

Zukunft der Arbeit- Arbeit der Zukunft

Interview mit Dr. rer. oec. Monika Aldinger,
Prof. Dr. jur. Horst Call und Prof. Dr. jur. Kai Litschen

VON SÖREN STEIN, LL.B.

Die Digitalisierung, die verschiedenste Lebensbereiche erfasst, ist in aller Munde. In Bezug auf die Arbeitswelt wird sie als eines von mehreren Elementen unter dem Stichwort „Arbeit 4.0“ diskutiert. Welche Herausforderungen bringt die Arbeitswelt der Zukunft mit sich?

Call: Die Arbeitswelt steht vor einer Vielzahl von Herausforderungen – Digitalisierung, demografischer Wandel, Integration von Flüchtlingen, um nur einige zu nennen. Die Digitalisierung wird die Arbeitswelt in vielen Bereichen grundlegend verändern. Sie ist verbunden mit der Einführung neuer Technologien und einer Anpassung der betrieblichen Rahmenbedingungen. Viele Tätigkeiten werden im Zuge der Digitalisierung unabhängig von einem bestimmten Arbeitsort und einer bestimmten Arbeitszeit wahrgenommen werden können –

man spricht in diesem Zusammenhang auch von „Entgrenzung der Arbeit“. In Unternehmen kann das dazu führen, dass weniger Präsenzarbeitsplätze vorgehalten werden müssen, andererseits verliert das Unternehmen aber auch Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten, die bei einer Präsenzpflcht von Arbeitnehmern stärker ausgeprägt sind. Hier bedarf es einer „Vertrauensbasis“ zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

Litschen: Man sollte nicht annehmen, die Arbeitswelt sei bislang ein träger Fluss gewesen und nun gäbe es schlagartig Veränderungen. Die kommenden Herausforderungen sind bei weitem nicht zu vergleichen mit den gesellschaftlichen Umwälzungen während der industriellen Revolution. Auch bei der Einführung des PCs in der Arbeitswelt mussten sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber anpassen. Wir

erleben jetzt den gleichen Effekt, jedoch auf breiterer Basis. Dies verlangt von allen Seiten stärkere Flexibilität.

Und wie wirkt sich der demografische Wandel aus?

Call: Der demografische Wandel ist insbesondere in vielen Unternehmen, die in hohem Maße auf gut ausgebildete Fachkräfte angewiesen sind, schon jetzt sehr präsent. Die Rekrutierung von Fachkräften aus dem europäischen und außereuropäischen Ausland ist in solchen Unternehmen – notgedrungen – ebenso an der Tagesordnung wie Maßnahmen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit und Bindung älterer Arbeitnehmer. Des Weiteren ist eine sorgfältige Qualifizierungs- und Nachfolgeplanung essentiell. Besonders ist auch die Gewährleistung des Know-How-Transfers von älteren Arbeitnehmern zu den ihnen nachfol-



genden jüngeren Fachkräften.

Aldinger: Die Digitalisierung bietet hier sowohl Herausforderungen als auch Chancen. Denkbar ist auch, dass es deutlich weniger Arbeitsplätze geben wird, die eine eher geringe Qualifikation erfordern. Dann wäre eine mögliche Folge, dass trotz Verknappung des Arbeitskräfteangebots infolge des demografischen Wandels die Arbeitslosigkeit nicht zurückgeht, da diejenigen Faktoren, die zu einer Verstärkung der Arbeitslosigkeit führen (häufig Defizite in der Qualifikation) weiterhin wirksam bleiben oder in der Bedeutung sogar zunehmen.

Bietet die Digitalisierung der Arbeitswelt für die Arbeitnehmer auch Vorteile?

Call: Für Arbeitnehmer kann die Digitalisierung mehr Flexibilität hinsichtlich des Arbeitsorts und der Arbeitszeit zur Folge haben. Sie kann z.B. neue Spielräume für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf eröffnen. Sind viele Arbeitnehmer oder Arbeitnehmerinnen, die sich um die Erziehung ihrer Kinder kümmern, heute in Teilzeit - z.B. vormittags von 8-13 Uhr - beschäftigt, so könnten diese im Zuge einer stärkeren Digitalisierung in Zukunft möglicherweise ihre Arbeitszeit erhöhen, indem sie etwa abends nach dem Zubettgehen ihrer Kinder noch von zuhause am Rechner arbeiten können. Auf diese Weise könnte auch mehr „qualifizierte Arbeitskapazität“ erschlossen werden, um einem durch die demografische Entwicklung zunehmend entstehenden Fachkräftemangel entgegen zu wirken.

Litschen: Es wird Berufsgruppen geben, die tatsächlich davon profitieren, weil sie unabhängiger von einem festen Arbeitsplatz oder -zeit werden. Dies wird aber nicht die Masse sein.

