

ARBEIT

MADE IN

GERMANY

Wie Arbeitgeber
gute Arbeit gestalten



ARBEIT

MADE IN

GERMANY



KURZ GESAGT:
WAS ARBEIT MADE
IN GERMANY
AUSZEICHNET



WIE ARBEITGEBER
GUTE ARBEIT
GESTALTEN



GUTE BEZAHLUNG,
UMFASSENDE SOZIALE
ABSICHERUNG, VIELE
EXTRAS



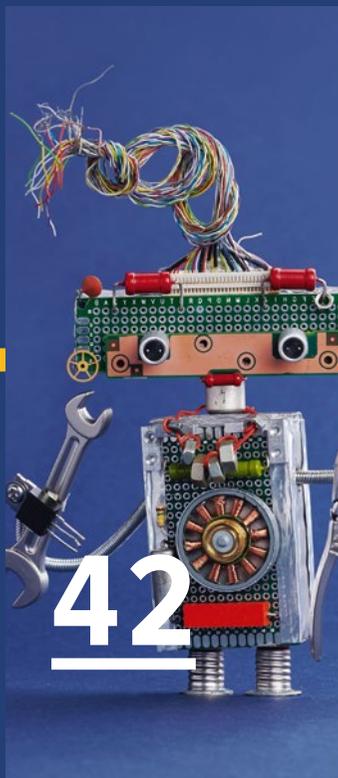
DAS ZUSAMMEN-
SPIEL VON GESUND-
HEIT UND ARBEIT



GENAUER NACH-
GEFRAGT: WELCHE
ROLLE SPIELT
DIE ARBEIT BEI
PSYCHISCHEN
ERKRANKUNGEN?



NEW TIME:
FLEXIBILITÄT IN DEN
BETRIEBEN



DIGITALISIERUNG
UND WAS SIE UNS
GUTES BRINGEN
KANN



IM GESPRÄCH: WIE
WIRD IM (DIGITALEN)
WANDEL GEFÜHRT?



DAS ERFOLGS-
MODELL VIELFALT



BILDUNG SCHAFFT
KARRIEREMÖGLICH-
KEITEN

68 VERWENDETE QUELLEN

72 IMPRESSUM

ARBEIT MADE IN GERMANY



Die Arbeitsbedingungen und die Arbeitsqualität in Deutschland sind deutlich besser, als es so manche politische Diskussion vermuten lässt. „Made in Germany“ steht daher nicht nur für exzellente Produkte, sondern auch für eine exzellente Arbeitsqualität. Unsere Soziale Marktwirtschaft funktioniert. Damit das so bleibt, realisieren deutsche Betriebe so einiges, damit Arbeit gut gestaltet ist und unternehmerische Wünsche mit den Bedürfnissen der Beschäftigten zusammengehen. Dass dieser Ansatz gelingt, zeigen die hohen Werte bei der Jobzufriedenheit unserer Beschäftigten.

Wie das den Betrieben jeden Tag gelingt, zeigt der Bericht der BDA zur aktuellen Arbeitsqualität in Deutschland. Wir möchten mit diesem Bericht auch dazu beitragen, Beispiele erfolgreicher Unternehmenspraxis bekannt zu machen und zu verbreiten. Gerade die Herausforderung der digitalen Arbeitswelt verlangt uns allen viel ab. Damit wir sie erfolgreich gestalten können, ist es wichtig, einen Blick in die Praxis und vor allem auf die besten Ideen zu werfen.



Steffen Kampeter

Hauptgeschäftsführer, BDA

KURZ GESAGT:

WAS ARBEIT MADE IN GERMANY AUSZEICHNET

1 HOHE ARBEITS- ZUFRIEDENHEIT

Deutschland erzielt Spitzenwerte bei der Arbeitszufriedenheit – unabhängig vom Alter der Beschäftigten.

2 GUTE ARBEITS- BEDINGUNGEN

Die Arbeitsbedingungen sind gut und werden immer besser: Psychische und physische Belastungsfaktoren sinken stetig und liegen unter dem EU-Durchschnitt, Unterstützung und Sinnhaftigkeit bei der Arbeit nehmen weiter zu.

3 VIELE EXTRAS

Arbeit wird in Deutschland besonders hoch bezahlt. Die Unternehmen bieten zudem viel zur Förderung der Gesundheit, Diversität und Vereinbarkeit der Lebensbereiche sowie zur Absicherung im Alter, bei Arbeitslosigkeit, Krankheit, Unfall oder Pflege.

4 ARBEIT PLUS GESUNDHEIT

Die Gesundheit ihrer Beschäftigten nehmen Betriebe sehr ernst. Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz sind erfolgreicher denn je: Sowohl die Zahl der Arbeitsunfälle als auch die Zahl gesundheitlich bedingter Frühverrentungen ist seit 1995 um rd. die Hälfte gesunken.

6 VIELFALT ALS MOTOR

Wertewandel, demografische Entwicklung und Globalisierung sind zudem Motoren für das wachsende Engagement der Unternehmen, Vielfalt im Betrieb zu fördern und zu nutzen.

8 NEUE FÜHRUNG

Führung 4.0 ist in den Unternehmen angekommen. So wie sich Geschäftsmodelle ändern, ändern sich auch Führungs- und Teamstrukturen.

5 MEHR FLEXIBILITÄT

Die Betriebe haben den Wunsch der Beschäftigten nach mehr Flexibilität und besserer Vereinbarkeit der Lebensbereiche längst erkannt und verschiedenste Lösungen gefunden.

7 FUTURE WORK

Digitalisierung trägt schon heute zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen bei: Arbeit kann zeitlich und örtlich flexibler erbracht werden, neue Techniken fördern die Arbeitssicherheit und helfen dabei, dass möglichst viele bis zum vollen Rentenalter arbeiten können.

9 ENGAGEMENT FÜR WEITERBILDUNG

Die Unternehmen sind die größten Weiterbildungsanbieter. 85% aller Unternehmen engagieren sich in der Weiterbildung und investieren jährlich 33,5 Mrd. €.

WIE ARBEITGEBER GUTE ARBEIT GESTALTEN

Gute Arbeit ist wichtig. Sie sollte nicht nur Geld einbringen, sondern Sinn stiften, Freude bereiten, herausfordernd, aber nicht über- oder unterfordernd sein. Sie hält die Unternehmen wettbewerbsfähig, innovativ und leistungsstark. Gute Arbeitsbedingungen sorgen dafür, dass die Beschäftigten gesund und mit Motivation tätig sind. Um neue Talente gewinnen und bisherige Beschäftigte halten zu können, ist das ein Muss. Und es sieht gut aus: Beschäftigte in Deutschland sind hochzufrieden mit ihrer Arbeit (Destatis, 2018a; BMAS, 2018).





W

Wie geht das? Gute Arbeitsverhältnisse zu schaffen ist nicht nur ein Motto oder Werbeslogan für Unternehmen, sondern betriebliche Realität. Betriebe in Deutschland setzen viel daran, ihre Arbeitsbedingungen nicht nur gut, sondern sehr gut zu gestalten. Wie genau diese Gestaltung aussieht, wird in dieser Broschüre dargestellt. Sie gibt einen Überblick, wie Arbeitgeber und Unternehmen die Arbeitsqualität in Deutschland bewusst und positiv gestalten – egal ob als Großkonzern, mittelständisches Unternehmen oder Kleinbetrieb.

ERWARTUNGEN DER BESCHÄFTIGTEN WANDELN SICH

Die sog. Millennials (Generation, die im Zeitraum der frühen 1980er bis zu den späten 1990er Jahren geboren wurde) haben andere Anforderungen an ihre Arbeit als frühere Generationen: Oftmals gut ausgebildet und technikaffin wünschen sie besonders die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf. Freude und Sinnhaftigkeit der Arbeit erscheinen ihnen vielfach wichtiger als Karriere. Sie fordern daher verstärkt eine zeitlich und örtlich flexibel gestaltbare Arbeit (DGCN, 2018). Der Wunsch nach einem sicheren Beschäftigungsverhältnis und gutem Gehalt ist weiterhin wesentlich. Der „Fehlzeitenreport 2018“ (Badura et al., 2018)

bestätigt den Wandel: 98,4% ist es am wichtigsten, sich am Arbeitsplatz wohlfühlen. Ebenso wichtig sind die gute Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen (97,9%), ein gutes Betriebsklima (96,8%) sowie die Loyalität des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern (96,8%) und ein gutes Verhältnis zu Vorgesetzten (92,4%).



98,4%

der Millennials ist es am wichtigsten, sich am Arbeitsplatz wohlfühlen.

Quelle: Fehlzeitenreport 2018 (Badura et al., 2018)

HOHE ARBEITSZUFRIEDENHEIT IN DEUTSCHLAND

Die Betriebe nehmen die Erwartungen der Beschäftigten ernst und investieren in gute Arbeitsgestaltung. Untersuchungen des Statistischen Bundesamts zeigen, dass die Beschäftigten ihre Arbeitssituation sehr positiv sehen. 89% der Erwerbstätigen in Deutschland sind mit ihrer Arbeit mindestens zufrieden, 33% sogar sehr zufrieden (Destatis, 2018c). Dabei unterscheidet sich die Jobzufriedenheit kaum im Alter (BMAS, 2018). Die Zufriedenheit und Motivation in der freien Wirtschaft sind dabei höher als im öffentlichen Dienst.

Dabei spielt beim Thema „Arbeitszufriedenheit“ das Engagement der Unternehmen für ihre Beschäftigten eine zentrale Rolle: Das gemeinsame Forschungsprojekt des

*Arbeitstempo
und Termindruck
verringern sich seit
2005 stetig.
(Eurofound, 2015)*

Bundesarbeitsministeriums (BMAS) und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit zu Arbeitsqualität und wirtschaftlichem Erfolg belegt das hohe Engagement gerade auch des Mittelstands, durch ein mitarbeiterorientiertes Personalmanagement Arbeitsqualität und -zufriedenheit weiter zu steigern (BMAS, 2018).

GUTE ARBEITSGESTALTUNG ALS SCHLÜSSEL FÜR ARBEITSZUFRIEDENHEIT

Grundlage für die hohe Zufriedenheit der Beschäftigten sind die guten Arbeitsbedingungen, die Betriebe bieten können. Bei der sozialen Unterstützung am Arbeitsplatz (BMAS, 2017) zeigt sich, dass 68% der Beschäftigten häufig das Gefühl haben, ein Teil der Gemeinschaft am Arbeitsplatz zu sein. Diese Beschäftigten sind mit großer Mehrheit auch (sehr) zufrieden mit ihrer Arbeit insgesamt (93%) sowie mit ihrem bzw. ihrer Vorgesetzten (84%) und sie berichten über einen (sehr) guten Gesundheitszustand (65%). Auch Arbeitstempo und Termindruck verringern sich seit 2005 stetig (Eurofound, 2015). Während 2005 noch 32% der Erwerbstätigen in Deutschland angaben, (fast) die ganze Zeit in einem hohen Arbeitstempo zu arbeiten, lag der Anteil 2015 nur noch bei 20%. Gleiches gilt für den Termindruck. Im Jahr 2005 gaben noch 28% der Beschäftigten an, (fast) die ganze Zeit unter hohem Termindruck zu arbeiten. 2015 waren es nur



Die aktuellen Ergebnisse von Destatis (2018c) zeigen, dass 89% der befragten Beschäftigten mit ihrer Arbeit zufrieden oder sehr zufrieden sind.





noch 22%. Auch im europäischen Vergleich arbeiten die Beschäftigten in Deutschland mit weniger Zeitdruck als die Beschäftigten in anderen Ländern. Diese Ergebnisse bestätigt eine repräsentative Erwerbstätigenbefragung (Brodersen & Lück, 2017): 62% haben ausreichend Zeit für ihre Aufgaben. Dies gilt insbesondere für Führungskräfte. Auch bei kleinen und mittelständischen Unternehmen lässt sich kein Anstieg der Belastungsfaktoren feststellen, im Gegenteil, Arbeit unter Zeitdruck sinkt seit 2015 kontinuierlich (Fischmann, 2019). Neben dem Anstieg an Ressourcen bei der Arbeit und der Verringerung psychischer Belastungsfaktoren ist auch die physische und umgebungsbezogene Arbeitsbelastung in Deutschland niedriger als in den Vorjahren und unter dem europäischen Durchschnitt (Eurofound, 2015).

HOHE SOZIALE UNTERSTÜTZUNG AM ARBEITSPLATZ

68% der Beschäftigten haben häufig das Gefühl, ein Teil der Gemeinschaft am Arbeitsplatz zu sein

93% dieser Beschäftigten sind (sehr) zufrieden mit ihrer Arbeit

84% von ihnen sind (sehr) zufrieden mit ihrer oder ihrem Vorgesetzten

65% dieser Beschäftigten berichten über einen (sehr) guten Gesundheitszustand

Quelle: BMAS, 2017

SOZIALPARTNERSCHAFT UND TARIFVERTRÄGE PRÄGEN ARBEITS- BEDINGUNGEN IN DEUTSCHLAND

In Deutschland nimmt die kooperative Beziehung zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten (bzw. ihren jeweiligen Vereinigungen) eine besondere Rolle für die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen und der Arbeitsbedingungen ein. Diese Sozialpartnerschaft findet auf unterschiedlichen Ebenen statt: In Tarifverträgen vereinbaren Arbeitgeberverbände oder einzelne Arbeitgeber mit Gewerkschaften Mindestarbeitsbedingungen für ganze Branchen bzw. einzelne Unternehmen. Die Sozialpartner wirken über die Vertreter der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite an der Selbstverwaltung der Sozialversicherungen und der Bundesagentur für Arbeit mit und werden als ehrenamtliche Richterinnen und Richter an der Arbeits- und Sozialgerichtsbarkeit beteiligt. In den Betrieben arbeiten gewählte Betriebsräte mit der Unternehmensleitung vertrauens- und verantwortungsvoll zusammen.

Insbesondere Tarifverträge leisten dabei einen wichtigen Beitrag zu den guten Arbeitsbedingungen in Deutschland. Sie sind nach wie vor die wesentliche Ordnungsgröße für die Gestaltung der Arbeitsverhältnisse. Tarifverträge enthalten nicht nur Regelungen zu den Kernbedingungen der Arbeit wie Lohn, Urlaub und Arbeitszeit. Sie bieten

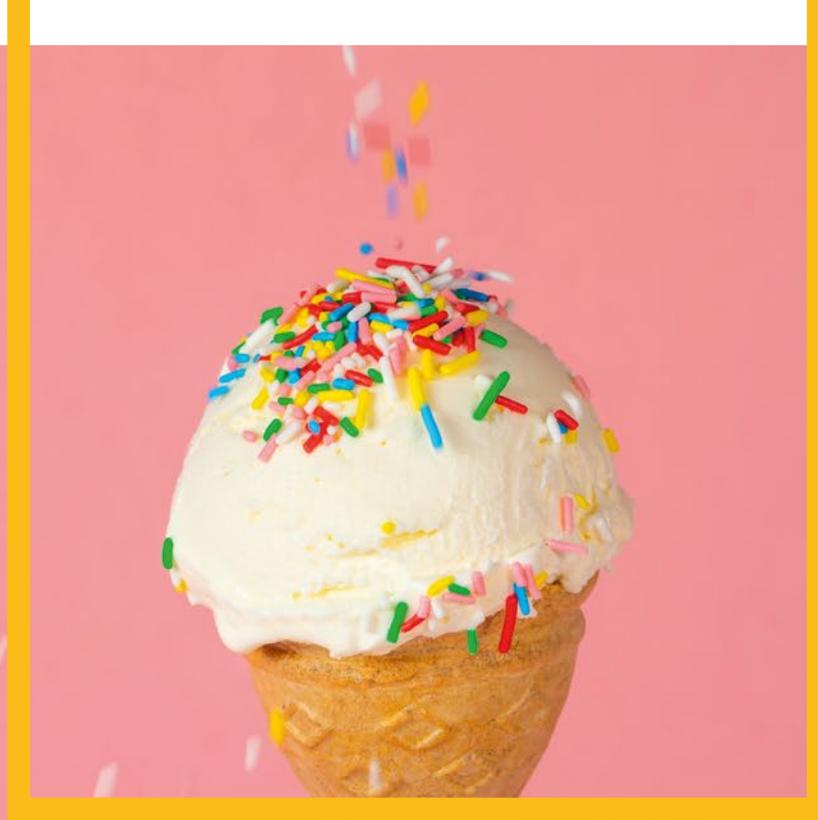
oftmals auch geeignete Rahmenbedingungen z.B. für eine bessere Vereinbarkeit von Berufsleben und privatem Alltag, die Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten oder eine betriebliche Altersvorsorge. Weiter ausgestaltet werden diese Regelungen häufig auf betrieblicher Ebene. Dabei prägen Tarifverträge oft auch in den Betrieben die Arbeitsbedingungen, in denen sie nicht unmittelbar gelten. Über drei Viertel aller Arbeitsverhältnisse werden so direkt bzw. indirekt durch Tarifverträge ausgestaltet (Kohaut, 2018).

*Über drei Viertel aller Arbeitsverhältnisse werden direkt bzw. indirekt durch Tarifverträge ausgestaltet.
(Kohaut, 2018)*

GUTE BEZAHLUNG, UMFASSENDE SOZIALE ABSICHERUNG, VIELE EXTRAS

Beschäftigte in Deutschland werden gut bezahlt. Sie genießen eine hohe soziale Absicherung und profitieren von vielen freiwilligen betrieblichen Zusatzleistungen.





