



**Arbeitsintegration Schweiz: Arbeitsmarkt 4.0**

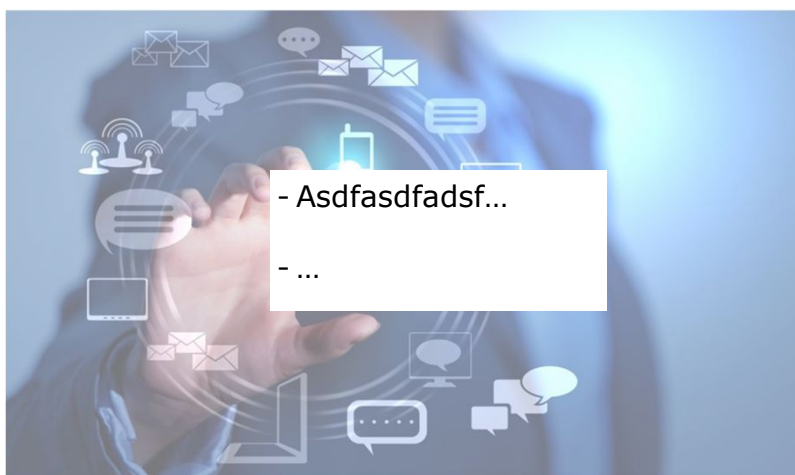
## **Kompetenzen im Arbeitsmarkt der Zukunft**

Prof. Dr. Jens O. Meissner  
Professor für Organisationale Resilienz  
Stv. Leiter Zukunftslabor CreaLab der Hochschule Luzern

Bern, 19. Juni 2017



### **Das Allerwichtigste zuerst:**



## Digitale Kompetenzen in der Arbeitswelt der Zukunft?

(Wie) flexibel?  
(Wie) reaktionsfähig?  
(Wie) antwortfähig?  
(Wie) integrativ?

**Wo sind Baustellen?  
Was wird uns fordern?  
Worauf sollten wir achten?**

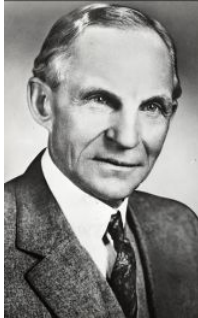
## Arbeit aus Perspektive Organisation

**Aufgabe:** Die dauerhaft wirksame Verpflichtung, bestimmte Tätigkeiten auszuführen, um ein definiertes Ziel zu erreichen, wird als Aufgabe bezeichnet (Erbringen einer Soll-Leistung).

(nach D. Vahs, 2015)

**Arbeit:** Ergänzung der Aufgabe um die Faktoren  
**Wie? → Wer? Wann? Wo?**

## Alte schöne Arbeitswelt



*„Unsere Organisation ist so bis ins Einzelne durchgeführt und die verschiedenen Abteilungen greifen so ineinander ein, dass es völlig ausgeschlossen ist, den Leuten auch nur vorübergehend ihren Willen zu lassen. Ohne die strengste Disziplin würde völliges Chaos herrschen.“  
(Ford, 1924)*

Folie 5, © Arbeitsintegration Schweiz – Arbeit 4.0; Prof. Dr. Jens O. Meissner

## Können wir handeln, wie wir wollen?

*„Organisationen sind keine Spielplätze.“  
(Fritz B. Simon, 2011)*



Folie 6, © Arbeitsintegration Schweiz – Arbeit 4.0; Prof. Dr. Jens O. Meissner

# Megatrends

Individualisierung  
Konnektivität  
Globalisierung  
Urbanisierung  
Mobilität



Female Shift  
Silver Society  
Neues Lernen  
New Work  
Gesundheit  
Neo-Ökologie



<http://www.zukunftsinstitut.de/megatrends>

## MEGATREND-MAP 2.0



<http://www.zukunftsinstitut.de/megatrends>

## Flexible Arbeitsformen in der digitalen Welt?

Status



Selbstbestimmung



Sicherheit



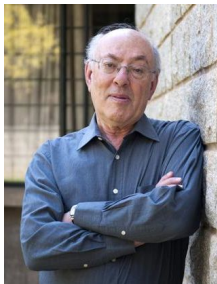
Agilität



Folie 9, © Arbeitsintegration Schweiz – Arbeit 4.0; Prof. Dr. Jens O. Meissner

## Verflachung von Strukturen: „What managers really do ...“

- Arbeiten in einem **unerbittlichen Tempo**
- **vielfältige** Aufgaben, **fragmentiert, kurzatmig** (50% < 9', 10% > 1h)
- auf das **Hier und Jetzt** bezogen und ad hoc (93% aller Kontakte)
- **aktionsorientiert**, Abneigung gegen Reflexion
- **Hin- und Herspringen** zwischen unmittelbarem Organisieren und Netzwerkpflege
- starke Präferenz für **verbale Medien** (80%), , Ausschöpfung aller Kontaktsituationen
- gerade dadurch fähig, das **Aktivitätsumfeld unter Kontrolle** zu halten

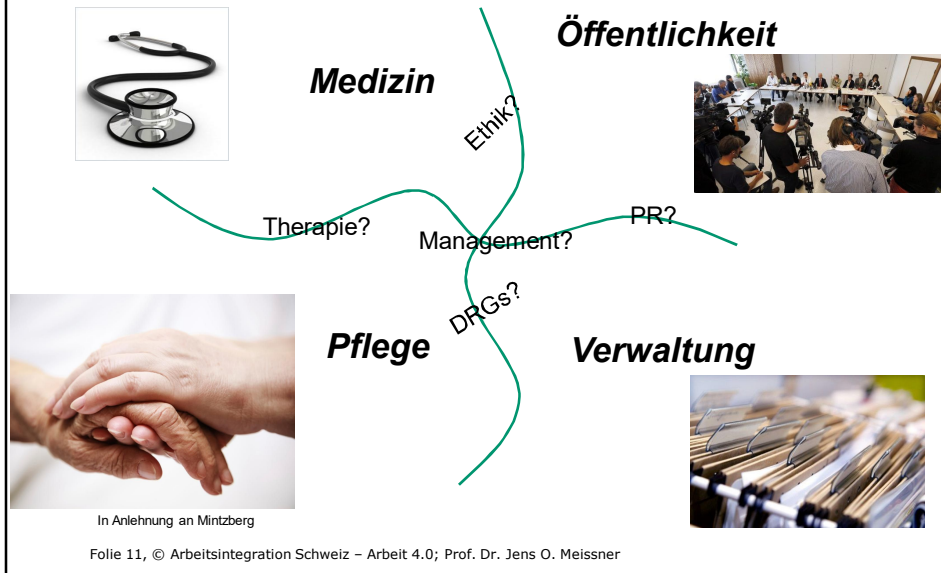


→ **Volatil**  
**Unsicher**  
**Komplex**  
**Ambivalent**

Mintzberg, 1971

Folie 10, © Arbeitsintegration Schweiz – Arbeit 4.0; Prof. Dr. Jens O. Meissner

## Multirationalität am Beispiel Spital



## Die Hypermoderne (Günter Ortmann, 2009)

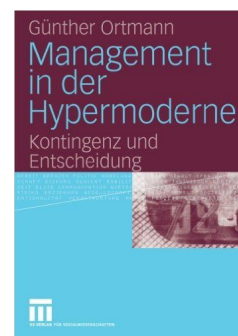
Homogene Selbstverstärkungszusammenhänge  
Rat-race-economies  
Winner-take-all-society

