

## Digitalisierung der Arbeit

Die Digitalisierung verändert die Arbeit. Positiven Wirkungen und Chancen stehen Risiken gegenüber. In der Diskussion besteht Einigkeit darüber, dass sich die enormen Potenziale der Digitalisierung dauerhaft nur unter zwei Bedingungen wirtschaftlich nutzen lassen:

Über flexible Arbeit und mehr Teilhabe der Beschäftigten. Dazu müssen die Gestaltungsstrategien die bestehenden Rechte nutzen. Gleichzeitig macht der Charakter der Veränderungen aber auch neue Regulierung notwendig. Offensichtlich ist zudem, dass die Gestaltung der Arbeit durch bessere Personalarbeit unterstützt werden muss.

Die Gestaltung der Digitalen Arbeit bietet den Sozialpartnern die Chance, die industriellen Beziehungen zu modernisieren und bestehende Lücken in der Regulierung der Arbeit gemeinsam zu schließen.

Heinrich Tiemann

### ► Einführung

In der Diskussion zur Digitalisierung werden vor allem die technischen Notwendigkeiten sowie die wirtschaftlichen und beschäftigungspolitischen Chancen hervorgehoben. Danach flexibilisieren Industrie 4.0, Cloud und Big Data die Arbeit in Ort, Zeit und Struktur. Sie machen unter den Bedingungen volatiler Märkte die Arbeit effizienter und produktiver. Jobs fallen weg, neue entstehen. Die Grenzen zwischen Produktion und Dienstleistungen verschwimmen und generieren neue Produkt-, Dienstleistungs- und Geschäftsmodelle. Die Wertschöpfung verschiebt sich in vielen Branchen. Dabei entstehen neue Organisations- und Arbeitsformen mit kreativen und innovativen Tätigkeiten.

Sie bieten Chancen zum selbstbestimmten Arbeiten und zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Gleich-

zeitig lösen sich die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit tendenziell auf. Insgesamt werden beachtliche zusätzliche Wertschöpfung und Wohlstandsgewinne möglich. Schließlich hilft die digitale Technik, den Ressourcenverbrauch zu reduzieren und die Folgen des demografischen Wandels für die Arbeitswelt abzumildern.

Vermeehrt kommen auch nachdenkliche Stimmen zu Wort. Neben den Chancen setzen sie sich mit den sozialen Herausforderungen und Risiken der Digitalisierung auseinander. Sie betonen die Offenheit und Gestaltbarkeit der Digitalen Arbeit und ihrer Folgen. Im Interessenausgleich von Arbeitskräften und Unternehmen, Sozial- und Tarifpartnern, Wissenschaft und Politik entscheidet sich die zukünftige Organisation der Arbeit.

Die Gestaltung der Digitalen Arbeit, das sind drei Risiken,

drei große Chancen und zwei Maßnahmen.

► **Drei Risiken: Polarisierung, Entbetrieblichung, Entgrenzung**

◦ *Polarisierung*

In der digitalen Arbeitswelt steigen einerseits die Anforderungen an die Fach- und Problemlösungsfähigkeiten der Arbeitnehmer\_innen. So werden selbstgesteuertes Handeln und kommunikative Kompetenzen wichtiger. Es entstehen anspruchsvolle Tätigkeiten, neue Berufe und hochbezahlte Arbeitsplätze. Andererseits bedroht die Automatisierung Arbeitsplätze. Digitalisierte Fertigung und Dienstleistungen entwerten vor allem routine-basierte Tätigkeiten im mittleren Qualifikations- und Einkommensbereich.

Manuelle, nur bedingt automatisierbare Tätigkeiten sind davon weniger betroffen. Ebenso wenig hochwertige Tätigkeiten im Kreativ- und Managementbereich. Dies ist der Grund, weshalb von einer drohenden Polarisierung der Arbeit gesprochen wird. Verlässliche Prognosen über die Arbeitsmarkt- und Qualifikationsentwicklung stehen noch aus.