GUTE BEZAHLUNG, UMFASSENDE SOZIALE ABSICHERUNG, VIELE EXTRAS



Die Zufriedenheit mit dem Haushaltsnettoeinkommen ist zwischen 2007 und 2017 über alle Einkommensgruppen in Deutschland hinweg gestiegen.

DEUTSCHLAND IST EIN HOCHLOHNLAND

Die Arbeitgeber in Deutschland zahlen besonders hohe Löhne und Gehälter. 2018 lag der durchschnittliche Stundenverdienst in Deutschland fast 30% über dem Durchschnittsverdienst der EU-28 bzw. rd. 18% über dem Durchschnitt des Euroraums (Eurostat, 2019b). Die Summe aller gezahlten Bruttolöhne und -gehälter in Deutschland lag im Jahr 2018 bei mehr als 1,4 Bio. €. Berücksichtigt man zudem die von den Arbeitgebern gezahlten Sozialbeiträge, belief sich das gesamte Arbeitnehmerentgelt allein im letzten Jahr auf über 1,7 Bio. € (Destatis, 2019c). In den letzten zehn Jahren haben sich die Verdienste besonders positiv entwickelt. Die Bruttolöhne und -gehälter stiegen seit der Finanz- und Wirtschaftskrise in Deutschland insgesamt um 30%, wobei auch die Reallöhne kontinuierlich stiegen (Destatis, 2019d). Die Zufriedenheit mit dem Haushaltsnettoeinkommen ist daher zwischen 2007 und 2017 über alle Einkommensgruppen in Deutschland hinweg gestiegen – auch in den untersten Dezilen (DIW, 2019).

BESCHÄFTIGTE PROFITIEREN VON UMFASSENDE R SOZIALER SICHERUNG

Der deutsche Sozialstaat leistet ein sehr hohes Schutzniveau und sichert Beschäftigte in allen Lebenslagen ab. Sie erhalten Schutz bei Krankheit, Pflegebedürftigkeit,

bei Unfällen und im Alter. Gemeinsam mit ihren Familien profitieren sie zudem von einer Vielzahl familienbezogener Leistungen. Insgesamt werden in Deutschland mehr als 1 Bio. € für die Finanzierung von Sozialleistungen aufgewendet. Größter Financier des deutschen Sozialstaats sind mit einem Finanzierungsanteil von 35% die Arbeitgeber (BMAS, 2019b). Sie leisten nicht nur gemeinsam mit den Beschäftigten Sozialversicherungsbeiträge zur Renten-, Kranken-, Pflege- und Arbeitslosenversicherung, sondern finanzieren darüber hinaus alleine zugunsten der Beschäftigten die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall, die Absicherung in der gesetzlichen Unfallversicherung, das Insolvenzgeld und die Zuschüsse zum Mutterschaftsgeld.

ARBEITGEBER LEISTEN FREIWILLIG VIEL OBEN DRAUF

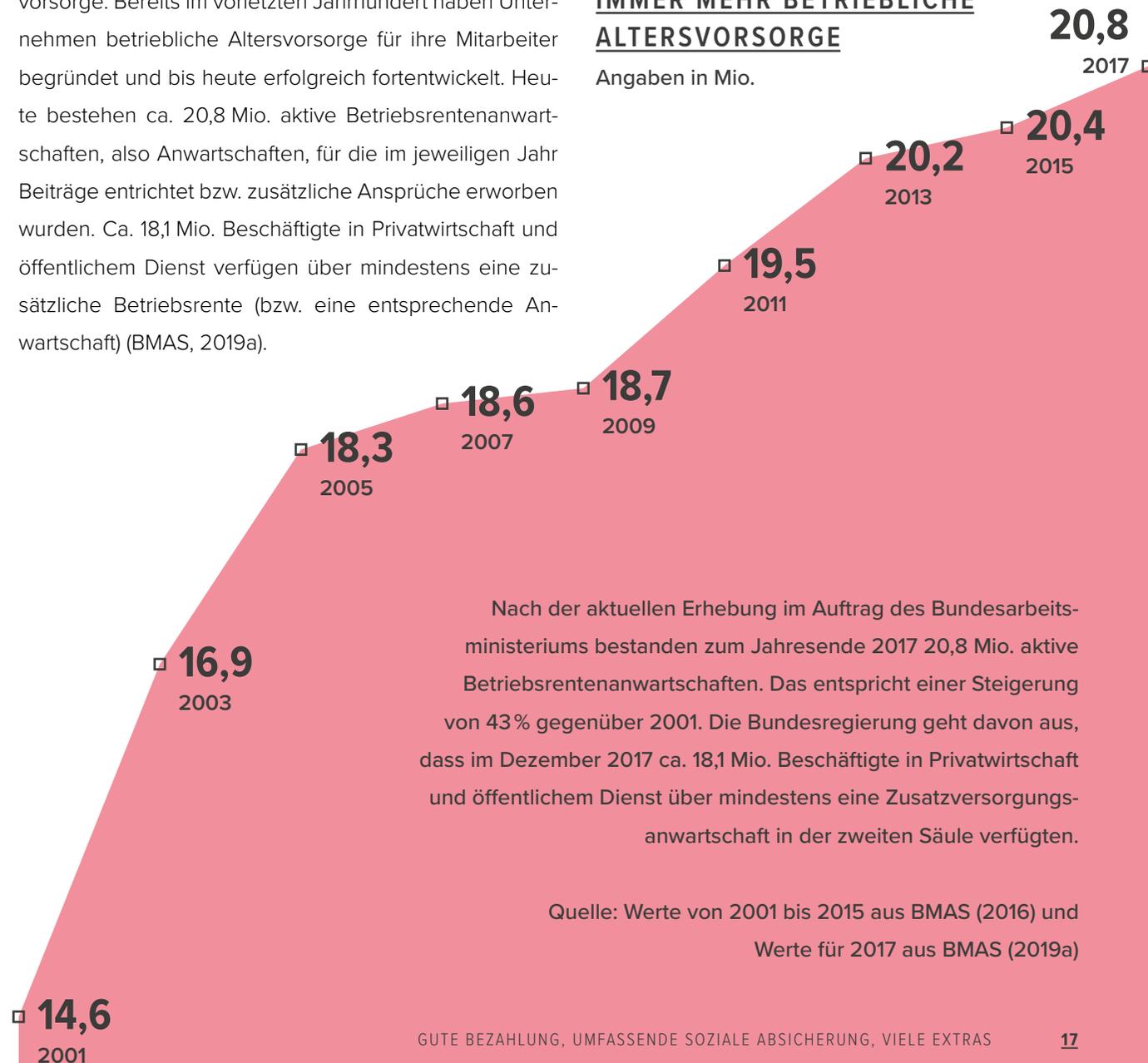
Neben hohen Verdiensten und einer umfassenden sozialen Absicherung profitieren Beschäftigte in Deutschland von vielen freiwilligen Extras, die ihre Betriebe zusätzlich für sie erbringen.

Bedeutendste freiwillige Zusatzleistung der Betriebe ist die betriebliche Altersvorsorge. Die jährlichen Aufwendungen für betriebliche Altersvorsorge betragen insgesamt 41,7 Mrd. €, davon werden 80% von den Arbeitgebern finanziert (alle Angaben aus BMAS, 2019a).

Deutschland zählt zu den EU-Staaten mit einer langen und erfolgreichen Tradition in der betrieblichen Altersvorsorge. Bereits im vorletzten Jahrhundert haben Unternehmen betriebliche Altersvorsorge für ihre Mitarbeiter begründet und bis heute erfolgreich fortentwickelt. Heute bestehen ca. 20,8 Mio. aktive Betriebsrentenanwartschaften, also Anwartschaften, für die im jeweiligen Jahr Beiträge entrichtet bzw. zusätzliche Ansprüche erworben wurden. Ca. 18,1 Mio. Beschäftigte in Privatwirtschaft und öffentlichem Dienst verfügen über mindestens eine zusätzliche Betriebsrente (bzw. eine entsprechende Anwartschaft) (BMAS, 2019a).

IMMER MEHR BETRIEBLICHE ALTERSVORSORGE

Angaben in Mio.



Nach der aktuellen Erhebung im Auftrag des Bundesarbeitsministeriums bestanden zum Jahresende 2017 20,8 Mio. aktive Betriebsrentenanwartschaften. Das entspricht einer Steigerung von 43% gegenüber 2001. Die Bundesregierung geht davon aus, dass im Dezember 2017 ca. 18,1 Mio. Beschäftigte in Privatwirtschaft und öffentlichem Dienst über mindestens eine Zusatzversorgungsanwartschaft in der zweiten Säule verfügen.

Quelle: Werte von 2001 bis 2015 aus BMAS (2016) und Werte für 2017 aus BMAS (2019a)

In über 400 Tarifverträgen für rd. 20 Mio. Beschäftigte wurden Vereinbarungen zur betrieblichen Altersvorsorge getroffen. Oftmals wurden in Tarifverträgen auch Finanzierungsbeiträge der Arbeitgeber vereinbart. Auf diese Weise konnte die Verbreitung der betrieblichen Altersvorsorge auch in bislang unterrepräsentierten Branchen erhöht werden (z.B. Handel bzw. Hotel- und Gaststättenbereich).

Betriebliche Altersvorsorge ist aber längst nicht die einzige freiwillige Zusatzleistung, die Arbeitgeber für ihre Beschäftigten finanzieren. Zuschüsse zu Betriebskantinen, Unterstützung bei der Kinderbetreuung oder der Pflege von Angehörigen, vermögenswirksame Leistungen, privat nutzbare Firmenfahrzeuge oder -räder, Zuschüsse zu Firmentickets für den öffentlichen Nahverkehr oder die Bezahlung der BahnCard sind weitere typische Beispiele für betriebliche Extras. Außerdem wächst die Bedeutung betrieblicher Kranken- und Pflegezusatzversicherungen. Ende 2018 waren rd. 760.000 Beschäftigte auf diese Weise zusätzlich versichert, beispielsweise für Zahnersatz (PKV, 2019). Diese Verträge leisten einen wertvollen Beitrag zur Fachkräftesicherung und ermöglichen es den Beschäftigten, durch Gruppentarife meist ohne individuelle Gesundheitsprüfung an attraktive Zusatzversicherungen zu kommen.



Ende 2018 waren

rd. 760.000

**Beschäftigte betrieblich zusätzlich
versichert, beispielsweise für
Zahnersatz.**

(PKV, 2019)

WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN:

- ▣ BDA-Publikation „Sozial – Sicher – Gerech:
Fakten statt Zerrbilder zum deutschen Sozialstaat“



GUT ZU WISSEN

KEIN RÜCKGANG VON SOG. „NORMALARBEITSVERHÄLTNISSEN“ IN DEUTSCHLAND

Sog. „Normalarbeitsverhältnisse“ sind die Regel. Zwischen 2006 und 2018 ist die Zahl abhängig Beschäftigter in einem sog. „Normalarbeitsverhältnis“ um 16 % auf 26,2 Mio. gewachsen, während die flexible Beschäftigung im selben Zeitraum nur um 2 % auf 7,5 Mio. gestiegen ist (Destatis, 2019b). Der Anteil der befristet Beschäftigten an allen abhängig Beschäftigten liegt seit Jahren auf einem niedrigen Niveau unter 10%. Nach Zahlen des IAB lag er im Jahr 2018 unverändert gegenüber dem Vorjahr bei 8,3% (IAB-Forum, 2019).

Flexible Beschäftigungsformen spielen auf dem Arbeitsmarkt eine wichtige Rolle: Sie erleichtern den Einstieg in Arbeit und bieten neue Beschäftigungsperspektiven gerade auch für gering Qualifizierte und Langzeitarbeitslose. Zudem befriedigen flexible Beschäftigungsformen oft das Bedürfnis der Beschäftigten nach mehr Flexibilität. Dies gilt insbesondere für Teilzeitarbeit. Diese wird überdurchschnittlich oft von Frauen ausgeübt, wobei über 80% der teilzeitbeschäftigten Frauen mit ihrer Arbeitszeit zufrieden sind (IAB, 2016). Dennoch gilt es, die Rahmenbedingungen, etwa durch bedarfsgerechte staatliche Kinderbetreuungsmöglichkeiten, zu verbessern, um Frauen auch eine Vollzeitstätigkeit oder eine vollzeitnahe Teilzeit zu ermöglichen. Viele Arbeitgeber bieten daher individuelle Arbeitszeitmodelle, Langzeitkonten oder Möglichkeiten zur Arbeit von zu Hause an (DGCN, 2018; > **New Time: Flexibilität in den Betrieben**).

DAS ZUSAMMENSPIEL VON GESUNDHEIT UND ARBEIT

Arbeit ist nicht nur existenzsichernd, sie ist auch sinnstiftend, macht zufrieden und sorgt für soziale Anerkennung (Badura et al., 2018). Das psychische Wohlbefinden ist gemäß einer Studie des Robert Koch-Instituts bei Erwerbstätigkeit in Vollzeit am höchsten. Es folgen Teilzeiterwerbstätigkeit und geringfügige Beschäftigung; das psychische Wohlbefinden von Hausmännern und -frauen liegt nur geringfügig über dem der Arbeitslosen (Thielen & Kroll, 2013). Arbeitgeber möchten, dass ihre Beschäftigten auch bis ins Rentenalter gesundheitlich fit, leistungsfähig und leistungsbereit sind – und investieren daher viel in die Gesundheit ihrer Beschäftigten.







AUS DER PRAXIS: GELEBTE KULTUR DES ARBEITSSCHUTZES IN DER ROSENHAGEN GMBH

Wir sind das familiengeführte Metallbauunternehmen Rosenhagen GmbH und haben uns auf die Herstellung von Treppen, Geländern und Balkonen spezialisiert. Mit dem Ziel, unseren Betrieb für die zukünftige Arbeitswelt zu stärken und damit Arbeitsplätze zu sichern, begannen wir ein betriebliches Gesundheitsmanagement einzuführen. Bianca Rosenhagen kam dabei eine zentrale Rolle als Kümmerin zu (das ist jemand, der neue Ideen umsetzt, Prozesse anschiebt und alles im Blick behält). Im Prozess erkannten wir schnell, dass es ohne gesunde und zufriedene Mitarbei-

terinnen und Mitarbeiter keinen erfolgreichen Betrieb gibt. Es bedurfte daher eines Kulturwandels im Unternehmen, hinter dem wir alle – von der Geschäftsführung bis zu den Auszubildenden – stehen.

Ein Beispiel für den Kulturwandel ist unsere neue Kommunikationsbeteiligungskultur:

Unser Chef führte im Herbst 2015 einen Morgenkreis ein, für den sich einmal am Tag alle Mitarbeiter zusammenfinden. Hier berichten alle Mitarbeiter, mit wem sie heute auf Montage fahren, wer noch Muskelkater von gestern hat und was beim letzten Einsatz schiefgelaufen ist. Wenn einem Mitarbeiter ein Fehler bzw. ein Problem auffällt, schießt er ein Foto und bringt es mit in den Morgenkreis. Wir zeigen Fehler in der Runde, um gemeinsam zu prüfen, wie es dazu kommen konnte. Dadurch lernt jeder dazu. Ärger bekommt keiner. Nun ist es nicht mehr



so schlimm, wenn mal ein falsches Loch gebohrt wird. Über manche Fehler lachen wir dann auch mal gemeinsam. Auch Fotos von Erfolgen gehören zur morgendlichen Routine. Unser Kreis schafft Vertrauen und hilft dabei, dass alle besser und sicherer zusammenarbeiten.

Wir haben gelernt: Die Vorgesetzten sollten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht nur die Möglichkeit geben, sich am Arbeitsschutz zu beteiligen, sondern das auch aktiv einfordern. Es dauerte ein Dreivierteljahr, bis jemand sich traute, etwas im Morgenkreis zu berichten. Trotzdem ist unser Chef am Ball geblieben und heute ist der Morgenkreis fester Bestandteil. Uns geht es um eine gesunde Fehlerkultur und eine gesunde Kommunikation, um so Arbeitsschutz als Teil unserer Kultur zu leben. Damit der Kulturwandel gelingt, empfehlen wir: für- und miteinander sprechen – und nicht gegen- und übereinander.

▣ www.rosenhagen-metallbau.de



AGC

Your Dreams, Our Challenge

AUS DER PRAXIS: PRÄVENTION VON MUSKEL-SKELETT-ERKRANKUNGEN IN DER AGC F | GLASS GMBH

Wir sind ein junges Unternehmen und haben alle Arbeitsplätze optimal ergonomisch gestaltet. Doch der Schichtbetrieb ist eine bestimmende Größe bei der Arbeitsorganisation, denn der Ofen läuft 24 Stunden am Tag, 365 Tage im Jahr. Daher haben wir ein schichtkompatibles, auf Muskel-Skelett-Beschwerden zugeschnittenes Sportangebot, das dienstags und donnerstags vor oder nach der Arbeit inhouse wahrgenommen werden kann. Bevor das neue Gesundheitsangebot konzipiert und eingeführt wurde, wurden die Arbeitsplätze aller 230 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begutachtet und die Belastungen analysiert. Zugleich konnten die Beschäftigten an einem kostenlosen Gesundheitscheck teilnehmen und die anonymisierten Daten wurden für die weitere Entwicklung des geplanten Gesundheitsangebots genutzt. Über zwei Drittel der Beschäftigten nahmen an dem Screening teil. Aus den Erkenntnissen wurde das Sportangebot „Fitness für Dich“ entwickelt.