*... Anlass zur Besorgnis, weil es Dinge erodieren machen kann, ohne die wir nicht oder schlecht auskommen, von denen wir aber kaum je Notiz nehmen, weil sie selbstverständlich scheinen – [...] Kohle, Permafrost, Ackerkrume, Bürger- und Menschenrechte oder einmal erreichte moralische Standards [...]*

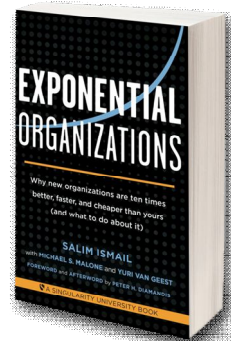
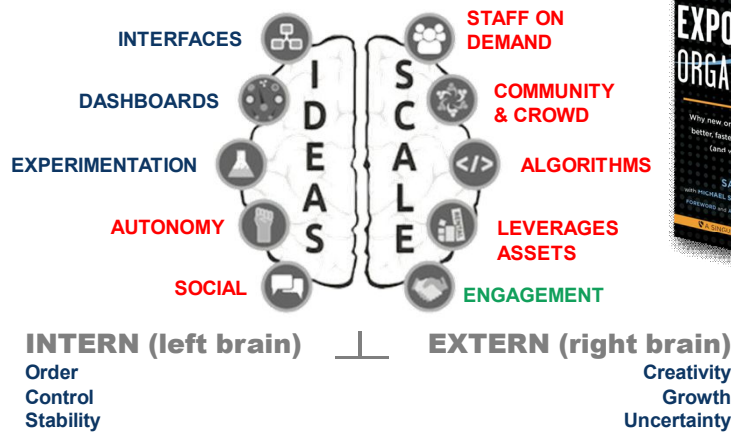
Wenn tragende Gründe fehlen, kann man tun, was die anderen tun oder sich

S. 35

Folie 12, © Arbeitsintegration Schweiz – Arbeit 4.0; Prof. Dr. Jens O. Meissner



## Exponentielles Wachstum (Salim Ismail, 2014)



Folie 13, © Arbeitsintegration Schweiz – Arbeit 4.0; Prof. Dr. Jens O. Meissner

## Studie «Flexible neue Arbeitswelt»

Zentrum für Technologiefolgen-Abschätzung  
Centre d'évaluation des choix technologiques  
Centro per la valutazione delle scelte tecnologiche  
Centre for Technology Assessment  
Interdisziplinäres Forschungsprojekt  
«Flexible Arbeitswelt» (2016)



Welchen **Stellenwert** besitzt die Arbeit in der Gesellschaft heute und in Zukunft?

- Rechtlichen Bestimmungen?
- volkswirtschaftliche Folgen?
- Gesellschaftliche Rahmenbedingungen?
- Monitoring- und Kontrollsysteme?

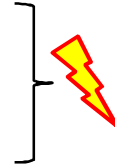
Folie 14, © Arbeitsintegration Schweiz – Arbeit 4.0; Prof. Dr. Jens O. Meissner

## Der Stellenwert der Arbeit?

Hochschule Luzern  
Wirtschaft

Drei grosse Trends feststellbar:

1. **Neue Chancen erwachsen aus neuen flexiblen Vertrags- und Erwerbsformen**
2. **Auflösung zeitlicher und räumlicher Grenzen von Arbeit**
3. **Angestellte werden zunehmend „Arbeitskraftunternehmende“**



Folie 15, © Arbeitsintegration Schweiz – Arbeit 4.0; Prof. Dr. Jens O. Meissner

## Weitere Ergebnisse

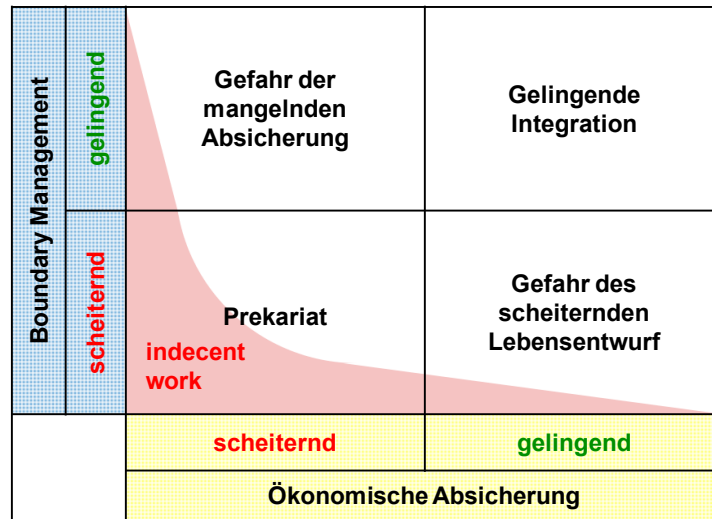
Hochschule Luzern  
Wirtschaft

- **Rechtlicher Rahmen:**  
Generell gegeben, Definitionen aber noch unklar. Abwägung zwischen gesetzlichen Regelungen und Selbstkontrolle der Sozialpartner notwendig.
- **Volkswirtschaftliche Konsequenz:**  
Wenige leichte Verbesserungen stehen relativ vielen (leichten, aber deutlichen) Verschlechterungen gegenüber.
- **Notwendige Rahmenbedingungen:**  
Sozialpartnerschaftliches Prinzip ist zukunftsweisend.  
Schützenswerte Gruppen definieren.  
Qualifikationsstrategie erarbeiten.
- **Monitoring- und Kontrollsysteme:**  
Auf dem Radar fehlen Teilaspekte zur Arbeitsbelastung von unorganisierten Gruppen sowie vorausschauende Daten.

