

# Vorwort

## Die Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt

Deutschland ist eines der innovativsten Länder der Welt. Mit der Positionierung im Spitzenbereich der globalen Innovationsrankings verbindet sich die Herausforderung, die Innovationskraft und Beschäftigungsfähigkeit auch langfristig auf hohem Niveau zu erhalten. Eine Gesellschaft, deren Wirtschaft, Beschäftigung und damit sozialer Wohlstand zu einem wesentlichen Anteil auf Innovationen basiert, muss hoch flexibel sein. Einen wichtigen Schlüsselfaktor auf dem Weg zu einer dauerhaften Spitzenposition im weltweiten Ranking stellt daher diejenige Strategie dar, die eine ausgewogene Balance zwischen Flexibilität und Stabilität herstellt.

Flexibilitätsanspruch und Flexibilitätsdruck werden noch verstärkt durch die hohe Wettbewerbsintensität auf globalisierten Märkten, die schnelle Diffusion neuer Technologien sowie die sozialen und demografischen Veränderungen in der Gesellschaft. Der Notwendigkeit zu einer hohen Flexibilität und Veränderungsbereitschaft steht das Bedürfnis von Menschen und Organisationen nach Verlässlichkeit und Stabilität gegenüber. Trotz der gegenwärtig in der öffentlichen Diskussion hervorgehobenen Rolle von „Flexibilität“ in der Wettbewerbs- und Standortdiskussion ist „Stabilität“ ein wesentlich weniger erforschtes, aber gleichsam bedeutendes Element im Innovationsprozess. Wie flexibel muss ein Unternehmen sein? Wie viel Stabilität kann zugesichert werden, ohne dass ein System starr wird? Diese Fragen betreffen Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen: Ohne ein Mindestmaß an Stabilität sind weder Arbeitsplatzsicherheit noch planbare Erwerbsbiografien noch Kundenbindung, Einzigartigkeit sowie Personal- und Organisationsentwicklung möglich.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) richtete 2008 zur Beantwortung dieser Fragen einen gesonderten Forschungsförderschwerpunkt unter dem Titel „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“ ein. Aufgabe des Förderschwerpunkts, der unter dem Dach des BMBF-Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ eingerichtet wurde, war es, die Chancen und Risiken herauszufiltern, die sich aus den Ansprüchen zwischen den Polen der „Stabilität“ auf der einen und „Flexibilität“ auf der anderen Seite in der Arbeitswelt ergeben, und praxisnahe Lösungen zu entwickeln.

Den Herausforderungen für die Arbeitsgestaltung stellten sich Politik, Forschung und Praxis gemeinsam. Bis 2013 werden 41 Verbundvorhaben mit insgesamt 156 Teilprojekten gefördert, in denen unterschiedliche Flexibilisierungsstrategien entwickelt, erprobt und optimiert wurden. Aufgrund seiner Relevanz für die Beschäftigungssicherung und Entwicklung wurde der Förderschwerpunkt über den Europäischen Sozialfonds (ESF) kofinanziert. In allen Verbundvorhaben arbeiteten Partner aus Wirtschaft, Forschung und intermediären Einrichtungen auf enge Weise zusammen.

In dieser Veröffentlichung werden die Ergebnisse aus mehreren Projekten vorgestellt, die sich insbesondere mit neuen Arbeitszeit- und Beschäftigungsformen auseinandergesetzt haben. Nach dem von der Bundesagentur für Arbeit im Januar 2012 vorgelegten Bericht „Arbeitsmarkt in Deutschland“ sind derzeit mehr als 900.000 Menschen in der Zeitarbeit beschäftigt. Diese Zahl hat sich damit in den vergangenen zehn Jahren in Deutschland verdoppelt, wobei der Anteil an den sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen aktuell bei unter 3 % liegt. Parallel sinkt der Anteil an Vollzeitbeschäftigung tendenziell ab.

Gleichzeitig weist eine weitere Entwicklung in die Richtung, vermehrt leistungsorientierte Konzepte der indirekten Steuerung, wie Zielvereinbarungen oder neue Entlohnungsformen, in Unternehmen anzuwenden, die für den einzelnen Beschäftigten mit einem deutlich höheren Anspruch an die Selbstorganisation und eigenverantwortliche Gestaltung der Erwerbsbiografie verbunden sind. Auch bei der Vollzeitbeschäftigung ist eine zunehmende Flexibilisierung von Arbeitszeit, Qualifikationsanforderungen, Arbeitsort und Entlohnung festzustellen. Den Chancen der Zeitarbeit für einen (Wieder-)Einstieg in den Arbeitsmarkt stehen dabei die erhöhten Risiken gegenüber, aus der Beschäftigung heraus auch schnell wieder arbeitslos zu werden.

In den Projekten, die ihre Ergebnisse in der vorliegenden Veröffentlichung vorstellen, wurden Flexibilisierungsansätze diskutiert, die eine gesellschaftliche Kultur der Veränderungsfähigkeit ermöglichen und unterstützen. Tragfähige Organisationsmodelle für Produktionssysteme, inner- und überbetriebliche Kooperationsstrategien oder Konzepte für interne und externe Vertrauensbeziehungen wurden entworfen und wirtschaftlich wie gesellschaftlich nachhaltige Konzepte für zukunftsorientierte Arbeitszeitformen, Arbeits- und Beschäftigungsformen oder eine bessere Vereinbarkeit von beruflichem und außerberuflichem Engagement („Work-Life-Balance“) erarbeitet. Dank dieser Projekte und der durch sie begründeten Fokusgruppe wird ein fundierter Beitrag sowohl zur wissenschaftlichen Diskussion als auch zur betrieblichen Gestaltung eines umfassenden Personal- und Organisationsmanagements geleistet. Die Konzepte für einen zukunftsweisenden Einsatz der Zeitarbeit berücksichtigen zusätzlich wichtige Aspekte hinsichtlich Gesundheit und Prävention, Weiterbildung, Demografie, Partizipation und Führungskultur im Arbeitsprozess. Daher nehme ich diese Gelegenheit gerne wahr, um mich an dieser Stelle bei allen beteiligten Projektpartnern für die ausgezeichnete Kooperation während der Förderphase zu bedanken. Es ist zu wünschen, dass die Instrumente in zahlreichen weiteren Unternehmen Anwendung finden und diese erfolgreich dabei unterstützen, sich zukünftigen Herausforderungen mit einer nachhaltigen Flexibilisierungsstrategie zu stellen.

*Dr. Claudio Zettel*

Projekträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V.  
Innovative Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen

Arbeitszeit - Zeitarbeit

Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die  
Globalisierung

Bornewasser, M.; Zülch, G. (Hrsg.)

2013, XIV, 407 S., Softcover

ISBN: 978-3-8349-3149-8