▣ www.fglass.de

UNTERNEHMEN SCHÜTZEN IHRE BESCHÄFTIGTEN VOR ARBEITSUNFÄLLEN UND ARBEITSBEDINGTEN ERKRANKUNGEN

Nicht nur Großunternehmen, auch fast 90% der Klein- und Kleinstbetriebe weisen dem Arbeits- und Gesundheitsschutz eine hohe Bedeutung zu (Sczesny et al., 2014). Um Risiken für Krankheiten und Unfälle (d.h. Gefährdungen) aufzudecken, führen die Unternehmen entsprechende Gefährdungsbeurteilungen – z.B. für Gefahrstoffe, Muskel-Skelett-Erkrankungen oder psychische Belastung – durch. Bei einer repräsentativen Befragung von Betrieben und Beschäftigten gaben 80% der Verantwortlichen für Arbeitsschutz an, dass an den Arbeitsplätzen in ihrem Betrieb eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wird (NAK & BAuA, 2017). Allerdings können insbesondere Kleinst- und Kleinbetriebe noch zu oft keine schriftlich dokumentierte Gefährdungsbeurteilung vorweisen. Ein Grund hierfür ist, dass Gefährdungen in diesen Betrieben im betrieblichen Alltag aufgedeckt und behoben werden (Beck et al., 2017), also unabhängig von einer Gefährdungsbeurteilung. Nichtsdestotrotz ist die Gefährdungsbeurteilung für alle Unternehmen das grundlegende Instrument zum Gesundheitsschutz. Daher ist es Ziel und Aufgabe der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA), an der sich auch Arbeitgeberverbände und Unternehmen beteiligen, dass möglichst alle Betriebe die Gefährdungsbeurteilung um-



Bei einer repräsentativen Befragung gaben 80% der Verantwortlichen für Arbeitsschutz an, dass an den Arbeitsplätzen in ihrem Betrieb eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wird (NAK & BAuA, 2017).



setzen und dokumentieren. Hierzu bedarf es niederschwelliger Handlungshilfen und Zusammenfassungen, die branchenspezifisch alle wesentlichen Informationen zum Arbeitsschutz beinhalten (wie die Branchenregeln der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung).



Interessante und passende Gesundheitsangebote sind entscheidend im Wettbewerb und für die Bindung neuer Talente.

GESUNDHEIT 4.0: GESUNDHEITSFÖRDERUNG UND EINGLIEDERUNGSMANAGEMENT SIND FESTER BESTANDTEIL DER UNTERNEHMENSPOLITIK

Der Anteil der Betriebe mit freiwilligen Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) ist gemäß der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018 von 34% im Jahr 2006 auf 45% im Jahr 2018 gestiegen (Lück et al., 2019). Interessante und passende Gesundheitsangebote sind entscheidend im Wettbewerb und für die Bindung neuer Talente. Daher findet die BGF immer stärker Eingang in die Mitarbeiterführung und Personalpolitik. Um die Gesundheit und auch Selbstfürsorge ihrer Beschäftigten zu stärken, haben immer mehr Unternehmen Angebote im Repertoire wie Trainings zum rückengerechten Heben und Tragen am Arbeitsplatz, Gesundheits-Check-ups und -Screenings, persönliche Beratungsangebote (z.B. Sozialberatung, medizinische Beratung), Schutzimpfungen sowie Führungskräfte-seminare zur gesundheitsgerechten Mitarbeiterführung (> **Gute Bezahlung, umfassende soziale Absicherung, viele Extras**).

Sind Beschäftigte langfristig arbeitsunfähig, bieten Arbeitgeber ein betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM). Ziel ist es, auch Beschäftigte mit gesundheitlichen Problemen im Unternehmen zu halten und erneuter Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen. Die Vorteile sind zahlreich: Ein BEM kann die Motivation und Identifikation der Beschäftigten mit dem Betrieb erhöhen, Kolleginnen und Kollegen entlasten, Fehlzeiten verringern und das Betriebsklima verbessern.

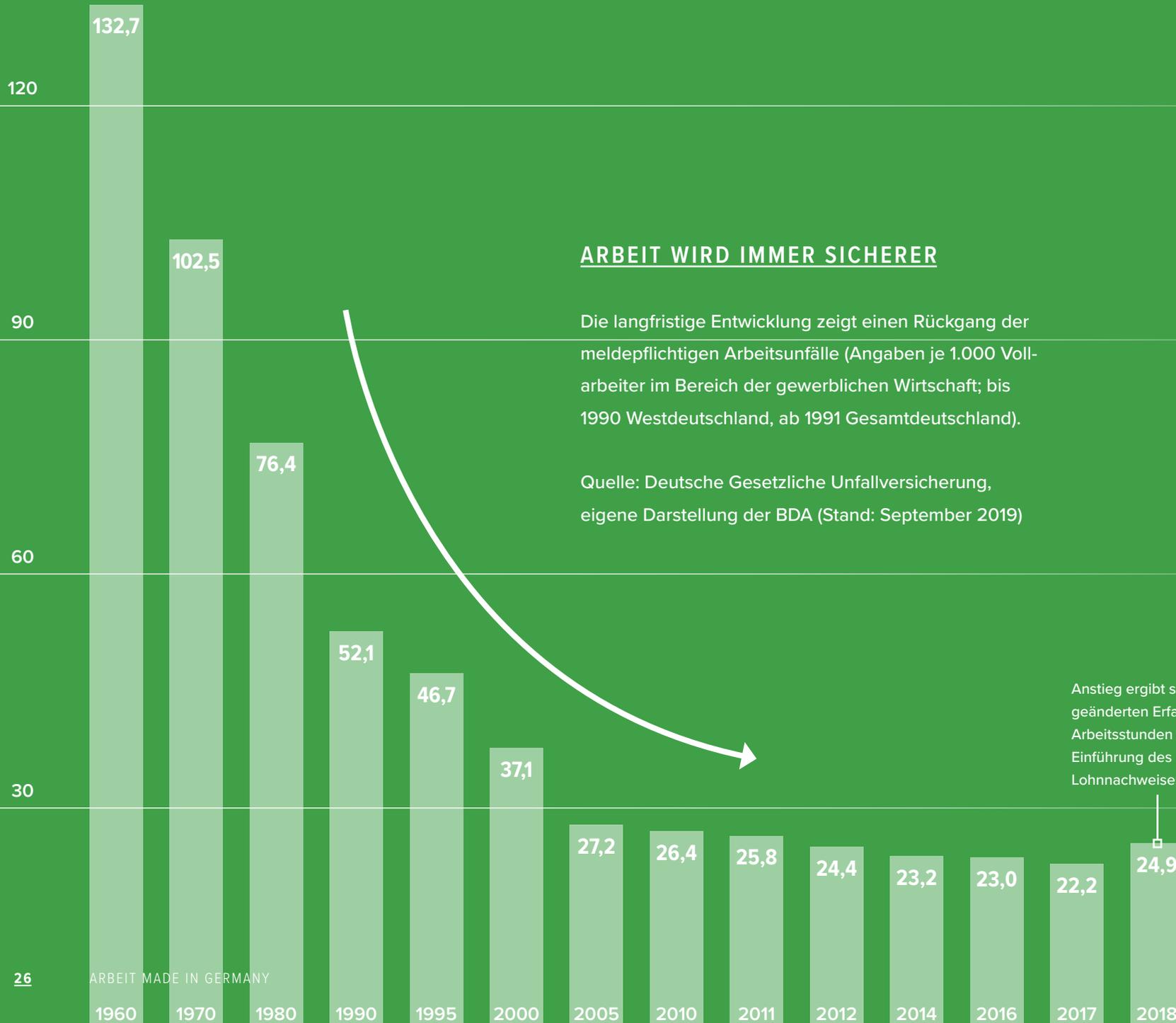


@DieBDA, 2. November 2018:

Wir wollen, dass unsere Beschäftigten gesund, zufrieden & motiviert bleiben
💪 **#GroKo** baut jedoch Hürden für die betriebliche Gesundheitsförderung auf.

[@washingtonski](#) [@handelsblatt](#)

[@dgb_news](#) [@BMF_Bund](#) [@GKV_SV](#)



ARBEIT WIRD IMMER SICHERER

Die langfristige Entwicklung zeigt einen Rückgang der meldepflichtigen Arbeitsunfälle (Angaben je 1.000 Vollarbeiter im Bereich der gewerblichen Wirtschaft; bis 1990 Westdeutschland, ab 1991 Gesamtdeutschland).

Quelle: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, eigene Darstellung der BDA (Stand: September 2019)

Anstieg ergibt sich aus der geänderten Erfassung der Arbeitsstunden im Zuge der Einführung des elektronischen Lohnnachweises



DAS ENGAGEMENT DER UNTERNEHMEN IST IM ARBEITS- UND GESUNDHEITSSCHUTZ SOWIE IN DER GESUNDHEITSFÖRDERUNG ERFOLGREICH

In der gewerblichen Wirtschaft sind sowohl die Zahl der Arbeitsunfälle als auch die Unfallquote (Arbeitsunfälle je 1 Mio. Arbeitsstunden) seit 1991 um die Hälfte gesunken (siehe Abbildung zu den meldepflichtigen Arbeitsunfällen je 1.000 Vollarbeiter). Die Zahl der tödlichen Arbeitsunfälle ist in dieser Zeit sogar um zwei Drittel zurückgegangen (DGUV, 2017). Im europäischen Vergleich liegt Deutschland bei den Arbeitsunfällen (Eurostat, 2018) und tödlichen Arbeitsunfällen deutlich unter dem EU-Durchschnitt (Eurostat, 2019c). Die Zahl der Beschäftigten, die aus gesundheitlichen Gründen vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheiden, ist seit 1995 um 44 % zurückgegangen (gemessen am Rentenzugang wegen verminderter Erwerbsfähigkeit 2017) (Deutsche Rentenversicherung, 2018). Der Krankenstand der gesetzlich Versicherten bewegte sich im Jahr 2018 mit 4,3 % auf einem niedrigeren Niveau als zur Zeit der Einführung der Lohnfortzahlung im Jahr 1970 und nach der 1990 vollzogenen deutschen Einheit (Gesundheitsberichterstattung des Bundes, 2019).

DIE ROLLE DER EIGENVERANTWORTUNG UND SELBSTFÜRSORGE WÄCHST

Arbeitgeber können letztlich jedoch nur im begrenzten Rahmen Verantwortung für die Förderung der Gesundheit ihrer Beschäftigten übernehmen. Arbeit nimmt zwar einen großen Teil des Lebens ein. Die überwiegende Zeit verbringen die Beschäftigten jedoch privat – was der betrieblichen Gesundheitsförderung Grenzen setzt. Um gesund zu bleiben, sind also Eigenverantwortung und Selbstfürsorge notwendig. Dies gilt auch deshalb, weil sich immer mehr Beschäftigte verstärkt Möglichkeiten wünschen, selbstverantwortlich Entscheidungen zu treffen, ihren Arbeitsalltag zu planen und über die eigene Arbeitszeit zu entscheiden (BAuA, 2017; BAuA, 2018; > **New Time: Flexibilität in den Betrieben**). Als Folge daraus wächst jedoch auch die Pflicht zur Selbstfürsorge bei der Arbeit, wie Teilnahmen an betrieblichen Gesundheitsangeboten oder eine gesunde Pausengestaltung, um Überforderungen zu vermeiden.

GENAUER

NACHGEFRAGT:

**WELCHE ROLLE SPIELT DIE ARBEIT
BEI PSYCHISCHEN ERKRANKUNGEN?**





@DieBDA, 10. Januar 2019:

#FAKTISCH: Die Arbeitsanforderungen in  verbessern sich immer mehr & liegen über dem **#EU-Durchschnitt!**  Schwarzmalerei, die von steigenden psychischen Belastungen sprechen, können sich an folgendem **@BMAS_Bund**-Bericht die Zähne ausbeißen.

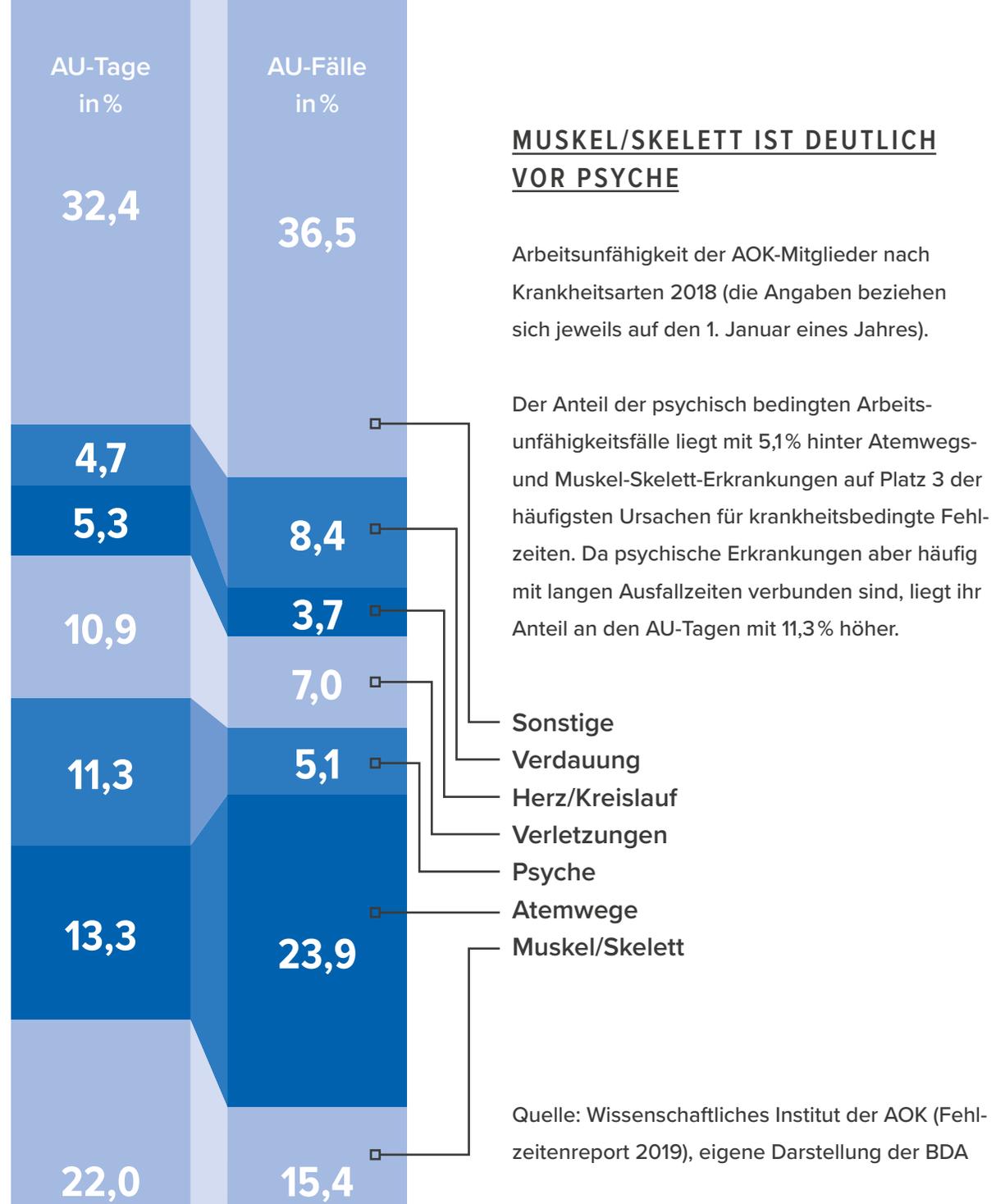
 bmas.de/SharedDocs/Dow...

VIelfältige Ursachen für psychische Erkrankungen

Eine psychische Erkrankung (oder Störung) ist eine krankheitsbedingte Veränderung im Erleben und Verhalten mit Auswirkung auf Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Selbstwahrnehmung. Die Erkrankung muss klinisch diagnostiziert werden und ist meist verbunden mit Leiden und Behinderung des sozialen sowie beruflichen Lebens (siehe die Klassifikationssysteme für Krankheiten ICD-10 bzw. psychische Störungen DSM-5). Arbeit ist niemals alleinige Ursache für eine psychische Erkrankung (Windemuth, 2014). Psychische Erkrankungen entstehen aus einem Zusammenspiel unserer Biologie (z.B. genetische Veranlagungen), sozialen Faktoren (z.B. elterliche Erziehung), unserer Psyche (z.B. Bewältigungsstrategien bei Konflikten) und starken Stressfaktoren (z.B. ein schwerer Unfall). Daher sind psychische Erkrankungen auch keine Berufskrankheit. Typische Erkrankungen sind Depressionen, Angststörungen oder auch Alkoholabhängigkeit. Burnout ist keine psychische Erkrankung (auch nicht nach ICD-11), sondern ein Faktor, der die Entwicklung psychischer Erkrankungen beeinflussen kann.

