

Auf dem Weg zu einer neuen Arbeitskultur

Fedor Ruhose¹

Gründe für ein Bündnis für Fachkräftesicherung und für eine neue Arbeitskultur

Aktuell gibt es in Deutschland keinen flächendeckenden Mangel an Fachkräften. Ein ungedeckter Bedarf an Fachkräften zeigt sich bislang nur regional und in einzelnen Branchen. Indikatoren wie das Lohnniveau oder das Verhältnis von Arbeitslosen und offenen gemeldeten Stellen sprechen für ein insgesamt ausgeglichenes Verhältnis von Arbeitsangebot und -nachfrage. Zukünftig zeichnet sich aber in bestimmten Regionen ein höherer Fachkräftebedarf bei MINT-Berufen und bei kaufmännischen Berufen ab.² Es gibt außerdem Bedarf bei den Gesundheitsfachberufen. Aufgrund der demografischen Entwicklung ist in vor allem ländlich geprägten Regionen mit Schwierigkeiten zu rechnen, den Bedarf an Fachkräften decken zu können. Überdurchschnittlich betroffen sind Branchen, deren Beschäftigte ein hohes Durchschnittsalter, wie z. B. in der Pflege, aufweisen und die daher in den kommenden Jahren überdurchschnittlich häufig aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden.

Die Interessenslagen der Sozialpartner und der Politik sind bei der Fachkräftesicherung so kohärent wie selten. Diese Konstellation muss in der aktuellen Legislaturperiode genutzt werden und die „Allianz für Fachkräftesicherung“ durch Ansätze und Initiativen ergänzt und erweitert werden, die in den Bundesländern erfolgreich praktiziert werden. In einer konzertierten Aktion von Bund, Ländern, Sozialpartnern und Wissenschaft kann eine umfassende Strategie mit klaren Schwer-

Auf einen Blick

Vor dem Hintergrund der Veränderungen der Arbeitswelt werden in diesem Beitrag politische Empfehlungen für die umfassende Stärkung der Fachkräftebasis vorgestellt. Dies mündet in dem Vorschlag, das auf Bundesebene geplante Bündnis für Fachkräftesicherung durch ein Bündnis für eine neue Arbeitskultur zu erweitern. Dafür werden die Notwendigkeit und die Ausgestaltung einer neuen Arbeitskultur erläutert. Zudem werden die zentralen Handlungsfelder der Fachkräftesicherung diskutiert.

punkten für den Wandel und die Gestaltung der Arbeitswelt entwickelt werden.

Aufgrund des tief greifenden Wandels in der Arbeitswelt, insbesondere hinsichtlich der zunehmenden Digitalisierung und der Auswirkungen des demografischen Wandels, bedarf es dafür eines neuen Konsenses über eine gute Arbeitswelt. Nur so kann Deutschland die sich aktuell bietenden Chancen und Möglichkeiten für Wohlstand, Lebensqualität und Wachstum nutzen. Zudem können somit nach der erfolgreichen Implementierung des Mindestlohns neue Impulse für die Arbeitswelt von morgen gesetzt werden.

Ein Kodex für eine neue Arbeitskultur

Eine humane Ausgestaltung der Arbeitswelt ist zentral für die Gewährung individueller Chancen und den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Daher müssen sich die politisch Verantwortlichen an die Spitze dieser Diskussion setzen. Ziel sollte es sein, analog zu den Corporate Governance Richtlinien der Wirtschaft³ mit den Sozialpartnern einen Kodex für eine neue Arbeitskultur in Deutschland zu verabreden. Das gemeinsame Interesse der Sozialpartner an tragfähigen politischen Konzepten zur aktuellen und zukünftigen Sicherung des Fachkräftebedarfs bietet der Politik Gestaltungsspielräume, um Elemente einer neuen Arbeitskultur zu verabreden.

Drei zentrale Grundlagen für eine neue Arbeitskultur

Die zentrale Grundlage eines neuen Konsenses über die Frage, wie wir arbeiten wollen, muss die Berücksichtigung der unterschiedlichen Lebenslagen, Wünsche und Bedürfnisse der Menschen in ihren unterschiedlichen Lebensphasen sein.⁴ Die Berücksichtigung persönlicher Lebensumstände und hohe Produktivität und Wertschöpfung sind keine Gegensätze.⁵ Arbeitsbedingungen, Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsabläufe sollten so gestaltet werden, dass sie die jeweilige Situation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigen. Mit dem stärker werdenden Wunsch beider Elternteile nach einer gleichmäßigeren Aufteilung beruflicher und familiärer Aufgaben bedarf es mehr individueller Arbeitsmodelle und Arbeitszeitmodelle. Aus diesen Überlegungen ergibt sich die Notwendigkeit, dass sich die Arbeit an dem Kodex für eine neue Arbeitskultur an folgenden Themengebieten organisiert:

1. Arbeitsorganisation und Arbeitszeit

Arbeitszeitgestaltung ist das zentrale Instrumentarium zur Durchsetzung der neuen Arbeitskultur. Hier sind insbesondere die Tarifpartner gefordert, da einerseits die Bewältigung der dienstlichen Anforderungen flexibel und individuell gestaltet werden kann, andererseits familiäre Anforderungen wie Kindererziehung und Pflege mit den dienstlichen Gegebenheiten vereinbart werden können. Grundsätzlich gilt vor dem Hintergrund veränderter Familienstrukturen und steigender Anforderungen im Beruf, dass intelligente Arbeitszeit- und Work-Life-Balance-Konzepte die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Überforderung bei Mehrfachbelastungen schützen können. Ziel sollten demografiefeste und familienfreundliche Arbeitszeitstrukturen sein.

Unterschiedlichste Modelle der Arbeitszeitreduzierung, Telearbeit mit eigenem Zeit- und Terminmanagement am heimischen Arbeitsort und Projektarbeit, Kernarbeitszeiten, Sabbaticals usw. schaffen heute schon den Raum für eine weitgehende Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Privatleben. Aufgrund der demografischen Entwicklung und damit einhergehender weiterer familiärer Anforderungen in der Pflege werden zukünftig zusätzliche Spielräume der Arbeitszeitflexibilisierung benötigt. Möglichkeiten von mobilen und internetbasierten Arbeitsformen helfen, mehr Zeitsouveränität für Beschäftigte zu schaffen. Generell gilt: Es muss um Ergebnisse und Qualität der Arbeit gehen, statt um Anwesenheitszwang und Überstunden.

2. Gesundheit

Arbeit fördert die berufliche und persönliche Entwicklung, wenn die Bedingungen entsprechend sind. Wenn Beschäftigte unter gesundheitsgefährdenden Bedingungen arbeiten müssen, nicht angemessen qualifiziert und überfordert sind oder nicht ausreichend von Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen unterstützt werden, kann Arbeit krank machen. Der Arbeitswelt kommt daher eine besondere Bedeutung für die Gesundheit der Menschen zu. Aktive Gesundheitsförderung zielt darauf ab, den Beschäftigten ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen. Sie soll deshalb die Beschäftigten motivieren, ihre eigene Gesundheit zu stärken und gesundheitsfördernde Angebote innerhalb und außerhalb des dienstlichen Umfeldes zu nutzen.

Hohe Verantwortung, ständige Erreichbarkeit, Zeitdruck, anspruchsvolle Tätigkeiten, Informationsüberflutung und Entgrenzung führen zunehmend

zu Belastungen und Stress bei den Beschäftigten. Die Regelungen im Arbeitsschutzgesetz, dass die Verhütung psychischer Belastung zum gesetzlich verpflichtenden Arbeitsschutz gehört, muss mit Leben gefüllt werden.

3. Chancengleichheit und Vielfalt

Der demografische Wandel wird dazu führen, dass mehr ältere Beschäftigte, unterschiedliche Kulturen, Religionen und mehr Frauen das Gesicht der Arbeitswelt entscheidend verändern. Intelligente Führung anerkennt und fördert diese personelle Vielfalt. Alternsgerechte Arbeit zielt darauf ab, Arbeitsplätze und Arbeitsanforderungen auf die Fähigkeiten und Bedürfnisse aller Altersgruppen zuzuschneiden und nach Möglichkeit in Übereinstimmung mit den Anforderungen der jeweiligen Aufgaben zu bringen. Bei länger werdender Lebensarbeitszeit werden flexible Arbeits- und Organisationsformen benötigt, damit gesunde Arbeit über die gesamte Zeitspanne des Arbeitslebens möglich ist. Alternsgerechtes Arbeiten beginnt nicht erst in rentennahen Jahrgängen, vielmehr muss es entlang aller Altersgruppen und aller Aufgaben, wie Arbeitsorganisation, Gesundheitsförderung, Personalentwicklung, Führung, Organisationskultur und Personalmanagement, entwickelt werden. Bei der Pflege muss besonders berücksichtigt werden, dass sie in ihrem Verlauf weniger vorhersehbar ist als die Kindererziehung und deshalb mehr zeitliche Flexibilität benötigt.