Folie 16, © Arbeitsintegration Schweiz – Arbeit 4.0; Prof. Dr. Jens O. Meissner

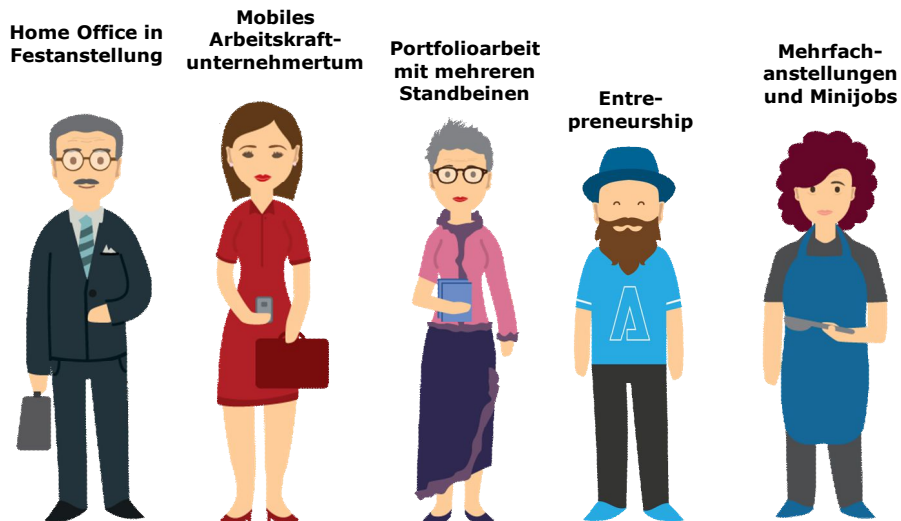


## Trendentwicklungen



Folie 17, © Arbeitsintegration Schweiz – Arbeit 4.0; Prof. Dr. Jens O. Meissner

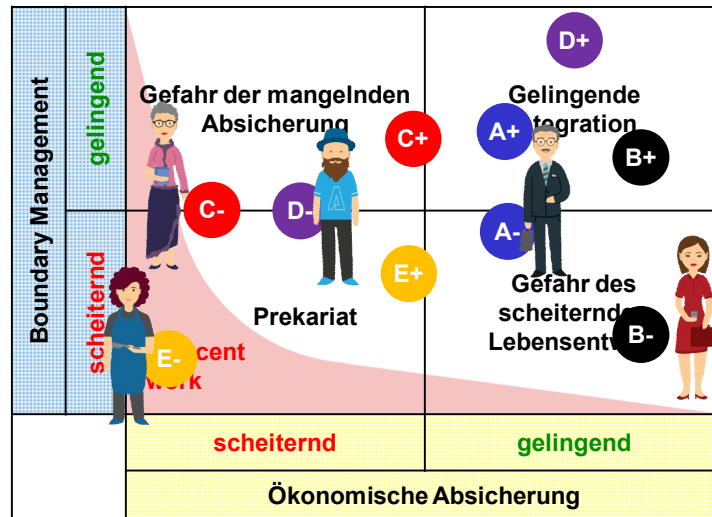
## Prototypische Personas



Alle haben spezifische Probleme und «gute» und «schlechte» Tage.

Folie 18, © Arbeitsintegration Schweiz – Arbeit 4.0; Prof. Dr. Jens O. Meissner

## Die Personas im Arbeitswelt-Terrain

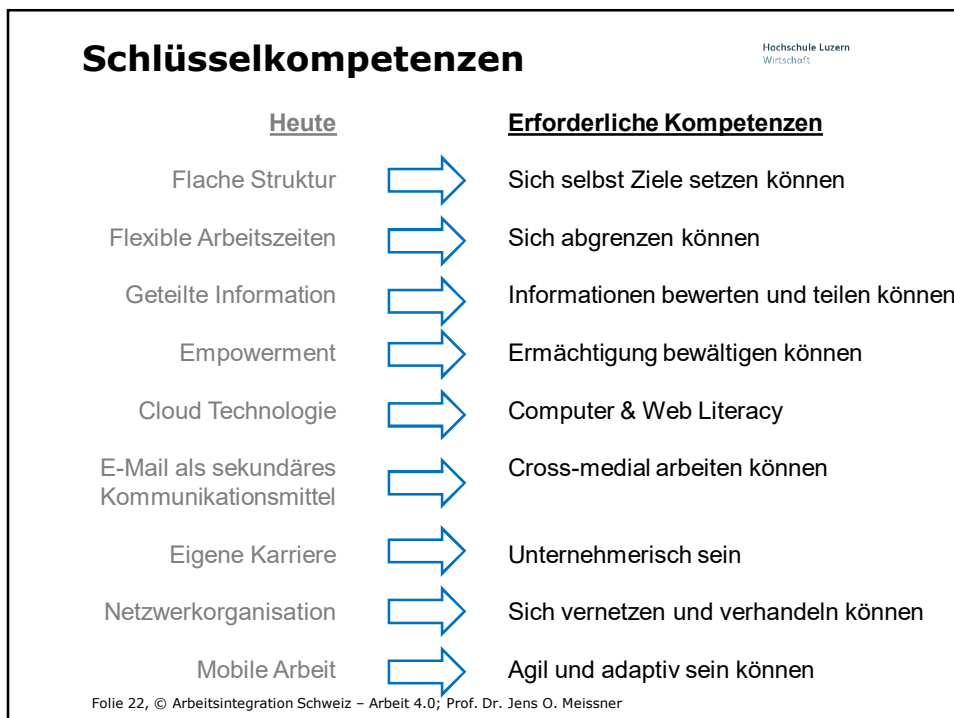
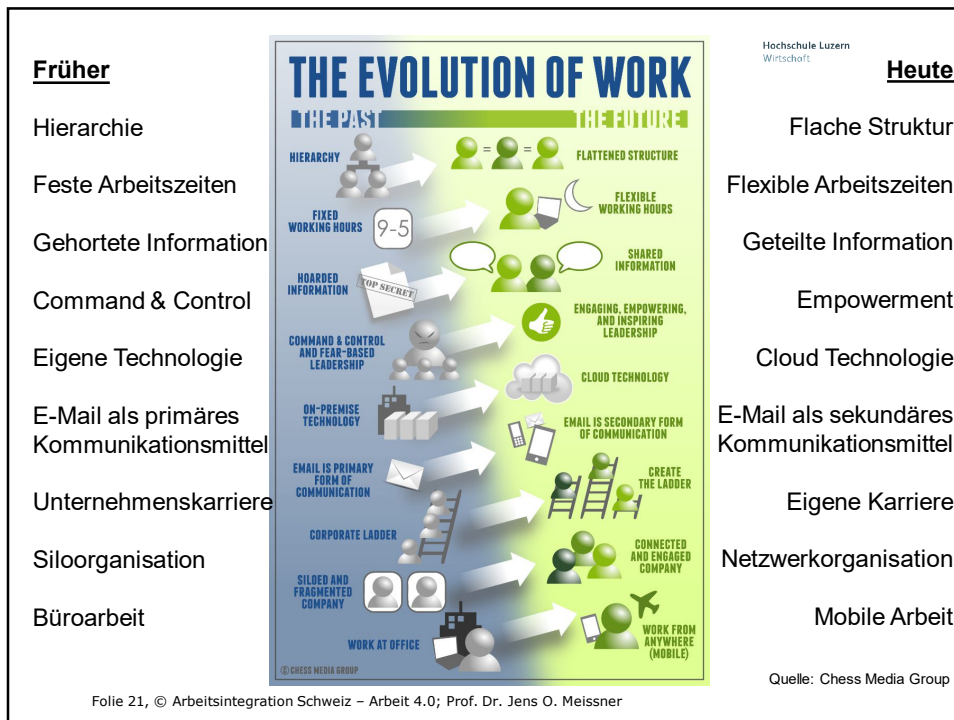