PSYCHISCHE ERKRANKUNGEN ERFAHREN MEHR AKZEPTANZ

Eine große Reihe Studien zeigen, dass psychische Erkrankungen in der Gesellschaft nicht zunehmen (u. a. Jacobi, Höfler & Strehle et al., 2014; Jacobi & Linden, 2018). Der Wandel der Arbeit bringt also nicht mehr psychische Erkrankungen mit sich (Zielke, 2017), kann jedoch zu neuen/anderen Belastungsfaktoren führen (z. B. vermehrter Kundenkontakt). Ursache für den Anstieg der Diagnosen und Frühverrentungen ist die gestiegene Akzeptanz von psychischen Erkrankungen (Deutscher Bundestag: Antwort der Bundesregierung, 2018). Dadurch werden heute mehr Patientinnen und Patienten, die früher wegen Krankheiten des Muskel-Skelett-Systems behandelt wurden, als psychisch belastet diagnostiziert. Auch sprechen Beschäftigte psychische Probleme gegenüber Ärzten eher an. Die Überlegungen gehen vielmehr dahin, dass sich die Anzahl der Diagnosen nun der Anzahl der tatsächlichen psychischen Erkrankten annähert. Trotz dieser Entwicklung liegt der Anteil der psychisch bedingten Arbeitsunfähigkeitsfälle bei 5,1%, deutlich hinter Atemwegs- und Muskel-Skelett-Erkrankungen. Ebenso wurden die meisten Arbeitsunfähigkeitstage (22,0%) durch Muskel-Skelett-Erkrankungen verursacht, da sie häufig mit langen Ausfallzeiten verbunden sind. Lediglich 11,3% der AU-Tage gehen auf psychische Erkrankungen zurück (Badura et al., 2018). Die bessere und schnellere Diag-





nose psychischer Erkrankungen bietet zudem Chancen. Betroffene können schneller Hilfe erhalten und damit auch besser genesen. Ärzte, Therapeuten, Bundesgesundheitsministerium und Sozialversicherungsträger sind hier nun gefordert, das Versorgungssystem weiter auszubauen.

WELCHE ROLLE SPIELT NUN DIE ARBEIT BEI PSYCHISCHEN ERKRANKUNGEN?

Grundsätzlich hat Arbeit einen positiven Einfluss auf die Gesundheit und persönliche Entwicklung. Über die Sicherung des Lebensunterhalts hinaus kann gute Arbeit eine Quelle von Lebenssinn, Selbstvertrauen oder Zufriedenheit sein. Zudem strukturiert Arbeit über weite Teile des Lebens den Ablauf des Alltags, ermöglicht soziale Kontakte und Anerkennung (Enste & Ewers, 2014). Allerdings können Fehlbelastungen bei der Arbeit (wie permanenter hoher Zeitdruck, ständige Arbeitsunterbrechungen oder Konflikte) Gesundheitsprobleme mitverursachen und die Wahrscheinlichkeit erhöhen, psychische Störungen zu entwickeln.

Für Unternehmen ist die psychische Gesundheit ihrer Beschäftigten zentral. Denn neben dem Wunsch nach motivierten und zufriedenen Beschäftigten ist klar, dass psychische Erkrankungen zu weniger Leistung, zu Unfallgefahren und Fehlzeiten führen. Daher ist es auch die

**Ein Großteil der Erwerbstätigen
in Deutschland (87%) und auch
in der EU (85%) hat immer oder
meistens das Gefühl, sinnvolle
Arbeit zu verrichten.**

(Eurofound, 2015)

gesetzliche Aufgabe der Arbeitgeber, Gefährdungen für psychische Belastung zu reduzieren. Mit Erfolg: Seit 2005 nehmen psychische Belastungsfaktoren weiter ab (Eurofound, 2015). Im europäischen Vergleich sind die psychischen Anforderungen durchweg geringer als der EU-Durchschnitt. Im Zeitraum zwischen 2005 und 2015 nahm die Arbeitsbelastung ab und Ressourcen (also positive und schützende Faktoren bei Belastung) bei der Arbeit nahmen zu. Ein Großteil der Erwerbstätigen in Deutschland (87%) und auch in der EU (85%) hat immer oder meistens das Gefühl, sinnvolle Arbeit zu verrichten (Eurofound, 2015 > **Wie Arbeitgeber gute Arbeit gestalten**).

WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN:

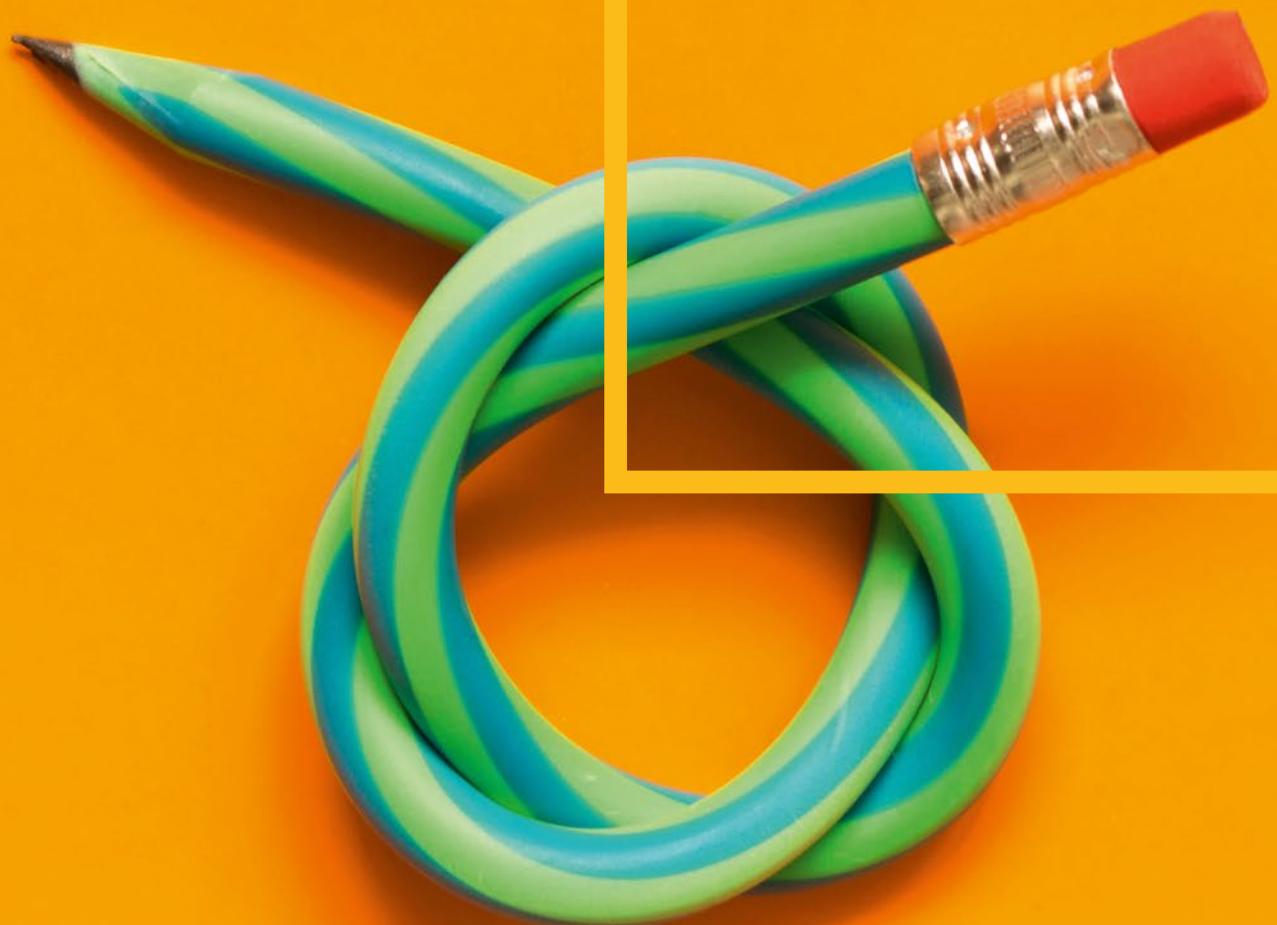
- ❑ BDA kompakt „Erfolgsfaktor Psychische Gesundheit“
- ❑ BDA-Positionspapier „Betriebliche Gesundheitsförderung: Unternehmen engagiert und erfolgreich“
- ❑ BDA-Stellungnahme „Burnout weiter keine Krankheit“
- ❑ BDA kompakt „Betriebsärztemangel“
- ❑ Gemeinsame Erklärung „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ (von BMAS, BDA und DGB)

NEW TIME:

FLEXIBILITÄT IN DEN BETRIEBEN

Smartphones, Tablets, Laptops und Software 4.0 (z. B. zur Nutzung der Arbeitsdateien in der Cloud oder Video-Konferenzen) sind längst Bestandteil unseres Alltags und erlauben es uns, flexibel zu bleiben – bei der Arbeit und im Privaten. Beschäftigte können durch die betrieblichen Flexibilisierungsmöglichkeiten den eigenen Arbeitsalltag sowie die Erwerbsbiografie individueller gestalten.







E

Eine Studie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) bestätigt das Engagement der Unternehmen: Die Mehrzahl der Erwerbstätigen kann 2017 – im Gegensatz zu 2015 – verstärkt Einfluss auf ihre Arbeitszeitgestaltung nehmen (BAuA, 2018). So bieten einige Unternehmen ihren Beschäftigten bereits an, während eines Sabbaticals mithilfe von Arbeitszeitkonten und dem Ansparen von Entgelt „mal den Kopf frei zu bekommen und Neues zu erleben“.

UNTERNEHMEN UNTERSTÜTZEN DIE BESCHÄFTIGTEN DARIN, DIE BALANCE HALTEN ZU KÖNNEN

Besonders für die Millennials-Generation bedeutet Vereinbarkeit der Lebensbereiche mehr als Karriere. Heute hat die Mehrheit der Betriebe verschiedenste Möglichkeiten im Portfolio, um die Vereinbarkeit möglich zu machen (IAB, 2018b). Und da die Sozialpartner die große Bedeutung dieses Themas längst erkannt haben, beinhalten bereits 90% der Tarifverträge Vereinbarungen zur Vereinbarkeit (Schneiders, 2018). Unternehmen unterstützen ihre Beschäftigten beispielsweise bei der Kinderbetreuung: Das Engagement reicht vom Eltern-Kind-Arbeitszimmer im Betrieb über Belegplätze in Kitas bis hin zu Kinderpro-



@DieBDA, 2. Februar 2018:

#Arbeit 4.0: Zeit für eine neue #Arbeitszeit!

#Digitalisierung ermöglicht & erfordert mehr

#Flexibilität. Unsere Erwartungen an eine

Arbeitszeitordnung 4.0 in unserer neuen Publikation zur Arbeitszeit „New Work“.  

Hier reinklicken:  arbeitgeber.de/www/arbeitge...

grammen in den Ferien. Es gibt inzwischen mehr als 664 betriebseigene Kitas in Deutschland (Destatis, 2018d). Zudem erleichtern Unternehmen ihren Beschäftigten den Wiedereinstieg nach einer Auszeit mit speziellen Förderprogrammen oder ermöglichen Jobsharing-Modelle – auch in Führungspositionen. Auch das Thema „Pflege von Angehörigen“ rückt in den Fokus. Daher machen Arbeitgeber ihren Beschäftigten Angebote zur Pflegeberatung, zu altersgerechtem Wohnraum und schaffen Möglichkeiten für Sonderurlaub, Freistellung und Arbeitszeitverkürzung, wenn Beschäftigte Angehörige pflegen. Einige Betriebe halten einen „Notfallkoffer“ für den Fall kurzfristig eingetretener Pflegebedürftigkeit bereit, in dem Basisinformationen und Angaben zu Ansprechpartnern für die Angehörigen enthalten sind. Vermittlungsangebote der Arbeitgeber stellen ebenso eine große Hilfestellung und Entlastung für die Beschäftigten dar. Dies gilt auch für die Vermittlung von haushaltsnahen Dienstleistungen, z.B. Bügeldiensten (BDA, 2013; > **Gute Bezahlung, umfassende soziale Absicherung, viele Extras**).

Der tarifliche Instrumentenkasten für eine Flexibilisierung der Arbeitszeit und der Arbeitsorganisation ist groß.



Die Mehrheit (56 %) der Erwerbstätigen sieht Vorteile in der Möglichkeit, überall mobil zu arbeiten (Brodersen & Lück, 2017). Dabei ist die Zustimmung über alle Altersklassen hinweg hoch, auch bei denen, die tendenziell häufiger annehmen, in ihrer Freizeit für ihre Arbeit erreichbar sein zu müssen.

TARIFVERTRÄGE ERMÖGLICHEN IMMER MEHR FLEXIBILITÄT BEI ARBEITSZEIT UND ARBEITSORT

Die Tarifpartner haben in verschiedenen Branchen bereits eine Reihe teils sehr unterschiedlicher Lösungsansätze für flexible Arbeit gefunden. Tarifverträge bieten hierfür einen geeigneten Rahmen, der von den Betrieben entsprechend den betrieblichen Gegebenheiten und Anforderungen im Einklang mit den Bedürfnissen der Beschäftigten näher ausgestaltet werden kann. Der tarifliche Instrumentenkasten für eine Flexibilisierung der Arbeitszeit und der Arbeitsorganisation ist groß. Tarifverträge bieten z.B. den Rahmen für mobiles Arbeiten in einem Betrieb oder flexible Tages- und Wochenarbeitszeiten, z.B. durch Arbeitszeitkonten oder eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung. Auf der Grundlage von Tarifverträgen können höchst individuelle Arbeitszeitmodelle in den Betrieben entwickelt werden – von der vorübergehenden Verkürzung der Arbeitszeit, z.B. um Kinder besser betreuen oder sich beruflich weiterbilden zu können, bis hin zur Wahlmöglichkeit der Beschäftigten zwischen Entgelterhöhung und etwa zusätzlichen freien Tagen. Wichtig bei solchen Regelungen ist immer, dass sie Optionsmodelle für die Betriebe und ihre Beschäftigten bieten, die betriebspezifisch und passgenau umgesetzt werden können.

AUS DER PRAXIS: TARIFLICHE SPIELRÄUME FÜR ATTRAKTIVE ANGEBOTE DER BETRIEBE FÜR INDIVIDUELLE ARBEITSZEITGESTALTUNG IN DER METALL- UND ELEKTROINDUSTRIE

Auf der Grundlage zahlreicher Tarifverträge können Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie ihre Beschäftigten in allen Lebensphasen und Lebenslagen unterstützen.

„zusätzliche Freistellungstage“, z. B. bei Pflege naher Angehöriger

Beschäftigte mit bestimmten Belastungen (besondere Schichtarbeit, Pflege von nahen Angehörigen oder Betreuung von Kindern bis zu einem Alter von acht Jahren) können statt eines tariflichen Zusatzgelds acht Freistellungstage beantragen.

„verkürzte Vollzeit“, z. B. um mehr Zeit für kleine Kinder zu haben

Wenn die betrieblichen Gegebenheiten es zulassen, können Beschäftigte unter bestimmten Voraussetzungen ihre Arbeitszeit für die Dauer von 6 bis 24 Monaten auf bis zu 28 Stunden absenken und danach wieder zur Vollzeit zurückkehren.

„mehr arbeiten“, z. B. um den Hausbau zu finanzieren

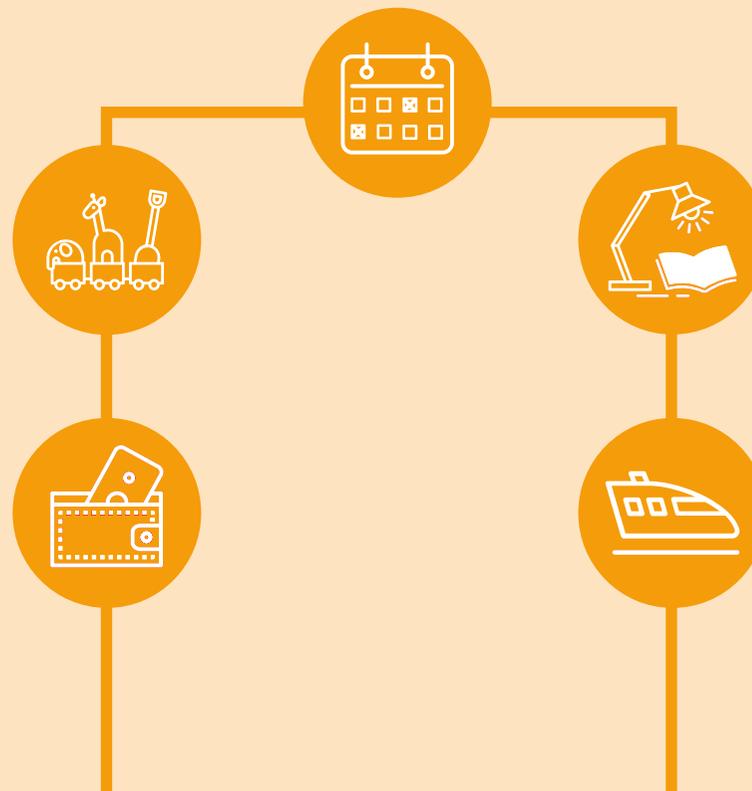
Die regelmäßige tarifliche Wochenarbeitszeit in der Branche beträgt 35 Stunden. Unter Einhaltung bestimmter Grenzen kann der Arbeitgeber mit einem Beschäftigten eine höhere Arbeitszeit vereinbaren.

„Bildungsteilzeit“ für persönliche Weiterbildung, z. B. neben dem Job eine Meisterausbildung absolvieren

In einigen Tarifregionen können Beschäftigte mit ihrem Arbeitgeber vereinbaren, dass sie zu Bildungszwecken für eine bestimmte Dauer vorübergehend ausscheiden oder in Teilzeit bzw. kürzer arbeiten.