Zentrale Handlungsfelder für die Fachkräftesicherung

Durch die Formulierung eines Kodex erfolgt eine gesellschaftliche Verständigung über die oben genannten Grundsätze der Arbeitswelt. Darauf aufbauend können dann die Felder für die Fachkräftesicherung entwickelt werden – sie bilden damit eine weitere Themengruppe des Bündnisses und ergänzen den Kodex.

1. Nachwuchs stärken

Die Sicherung des Fachkräftenachwuchses ist zentral. Hierzu gehören beispielsweise die Verbesserung der Berufswahlorientierung, die Unterstützung von Jugendlichen mit besonderen Hemmnissen und die Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen. Wichtig ist, das zeigen aktuelle Studien, dass die Angebote für Jugendliche stärker miteinander verzahnt werden. Bundesweit müssen die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass Jugendliche auch zu einem späteren Zeitpunkt einen berufsqualifizierenden Ab-

schluss erwerben können, der zu ihnen passt und der zugleich den Anforderungen des Arbeitsmarktes entspricht. Dies möglichst ohne Umwege und unproduktive Zwischenphasen und Brüche zu gestalten, bedarf einer Verzahnung von Bildungs-, Weiterbildungs- und Arbeitsmarktangeboten. Ähnlich wie dies bereits durch die Jugendberufsagenturen erfolgt, sollten mehr jungen Menschen eine klare Anlaufstelle mit Hilfe aus einer Hand angeboten werden. Hier gilt es, Netzwerke zwischen Bund, Ländern, Kommunen und Sozialpartnern zu knüpfen und zu stärken.

Daher sollten in diesem Bündnis verabredet werden,

- eine Stärkung des deutschen Wettbewerbsvorteils „Duale Ausbildung“ vorzunehmen;
- eine Verbesserung der Berufswahlorientierung in die Wege zu leiten, damit Vorstellung und Realität bei der Berufs- und Studienwahl kongruent sind;
- die Senkung der Zahl der Schul-, Ausbildungs- und Studienabbrecher vorzunehmen und die Unterstützung von Jugendlichen mit besonderen Hemmnissen zu verstärken;
- die Verzahnung bestehender Angebote für Jugendliche zu optimieren, wie sie vorbildhaft in den Jugendberufsagenturen in Mainz und Hamburg schon erfolgt;
- die Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Bildung weiter zu verstärken, wie dies beispielsweise im rheinland-pfälzischen Hochschulgesetz erfolgt ist.

2. Ungenutzte Potenziale nutzen

Das Können, Wissen und die Kreativität von Menschen brach liegen zu lassen, können wir uns volkswirtschaftlich nicht leisten. Das vom Statistischen Bundesamt errechnete sogenannte „Aktivierungspotenzial“ beträgt 25,8 Prozent des vom Statistischen Bundesamt für 2010 quantifizierten Arbeitskräftepotenzials von rund 8,4 Millionen Menschen. Dabei handelt es sich überwiegend um die Gruppe der Älteren und der Mütter sowie um Menschen, die aufgrund fehlender oder nicht passender Qualifikationen bislang nicht oder nicht ausreichend in den Arbeitsmarkt integriert werden konnten. Es gilt, den Wiedereinstieg ins Berufsleben zu erleichtern und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern. Elemente dafür sind der Ausbau von Entlastungs- und Unterstützungsangeboten für die Haus-, Familien- und Pflegearbeit. Dies verlangt nach der Sicherstellung von qualitativ hochwertigen, flächendeckenden und bezahlbaren Angeboten. Ergänzend hierzu ist die Anwerbung ausländischer Fachkräfte und die dafür nötige Etablierung einer Willkommenskultur ein wichtiger Baustein.

- Daher sollte in diesem Bündnis verabredet werden,
- gezielte, lebensphasenorientierte Unterstützung zu entwickeln, um diesen Menschen den Zugang zum Arbeitsmarkt zu erleichtern beziehungsweise ihre Erwerbsbeteiligung zu erhöhen;
 - Beruf und Familie wirklich und besser vereinbar miteinander zu gestalten. Hierfür sind insbesondere bedarfsgerechte Betreuungsangebote für Kinder sowie entsprechende Anlaufstellen zur Pflegeberatung nach dem Vorbild der rheinland-pfälzischen Pflegestützpunkte notwendig;
 - die Erwerbsbeteiligung unter anderem durch Beratungs- und Förderangebote für Frauen aus der „Stillen Reserve“ zu erhöhen;
 - die Zahl der erwerbslosen Menschen zu reduzieren, in dem fehlende Schul- oder berufsqualifizierende Abschlüsse nachgeholt sowie unzureichende Deutschkenntnisse verbessert werden;
 - die Attraktivität des Standorts Deutschland für ausländische Fachkräfte durch zentrale Unterstützungsangebote – wie es das Hamburg Welcome Center anbietet – zu erhöhen.