◦ *Entbetrieblichung*

Die Globalisierung treibt die internationale Verflechtung der Produktion voran. Die Digitalisierung vernetzt die Wertschöpfung zu Wertschöpfungsnetzwerken und neuen Geschäftsmodellen. Die digitale Durchdringung von Arbeitsprozessen schafft weitere Möglichkeiten zur örtlichen und zeitlichen Flexibilisierung. Die Beschäftigtenstrukturen der Unternehmen fragmentieren und pluralisieren sich. Bei Crowdfunding werden Arbeitsaufgaben auf eine Internetplattform gestellt und durch den Crowdworker erledigt. Crowdworker arbeiten faktisch oft ohne arbeitsrechtliche Grundlagen oder tarifliche Absicherung.

Sie sind nicht sozialversichert und haben keinen Anspruch auf Mindestlöhne, bezahlten Urlaub oder Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall. Massive Prekarisierungsrisiken liegen auf der Hand. Die neuen Entwicklungen verstärken den Trend der „Entbetrieblichung“ der Arbeit. Die Mitbestimmungspraxis erreicht tendenziell weniger Arbeitskräfte. Schutzdefizite sind die Folge.

◦ *Entgrenzung*

Die digitale Durchdringung der Arbeit löst die Grenzen zwischen beruflicher und privater Sphäre auf. Flexible Arbeit ist

bei den Arbeitskräften attraktiv und bietet einerseits Chancen zur besseren Work Life Balance. Andererseits macht die Vernetzung der Arbeitsprozesse sämtliche Schritte von Mensch und Maschine speicherbar und kontrollierbar. Die digitalen Systeme eröffnen neue Möglichkeiten der Leistungskontrolle und Überwachung. Physische und psychische Belastungen nehmen zu.

► **Drei Chancen: Kompetenzen, Mitbestimmung, Arbeits- und Datenschutz**

Die enormen Potenziale der Digitalisierung lassen sich dauerhaft nur unter zwei Bedingungen wirtschaftlich nutzen: Über flexible Arbeit und mehr Teilhabe der Beschäftigten bei der Arbeit. Dazu müssen Gestaltungsstrategien die bestehenden Rechte nutzen. Zugleich macht der Charakter der Veränderungen neue Rechte notwendig.

◦ *Kompetenzentwicklung*

Eine moderne Arbeitswelt macht eine umfassende Entwicklung der Kompetenzen der Arbeitnehmer\_innen notwendig. Neue Ausbildungsstrukturen, eine vorausschauende Neuordnung der Ausbildungsinhalte und der betrieblichen Qualifizierungsangebote helfen, prekäre Arbeitsstrukturen zu vermeiden. Dazu muss die Politik der Modernisierung der Berufe fortgesetzt werden. Sie hat schon in der Vergangenheit, weitgehend unbemerkt von der Öffentlichkeit, die Flexibilitätpotenziale der Betriebe erweitert und Kompetenzverlusten vorgebeugt. Weiter- und Fortbildung müssen Elemente lebensbegleitenden Lernens werden.

Die Veränderungen der Arbeitsinhalte und der Arbeitsorganisation erfordern zunehmend die qualifizierte Mitwirkung der Beschäftigten. Die Ansprüche auf Weiter- und Fortbildung müssen dem entsprechen. Das macht verstärkte Fort- und Weiterbildungsangebote durch die Unternehmen notwendig. Tarifparteien und der Gesetzgeber haben dafür – jeweils in ihrem Handlungsbereich – die Voraussetzungen zu schaffen. Tarifliche Bildungszeiten sind wichtige Schritte auf dem Weg, die Teilhabe an beruflicher Bildung für alle Arbeitskräfte zu sichern.

◦ *Mitbestimmung*

Der Betrieb ist der Ort der Mitbestimmung des Betriebsrates, zum Beispiel bei der Gestaltung der Arbeitszeit, der betrieblichen Lohngestaltung, beim Arbeits- und Gesundheitsschutz, bei Fragen der Arbeitsorganisation und -gestaltung, der Personalplanung, der Aus-

und Weiterbildung sowie der Beschäftigungssicherung.