„mobiles Arbeiten“, z. B. Homeoffice, um Arbeitswege zu sparen

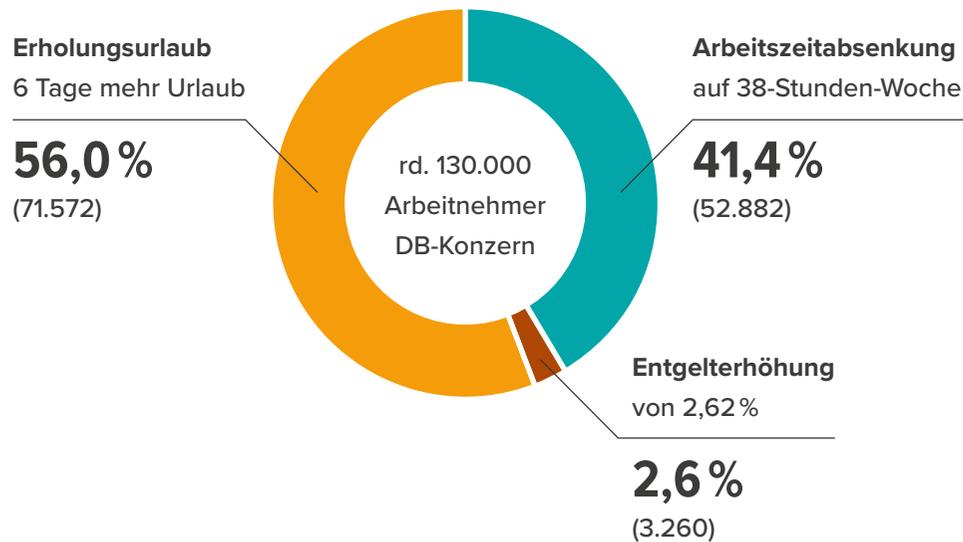
Der Tarifvertrag für mobiles Arbeiten bietet einen Rahmen, um mobile Arbeit bei dafür geeigneten Tätigkeiten in einem Betrieb besser umsetzen zu können.



AUS DER PRAXIS: MEHR GELD, WENIGER WOCHENSTUNDEN ODER MEHR URLAUB? – INDIVIDUELLE WAHL BEI DER DEUTSCHE BAHN AG

Im Rahmen eines großen und vielfältigen Engagements zur Vereinbarkeit von Job und Privatleben bietet die Deutsche Bahn AG ihren Beschäftigten u. a. in vielen Bereichen eine zeitliche und örtliche Flexibilität bis hin zur erstmals 2016 tariflich vereinbarten Wahl zwischen mehr Geld, weniger Wochenstunden und mehr Urlaub.

Ergebnisse der Wahl der DB-Beschäftigten zur Tariferhöhung ab 1. Januar 2018 (Gesamtergebnis)



Quelle: Deutsche Bahn AG



@DieBDA, 3. April 2018:

Im 21. Jahrhundert ist es Zeit für eine neue
[#Arbeitszeit!](#) Höchstarbeitszeit in Zukunft flexibel
über die Woche verteilen, [#Unternehmen](#)
& Beschäftigten mehr Flexibilität geben.
[#Digitalisierung](#) [#Arbeit40](#) @ZDH_news. Mehr zu
den Chancen von [#Arbeiten40](#) [arbeitgeber.de/](#)
[www/arbeitgebe...](#)

Die Working-Life-Studie (zur Vermischung von Privat- und Berufsleben von der Personalberatung Michael Page, 2018) zeigt, dass auch private Angelegenheiten Teil des Arbeitsalltags sind: 71% der 669 Befragten geben an, dass sie während der Arbeit Nachrichten an Freunde und Familie schicken, 77% koordinieren private Termine in der Arbeitszeit. 41% der Umfrageteilnehmer treffen sich auch nach der Arbeit mit ihren Kollegen und 51% zählen diese zum Freundeskreis.

Das bedeutet, dass es beim Thema „Flexibilisierung“ nicht nur um die Frage geht, inwiefern Berufliches Teil des Privatlebens wird, sondern auch, wie sehr Privates den Berufsalltag durchdringt. Studienergebnisse wie diese verdeutlichen zudem, dass Arbeit und Privates nicht getrennt betrachtet werden.

VERTRAUEN UND ABSPRACHEN SCHAFFEN KLARHEIT BEI MOBILER ARBEIT

Die flexible Arbeit mit mobilen Endgeräten bringt für viele Beschäftigte mehr Spielraum bzw. Autonomie im Arbeitsalltag und eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben. Derzeit bieten etwa ein Viertel der Betriebe die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten an (IAB, 2019). Befürchtungen, dadurch oft auch außerhalb der eigenen Arbeitszeiten in Anspruch genommen zu werden, sind unbegründet: Der Anteil Beschäftigter, die im Privatleben kontaktiert wurden (von Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Vorgesetzten oder Kundinnen und Kunden), liegt seit 2015 konstant bei 12 % (BAuA, 2018). Anders sieht es in Bezug auf die Erwartung der Beschäftigten aus: 24% der Beschäftigten gehen davon aus, privat erreichbar sein zu müssen (BAuA, 2018), auch wenn dies gar nicht erwartet wird. Interne Regelungen,

Am Ende muss in jedem Unternehmen eine eigene Lösung für den passenden Umgang mit dem Arbeiten von unterwegs und von zu Hause gefunden werden.



wie Kommunikationsregeln, die Festlegung von Reaktionszeiten und Begrenzung von Verteilerkreisen, haben sich daher in der Praxis bewährt. Tatsache ist jedoch auch, dass nicht alle Tätigkeiten mobiles Arbeiten und Homeoffice zulassen. Zudem geben über die Hälfte der Beschäftigten an, auf Homeoffice bewusst zu verzichten, um Grenzen zwischen den Lebensbereichen zu wahren oder weil die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen sonst erschwert werden würde (IAB, 2019). Am Ende muss daher in jedem Unternehmen eine eigene Lösung für den passenden Umgang mit dem Arbeiten von unterwegs und von zu Hause gefunden werden.



@DieBDA, 2. Januar 2019:

Wir lassen nicht locker: Die Arbeitszeit muss endlich flexibler werden! Das stärkt die [#Vereinbarkeit](#) von [#Familie & #Beruf](#). Und: Die  Wirtschaft kann sich noch besser um ihre Kunden kümmern. Win-Win für alle! 👍 [#Digitalisierung](#) [#NewWork](#) [#Arbeit40](#)
[zdf.de/nachrichten/he...](https://www.zdf.de/nachrichten/he...)

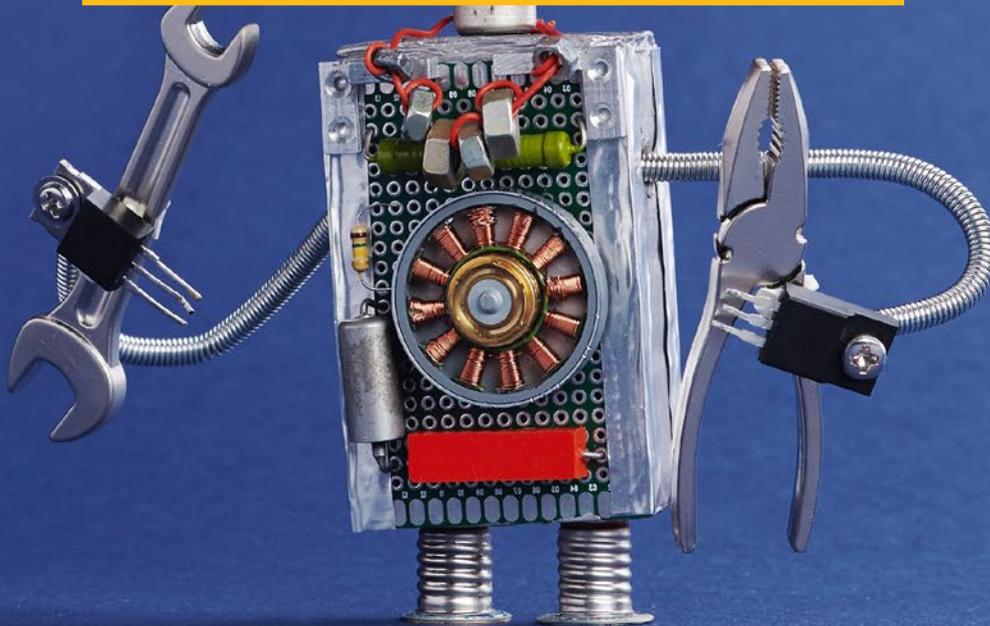
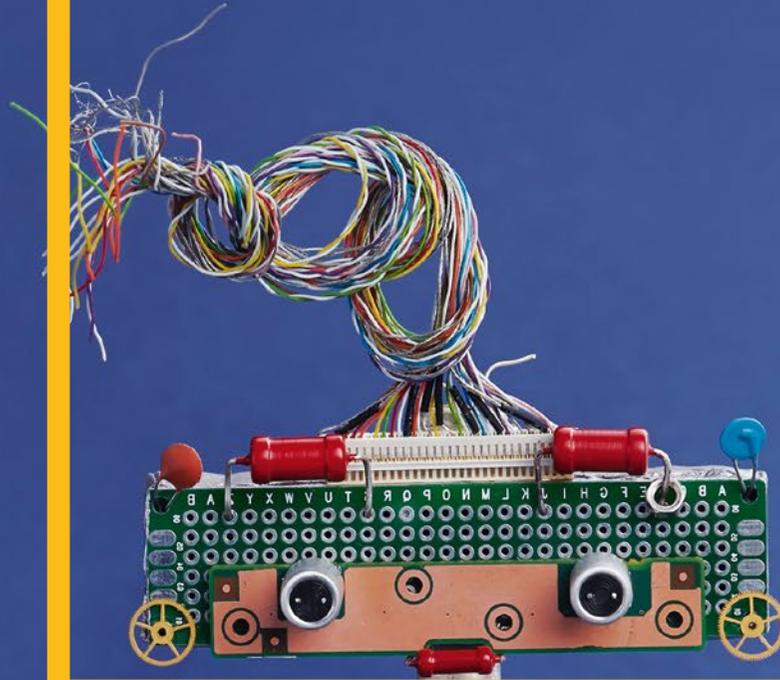
WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN:

- ❑ BDA-Publikation „Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Praxisbeispiele aus der Wirtschaft“
- ❑ BDA-Positionspapier „Tarifpolitik für familienbewusste Arbeitszeiten“
- ❑ Statistisches Bundesamt (Destatis) (2018). Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe. Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege.
- ❑ Demografieportal des Bundes und der Länder (2013). Frauen arbeiten Teilzeit wegen Familienpflichten.
- ❑ Mehr zum Thema „erweiterte Erreichbarkeit“ gibt es im Präventionsprojekt „Mitdenken 4.0“ der VBG unter www.vbg.de/erweiterte-erreichbarkeit

DIGITALISIERUNG UND WAS SIE UNS GUTES BRINGEN KANN

Die Digitalisierung ist schon heute wichtiger Bestandteil unserer Arbeitswelt. Sie bringt in allen Bereichen Chancen und Herausforderungen für Unternehmen und Beschäftigte mit sich – ob in der Arbeitsgestaltung, Gesundheit, Flexibilität, Führung oder Weiterbildung. Durch den zunehmenden Einsatz digitaler Technologien im Arbeitsprozess gelingt es, die Arbeitsqualität noch weiter zu verbessern.







@DieBDA, 3. Dezember 2018:

#DigitalGipfel18: Spitzentreffen gab es genug. Jetzt muss es an die Umsetzung gehen! Experimentierräume, Arbeitszeiten der Zukunft & mehr Ordnungspolitik der Chancen: So wird die #Digitalisierung zum Erfolg! #Digitalgipfel #KI #NewWork

NEUE TECHNOLOGIEN ERLEICHTERN ERWERBSBETEILIGUNG

Für die Beschäftigten wächst durch die zunehmende Verbreitung von digitalen Technologien die Bedeutung des kollaborativen Arbeitens mit Computern und Maschinen (Mensch-Maschine-Kollaboration). Das bringt viele Vorteile: Sogenannte energetische Assistenzsysteme (z.B. Roboter und Exoskelette) können Ältere und Menschen mit Behinderung länger im Arbeitsprozess halten bzw. besser in diesen integrieren. So können diese Systeme motorisch eingeschränkten Beschäftigten ermöglichen, in körperlich fordernden Bereichen zu arbeiten. Arbeiten im Homeoffice bietet mobilitätseingeschränkten Menschen neue Möglichkeiten. Eine weitere Chance ist die Kompensation von Sinnesbeeinträchtigungen durch innovative Sprach-, Seh- und Hörhilfen oder kompetenzfördernde Assistenzsysteme (wie z.B. Datenbrillen), die die Inklusion von Menschen mit Behinderung in die Arbeitswelt erleichtern. Gleichzeitig können diese Technologien geringer qualifizierte Beschäftigte dazu befähigen, komplexere Tätigkeiten zu erledigen. Dabei passen sich die Systeme den individuellen Arbeitsweisen des Beschäftigten an und können so „nah am Menschen“ in Arbeitsabläufe integriert werden.



DIGITALISIERUNG ERMÖGLICHT MEHR ARBEITSSICHERHEIT UND HILFT, FEHLBELASTUNGEN ZU VERMEIDEN

Digitale Technologien spielen zunehmend auch im Bereich des Arbeitsschutzes und der Notfallprävention eine wichtige Rolle. Beschäftigte können z.B. mit Smart Wearables wie intelligenten Schutzhelmen oder Schutzkleidung ausgestattet werden, die mithilfe von Kameras und Sensoren unmittelbare Gefahren erkennen und in Echtzeit an die Werks- oder Einsatzleitung übermitteln können. Darüber hinaus können KI-Algorithmen z.B. über Sensoren und intelligente Bilderkennung Gefahrensituationen und Unfälle eigenständig melden. Durch solche Instrumente kann nicht nur die Unfallgefahr im Betrieb vermindert, sondern im Ernstfall Verletzten deutlich schneller Hilfe geleistet werden. In Bezug auf psychische Belastung bieten neue Technologien die Möglichkeit, einseitige Routinetätigkeiten zu übernehmen. Zum Beispiel können intelligente Chatbots im Kundenservice häufige Routineanfragen autonom bearbeiten. Damit kann Monotonie reduziert werden, während wir Menschen unsere Arbeit abwechslungsreich gestalten können. Dadurch werden – richtig durchdacht und umgesetzt – individuelle Entscheidungs- und Handlungsspielräume erhöht, psychische Fehlbelastung reduziert und Arbeit sinnhafter gestaltet (➤ **Das Zusammenspiel von Gesundheit und Arbeit**).



@DieBDA, 23. September 2019:
Mensch-Maschine-Interaktion mal ganz praktisch: Ein Exoskelett kann Arbeitnehmer bei körperlich anstrengenden Tätigkeiten spürbar entlasten und Berufskrankheiten vorbeugen. Beeindruckende Technik von @germanbionic auf der #FutureWork19

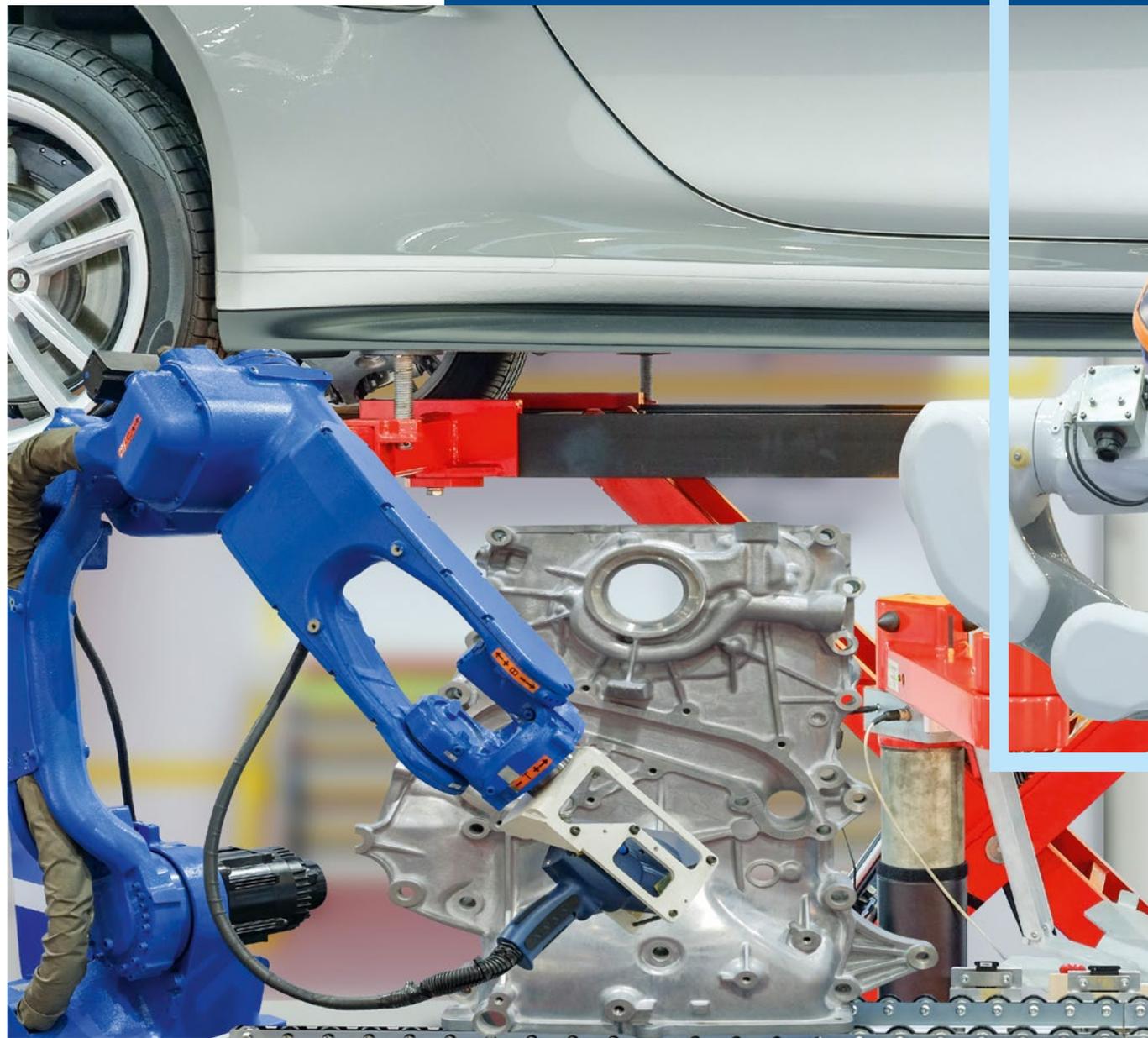


WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN:

- ❑ BDA-Publikation „Germany Reloaded – Wie Wirtschaft und Beschäftigte von der Digitalisierung profitieren können“
- ❑ BDA-Publikation „KÜNSTLICHE INTELLIGENZ: Deutschland zum Vorreiter der Arbeitswelt von morgen machen“
- ❑ Mehr zum digitalen Wandel in der Arbeitswelt gibt es auf unserem **FUTUREwork** Blog unter www.futurework.online

ARBEIT 4.0 BRINGT FLEXIBILITÄT UND VEREINBARKEIT DER LEBENSBEREICHE

Bereits mehr als die Hälfte der Beschäftigten nutzt im Rahmen ihrer Arbeit mobile Endgeräte (Richter et al., 2017). Laut einer Studie des Bundeswirtschaftsministeriums (BMWi, 2018) setzen 43% der Unternehmen Cloud-Computing ein. Die Weiterentwicklung von mobil einsetzbaren Technologien und die Abrufbarkeit von Daten (jederzeit und überall) werden zeitliche und örtliche Flexibilität bei der Arbeit vorantreiben – und somit auch die Vereinbarkeit der Lebensbereiche vereinfachen. Für Unternehmen sind neue Technologien sowie flexibles Arbeiten unabdingbar, um sich an den schnell ändernden Markt und neue Gegebenheiten anzupassen. Bei kurzfristigen Auftragschwankungen sowie Kundenwünschen, aber auch z.B. bei krankheitsbedingtem Ausfall von Beschäftigten, müssen Arbeitgeber flexibel reagieren können. Neue technische Lösungen wie digitale Abstimmungsplattformen erleichtern in diesen Fällen die Einsatzplanung. Sie berücksichtigen dabei nicht nur Verfügbarkeit und Qualifikation, sondern auch ergonomische Aspekte und bevorzugte Arbeitszeiten der Beschäftigten (vgl. z.B. www.kapaflexity.de; > **New Time: Flexibilität in den Betrieben**).