Aldinger: Die Digitalisierung trägt auch dazu bei, Menschen von eher unangenehmen, gefährlichen und/oder eintönigen Arbeiten zu entlasten und schafft damit Freiräume für andere Schwerpunkte. Zum anderen gibt es bereits heute schon Ansätze, mit Hilfe der Digitalisierung Menschen bei bestimmten körperlich anstrengenden Arbeiten deutlich zu entlasten. Damit trägt sie zur Gesunderhaltung von Menschen bei und mittelfristig auch dazu, dass Menschen, die dies für sich wünschen, länger im Berufsleben bleiben können.

Ende letzten Jahres veröffentlichte Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles das Weißbuch „Arbeiten 4.0“, das Vorschläge zur Gestaltung der zukünftigen Arbeitswelt: Welcher Vorschlag ist aus Ihrer Sicht besonders hervorzuheben?

Call: Zunächst ist hervorzuheben, dass die Vorschläge darauf zielen, die unterschiedlichen Interessen der Wirtschaft und Arbeitnehmervertreter „auszutariieren“. Interessant ist der Vorschlag, mittelfristig ein Wahlarbeitszeitgesetz zu schaffen. Befristet auf zwei Jahre sollen zunächst in konkreten betrieblichen Experimentierräumen ergebnisoffen neue Arbeitszeit- und Organisationsmodelle entwickelt und konkrete Veränderungen im direkten Betriebsablauf erprobt werden können. Die Ergebnisse dieser wissenschaftlich begleiteten Experimentierphase sollen dann möglicherweise Eingang in ein neues Wahlarbeitszeitgesetz finden, welches ein Recht der Arbeitnehmer zur Wahl der Dauer ihrer Arbeitszeit unter bestimmten Voraussetzungen und unter Einhaltung bestimmter Fristen, ein Erörterungsrecht der Arbeitnehmer zur Lage von Arbeitszeit und –ort (auch wenn keine Reduzierung gewünscht ist) sowie ein Erörterungsrecht des Arbeitgebers bei von ihm gewünschter

Änderung vorsieht.

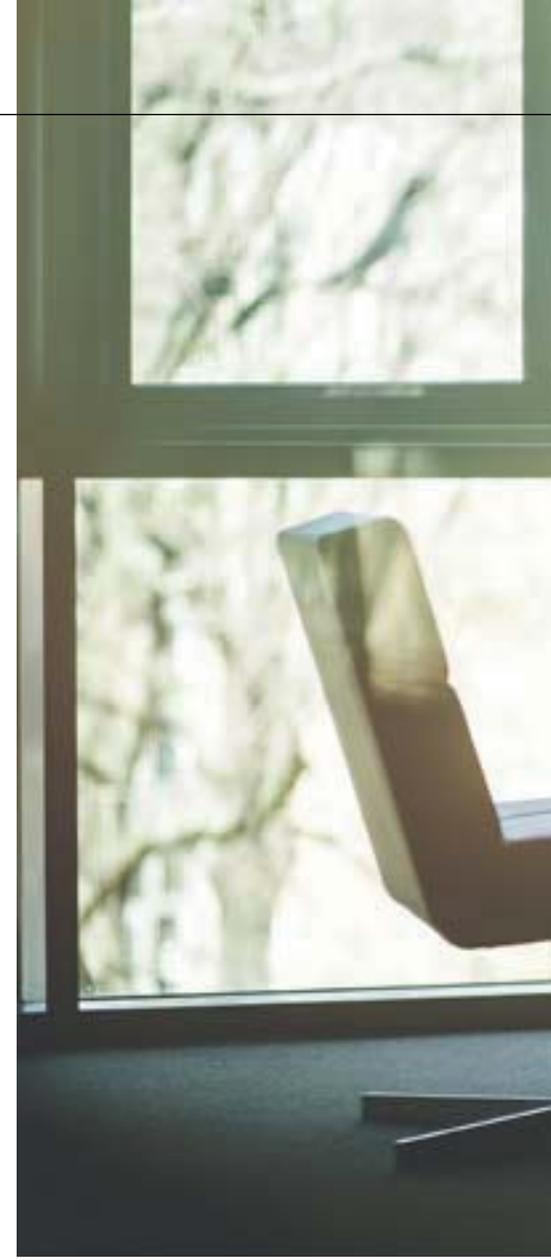
Litschen: Eine Arbeitszeitflexibilisierung in gewissem Umfang ist auch schon auf der Grundlage bestehender Regelungen möglich. Ob also letztlich ein Wahlarbeitszeitgesetz notwendig und sinnvoll ist, kann im Rahmen der nun stattfindenden zweijährigen Experimentierphase herausgefunden werden.