Perspektivisch sind die Betriebe immer weniger die Zentren der Gestaltung der Arbeitswelt. Mit der Folge, dass die betriebliche Mitbestimmung tendenziell weniger Arbeitskräfte erreicht. Einer weiteren Erosion der Mitbestimmung gilt es, über eine neue Definition des Betriebes im Betriebsverfassungsgesetz entgegenzuwirken. Ein erweiterter Arbeitnehmerbegriff kann die bestehenden Arbeitnehmerschutzrechte auf den Personenkreis der Crowdworker erstrecken.

Soweit sich das Crowdsourcing auf die betriebliche Gestaltung der Arbeit erstreckt, bestehen Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte.

Arbeitsaufträge über digitale Plattformen müssen Mindestbedingungen hinsichtlich Vertragsinhalten und Honorarhöhen umfassen. Auch neue Standards für soziale Sicherung sind notwendig. Je mehr Crowdfunding zum Massenphänomen wird, umso zügiger muss die soziale Sicherung die qualitativen Veränderungen am Arbeitsmarkt flankieren.

Die neuen Produktions- und Dienstleistungsprozesse erhöhen die Komplexität der Arbeit. In der Praxis erfordern sie die aktive Mitwirkung der Beschäftigten. Damit wird Mitbestimmung am Arbeitsplatz möglich und notwendig. Das Betriebsverfassungsgesetz ist dementsprechend zu ergänzen.

#### ◦ *Wirksamer Arbeits- und Datenschutz*

Digital vernetzte Arbeit macht die Weiterentwicklung des Arbeitsschutzes erforderlich. Dabei kommt der Regulation der Arbeitszeit eine Schlüsselfunktion zu. Differenzierte Arbeitsbedingungen machen eine beteiligungsorientierte Arbeitspolitik notwendig.

Das Vertrauen in die Sicherheit und Integrität der Datenverarbeitung ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg von Industrie 4.0 und für neue Geschäftsmodelle in der Cloud mit Big Data. Das gilt auch für die Beschäftigten.

Die Europäische Union wird mit der EU-Datenschutzverordnung, die ab 2018 gilt, eine neue Grundlage schaffen. Der Gesetzgeber ist verpflichtet, nach Inkrafttreten der Verordnung das nationale Datenschutzrecht innerhalb von zwei Jahren an die Regelungen der Verordnung anzupassen – zum Beispiel im Rahmen eines Beschäftigtendatenschutzgesetzes.

Der Arbeits- und Gesundheitsschutz allgemein, vor allem

aber ein wirksamer Arbeitnehmerdatenschutz, gelingt nur mit der Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung.

### ► **Flankierende Maßnahmen**

Die Digitalisierung der Arbeit kommt in den Betrieben und Büros Schritt für Schritt voran. Die beteiligten gesellschaftlichen und staatlichen Akteure müssen das Engagement massiv steigern. Dabei wird eine erfolgreiche Gestaltung der Digitalisierung der Arbeit nur dann gelingen, wenn Arbeitgeber und Betriebsräte, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände sowie der Staat dies als Möglichkeit begreifen, auch die industriellen Beziehungen zu erneuern. Die Überwindung der Finanz- und Wirtschaftskrise hat klar gezeigt, dass eine wettbewerbsfähige Wirtschaft mit einem leistungsfähigen Sozialstaat am besten auf der Basis einer stabilen Sozialpartnerschaft gelingt.

#### ◦ *Bessere betriebliche Personalarbeit*

Die betrieblichen Gestaltungsprozesse müssen mit einer besseren Personalarbeit unterstützt werden.

Tatsächlich verfügen nur wenige Betriebe über ein gestaltungsfähiges Personalmanagement. In der Masse der Klein- und Mittelbetriebe spielt die Personalarbeit trotz steigender Anforderungen nur eine untergeordnete Rolle. In mittleren Betrieben konzentriert sie sich auf administrative Routinen. Teilweise Outsourcing, geringe Professionalisierung, schwache Durchsetzungsfähigkeit und wenig Mitbestimmungserfahrung kommen noch hinzu.