AUS DER PRAXIS: UNFALL- UND VERLETZUNGSRISIKO DURCH DIE ZUSAMMENARBEIT VON MENSCH UND ROBOTER SENKEN

In der Autoindustrie werden heute schon kollaborative Leichtbauroboter bei der Getriebemontage eingesetzt. Während die Beschäftigten kleinere Getriebeteile in ein Gehäuse montieren, setzt der Roboter die mehrere Kilogramm schweren Zahnräder ein. Mensch und Roboter arbeiten dabei gleichzeitig am selben Gehäuse. Der Roboter kann anhand von Sensoren die Bewegungen seines menschlichen Kollegen erkennen und so Zusammenstöße verhindern. Die Beschäftigten werden durch die Kollaboration körperlich entlastet; das Unfall- und Verletzungsrisiko wird deutlich verringert.

AUS DER PRAXIS: INTELLIGENTE HANDSCHUHE ZUM SCHUTZ VOR UNFÄLLEN

Im Bereich der Lagerlogistik wurde ein intelligenter Handschuh entwickelt, mit dem die Beschäftigten während des Verladens schwerer Lasten (z. B. Kartons) eine Hebehilfe intuitiv steuern können. Der Lagerist trägt den Handschuh wie einen gewöhnlichen Arbeitshandschuh. Während des Verladevorgangs messen Sensoren im Handschuh Gewicht und Belastung und senden die Daten an die Hebehilfe. Dank der Sensoren und einer KI-gestützten Steuerungssoftware erkennt der Lastkran die Bewegungen des Beschäftigten sowie das Gewicht der Ware und passt seine Unterstützungsleistung in Echtzeit an. Dadurch können körperliche Belastungen reduziert und arbeitsbedingte Unfälle oder Krankheiten verhindert werden.

IM GESPRÄCH: WIE WIRD IM (DIGITALEN) WANDEL GEFÜHRT?

Die Digitalisierung beeinflusst und verändert die Erwartungen an eine Führungskraft. Moderne, flache Führungsstrukturen lösen traditionelle, hierarchische Organisationsformen ab. Agilität, als vorrangig auf das schnelle Erfüllen von Kundenwünschen ausgerichtetes Arbeiten, wird zunehmend zum Grundprinzip in vielen Unternehmen. Das gilt nicht nur für große, sondern auch für kleinere Unternehmen, die oft traditionell über flexiblere Hierarchien verfügen.



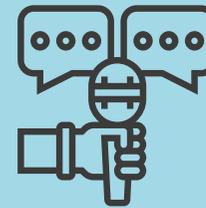


D

Die Herausforderung des Wandels aber ist, dass es für Unternehmen keinen Masterplan x gibt, der vorschreibt, wie „Führung“ im digitalen Wandel auszusehen hat. Jedes Unternehmen muss ausgehend vom eigenen Geschäftsmodell, internationalen Verflechtungen, Unternehmenskultur, Zusammensetzung der Belegschaften, demografischen Veränderungen im Unternehmen und vom eigenen Entwicklungspotenzial selbst entscheiden, wie es sich auf Veränderungen einstellt. Mit zunehmender Vernetzung ändern sich sowohl Markt- als auch Kundenbedürfnisse schneller. Allein dies lässt keine langwierigen hierarchischen Entscheidungsprozesse im Unternehmen mehr zu. Beschäftigte arbeiten daher immer häufiger eigenverantwortlich in bereichsübergreifenden Teams an innovativen Produkten und Lösungen. Dies verändert auch die Art des Führens. „Digitale Führungskräfte“ sind die Vorbilder in der Nutzung digitaler Medien und Geschäftsmodelle, setzen neue Ideen und Arbeitsmethoden um. Die Führung zeitlich begrenzter Teams an verschiedenen Standorten wird immer häufiger (Kienbaum & Stepstone, 2018).

INTERVIEW MIT CORNELIUS FISCHER (EXPERTE FÜR HIERARCHIEFREIES ARBEITEN IM DEUTSCHE BAHN – THINK TANK DIGITALISIERUNG & TECHNIK [TA])

Neue, agile Management- und Führungsmethoden gibt es auch bei der Deutschen Bahn. Cornelius Fischer ist Mitglied des Bahn-Thinktanks Digitalisierung & Technik, wo neue Ideen entstehen, um den digitalen Wandel voranzutreiben. Die BDA hat Herrn Fischer nach seiner Erfahrung im Umgang mit Führung im Wandel gefragt.



BDA: Was bedeutet Führung im Wandel für die Deutsche Bahn (DB)?

Cornelius Fischer: Die DB muss sich inhaltlich neu ausrichten und gleichzeitig sicherstellen, dass beim Wechsel von der analogen Welt in die digitale das System stabil bleibt. Wir nennen das Arbeiten unter dem rollenden Rad. Der eine Teil des Konzerns lebt eher im Alten und verfügt über wichtige Erfahrungen, der andere Teil strebt in die Zukunft und liebt das Experimentieren mehr als Richtlinien. Alles läuft in mindestens zwei Geschwindigkeiten ab, das fordert Führungs-



und Mitarbeitern ist nicht mehr zeitgemäß. Wir sind alle Verantwortungskräfte. Stattdessen bietet es sich an, in Rollen zu denken und diese nach Bedarf und Möglichkeit auf mehr als eine Schulter zu verteilen. Jemand, der im Forschungskontext hochkarätige Wissenschaftler koordiniert und sich darum kümmert, dass

Ich beobachte eine Zunahme von Servant Leadership (Dienender Führung) und Selbstorganisation (Verteilte Führung), beides eigentlich sehr alte Konzepte (Konfuzius, Bibel, Allmende). Die Selbstorganisation bildet dabei die Grundlage für alle Ansätze zur Agilisierung. Eine weitere, komplementäre Entwicklung ist die Steigerung der Intelligenz unserer Entscheidungen. Durch den Einsatz künstlicher Intelligenz und Partizipation verliert die Anzahl heuristischer Entscheidungen an Bedeutung.

»Die einfache Unterscheidung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ist nicht mehr zeitgemäß. Wir sind alle Verantwortungskräfte.«

kräfte – unabhängig von den äußeren Rahmenbedingungen – enorm heraus. Gleichzeitig steht auch die eigene Rolle „Führungskraft“ immer mehr zur Disposition. Brauchen wir die wirklich noch? Ich kenne kaum Führungskräfte, die damit nicht irgendwie überfordert sind. Führung ist folglich Teil des Wandels.

BDA: Was tun Sie und welchen Rat hätten Sie für andere – kleinere oder mittlere – Unternehmen?

Cornelius Fischer: Die einfache Unterscheidung zwischen Führungskräften

die Laborbedingungen optimal sind, würde niemals auf die Idee kommen, sich als Führungskraft zu bezeichnen. Wenn Sie das Potenzial aller Mitarbeiter nutzen wollen, hinterfragen Sie systematisch alle Privilegien (Symbole) und entwickeln Sie zusätzliche Methoden, den Status verdienter Mitarbeiter zu verbessern.

BDA: Wie arbeitet eine erfolgreiche Führungskraft im Unternehmen mit den neuen Herausforderungen?

Cornelius Fischer: Eine große Entwicklung ist die Veränderung von Führung.

BDA: Wo liegen, Ihrer Meinung nach, die großen Baustellen hinsichtlich der von Ihnen beschriebenen Entwicklung?

Cornelius Fischer: Wir werden uns als Gesellschaft noch viel stärker an die neuen Rollenbilder gewöhnen müssen, welche die klassische Führungskraft ersetzen. Die aktuelle Flexibilität in IT-Systemen, bei der Vergütung, in den Karrierepfaden, in der Bildung und in den Rechtsformen (AG, GmbH) reicht noch nicht aus.

DAS ERFOLGSMODELL

VIELFALT

Die Wirtschaft ist auf Geschick, Wissen und Kreativität jeder und jedes Einzelnen angewiesen, gleich welcher Herkunft, welchen Geschlechts oder welcher Religion. Interkulturelle Teams öffnen neue Märkte und steigern die Attraktivität für potenzielle Geschäftskooperationen. Deswegen setzen Unternehmen ganz gezielt auf Vielfalt. Mittlerweile haben bereits 3.200 Unternehmen und Institutionen mit 13 Mio. Beschäftigten die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet und sich damit nach außen sichtbar zu einem vorurteilsfreien und wertschätzenden Arbeitsumfeld verpflichtet.



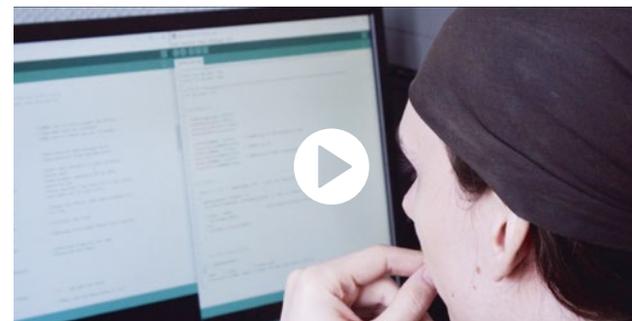




AUS DER PRAXIS: BERLINER FIRMA JP-PROTEQ NUTZT ERFOLGREICH DIE KOMPETENZEN VON MENSCHEN MIT BEHINDERUNG

Wir, die Firma JP-ProteQ aus Berlin, zeigen, dass man auch mit einer Beschäftigungsquote von Menschen mit Behinderung von 60% erfolgreich sein kann. Unser Unternehmen ist spezialisiert auf industrielle Prozessanalytik und schafft damit Lösungen für Prozessoptimierungen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeichnen besonders ihre sehr hohe Effizienz und vor allem ihre sehr hohe Leistungsbereitschaft aus. Diese entscheidenden Eigenschaften und damit verbunden die sehr hohe Fachlichkeit dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedeuten für unser Unternehmen einen wichtigen Wettbewerbsvorteil. Eine echte Innovation.

INKLUSIONSPREIS: PREISTRÄGER 2018



□ www.inklusionspreis.de/der-preis/die-preistraeger-2018/jp-proteq.html

INKLUSIONSPREIS: PREISTRÄGER 2018



□ www.inklusionspreis.de/der-preis/die-preistraeger-2018/schmaus-gmbh.html

www.buero-Schmaus.de

AUS DER PRAXIS: DIE SCHMAUS GMBH SETZT AUF DATENBRILLEN FÜR HÖRGESCHÄDIGTE

Wir sind ein familiengeführtes Fachhandelsunternehmen für gewerbliche Abnehmer. Wir nutzen ergonomische Datenbrillen nicht nur für das schnelle Finden der richtigen Lagerartikel. Durch eingeblendete Warnhinweise in den Brillen tragen diese auch zur besseren Kommunikation zwischen Hörenden und nicht Hörenden bei. Hier zeigen sich die Synergieeffekte von Innovation und Vielfalt.



GUT ZU WISSEN

In den letzten Jahren sind spezifische Beschäftigtengruppen und ihre Potenziale – besonders Ältere, Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund oder mit Behinderung – noch weiter in den Fokus der betrieblichen Personalpolitik gerückt. 77% der Unternehmen sind davon überzeugt, dass Diversity Management der eigenen Organisation Vorteile bringt sowie Innovation und Kreativität fördert (Charta der Vielfalt e. V. & Ernst & Young GmbH, 2016).



@DieBDA, 24. September 2018:

Die  Wirtschaft zeigt #FlaggefürVielfalt. Wir sind Unterzeichner der @ChartaVielfalt, weil wir wissen: Ein Unternehmen mit vielfältigen Teams ist innovativer & wettbewerbsfähiger.  Ausgrenzung & Abschottung haben bei uns keinen Platz.  arbeitsgeber.de/www/arbeitsgebe...

UNTERNEHMEN SCHÄTZEN DIE EXPERTISE ÄLTERER BESCHÄFTIGTER

Ältere Beschäftigte tragen mit ihrer Arbeit und insbesondere auch durch ihr Erfahrungswissen wesentlich zum Unternehmenserfolg bei. Das hohe Interesse der Unternehmen, ältere Erwerbstätige zu beschäftigen, zeigt sich daran, dass sich von 2007 bis 2018 die Erwerbstätigenquote der 50- bis 59-Jährigen um 10,6 Punkte auf insgesamt 83,7% erhöht hat. Eine noch größere Steigerung ist bei der Gruppe der 60- bis 64-Jährigen zu verzeichnen – hier hat sich die Quote im gleichen Zeitraum von 34,4% auf 60,7% fast verdoppelt (Eurostat, 2019). In keinem anderen EU-Land mit Ausnahme von Schweden und Island sind so viele Ältere erwerbstätig. Ein Drittel aller Unternehmen ab einer Größe von 20 Mitarbeitern bieten spezielle personalspezifische Maßnahmen für Ältere an, damit sie möglichst lange im Unternehmen tätig sein können (Bellmann, Dummert & Leber, 2018). Viele Betriebe setzen zudem auf altersgemischte Teams und berichten über positive Ergebnisse, die aus der Zusammenarbeit unterschiedlicher Generationen entstehen. Ältere Beschäftigte werden zudem oftmals gezielt im Training, in der Ausbildung bzw. in der Beratung eingesetzt und sind so aktiver Teil des Wissenstransfers in den Unternehmen (ddn, 2019).



VIELFALT STEHT IM FOKUS DER UNTERNEHMEN

Die Bedeutung ausländischer Arbeitskräfte für die Fachkräftesicherung nimmt weiter zu. 2018 stieg die Beschäftigung von Personen aus dem europäischen und nicht europäischen Ausland um 264.000. Das entspricht einem Zuwachs von über 9% gegenüber dem Vorjahr (BA, 2019b). Mit speziellen Führungskräfteweiterbildungen, Mentorenprogrammen oder auch dem gezielten Einsatz von multinationalen Teams fördern die Unternehmen Integration, Vielfalt und damit Deutschlands Standortattraktivität für Fachkräfte aus dem Ausland. Für Digitalfachkräfte gehören deutsche Unternehmen zu den attraktivsten der Welt. Fast ein Drittel (31 %) von knapp 27.000 weltweit befragten Digitalexperten wäre bereit, für einen Job nach Deutschland zu ziehen. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie „Decoding Global Talent 2018“ der Beratungsgesellschaft Boston Consulting Group gemeinsam mit der Jobplattform Stepstone (The Boston Consulting Group, 2018). Damit belegt Deutschland den Platz 2 hinter den USA.

INKLUSION WIRD IN DEUTSCHEN UNTERNEHMEN GELEBT

Die Chance für Menschen mit Behinderung, sich durch Leistung am Arbeitsplatz zu bewähren, ist nicht nur eine betriebswirtschaftliche, sondern auch sozialpolitische

Für Digitalfachkräfte gehören deutsche Unternehmen zu den attraktivsten der Welt.