Sollte in diesem Zusammenhang dann auch gleich das Arbeitszeit-

» Wir werden ein weiteres Auseinanderdriften der gesellschaftlichen Klassen erleben. «

gesetz in Sachen Höchst-arbeitszeit und Ruhezeiten, wie von Seiten der Wirtschaft gefordert, flexibilisiert werden?

Call: Aus meiner Sicht sollten mögliche Änderungen oder Öffnungen des Arbeitszeitgesetzes sehr sorgsam geprüft und getestet werden. Die geltenden Regelungen zur Höchst-arbeitszeit und den Ruhezeiten gehen auf arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zurück, die nicht leichtfertig „über Bord“ geworfen werden sollten. Die Entgrenzung der Arbeit bietet Chancen, aber auch Risiken für Arbeitnehmer. Ein „Verschwimmen“ der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben sowie unzureichende Erholungsphasen und Ruhepausen können sich



nachteilig auf das Wohlbefinden und die Gesundheit und damit letztlich auf die Arbeitsfähigkeit auswirken. In diesem Zusammenhang ist auch sicherzustellen, dass Änderungen, die geeignet sind, die Balance zwischen Arbeit und Privatleben entscheidend zu verschieben, nur auf der Grundlage einer freiwilligen Entscheidung des Arbeitnehmers umgesetzt werden können sollten. Auch eine Drucksituation im Sinne einer auf der Grundlage rechtlicher Normen bestehenden Erwartungshaltung des Arbeitgebers sollte unbedingt vermieden werden.

Haben Sie hierfür ein Beispiel?

Call: Es mag z.B. auf den ersten Blick verlockend klingen, dass Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, die sich



um die Kinderbetreuung kümmern, Vollzeit arbeiten können, indem sie ihre Arbeitsleistung „aufsplitten“, also z.B. morgens 5-6 Stunden arbeiten und dann noch einmal abends 2-3 Stunden, wenn die Kinder im Bett sind. Diese Sichtweise verkennt allerdings, dass viele erziehende Eltern nach einer fordernden Kinderbetreuung am Nachmittag häufig gar nicht mehr in der Lage sein dürften, am Abend noch zu arbeiten. Deshalb muss es letztlich der individuellen Einschätzung und Entscheidung von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen vorbehalten bleiben, ob ein solches Arbeitszeitmodell für sie geeignet ist oder nicht.

Aldinger: Dazu kommt, dass durch derartige Arbeitsstrukturen die Gefahr der „Selbstausbeutung“ steigt, insbe-

sondere unter dem Gesichtspunkt des Konkurrenzverhältnisses zu anderen Arbeitnehmern. Die oben beschriebene Erziehungsperson arbeitet nun in Summe mehr als zuvor, mit allen positiven und negativen Folgen.

Und was ist von dem Vorschlag zu halten, die Arbeitslosenversicherung in eine Arbeitsversicherung auszubauen?

Call: Dem Wandel von einer „Arbeitslosenversicherung“ zu einer „Arbeitsversicherung“ liegt der Gedanke zugrunde, dass die Versicherung nicht erst dann eingreifen sollte, wenn es zum Verlust des Arbeitsplatzes gekommen ist, sondern schon im Vorfeld, um den Verlust des Arbeitsplatzes zu verhindern, z.B. durch qualifizierte

Beratung, Kompetenzerfassung und Weiterbildung. Dieser präventive Ansatz ist zu begrüßen.

Litschen: Dies erinnert ein wenig an die Sonderregelungen zum Kurzarbeitergeld, die während der Wirtschaftskrise dafür gesorgt haben, dass qualifizierte Beschäftigte von den Arbeitgebern gehalten werden konnten und Deutschland dadurch besser als alle anderen europäischen Staaten vom Aufschwung profitierte. Solange sichergestellt ist, dass sich die Arbeitgeber nicht dadurch vom Steuerzahler die Qualifikation der Arbeitnehmer bezahlen lassen, wäre dies sinnvoll. **Welche Auswirkungen hat die Arbeit der Zukunft eigentlich auf die Zusammenarbeit von Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretungen? Werden**

Tarifautonomie und die Mitbestimmung in der digitalen Wirtschaft an Bedeutung verlieren?