Personal und Personalmanagement sind in einer innovationsgetriebenen Arbeitswelt wichtige Wettbewerbs- und Wachstumsfaktoren. Das Personalmanagement ist zu einer Kernfunktion im Betrieb geworden. Es gilt, von einer reaktiven auf eine proaktive Strategie umzuschalten.

Die Personalarbeit muss individuelle, betriebliche und gesellschaftliche Veränderungen aufeinander abstimmen und in den Betrieben und Büros erfolgreich managen. Es geht um die Rekrutierung von Nachwuchs- und Fachkräften und um deren Integration und Zusammenarbeit in den Betrieben. Die demografische Entwicklung verschärft dabei den Wettbewerb um (hoch-)qualifizierte Arbeitskräfte. Aus- und Weiterbildung werden zum Wettbewerbsvorteil. Blegschaften müssen weitergebildet und neue Arbeits- und Organisationsmodelle realisiert werden. Die Anforderungen an die Personalführung werden immer voraussetzungs-

ler. Es geht um innovationsfördernde Kulturen. Personalmanagement und Führungskräfte müssen zusammen für Führungsqualität sorgen.

Moderne Personalarbeit setzt im Betrieb die Rahmenbedingungen für Kreativität und Innovation. Für die neuen Aufgaben braucht sie ausreichend Kompetenzen und Ressourcen. Die betriebliche Interessenvertretung braucht bessere Handlungs- und Arbeitsmöglichkeiten.

◦ *Soziale Sicherungssysteme planmäßig umbauen*

Was veränderte Wertschöpfungsstrukturen, neue Erwerbsformen und buntere Erwerbsverläufe für die Institutionen und Leistungen der Sozialpolitik mittel- und langfristig bedeuten, wird bereits ansatzweise diskutiert. So kann fragmentierte Arbeit zu unzureichender sozialer Sicherung im Alter führen. Überlegungen zu einer Versicherungspflicht für Selbständige (Selbständigenversicherung oder Erwerbstätigenversicherung) liegen vor. An die Alterssicherungsdebatte zum Ende des letzten Jahrzehnts kann nahtlos angeknüpft werden.

Über kurz oder lang stehen in nahezu allen Bereichen des Sozialversicherungssystems grundlegende Entscheidungen an. Die Debatte, in welche Richtung sich die Sozialpolitik zum „Sozialstaat 4.0“ weiterentwickeln soll, muss angestoßen werden.

► **Digitale Arbeit gestalten  
und Regulierungslücken schließen**

Gesetze, Verordnungen, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen und Verträge regeln die Arbeitsbedingungen. Tatsächlich ist die Arbeitslandschaft hochgradig fragmentiert: Gesetze werden nicht selten ignoriert, Tarifverträge nicht praktiziert. Viele Betriebe sind ohne eine Belegschaftsvertretung, die über die Einhaltung von Gesetzen und Tarifverträgen wacht. In Klein- und Mittelbetrieben fehlt oft ein leistungsfähiges Personalmanagement.

Die praktische betriebliche Gestaltung der Digitalen Arbeit bietet auch die Chance, bestehende Regulierungslücken zu schließen.

Über den Autor: Heinrich Tiemann war Ministerialdirektor im Bundeskanzleramt, Staatssekretär im Bundesministerium für Gesundheit und soziale Sicherung, im Bundesministerium für Arbeit und Soziales und Staatssekretär des Auswärtigen Amtes. In der Arbeitsgruppe Wirtschaftliche Entwicklung des Managerkreises koordiniert er den Schwerpunkt Arbeitsmarktpolitik.

Die Ausführungen und Schlussfolgerungen sind vom Autor in eigener Verantwortung vorgenommen worden und geben ausschließlich seine private Meinung wieder.