Folie 19, © Arbeitsintegration Schweiz – Arbeit 4.0; Prof. Dr. Jens O. Meissner

## Die flexible Arbeitswelt fordert die Gesellschaft auf vielen Ebenen heraus

1. **Life-Domain-Balance-Fähigkeit & Arbeitskraftunternehmertum** aktiv diskutieren und breit thematisieren
2. **Qualifikationsniveau** systematisch erhöhen
3. **Sozialpartnerschaft** als Erfolgsprinzip fortsetzen und modernisieren
4. **Rechtslücken** klären und **Rechtsdurchsetzung** optimieren
5. **Monitoring** ausbauen

Folie 20, © Arbeitsintegration Schweiz – Arbeit 4.0; Prof. Dr. Jens O. Meissner



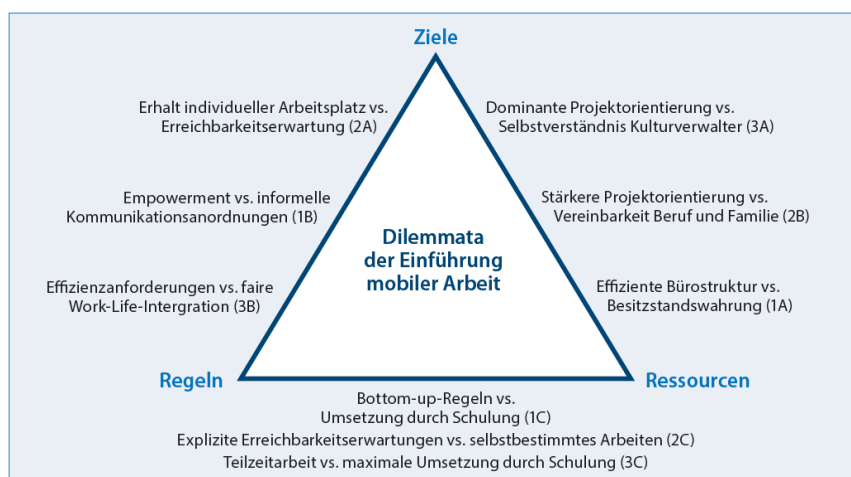
## Digitale Kompetenzen Hochschulstufe Erwartungen von Arbeitgebern

- Anpassungs- und Auffassungsvermögen haben
- Vernetztes Denken anwenden
- Affinität zu digitalem Umfeld
- Mit Elan ans Thema herangehen
- Gekonnter Umgang mit
  - Microsoft Office
  - Kollaborationstools
  - Multimediaanwendungen
- Arbeitstechniken beherrschen
- Informationen managen können
- Datenschutzthemen berücksichtigen
- Hilfsbereitschaft zeigen

Folie 23, © Arbeitsintegration Schweiz – Arbeit 4.0; Prof. Dr. Jens O. Meissner

Bättig/Camandini/Koller/Loppacher/Moser/Salzmann (2016): Digitale Kompetenzen aus Sicht der künftigen Arbeitgeber. Projektarbeit an der Hochschule Luzern.

## Dilemmata bei der Einführung mobil-flexibler Arbeit



Folie 24, © Arbeitsintegration Schweiz – Arbeit 4.0; Prof. Dr. Jens O. Meissner

Meissner, J. O., G.-C. Gentile & M. Sprenger (2014): Mobile Work @ Work. Zur Genese mobiler Arbeitsformen in Deutsch-Schweizer Unternehmen. In: Wirtschaftspsychologie 16(4), S. 37-48.

## Kernchallenge: Verteiltes Arbeiten

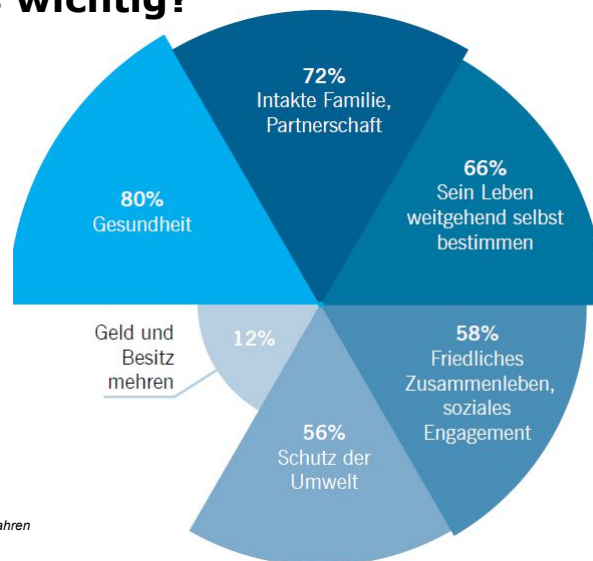


Sketch des Düsseldorfer Kommödchens anlässlich des Henri Nannen Preises 2008 am 8. Mai im Deutschen Schauspielhaus in Hamburg

