefährden nach dieser Auffassung nachhaltiges Wirtschaftswachstum und fördern hohe Arbeitslosigkeit.

Vertreter einer staatlich geförderten aktiven Arbeitsmarktpolitik hingegen halten hohe Schutzstandards und stärkere Flexibilisierung nach dem Prinzip »Fordern und Fördern« für vereinbar und betonen insbesondere Ansätze der funktionalen Flexibilisierung mit dem Schwerpunkt der kontinuierlichen Qualifizierung und des lebenslangen Lernens. Diese Auffassung wird gegenwärtig auch in der Europäischen Union vertreten. Die englische Wortschöpfung »Flexicurity« – als Verbindung von Flexibility und Security – drückt die Erwartung aus, Flexibilisierung und soziale Sicherheit miteinander vereinbaren zu können.

Praktikable und bereits genutzte Elemente einer »Flexicurity«-orientierten Strategie umfassen die Schaffung von Übergangsmärkten, die stärkere Verbreitung beschäftigungssichernder Arbeitszeitpolitik, das Konzept des lebenslangen Lernens sowie Grundsicherungselemente für die Nacherwerbsphase im Alter.

Übergangsmärkte wollen den Übergang zwischen Beschäftigung und Nichtbeschäftigung erleichtern und sozial absichern, um den Mangel an Arbeit besser zu verteilen. Die Übergänge umfassen Brücken zwischen Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigung, zwischen selbständiger und abhängiger Beschäftigung, zwischen Arbeitslosigkeit und Beschäftigung, Bildungs- und Beschäftigungssystem sowie zwischen Erwerbstätigkeit und Rente. Arbeitszeitkonten, Sabbaticals, überbetriebliche Arbeitskräftepools und Transfergesellschaften gehören zu den bekannten, bereits jetzt genutzten Ansätzen in der Praxis. Auch die Förderung befristeter Beschäftigungsverhältnisse für bestimmte schwer vermittelbare Arbeitslosengruppen gehört in diesen Bereich.

Am bekanntesten sind derzeit Konzepte der beschäftigungssichernden Tarif-, insbesondere Arbeitszeitpolitik, die auf interne Flexibilisierungsstrategien setzen. Bei Schwankungen der Nachfrage wird nicht die Zahl der Beschäftigten, sondern deren Arbeitszeit angepasst. Für diese Strategie wurde das Bild der »atmenden Fabrik« geprägt, Betriebe können dadurch anfallende Entlassungs- und Wiedereinstellungskosten vermeiden und gleichzeitig die Teamproduktivität steigern.

Funktionale Flexibilisierung setzt lebenslanges Lernen und eine Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit voraus. Dafür sind mehr Investitionen – aus betrieblicher und persönlicher Beschäftigtensicht – in die betriebliche Weiterbildung und insbesondere in die Gestaltung lernförderlicher Arbeitskulturen erforderlich.

Schließlich können flexible Beschäftigungsformen die Alterssicherung beeinträchtigen, da die sozialen Sicherungssysteme eng an eine kontinuierliche Vollbeschäftigung gebunden sind. Hier können Grundsicherungsinstrumente Abhilfe schaffen und das Risiko einer neuen Altersarmut infolge langjähriger Beschäftigung in atypischen Beschäftigungsverhältnissen mindern.

#### Atypische und prekäre Arbeitsverhältnisse: Risiken für die Gesundheit?

Im Zuge der Flexibilisierung nimmt die Zahl sogenannter atypischer Beschäftigungsverhältnisse zu, wenngleich mit sehr unterschiedlichen Entwicklungstendenzen für die einzelnen Beschäftigungsformen. Atypisch sind sie deshalb, weil sie sich von zentralen Merkmalen des Normalarbeitsverhältnisses unterscheiden (Vollzeittätigkeit, Dauerhaftigkeit des Beschäftigungsverhältnisses und enge Anknüpfung der sozialen Sicherungssysteme). Prekär können atypische Beschäftigungsformen wie Teilzeitarbeit, befristete Beschäftigung, Leiharbeit und Scheinselbständigkeit werden, wenn die soziale Sicherheit sowohl in der Erwerbs- als auch in der Nacherwerbsphase unzureichend ist.

Leiharbeit und befristete Arbeitsverhältnisse scheinen, so zeigen europäische Untersuchungen, mit höheren gesundheitlichen Risiken verbunden zu sein. Das gilt in Bezug auf stärkere physische Arbeitsbelastungen als auch eine höhere Exposition gegenüber schädlichen Umgebungsbedingungen wie Lärm oder gefährlichen Dämpfen. Befristet Beschäftigte und Leiharbeitnehmer berichten zudem häufiger über physische Beschwerden als andere. Dies sind Hinweise auf mögliche negative Folgen, die im Zuge von Flexibilisierungsprozessen auftreten können.



Die EfH-Themenbrochure  
**Gesund ins flexible Zeitalter**

steht unter folgender Adresse  
zum Download bereit

[www.enterprise-for-health.org](http://www.enterprise-for-health.org)