@DieBDA, 28. Juli 2018:

Wir wünschen heute allen einen tollen & sonnigen [#CSDBERLIN!](#) Bei uns Arbeitgebern ist jede & jeder willkommen, unabhängig von der sexuellen Orientierung. Wir dürfen niemals vergessen: Vielfalt macht unser Land & unsere Wirtschaft stark. [#berlinpride](#) [#CSD2018](#) [@ChartaVielfalt](#)



@DieBDA, 17. Mai 2018:

Klares Signal aus der deutschen [#Wirtschaft](#): [#Vielfalt](#) macht uns stark! Wir stehen für ein offenes Arbeitsumfeld & sind Unterzeichner der [@ChartaVielfalt](#). Eine bunte Belegschaft ist Innovationsmotor & Wettbewerbsvorteil für jedes [#Unternehmen](#). [#IDAHOT2018](#)
charta-der-vielfalt.de/die-charta/

Aufgabe. Betriebe setzen sich aktiv für Ausbildung, berufliche Inklusion und nachhaltigen Abbau der Arbeitslosigkeit behinderter Menschen ein. Deutlich über 1 Mio. schwerbehinderte Menschen in Beschäftigung belegen diesen Einsatz (BA, 2018). Gerade das Potenzial von Menschen mit Behinderung und chronischen Erkrankungen wird dabei immer stärker in den Fokus genommen. Am passenden Arbeitsplatz eingesetzt können Menschen mit Behinderung entscheidende Qualitäten, wie ihre oftmals sehr hohe Motivation und hohe Qualifikation, effektiv einsetzen. Sie bilden damit einen entscheidenden Mehrwert für die Betriebskultur und den Unternehmenserfolg. Wie vielfältig die Ansätze der Unternehmen sind, zeigt sich regelmäßig bei der Verleihung des Inklusionspreises für die Wirtschaft (www.inklusionspreis.de).

UNTERNEHMEN DENKEN KLISCHEEFREI

Die Vielfalt der geschlechterspezifischen Eigenschaften, Verhaltensweisen und Präferenzen wertschätzend und bewusst zu nutzen ist ein weiterer wesentlicher Aspekt der Diversity-Dimensionen. Immer mehr Frauen sind erwerbstätig. Die Erwerbstätigenquote der 20- bis 64-jährigen Frauen hat sich seit 2007 um rd. neun Prozentpunkte auf 75% erhöht und liegt nun fast auf dem Niveau der Männer mit derzeit 83% (Destatis, 2018a). Inzwischen kehren Frauen nach familienbedingten Erwerbspausen





auch schneller und in höherem Stundenumfang zurück und sind immer häufiger in den Führungsebenen der Unternehmen vertreten – auch ohne starre gesetzliche Regulierungen und Quoten. So stieg der Anteil der erwerbstätigen Frauen im zweiten Lebensjahr des Kindes zwischen 2006 und 2014 von 34% auf rd. 43% und im dritten Lebensjahr von knapp 44% auf 57% (IW Köln, 2017). Knapp jede dritte Führungsaufgabe wird von einer Frau wahrgenommen (Destatis, 2018e). Damit zeigt sich, dass die Anstrengungen der Wirtschaft Erfolg zeigen. So unterstützen die Arbeitgeber z. B. Initiativen, welche gezielt für eine klischeefreie Berufswahl werben (wie die Initiative Klischeefreiheit). Auch ist ein großer Teil der Unternehmen in nationalen Netzwerken aktiv, um beispielsweise gezielt Frauen für technische Berufe zu gewinnen (z. B. Komm, mach MINT).

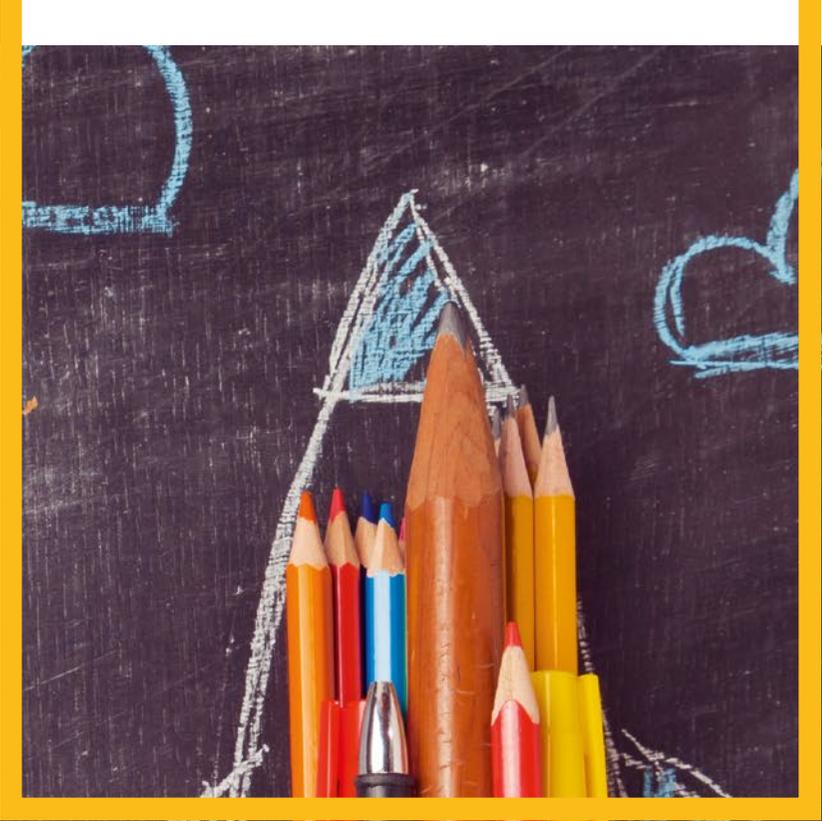
WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN:

- „Inklusion gelingt!“ – mit dieser Botschaft wirbt die BDA gemeinsam mit den anderen Spitzenverbänden der Wirtschaft für mehr Ausbildung und Beschäftigung von Menschen mit Behinderung. Die Internetseite www.inklusion-gelinkt.de bietet umfangreiche Informationen gezielt für Arbeitgeber.

BILDUNG SCHAFFT KARRIEREMÖGLICH- KEITEN

Bildung lohnt sich. Sie ist das Fundament für nachhaltigen Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit. Das wissen die Arbeitgeber und engagieren sich umfassend für die Aus- und Weiterbildung ihrer Beschäftigten. Jährlich gibt die Wirtschaft rd. 62 Mrd. € für berufliche und akademische Bildung aus. Damit leistet sie nicht nur einen wichtigen Beitrag zur Fachkräftesicherung, sondern auch zum gesellschaftlichen Wohlstand.







Durch den großen Praxisanteil in der Ausbildung profitieren die Jugendlichen davon, direkt im Betrieb von erfahrenen Kollegen und Kolleginnen und „on the job“ zu lernen.



Über den finanziellen Beitrag hinaus engagieren sich die Arbeitgeber in zahlreichen und vielfältigen Initiativen und Projekten entlang der gesamten Bildungskette von der Kita bis zur Hochschule. So weckt z.B. auf Initiative der NORDMETALL-Stiftung das Experimentierfeld MINIPHÄNOMENTA das Interesse für Naturwissenschaften bei Kindern und Jugendlichen. Der „Chancen-Euro“ ist eine Gemeinschaftsinitiative der deutschen Arbeitgeber, die vielen jungen Menschen zu einer besseren Bildung verhilft. Und mit der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) kooperieren über 9.000 Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen vom internationalen IT-Riesen bis zum lokalen Fensterbauer. Damit ermöglichen sie jungen Menschen eine exzellente Ausbildung mit Praxisbezug.

BERUFLICHE BILDUNG: BESCHÄFTIGUNGSGARANT UND KÖNIGSWEG FÜR FACHKRÄFTE

Die Arbeitgeber gestalten das System der beruflichen Bildung aktiv mit: Gemeinsam übernehmen die Sozialpartner die Verantwortung dafür, dass duale Ausbildungsberufe auf die Bedarfe der Wirtschaft zugeschnitten sind und ihre Absolventinnen und Absolventen



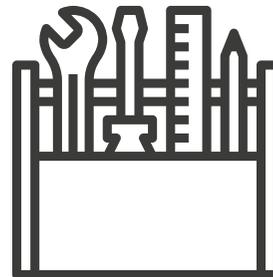
@DieBDA, 10. April 2019:

**Aktueller #Berufsbildungsbericht
der Bundesregierung zeigt:**

**Unternehmen engagieren sich immer
stärker in #Ausbildung. Die Zahl der
Ausbildungsverträge erreichte 2018 den
Höchstwert der letzten sechs Jahre.**

deshalb auf dem Arbeitsmarkt hoch geschätzt werden. Die berufliche Ausbildung trägt in Deutschland maßgeblich zur sehr geringen Jugendarbeitslosigkeit von zurzeit nur 4,6% (BA, 2019a) bei. Durch den großen Praxisanteil in der Ausbildung profitieren die Jugendlichen davon, direkt im Betrieb von erfahrenen Kollegen und Kolleginnen und „on the job“ zu lernen. Die Betriebe wiederum profitieren von ihrer Investition, da sie ihren Bedürfnissen entsprechende Fachkräfte ausbilden, diese in der Ausbildung gut kennenlernen und an sich binden können. Nicht ohne Grund wurden im Jahr 2018 laut IAB 71% aller Aus-

zubildenden nach erfolgreichem Abschluss von ihrem Ausbildungsbetrieb übernommen (IAB, 2018a)! Die Abbruchquoten sind mit rd. 13% gering (Datenreport, 2019). Zum Vergleich: Von den Bachelorstudierenden brechen rd. 30% ihr Studium ab (DZHW, 2017). Das große Engagement der Betriebe in Deutschland für die Berufsausbildung zeigt sich auch in den finanziellen Kennziffern: Insgesamt investiert die Wirtschaft jährlich 24 Mrd. €, das sind pro Auszubildenden fast 18.000 €! Laut IAB-Betriebspanel bilden von den ausbildungsberechtigten Betrieben 82% entweder kontinuierlich (46%) oder mit Unterbrechung (36%) aus (IAB, 2019).



HOCHSCHULISCHE UND BERUFLICHE BILDUNG: DIE WIRTSCHAFT BRAUCHT BEIDE, AUCH IN KOMBINATION!

Die Wirtschaft bietet exzellente Chancen für Absolvierenden und Absolventen beider Ausbildungswege: der beruflichen und der hochschulischen Bildung. Das duale Studium, bei dem Ausbildung und Studium kombiniert werden, ist ein Erfolgsmodell, auch weil sich die Unternehmen umfangreich engagieren: Von den 2,85 Mio. Studierenden absolvierten aktuell rd. 100.000 ihr Erststudium in einem der rd. 1600 dualen Studiengängen;

47.500 Unternehmen beteiligen sich am dualen Studium (BIBB, 2017). Vor allem für leistungsstarke Jugendliche ist es eine attraktive, praxisnahe Studienform und die Quote der Absolventinnen und Absolventen, die von den Betrieben übernommen werden, ist hoch. Daher ist ein weiterer Ausbau dieses Studienangebots zielführend. Voraussetzungen dafür sind ein verbreitetes Fachspektrum – über Wirtschafts-, Ingenieur- und Informatikwissenschaften hinaus – sowie die Verhinderung neuer Regularien und bürokratischer Hürden.

WEITERBILDUNG: UNABDINGBAR FÜR ARBEIT 4.0

Insbesondere in Anbetracht des digitalen Strukturwandels wird es für Beschäftigte immer wichtiger, durch Weiterbildung die Kompetenzen zu verbessern. „Lebenslanges Lernen“ liegt auch im Interesse der Unternehmen. Daher sind die Unternehmen selbst die größten Weiterbildungsanbieter. 85% aller Unternehmen engagieren sich in der Weiterbildung und investieren jährlich 33,5 Mrd. € (IW Köln, 2017b). Berufliche Weiterbildung liegt in der geteilten Verantwortung von Arbeitgebern und Beschäftigten. Heutzutage finden rd. 87% der erfassten Weiterbildungsstunden während der Arbeitszeit statt. Die Beschäftigten profitieren ebenfalls unmittelbar von Weiterbildung, weil sie ihr Fachwissen aktualisieren, neue Kompetenzen erwerben und ihre Beschäftigungsfähigkeit sichern.



Für Leistungsstärkere mit einem dualen Berufsabschluss oder einem akademischen Abschluss ist neben der betrieblichen Weiterbildung auch eine Aufstiegsfortbildung zum Meister, zur Technikerin, zum Fach- oder Betriebswirt attraktiv: 28% der Meister/-innen und Techniker/-innen erhalten einen höheren Stundenlohn als ein Durchschnittsakademiker und rd. ein Viertel der Personen mit akademischem Abschluss verdienen weniger als der Durchschnitt der Fortbildungsabsolventinnen und -absolventen (IW, 2016).

BERUFS- UND STUDIENORIENTIERUNG ALS GRUNDLAGE FÜR DEN ERFOLG- REICHEN ABSCHLUSS

Die Unternehmen wissen, dass eine frühzeitige, fundierte Berufs- und Studienorientierung an allen Schulen notwendig ist. Denn nur so können die vielfältigen Angebote an Aus- und Weiterbildung optimal genutzt und nur so kann gegen den steigenden Fachkräftemangel vorgegangen werden. Deshalb arbeiten sie eng mit Schulen zusammen, z.B. im Rahmen des Netzwerks SCHULEWIRTSCHAFT Deutschland. Insbesondere an Schulen, die zu einer Studienberechtigung führen, sorgen Betriebspraktika dafür, dass auch die Chancen einer beruflichen Ausbildung aufgezeigt werden. Denn nur wer gut informiert ist, kann sich für den passenden Bildungsweg entscheiden und hat damit größere Chancen auf einen erfolgreichen Abschluss.

WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN:

- ❑ BDA-Publikation „Bildung 2030 im Blick“
- ❑ „Wir brauchen alle! Berufliche und akademische Bildung stärken – Potenziale heben“ (gemeinsame Publikation von BDA, BDI, Deutsche Telekom AG)
- ❑ „Erfolgsmodell duales Studium – Leitfaden für Unternehmen“ (gemeinsame Publikation von BDA und Stifterverband)
- ❑ BDA-Positionspapier „Qualifizierung 4.0 – Für eine zukunftsorientierte berufliche Weiterbildung“
- ❑ www.schulewirtschaft.de
- ❑ www.netzwerk-berufswahlsiegel.de
- ❑ Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2019). Berufsbildungsbericht 2019
- ❑ IAB (2018). Qualifikationsspezifische Arbeitslosenquoten.
- ❑ Institut der deutschen Wirtschaft (2017). Neunte IW-Weiterbildungserhebung.

Insbesondere an Schulen, die zu einer Studienberechtigung führen, sorgen Betriebspraktika dafür, dass auch die Chancen einer beruflichen Ausbildung aufgezeigt werden.

NETZWERK SCHULEWIRTSCHAFT DEUTSCHLAND: STUDIEN- UND BERUFSORIENTIERUNG ZÄHLT

Wir, die BDA, engagieren uns auch im Bereich Berufs- und Studienorientierung: So setzt sich z. B. das Netzwerk SCHULEWIRTSCHAFT Deutschland für die Kooperation zwischen Schulen und Unternehmen ein. Ziel ist eine im Schulalltag fest verankerte und fundierte Berufs- und Studienorientierung. Mit dem Berufswahl-SIEGEL werden Schulen für herausragende Berufs- und Studienorientierung ausgezeichnet. Das SIEGEL ist auch ein Tool, um die Berufs- und Studienorientierung kontinuierlich zu verbessern. Bundesweit tragen bereits rd. 1.600 weiterführende Schulen das Berufswahl-SIEGEL.



SIEMENS

Ingenuity for life

AUS DER PRAXIS: VIELFALT STEHT BEI DER SIEMENS AG SCHON IN DER AUSBILDUNG IM FOKUS

Wir als Siemens AG sind mit rd. 7.900 Auszubildenden und dual Studierenden (davon 5.700 für den Konzern und 2.200 für externe Partnerunternehmen) einer der größten und innovativsten privaten Ausbildungsbetriebe Deutschlands. Neben den Themen „Digitalisierung“ und „Industrie 4.0“ ist bei uns das Thema „Diversity“ besonders wichtig. Bei Siemens verstehen wir darunter die Einbeziehung und Zusammenarbeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit unterschiedlichen Denkansätzen, Erfahrungen, Fachkompetenzen und individuellen Fähigkeiten über alle Organisationseinheiten hinweg. Das spiegelt sich auch in der Ausbildung wider. Mit verschiedenen Programmen fördern wir u. a. Geflüchtete, Menschen mit Behinderung oder benachteiligte Jugendliche in der beruflichen Ausbildung. Damit wollen wir die Vielfalt unserer Belegschaft nutzen.



AUS DER PRAXIS: EVONIK INDUSTRIES AG STÄRKT DIE REGION DURCH AUSBILDUNGSENGAGEMENT

Unsere Ausbildung unterstützt an 16 Standorten in Deutschland die berufliche Bildung in den jeweiligen Regionen mit unterschiedlichen, auf die lokalen Anforderungen ausgerichteten Angeboten. Im Chemiepark Marl fördert die Initiative „Spaß mit MINT“ mit Experimentierkisten die Erkundung naturwissenschaftlicher Phänomene in Kindergärten und Grundschulen unter Anleitung unserer Ausbilderinnen und Ausbilder oder zur Abgabe an die Einrichtungen. Schülerinnen und Schüler ab der 7. Klasse können an Projekttagen zu Werkstoffen und Chemie teilnehmen und in den Berufsvorbereitungsmaßnahmen „Start in den Beruf“ und „Start für Geflüchtete“ lernen Schülerinnen und Schüler in vierwöchigen Praktikumsphasen die Bereiche Elektro, Metall, Labor und Verfahrenstechnik kennen, wobei über 80% der Teilnehmenden in Ausbildung vermittelt werden. Durch regionale Ausbildungskooperation werden neben den Unternehmen im Chemiepark Marl weitere Produktionsstandorte und über 40 kleine und mittelständische Unternehmen in der Ausbildung unterstützt, wodurch in der vom Strukturwandel massiv betroffenen Region möglichst viele Ausbildungsplätze geschaffen bzw. erhalten werden sollen.