Call: Bei wichtigen Fragestellungen, die im Zusammenhang mit „Arbeit 4.0“ relevant werden, wie z.B. Flexibilisierung von Arbeitszeiten, Rahmenbedingungen von Home-Office-Arbeitsplätzen, Änderung von Arbeitsplätzen, Änderung von Qualifikationsanforderungen, Wegfall von Arbeitsplätzen, sind Arbeitnehmervertreter zu beteiligen. Ein Verlust an Bedeutung für Tarifautonomie und Mitbestimmung wäre nur dann zu befürchten, wenn in großem Stile - im Sinne eines gesellschaftlichen Wandels weg von der arbeitenden zur nicht-arbeitenden Gesellschaft -

» Die Änderungen in der Arbeitswelt sind nicht mehr mit den Antworten aus der Zeit des Klassenkampfes zu lösen. «

Arbeitsplätze wegfallen würden. Denn je weniger Arbeitnehmer es gibt, desto weniger können sich gewerkschaftlich organisieren, so dass der Einfluss von Gewerkschaften abnehmen würde und es käme zu weniger oder kleineren Gremien auf Betriebsebene etc., wobei Gewerkschaften und Betriebsräte in einer Übergangsphase zunächst eher an Zulauf und Bedeutung gewinnen dürften. Ob es eine solche Entwicklung von einer arbeitenden Gesellschaft zu einer nicht-arbeitenden

Gesellschaft geben wird, ist allerdings völlig offen.

Litschen: Die Änderungen in der Arbeitswelt sind nicht mehr mit den Antworten aus der Zeit des Klassenkampfes zu lösen. Was im letzten Jahrhundert gut und richtig war, lässt sich kaum noch übertragen. Das Schicksal der Koalitionen wird davon abhängen, ob sie selbst den Wandel nachvollziehen können.

Sind weit verbreitete Ängste vor der Wegdigitalisierung von Arbeitsplätzen berechtigt? Geht uns die Arbeit aus?

Call: Das ist aus heutiger Sicht schwer einzuschätzen. Es wird sicherlich zu grundlegenden Änderungen bei einigen Arbeitsplätzen und wahrscheinlich auch zum Verlust von Arbeitsplätzen kommen. Während manche meinen, nahezu alle geistigen Tätigkeiten – einschließlich z.B. solcher von Rechtsanwälten – könnten in Zukunft von Rechnern und manuelle Tätigkeiten von Maschinen oder Robotern wahrgenommen werden, betonen andere eher den Wandel statt Wegfall von Arbeit. In diesem Zusammenhang werden dann Qualifizierungsangebote für die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen bedeutsam. Es ist auch nicht auszuschließen, dass es zur Schaffung neuer, andersartiger Arbeitsplätze, wie etwa im IT-Bereich, kommen wird.

Aldinger: Ich gehe davon aus, dass es in vielen Berufen vor allem zu einer Veränderung der Aufgabenprofile kommen wird. So werden beispielsweise bestimmte Analyse- und Recherchetätigkeiten – also Arbeiten, die traditionell im mittleren bis höheren Qualifikationssegment verankert sind – zunehmend von immer intelligenteren Algorithmen übernommen werden können. Beim Menschen verbleiben dann solche Tätigkeiten, die nicht über Algorithmen allein zu lösen sind, sondern bei denen z.B.

Bewertungen und Einschätzungen eine Rolle spielen. So kann etwa ein Computer ohne weiteres Bewerber- und Anforderungsprofile miteinander abgleichen; entscheiden, ob der solchermaßen formal geeignete potenzielle Mitarbeiter tatsächlich in die jeweilige Arbeitsgruppe passt, das kann er (noch) nicht.

Zum Schluss: Kann die Arbeitswelt von morgen einen gesellschaftlichen Wohlstand bei allgemeiner individueller Teilhabe ermöglichen?

Litschen: Wir werden ein weiteres Auseinanderdriften der gesellschaftlichen Klassen erleben. Die Bedeutung der manuellen Tätigkeiten wird - mit Ausnahmen - weiter abnehmen, die Anforderungen an die digitalisierte Arbeitswelt steigen. Es bedarf großer gesellschaftlicher Anstrengungen, die Auswirkungen dieser Entwicklung zu kompensieren.

Call: Da die Prognosen hinsichtlich der Auswirkungen der Digitalisierung, der Globalisierung und des demografischen Wandels unterschiedlich sind, ist es schwer, zu dieser Frage aus heutiger Sicht eine faktenbasierte Aussage zu treffen. Bereits in der Vergangenheit hat es aber immer wieder tiefgreifende Veränderungen der Arbeitswelt gegeben. Dabei hat es sich als sinnvoll erwiesen, sich solchen Änderungen zu stellen und den Übergang aktiv zu gestalten. Es ist deshalb grundsätzlich Optimismus angezeigt, dass Unternehmen und Arbeitnehmer im Zusammenwirken mit den Tarifparteien und Arbeitnehmervertretern auf betrieblicher Ebene auch die anstehenden Herausforderungen meistern können werden.

Vielen Dank für das Interview!