<http://www.youtube.com/watch?v=8YtOUktz7qE>

Folie 25, © Arbeitsintegration Schweiz – Arbeit 4.0; Prof. Dr. Jens O. Meissner

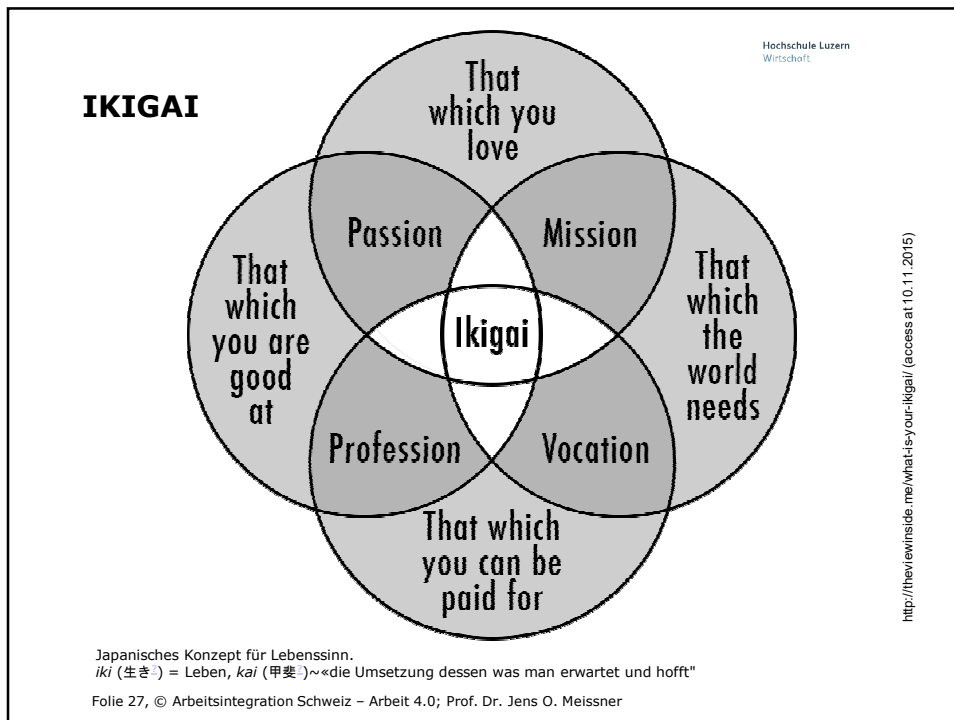
## Was ist uns wichtig?



*Was ist Ihnen für Ihre Lebensqualität wichtig? (Zustimmung in Prozent)*

Basis: Bevölkerung in Deutschland ab 14 Jahren  
Quelle: Bertelsmann-Stiftung 2010

Folie 26, © Arbeitsintegration Schweiz – Arbeit 4.0; Prof. Dr. Jens O. Meissner



- Hochschule Luzern  
Wirtschaft
- ## Schlussfolgerungen
1. Die **Arbeitswelt dynamisiert sich weiter**
  2. Die **Zukunfts-Kompetenzen** berücksichtigen:
    - Zunehmende Dezentralität & Vernetztheit
    - Zunehmende Unklarheit und Gültigkeit von Zielen und Entwicklungen
    - Zunehmender Flug auf Sicht
    - Zunehmend gefragte Agilität & Flexibilität
  3. Mit **Widersprüchlichkeiten** umgehen können
- Folie 28, © Arbeitsintegration Schweiz – Arbeit 4.0; Prof. Dr. Jens O. Meissner

## Fazit



**Beste Kompetenz:  
Gelingende Beziehungsqualitäten...**

→ am flexibelsten einsetzbare Ressource **in einem widersprüchlichen Umfeld**



**Umgang vermitteln:**

**Bringen Sie den Sinn ihrer Arbeit aktiv zur Sprache!** Am besten mit vertrauten «Peers» und sehen Sie andere Strategien.



**Betreiben Sie moderne Abgrenzung**, nämlich "engagiert gelassen" und finden Synergien.



**Machen Sie es mal anders!** Achten Sie auf echte Unterschiedlichkeit und entdecken neue Lösungen!

Folie 29, © Arbeitsintegration Schweiz – Arbeit 4.0; Prof. Dr. Jens O. Meissner

Herzlichen Dank  
für Ihre Aufmerksamkeit!

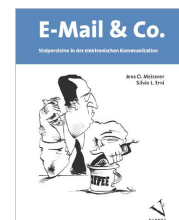
**Prof. Dr. Jens O. Meissner**  
Professor für Organisationale Resilienz  
Stv. Leiter Zukunftslabor Crealab  
Co-Leiter MAS Risk Management

IBR Institut für Betriebs- und Regionalökonomie  
Hochschule Luzern – Wirtschaft  
[www.hslu.ch/wirtschaft](http://www.hslu.ch/wirtschaft)

Feel free to network:



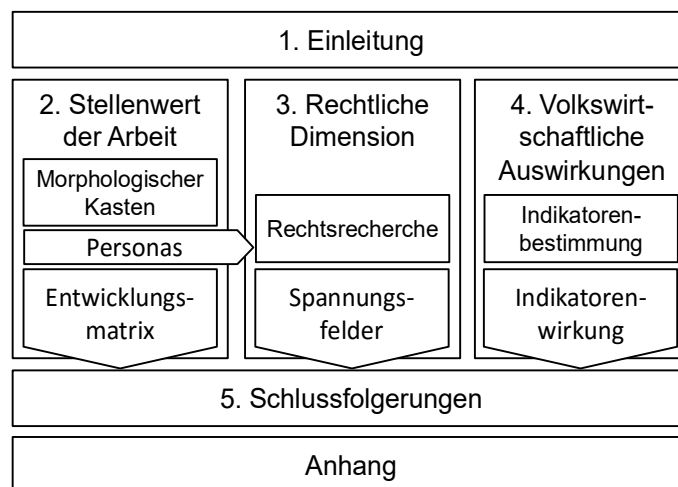
@jensmeissner



## Anhang

Folie 31, © Arbeitsintegration Schweiz – Arbeit 4.0; Prof. Dr. Jens O. Meissner

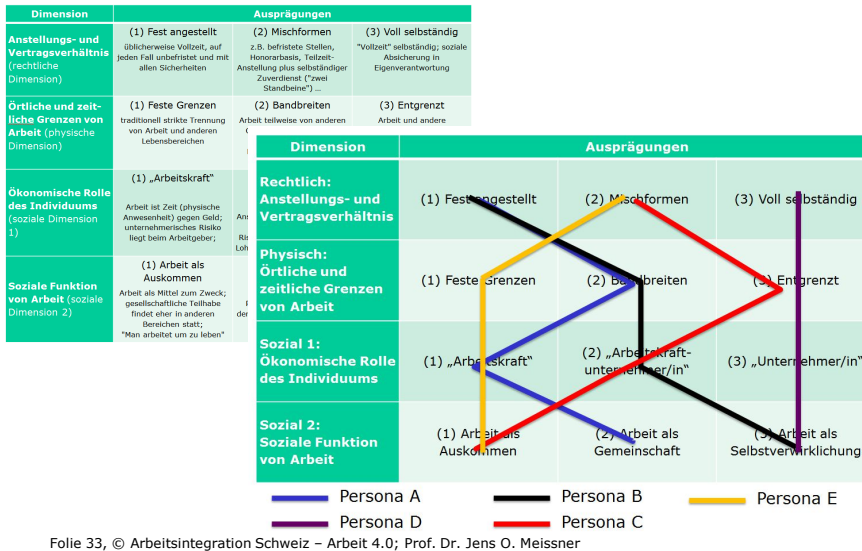
## Aufbau der TA-Swiss-Studie «Neue, flexible Arbeitswelt»