AUS DER PRAXIS: DURCH KOOPERATION ZUM ERFOLG BEI PHOENIX CONTACT

Wir von Phoenix Contact sind weltweiter Marktführer für Komponenten, Systeme und Lösungen in den Bereichen der Elektrotechnik, Elektronik und Automation und einer der größten Ausbildungsbetriebe in Ostwestfalen-Lippe. Auch kleinere Unternehmen ohne eigene Ausbildung können vom Bildungsangebot profitieren. Derzeit beschäftigen wir rd. 400 Auszubildende, davon sind 184 in dualer Ausbildung mit Studium. Neben der Zusammenarbeit mit über 40 regionalen Schulen, Berufskollegs, Hochschulen und der IHK sind wir über Kooperationen (EduNet) mit verschiedenen Kultusministerien auch in der Lehrerfortbildung bundesweit tätig.

VERWENDETE QUELLEN

Aretz, H.-J. & Hansen K. (2002). *Diversity und Diversity Management im Unternehmen – Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht*. Münster.

Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (2018) (Hrsg.). *Fehlzeiten-Report 2018. Schwerpunkt: Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit*. Berlin.

Beck, D., Schuller, K. & Schulz-Dadaczynski, A. (2017). Aktive Gefährdungsvermeidung bei psychischer Belastung. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 4, S. 1–9.

Bellmann, L., Dummert, S. & Leber, U. (2018). *Nur eine Minderheit der Betriebe führt spezifische Personalmaßnahmen für Ältere durch*. In: IAB-Forum, 8. Oktober 2018. Gefunden unter www.iab-forum.de/nur-eine-minderheit-der-betriebe-fuehrt-spezifische-personalmassnahmen-fuer-aeltere-durch/ (Abrufdatum: 12.06.2019).

Brodersen, S. & Lück, P. (2017). *iga.Report 36. iga.Barometer 2016. Erwerbstätigenbefragung zum Stellenwert der Arbeit*. Dresden: Initiative Gesundheit und Arbeit (iga).

Bundesagentur für Arbeit (2018). *Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Situation schwerbehinderter Menschen*. Nürnberg.

Bundesagentur für Arbeit (2019a). *Arbeits- und Ausbildungsstellenmarkt für unter 25-Jährige*. Nürnberg.

Bundesagentur für Arbeit (2019b). *Auswirkungen der Migration auf den deutschen Arbeitsmarkt Deutschland (Monatszahlen)*. Nürnberg.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2017). *Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Gesundheitliche Chancen und Risiken*. Dortmund.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2018). *BAuA-Arbeitszeitbefragung: Vergleich 2015–2017*. Dortmund.

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (2017). *Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2017. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung*. Bielefeld.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2016). *Ergänzender Bericht der Bundesregierung zum Rentenversicherungsbericht 2016*. Gemäß § 154 Abs. 2 SGB VI (Alterssicherungsbericht 2016). Berlin.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2017). *Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit Berichtsjahr 2016*. Bericht der Bundesregierung über den Stand von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit und über das Unfall- und Berufskrankheitengeschehen in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 2016. Berlin.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2018). *Forschungsbericht 505, Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Längsschnittstudie in deutschen Betrieben*. Berlin.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2019a). *Forschungsbericht 523. Trägerbefragung zur Verbreitung der betrieblichen Altersversorgung (BAV 2017): Endbericht*. Berlin.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2019b). *Sozialbudget 2018*. Publikation im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Berlin.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2018). *Monitoring-Report Wirtschaft DIGITAL 2018*. Gefunden unter www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/monitoring-report-wirtschaft-digital-2018-langfassung.pdf?__blob=publicationFile&v=12 (Abrufdatum: 01.03.2019).

Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände e. V. (BDA) (2013). *Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Praxisbeispiele aus der Wirtschaft*. Berlin.

Charta der Vielfalt e. V. & Ernst & Young GmbH (2016). *Diversity in Deutschland – Studie anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Charta der Vielfalt*. Gefunden unter www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/STUDIE_DIVERSITY_IN_DEUTSCHLAND_2016-11.pdf (Abrufdatum: 23.07.2019).

Das Demographie Netzwerk e. V. (ddn) (2019). *Integrativer Wissenstransfer*. Gefunden unter www.demographie-netzwerk.de/praxis/wiki/intergenerativer-wissenstransfer/ (Abrufdatum: 09.07.2019).

Deutsches Global Compact Netzwerk (DGCN) (2018). *Arbeitsstandards 2.0. Flexibilisierung, Optimierung oder Marginalisierung?* Im Auftrag des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. Berlin.

Deutsche Rentenversicherung (2018). *Rentenversicherung in Zahlen 2018*. Berlin.

Deutscher Bundestag, 19. Wahlperiode (2018). *Krankenstände in Deutschland*. Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Jutta Krellmann, Susanne Ferschl, Matthias W. Birkwald, weiterer Abgeordneter und der Fraktion DIE LINKE. Drucksache 19/4332.

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV) (2017). *DGUV-Statistiken für die Praxis 2017*. Aktuelle Zahlen und Zeitreihen aus der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung. Paderborn.

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) (2019). *Wochenbericht Nr. 18*. Berlin.

Enste, D. & Ewers, M. (2014). Lebenszufriedenheit in Deutschland – Entwicklung und Einflussfaktoren. *IW-Trends*, 2, S. 1–18.

Eurofound (2015). *Sechste Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen*. Gefunden unter www.eurofound.europa.eu/de/data/european-working-conditions-survey?locale=DE&dataSource=EWCS2017NW&media=png&width=740&question=y15_Q88&plot=eu-Bars&countryGroup=linear&subset=agecat_3&subsetValue=All (Abrufdatum: 08.02.2019).

Eurostat (2016). *Classification of Learning Activities (CLA), Manual*. European Union.

Eurostat (2018). *Accidents at work statistics/de*. Gefunden unter www.ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/17323.pdf (Abrufdatum: 06.05.2019).

Eurostat (2019a). *Datenbank Erwerbsquoten nach Geschlecht, Alter und Bildungsabschluss (%)*. European Union.

Eurostat (2019b): *Arbeitskosten – jährliche Daten – NACE Rev. 2*. Gefunden unter www.ec.europa.eu/eurostat/web/labour-market/labour-costs/main-tables (Abrufdatum: 15.06.2019).

Eurostat (2019c). *Durch Arbeitsunfälle getötete Personen*. Gefunden unter www.ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_08_60/default/table?lang=de (Abrufdatum: 28.06.2019).

Fischmann, W. (2019). Psychische Belastung und Beanspruchung am Arbeitsplatz. *Arbeitsmedizin – Sozialmedizin – Umweltmedizin*, 54, S. 85–89.

Gesundheitsberichterstattung des Bundes (GBE) (2019). *Krankenstand der Pflichtmitglieder der Gesetzlichen Krankenkassen im Jahresdurchschnitt (in Prozent)*. Gefunden unter www.gbe-bund.de/oowa921-install/servlet/oowa/aw921_dboowasys921.xwdevkit/xwd_init?gbe.isgbetol/xs_start_neu/&p_aid=3&p_aid=33796778&nummer=640&p_sprache=D&p_indsp=-&p_aid=31465318 (Abrufdatum: 05.06.2019).

Heublein, U. & Schmelzer, R. (2018). *Die Entwicklung der Studienabbruchquoten an den deutschen Hochschulen*. Berechnungen auf Basis des Absolventenjahrgangs 2016. DZHW-Projektbericht Juli 2018.

Hohendanner, C. (2019). *Immer mehr befristet Beschäftigte werden übernommen*. In IAB-Forum, 12. Juni 2019. Gefunden unter www.iab-forum.de/immer-mehr-befristet-beschaefigte-werden-uebernommen/ (Abrufdatum: 20.06.2019).

Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S. & Yee, L. (McKinsey & Company) (2018). *Delivering through Diversity*. Gefunden unter www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity_full-report.ashx (Abrufdatum: 29.06.2019).

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (2014). *Führungskultur im Wandel – Tiefenstudie mit 400 Interviews*. Berlin.

Institut der deutschen Wirtschaft (IW) (2016). *Fortbildungsabsolventen: Arbeitsmarktergebnisse und Karriereperspektiven*. Köln.

Institut der deutschen Wirtschaft (IW) (2017a). *IW-Kurzbericht 45*. Köln.

Institut der deutschen Wirtschaft (IW) (2017b). *IW-Weiterbildungserhebung*. Köln.

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2016). *Erwerbspotenziale von Arbeitslosen und Erwerbstätigen: Das Stundenvolumen bringt zusätzliche Information*, IAB-Kurzbericht 8/2016.

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2018a). *Betriebspanel*. Nürnberg.

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2018b). *Kurzbericht 18/2018*. Nürnberg.

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2019). *Kurzbericht 11/2019*. Nürnberg.

Institut für Beschäftigung und Employability (2017). *Erfolgsformel: Arbeiten 4.0 und Führung 4.0*. Ludwigshafen.

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (2018). *Sozialer Wandel und mitarbeiterorientierte Unternehmensführung*. Berlin.

Jacobi, F., Höfler, M. & Strehle, J. et al. (2014). Psychische Störungen in der Allgemeinbevölkerung: Studie zur Gesundheit Erwachsener in Deutschland und ihr Zusatzmodul „Psychische Gesundheit“ (DEGS1-MH). *Nervenarzt*, 85, S. 77–87.

Jacobi, F. & Linden, M. (2018). Macht die moderne Arbeitswelt psychisch krank – oder kommen psychisch Kranke in der modernen Arbeitswelt nicht mehr mit? *Arbeitsmedizin – Sozialmedizin – Umweltmedizin*, 53, S. 530–536.

Kienbaum & Stepstone (2018). *Leadership Survey. Die Kunst des Führens in der Digitalen Revolution, 2018*. Gefunden unter www.stepstone.de/ueber-stepstone/wpcontent/uploads/2018/08/Kienbaum-StepStone_Die-Kunst-des-F%C3%BChrens-in-der-digitalen-Revolution_Webversion.pdf (Abrufdatum: 13.10. 2018).

Kohaut, S. (2018). *Tarifbindung – der Abwärtstrend hält an*. IAB-Forum, 24. Mai 2018. Gefunden unter www.iab-forum.de/tarifbindung-der-abwaertstrend-haelt-an/ (Abrufdatum: 09.05.2019).

Lück, M., Hünefeld, L., Brenscheidt, S., Bödefeld, M. & Hünefeld, A. (2019). *Grundausswertung der BIBB/BAuA Erwerbstätigenbefragung 2018*. Vergleich zur Grundausswertung 2006 und 2012. Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Nationale Arbeitsschutzkonferenz (NAK) & Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2017). *Grundausswertung der Betriebsbefragung 2015 und 2011 – beschäftigtenproportional gewichtet (korrigierte Fassung)*. Gefunden unter www.gda-portal.de/DE/Downloads/pdf/Grundausswertung-Evaluation.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (Abrufdatum: 02.07.2019).

Personalberatung Michael Page (2018). *Working Life – Studie zur Vermischung von Privat- und Berufsleben 2018*. Gefunden unter www.michaelpage.de/advice/karriere-tipps/arbeitswelt/working-life-trennen-sie-den-beruf-vom-privatleben (Abrufdatum: 20.06.2019).

Peters, K. (2011). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker & S. Hinrichs (Hrsg.): *Arbeit und Gesundheit im Konflikt*. Berlin, S. 105–122.

Richter, M., Kliner, K. & Rennert, D. (2017). Ergebnisse der BKK Umfrage „Digitalisierung, Arbeit und Gesundheit“. In F. Knieps & H. Pfaff (Hrsg.): *BKK Gesundheitsreport 2017*. Berlin, S. 105–124.

Schneiders, K. (2018). Betriebliche Sozialpolitik im Aufwind. *Soziale Sicherheit*, 11, S. 393–398.

Schulz, S. & Blank, F. (2016). Die betriebliche Krankenversicherung. Eine sinnvolle Sozialleistung? *Soziale Sicherheit*, 5, S. 188–191.

Schwarz Müller, T., Brosi, P. & Welpke, I. (2017). Führung 4.0 – wie Digitalisierung die Führung verändert. In Hildebrandt, A. (Hrsg.), *CSR und Digitalwirtschaft*. Berlin Heidelberg, S. 617–628.

Sczesny, C., Keindorf, S., Droß, P. J. & Jasper, G. (2014). *Kenntnisstand von Unternehmen und Beschäftigten auf dem Gebiet des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in KMU*. Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2018a). *Arbeitsmarkt auf einen Blick – Deutschland und Europa*. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2018b). *Bevölkerung und Erwerbstätigkeit – Erwerbsbeteiligung der Bevölkerung. Ergebnisse des Mikrozensus zum Arbeitsmarkt 2017*. Zusatzbefragung der Arbeitskräfteerhebung 2017. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2018c). *Statistisches Jahrbuch 2018 – Deutschland und Internationales*. Gefunden unter www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Jahrbuch/statistisches-jahrbuch-2018-dl.pdf?__blob=publicationFile (Abrufdatum: 20.06.2019).

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2018d). *Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe. Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege*. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2018e). *29 % der Führungskräfte in Deutschland waren Frauen*. Pressemitteilung Nr. 362 vom 24. September 2018. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2019a). *Arbeitskosten in der EU 2018: Deutschland weiterhin Sechster*. Pressemitteilung Nr. 164 vom 29. April 2019. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2019b). *Kernerwerbstätige in unterschiedlichen Erwerbsformen – Atypische Beschäftigung*. Gefunden unter www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/atyp-kernerwerb-erwerbsform-zr.html (Abrufdatum: 27.06.2019).

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2019c). *Nationaleinkommen. Verfügbares Einkommen und Finanzierungssaldo*. Gefunden unter www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Volkswirtschaftliche-Gesamtrechnungen-Inlandsprodukt/Tabellen/vermoegensrechnung-einkommensverteilung.html (Abrufdatum: 07.08.2019).

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2019d). *Verdienste*. Gefunden unter www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/_inhalt.html (Abrufdatum: 01.08.2019).

The Boston Consulting Group (2018). *Decoding Global Talent 2018*. Boston.

Thielen, K. & Kroll, L. (2013). Alter, Berufsgruppen und psychisches Wohlbefinden. *Bundesgesundheitsblatt*, 56, S. 359–366.

Verband der Privaten Krankenversicherung (PKV) (2019). *Die betriebliche Krankenversicherung nützt Arbeitnehmern und Arbeitgebern*. Gefunden unter www.pkv.de/themen/krankenversicherung/betriebliche-krankenversicherung/ (Abrufdatum: 16.08.2019).

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) (2018). *Führen durch Ziele – Chancen und Risiken indirekter Steuerung*. Hamburg.

Windemuth, D. (2014). Management von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. In J. Klein-Heßling & D. Krause (Hrsg.), *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt*. Heidelberg, S. 145–158.

Zielke, M. (2017). Die Fake-News-Connection der Versorgungsforschung bei psychischen Erkrankungen. *Klinische Verhaltensmedizin und Rehabilitation*, 100, S. 205–223.



BDA | Bundesvereinigung der
Deutschen Arbeitgeberverbände

Mitglied von BUSINESSEUROPE

Hausadresse:

Breite Straße 29 | 10178 Berlin

Briefadresse:

11054 Berlin

Soziale Sicherung

T +49 30 2033-1600

F +49 30 2033-1605

soziale.sicherung@arbeitgeber.de

www.arbeitgeber.de

Stand:

Oktober 2019

Herausgeberin:

Dr. Elisa Clauß

Autorinnen und Autoren:

Pia Barth

Dr. Lena Behmenburg

Dr. Elisa Clauß

Christian Meyer

Dr. Mandy Reichel

Hanna Schöls

Natalia Stolz

Denis Suarsana

Dr. habil. Birgit Verworn

Helena Wolff

Fotografie:

(4) BDA | Christian Kruppa, (6) alesmunt – stock.adobe.com,
(8) Alex – stock.adobe.com, (10) zakokor – stock.adobe.com,
(12) Africa Studio – stock.adobe.com, (14) Alisa – stock.adobe.com,
(16) kaew6566 – stock.adobe.com, (18) mellisandra – stock.adobe.com,
(20) aneduard – stock.adobe.com, (24) ffphoto – stock.adobe.com,
(28) jolygon – stock.adobe.com, (30) rechronicle – stock.adobe.com,
(32) Kateryna Kovarzh – stock.adobe.com, (34) Aliaksandr – stock.adobe.com,
(36) Roman Milert – stock.adobe.com, (40) New Africa – stock.adobe.com,
(42) besjunior – stock.adobe.com, (44) Andrush – shutterstock.com,
(46) chiradech – stock.adobe.com, (48) joelia – stock.adobe.com,
(52) New Africa – stock.adobe.com, (55) Unclesam – stock.adobe.com,
(56) Robert Kneschke – stock.adobe.com, (58) cienpiesnf – stock.adobe.com,
(60) maglara – stock.adobe.com, (62) Creative-Touch – stock.adobe.com,
(66) SCHULEWIRTSCHAFT Deutschland | Florian Freund

WISSEN, WAS SACHE IST!

**Jetzt für die BDA AGENDA
anmelden!**

Wollen auch Sie unser digitales Informationsangebot kostenlos und direkt in Ihr Postfach erhalten, dann scannen Sie den QR-Code und melden Sie sich an.

Ganz einfach anmelden >



#MADEINGERMANY



@DIEBDA