3. Handlungsfeld Kompetenzen erhalten und ausbauen

Der Erhalt und der Ausbau der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Erwerbstätigen stehen sowohl im Hinblick auf ihre physischen und psychischen Voraussetzungen sowie auf ihre Qualifikationen über das gesamte Erwerbsleben hinweg im Mittelpunkt eines neuen Bündnisses. Der Wandel der Arbeitswelt erfordert es, dass alle Partner gemeinsam Anstrengungen unternehmen, die Menschen gesund, motiviert und qualifiziert bis zum Renteneintrittsalter arbeiten zu lassen. Angesichts der fortschreitenden technologischen Entwicklung ist kontinuierliche Weiterbildung so wichtig wie nie zuvor. Gerade die kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) und ihre Beschäftigten sollten dabei im Fokus stehen.

- Daher sollte in diesem Bündnis verabredet werden,
- Maßnahmen zu ergreifen, die Weiterbildungsbe- teiligung zu erhöhen und dafür eine größere Transparenz bei den Angeboten herzustellen sowie bestehende Förderprogramme stärker zu vernetzen;
 - betriebliches Gesundheitsmanagement zu einem selbstverständlichen Teil der Arbeitswelt zu machen;
 - die bisherigen Aktivitäten zur Gestaltung des demografischen Wandels stärker aufeinander abzustimmen und gegebenenfalls neue gemeinsame Ansätze zu entwickeln;
 - die aktuellen Erkenntnisse der Altersforschung bei der zukünftigen Gestaltung der Arbeitspolitik mit aufzunehmen. Der abrupte Übergang von Arbeit zu Nichtarbeit ist wenig sinnvoll. Besser ist es, in einer Übergangphase die Arbeitszeit kontinuierlich zu reduzieren und den Übergang flexibel auszugestalten.

Fazit

Gerade in der Zeit wirtschaftlicher Stärke ist es notwendig, Maßnahmen zur Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland in Angriff zu nehmen. Dabei sollte die Frage der Qualität und des Wertes der Arbeit in den Mittelpunkt gerückt werden. Für die zukünftige Arbeitsmarktpolitik ist es an der Zeit, die Themenagenda deutlich über Mindestlohn und Bekämpfung der prekären Beschäftigung zu erweitern. Es gilt, die zentralen Themen der Arbeitswelt von morgen zu bearbeiten, die die Mehrheit der Menschen in Deutschland betreffen werden. Ein Bündnis für Fachkräftesicherung und für eine neue Arbeitskultur sowie der Diskurs darüber mit den gesellschaftlichen Partnern stellen dafür den richtigen Rahmen dar.

1. Fedor Ruhose ist Leiter des Ministerbüros im Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie des Landes Rheinland-Pfalz. Der Aufsatz gibt seine persönliche Meinung wieder.
2. Für Rheinland-Pfalz beispielsweise: IHK-Arbeitsgemeinschaft Rheinland-Pfalz (Hrsg.): IHK-Fachkräftemonitor Rheinland-Pfalz. Die wichtigsten Ergebnisse 2013. Der Fachkräftemangel wird greifbarer, Mainz 2013, S. 7f.
3. Der Deutsche Corporate Governance Kodex enthält Empfehlungen und Anregungen für börsennotierte Unternehmen hinsichtlich einer guten Unternehmensführung.
4. Eine solche Lebensphasenorientierung hat der damalige rheinland-pfälzische Wirtschaftsminister Hendrik Hering vom Institut für Beschäftigung und Employability Ludwigshafen entwickeln lassen und den Dialog mit den Sozialpartnern gesucht. Dadurch konnten viele gute Projekte der Betriebe identifiziert und ein Austausch erreicht werden. Genau auf diese Sensibilisierung sollte das hier skizzierte Bündnis abzielen.
5. Hier sind die Vorhaben des Bundesfamilienministeriums für diese Legislaturperiode schon entschiedene Schritte in die richtige Richtung (Familiengeld plus, Ausweitung der Pflegezeit, Rechtsanspruch auf die Umwandlung von Teil- in Vollzeitarbeit).