Folie 32, © Arbeitsintegration Schweiz – Arbeit 4.0; Prof. Dr. Jens O. Meissner



## Zielerreichung zum Stellenwert der Arbeit Hauptlieferobjekte: Matrix Flexible Arbeitsf. & Personas



Folie 33, © Arbeitsintegration Schweiz – Arbeit 4.0; Prof. Dr. Jens O. Meissner

## Hauptlieferobjekte: Vor- und Nachteile für zwei konkrete Formen flexibler Arbeit (Home Office & Crowdsourcing für paid work)

Arbeitspezifisch	
<b>Produktivität</b> 1, 4, 7, 8, 9, 10, 13 - Bessere Konzentration - Verbesserte Arbeitsleistung - Produktivität - Ingressives Arbeiten	<b>Connectivität</b> 1, 4, 8, 9, 10, 12, 13 - Intimer Austausch mit KollegInnen - Zusammenhalt ist entscheidend - Man geht in die Verantwortung der KollegInnen ein
<b>Flexibilität</b> 1, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 12, 13 - Flexible Arbeitszeiten - Den beruflichen Anforderungen besser gerecht sein - Entbindung von Dingen wie Dreizeiler - Bessere Flexibilität - Entschleunigung - Mehr Platz & Ruhe in der Organisation - Gute Kollegen im Home Office	<b>Zusatzvorteile</b> 1, 10 - Möglichkeit Selbststudium - Hohe Subordination - Selbstbestimmung - Hoher Koordinations- und Organisationsaufwand - Können die Arbeit gelingen werden müssen
<b>Organisatorisches Commitment</b> 1, 8, 9, 10, 13 - Hohe Arbeitszufriedenheit - Hohe Eigenmotivation	<b>Sozialer Druck</b> 4, 8, 10 - Einmaligkeit sozialer Druck - "Over-availability"
Life-Domain-Balance betreffend	
<b>Gesundheits-/Erholungsbedarf</b> 1, 3, 4, 8, 9, 10 - Bessere gesundheitliche Erholung - Bessere Erholung - Mehr Sport dank Home Office - Abwechslung	<b>Gesundheits-/Erholungsbedarf</b> 1, 3, 4, 8, 9, 10, 12, 13 - Abwechslung - Tendenz mehr zu arbeiten als im Büro - Absoluter Work-Life-Balance
<b>Verantwortung Arbeit-/Privatleben</b> 1, 4, 8, 9, 10, 12, 13 - Mehr unter einem Hut bringen können - (E) Arbeit/Leben - Bessere Vereinbarkeit mit Kinderbetreuung - Bessere Betreuung schulpflichtiger Kinder	<b>Soziale Einbettung</b> 1, 4, 8, 9, 10, 12, 13 - Isolation - Einbettung durch hierarchische Umgebung - Unterstützung ermöglicht - Unvereinbarkeit Arbeit-/Privatleben 1, 3, 4, 9 - Unterstützung ermöglicht - Allenfalls Zusatzanforderung für Familie
<b>Zeitaufwand</b> 1, 2, 8, 9, 10, 12, 13 - Erhöhter Zeitaufwand - Einschränkung von Zeitdruck	<b>Sozialer Druck</b> 4, 8, 10 - Einmaligkeit sozialer Druck - "Over-availability"
Boundary Typen betreffend?	
<b>Integrieren</b> Arbeit und Privatleben besser verbunden werden, können dem ausgeprägten Flexibilitätsbedarf entgegen. Zeit kann optimal genutzt werden durch flexible Strukturen kann mehr in den Tag gepackt werden. <b>Segregieren</b> : Einseitige Ressource (z.B. mehr Freizeit), Einschränkung Zeitaufwand?	<b>Integrieren</b> : Muss lernen sich minimale Struktur zu geben im Home Office (Segmentation), Tendenz sich bei anderen Arbeitsformen zu verorten. Anderes Arbeiten ermöglicht. <b>Segregieren</b> : Muss lernen minimal zu integrieren um "Wichtig die Home Office optimal nutzen zu können, muss Risiko erkennen um in Arbeitsenergie zu kommen
Generelle Vor-/Nachteile der mobilen Arbeit allgemein	
- Bessere Vereinbarkeit nach Hause? - Bessere Beziehungs-/Vertrauensaufbau zu Kunden durch örtliche Nähe?	- Suchtanzwand (wer ist wo unterwegs)? - Hohe Flexibilität - Aufwandsintensität passt nicht immer zu Arbeitsaufgaben?

Folie 34, © Arbeitsintegration Schweiz – Arbeit 4.0; Prof. Dr. Jens O. Meissner

Auswirkungen von Crowdsourcing auf die Anbieter von Arbeitskraft	
Beschäftigung / Arbeitsmarkttauglichkeit / Soziale Sicherheit	
<b>+</b>	<b>-</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zumindest ein geringes Einkommen (z.B. zum Aufstocken von Sozialleistungen)</li> <li>• organisiertes Einkommen zu einer Haupttätigkeit</li> <li>• vielleicht ein sehr gutes Einkommen bei entsprechender Qualifikation</li> <li>• permanenter Zugang zu Einkommensquellen für selbständig Erwerbende (Freelancers)</li> <li>• Arbeit nach der Personierung</li> <li>• Rückkehr / Einstieg ins Arbeitsleben</li> <li>• Nachweis der vorhandenen Qualifikationen im Hinblick auf eine permanente Beschäftigung</li> <li>• Menschliche Beschäftigten können am Arbeitsmarkt partizipieren</li> <li>• Vermeidung von ethischen, geschlechts- oder altersbezogener Diskriminierung</li> <li>• Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten</li> <li>• Pflege von Fähigkeiten und Fertigkeiten</li> <li>• Entdeckung talentierter Fähigkeiten und Fertigkeiten</li> <li>• Erwerb von Zusatzkompetenzen (IT, Sprachlich, methodische und soziale Kompetenzen)</li> <li>• Erhöhung der individuellen Anpassungsfähigkeit</li> <li>• Aufbau eines Qualifikationsportfolios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wieder Job- hoch Einkommenssicherheit</li> <li>• Verantwortung für Steuern und Sozialabgaben beim Anbieter</li> <li>• fehlende oder unzureichende Sozialversicherung</li> <li>• geringere oder feststehende soziale Standards</li> <li>• unbefristete Tätigkeit</li> <li>• Selbstausbeutung</li> <li>• Verkümmern sozialer Fähigkeiten</li> <li>• virtuelle Arbeit hat einen geringeren Stellenwert im professionellen Lebenslauf</li> <li>• geringes Einkommen</li> <li>• unregelmäßiges und fragmentiertes Einkommen</li> <li>• Druck auf das Einkommen, keine kollektiven Vereinbarungen (GAV u.ä.)</li> <li>• wenig oder keine rechtlich materiellen Behörungen</li> <li>• fehlender Zugang zur Personalentwicklung durch Unternehmen</li> <li>• Vorinvestitionen bei kompetitiven Ausschreibungen mit unsicheren Erfolgsaussichten</li> </ul>
Flexibilität / Soziales Leben	
<b>+</b>	<b>-</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• work-life-balance (allgemein)</li> <li>• Vereinbarkeit von Berufs- und Familienarbeit</li> <li>• Heimarbeit</li> <li>• geographische Flexibilität</li> <li>• freie Wahl der Ferientermine</li> <li>• Erhaltung von Generation Y werden erfüllt</li> <li>• neue Formen der Zusammenarbeit</li> <li>• freie Wahl der Arbeit und der Arbeitsaufgaben</li> <li>• Handeln als Mitglied einer grossen Gemeinschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• soziale Isolation</li> <li>• mangelnder persönlicher Austausch</li> <li>• fehlende Unterstützung durch KollegInnen und Vorgesetzte</li> <li>• mangelndes Feedback</li> <li>• unsichere zeitliche Planungen</li> <li>• Mehrarbeit zur Erreichung festgelegter Termine</li> <li>• Entgrenzung zwischen Arbeits- und Privatleben</li> <li>• Stress und Gesundheitsrisiken</li> </ul>
Arbeitsinhalte	
<b>+</b>	<b>-</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstmanagement</li> <li>• eigenverantwortliche Wahl der Aufgaben</li> <li>• hohe Autonomie bei der Organisation der eigenen Arbeit</li> <li>• abwärts mehrschichtiger hierarchischer Strukturen</li> <li>• man hat zumindest etwas zu tun</li> <li>• Freude an der Selbsttätigkeit</li> <li>• die Möglichkeit, seine Qualifikationen gezielt einzusetzen</li> <li>• die Möglichkeit, verschiedene (interessante) Jobs miteinander zu verbinden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hoch laienrechtliche Arbeit / Rückkehr des Taylorismus</li> <li>• Verdrängung der Arbeit</li> <li>• repetitive Tätigkeit</li> <li>• Abwärtsarbeit</li> <li>• Dequalifizierung</li> <li>• Die Humaniertung des Arbeitstellers</li> <li>• unethische Jobangebote (z.B. erfordern positive Produktivitätskennzeichen für Bewertungsportale)</li> </ul>

## Zentrale rechtliche Spannungsfelder

- **Abgrenzung** Auftrag vs. Einzelarbeitsvertrag
- Chancen versus Risiken bei **mobiler Arbeit**
- **Arbeitszeitregelung** versus -flexibilität
- **Erhöhung von Arbeitsflexibilität und Marktwirtschaftlichkeit bei gleichzeitiger Einhaltung der sozialen Sicherheit** der Arbeitnehmenden
- **Umsetzung Gesundheitsschutz** bei flexibler und mobiler Arbeit
- Risiken der **IT-Nutzung** (BYOD...)
- **Rechtliche Rahmenbedingungen** für **Crowdsourcing**

Folie 35, © Arbeitsintegration Schweiz – Arbeit 4.0; Prof. Dr. Jens O. Meissner

## Volkswirtschaftliche Konsequenzen: Betrachtete Indikatoren im Gesamtbild

Indikator/Messgrösse	Stärke und Richtung der Auswirkung in 10 bis 15 Jahren in der Arbeitswelt von				
	Roland Müller / Home Office in der Fest- anstellung	Sandra Könitz / Mobiles Arbeitskraft- unternehmertum	Ursula Meyerhans / Portfoliowork auf mehreren Standbeinen	Noah Schmid / Entrepre- neurship	Andrea Burri-Lötscher / Mehrfach- anstellungen und Minijobs
Produktivität	~↓	↑	○	~↓	~↑
Erwerbseinkommen	○	~	↓	↓	↓
Kollektiver Organisationsgrad der Beschäftigten	○	○	~↓	↓↓	↓↓
Physische und psychische Gesundheit	~↓	↓	↓↓	↓	↓
Arbeitsbedingungen und -zufriedenheit	↑	↑	~↓	~↓	↓
Vereinbarkeit von Beruf und anderen Lebensbereichen	↑	~↓	~	↑	~↑
Erwerbsquote	○	○	~↓	↓	↓
Beschäftigte	~↑	○	~↓	↓	~
Steuererträge	○	~↑	~↓	~↓	↓
Transparenz der Zahlungsströme	○	~	↓	↓↓	↓
Situation der Systeme der sozialen Absicherung	○	○	↓	↓↓	↓↓

Zeichenerklärung:

↑↑ deutlicher Anstieg bzw. deutliche Verbesserung der Situation; ↑ leichter Anstieg bzw. leichte Verbesserung der Situation; ↓↓ deutlicher Rückgang bzw. deutliche Verschlechterung der Situation;  
↓ leichter Rückgang bzw. leichte Verschlechterung der Situation; ○ keine oder unwesentliche Veränderung; ~ Ergebnis sehr unsicher; ~↑ Ergebnis unsicher, Tendenz steigend; ~↓ Ergebnis unsicher,  
Tendenz fallend

Folie 36, © Arbeitsintegration Schweiz – Arbeit 4.0; Prof. Dr. Jens O. Meissner

## Die Volkswirtschaftlichen Konsequenzen?

Hochschule Luzern  
Wirtschaft

Wenn alle unsicheren und unveränderten Resultate weggelassen werden, stehen wenige leichte Verbesserungen relativ vielen leichten und deutlichen Verschlechterungen gegenüber.

	↑↑	↑	↓	↓↓
Roland Müller		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinbarkeit von Beruf und anderen Lebensbereichen</li> <li>• Arbeitsbedingungen und –zufriedenheit</li> </ul>		
Sandra Könitz		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktivität</li> <li>• Arbeitsbedingungen und –zufriedenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Physische und psychische Gesundheit</li> </ul>	
Ursula Meyerhans			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erwerbseinkommen</li> <li>• Transparenz der Zahlungsströme</li> <li>• Situation der Systeme der sozialen Absicherung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Physische und psychische Gesundheit</li> </ul>
Noah Schmid		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinbarkeit von Beruf und anderen Lebensbereichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erwerbseinkommen</li> <li>• Physische und psychische Gesundheit</li> <li>• Beschäftigte</li> <li>• Erwerbsquote</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollektiver Organisationsgrad der Beschäftigten</li> <li>• Transparenz der Zahlungsströme</li> <li>• Situation der Systeme der sozialen Absicherung</li> </ul>
Andrea Burri-Lötscher			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erwerbseinkommen</li> <li>• Physische und psychische Gesundheit</li> <li>• Arbeitsbedingungen und –zufriedenheit</li> <li>• Erwerbsquote</li> <li>• Steuererträge</li> <li>• Transparenz der Zahlungsströme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollektiver Organisationsgrad der Beschäftigten</li> <li>• Situation der Systeme der sozialen Absicherung</li> </ul>

Folie 37, © Arbeitsintegration Schweiz – Arbeit 4.0; Prof. Dr. Jens O. Meissner

## ... und mit den unscharfen Indikatoren?

Hochschule Luzern  
Wirtschaft

Bei den unsicheren Resultaten stehen wenige leichte Verbesserungen relativ vielen leichten Verschlechterungen gegenüber.

	~↑↑	~↑	~↓	~↓↓
Roland Müller		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktivität</li> <li>• Physische und psychische Gesundheit</li> </ul>	
Sandra Könitz		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuererträge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinbarkeit von Beruf und anderen Lebensbereichen</li> </ul>	
Ursula Meyerhans			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollektiver Organisationsgrad der Beschäftigten</li> <li>• Arbeitsbedingungen und –zufriedenheit</li> <li>• Erwerbsquote</li> <li>• Beschäftigte</li> <li>• Steuererträge</li> </ul>	
Noah Schmid			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktivität</li> <li>• Arbeitsbedingungen und –zufriedenheit</li> <li>• Steuererträge</li> </ul>	
Andrea Burri-Lötscher		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktivität</li> <li>• Vereinbarkeit von Beruf und anderen Lebensbereichen</li> </ul>		

Folie 38, © Arbeitsintegration Schweiz – Arbeit 4.0; Prof. Dr. Jens O. Meissner

## Empfehlungen gesellschaftspolitische Ebene

Nr.	Handlungsempfehlung	Zielgruppen
1	Einen weiten Rahmen für den Umgang mit zeitlicher und örtlicher Entgrenzung der Arbeit setzen	Sozialpartnerin / Sozialpartner auf Ebene Betrieb Parlament
2	Sensibilisierung zur Subjektivierung der Arbeit	Bildungspolitik Bildungspolitikanbieterinnen und -anbieter Gewerkschaften Start-up Initiativen
3	Betriebliche Flexibilitätsplanung als partizipative Organisationsentwicklung	Sozialpartnerin / Sozialpartner
4	Breite Mitwirkung als gemeinsames Interesse der Sozialpartnerinnen / Sozialpartner stärken	Sozialpartnerin / Sozialpartner Arbeitnehmendenverbände

Folie 39, © Arbeitsintegration Schweiz – Arbeit 4.0; Prof. Dr. Jens O. Meissner

## Empfehlungen rechtliche Ebene

Nr.	Handlungsempfehlung	Zielgruppen
5	Regelungen zu modernen Arbeitszeitsystemen weiter anpassen	Parlament
6	Sozialversicherungsdefizite bei Kurz-Arbeitseinsätzen thematisieren	Sozialpartner / SV / Parlament
7	Arbeitsrechtliche Praxis im Umgang mit noch undefinierten Arbeitsformen regeln	Parlament Parteien eines Arbeitsvertrags
8	Aus dem Arbeitsort abgeleitete Ansprüche klären	Parlament
9	Den rechtlichen Rahmen der Scheinselbständigkeit präzisieren	Parlament / Arbeitgebende Arbeitgebendenverbände
10	Gesetzgebung zur Personalvermittlung überprüfen	Parlament
11	Mechanismen der Rechtsdurchsetzung überprüfen	Kant. Verw. / Arbeitsinspektor. Sozialpartner
12	Soziale Sicherung in der Nacherwerbsphase erforschen und wenn nötig politisch regeln	Forschungsförderung Forschende, Fachverbände
13	Gesamtübersicht über rechtliche Aspekte und soziale Absicherung fördern	Parlament, AGV, SGB, Fachverbände

Folie 40, © Arbeitsintegration Schweiz – Arbeit 4.0; Prof. Dr. Jens O. Meissner

## Empfehlungen volkswirtschaftliche Erfassung

Nr.	Handlungsempfehlung	Zielgruppen
14	Berufliche Mobilität zeitnaher erfassen	Mitglieder der Bundesstatistikkommission Mitglieder von Fedestat und RegioStat
15	Virtuelle Schattenwirtschaft und Schwarzarbeit erfassen	Expertengruppen für Wirtschaftsstatistik Forschungsinstitutionen Politik
16	Kontinuierliches Monitoring der Berufsbedingungen von "Arbeitskraftunternehmenden"	

Folie 41, © Arbeitsintegration Schweiz – Arbeit 4.0; Prof. Dr. Jens O. Meissner

## Eine subjektive Projektion: Typischer Arbeitnehmer 2030

*(für gut qualifiziertes Profil ohne Anwesenheitspflicht)*

- **Kommt und geht**, wie es für die **Aufgabe sinnvoll** ist
- **2-3 Tage/Woche flexibel**
- **Pendelroutinier** oder **urbane Nähe** zum Arbeitsort
- Wenn machbar, **eher 60%** als 100% Anstellung
- **Nebenverdienst** bei Teilzeit aus diversen Quellen
- **Finanziell** eher **unabhängig**
- Sieht **Auszeiten als selbstverständlich** an
- **Bildungs- und Weiterbildungsorientiert**
- **Gutes Klima** über alles
- **Aktivitätspotpourri**: Karriere(n), Familie, Soziales gleichzeitig
- Weiss, wie sich ein **Burnout** anfühlt
- Möchte **Entscheidungskompetenz** für eigene Aktivitäten
- **Geringere Positionsmacht** für Kader
- Weniger Verständnis für **rigide Strukturen & Administration**
- **Authentizität** von Unternehmenskultur und Brand zentral

Folie 42, © Arbeitsintegration Schweiz – Arbeit 4.0; Prof. Dr. Jens O. Meissner