

Arbeiten 4.0

oder von der schönen neuen Arbeitswelt

Arbeit 4.0, Digitalisierung der Arbeitswelt oder New Work – welche Begriffe wir auch wählen, am Ende stehen wir vor der Aufgabe, unsere Unternehmen und unsere Belegschaften in eine flexiblere, individualisiertere und technologisiertere Arbeitswelt zu führen. Eine Herkulesaufgabe, denn die tradierten Muster, Rollen und Ansätze funktionieren nur noch bedingt und müssen durch neue ersetzt werden. Doch stimmt das, fegt die neue Arbeitswelt die alte radikal hinfort? Oder ist die schöne neue Arbeitswelt am Ende gar nicht so neu, vielleicht nur alter Wein in neuen Schläuchen? Ein differenzierter Blick ist nötig, wie so häufig.

Zwei Entwicklungen scheinen gesetzt. Erstens: Alles was durch Maschinen oder Algorithmen ersetzt werden kann, wird ersetzt. Hier stehen wir erst am Anfang der Entwicklung, auch was unsere eigene Profession angeht. Zweitens: Damit einher geht die Spaltung der Arbeit: Dominieren werden hoch qualifizierte Tätigkeiten, ergänzt um niedere Tätigkeiten, bei denen sich der Einsatz von Maschinen nicht lohnt. Unter Druck geraten – wie so häufig – die Berufe der Mittelschicht, der klassische Facharbeiter.

MOBILITÄT, FLEXIBILITÄT UND AGILITÄT

So weit, so wenig neu. Doch die Frage, wie wir arbeiten werden, scheint ungelöst, manchmal sogar mystifiziert, zuweilen glorifiziert. Machen wir uns ran und nehmen den Begriff New Work (aka Arbeiten 4.0) auseinander, geht es um drei Fragen: 1. Wo und wann arbeiten wir? 2. Mit wem arbeiten wir? 3. Wie, woran und womit arbeiten wir? Zugegeben, etwas vereinfacht, aber dennoch hilfreich, um der Antwort auf die Frage näherzukommen, wo sie steht, die neue Arbeitswelt. Wichtiger Eckpfeiler in der Diskussion ist die Debatte über das „Wann“ und „Wo“: Rasanten Technologiefortschritten sei Dank arbeiten wir heute vom beliebigen Ort zu beliebiger Zeit – zumindest in der Theorie. Wirklich neu ist diese Form der Arbeit jedoch nicht. Mit der Entwicklung und der Verbreitung der Personal Computer war der Weg geebnet, seine Arbeit auch außerhalb des Büros zu erledigen. Die Telearbeit der 1990er-Jahre ist das Homeoffice von heute.

Ebenfalls nicht ganz am Anfang stehen wir bei der Flexibilisierung der Zusammenarbeit, genauer bei der Frage, mit wem wir arbeiten werden: Wie sehen Unternehmen und Belegschaften in Zukunft aus? Wer gehört zum Kern, wer kommt von außen hinzu? Der Blick in die Arbeitswelt von heute zeigt, dass die Flexibilisierung in vielen Unternehmen gelebte Realität ist, auch bei hoch-

wertiger Arbeit. Ob in Werbeagenturen oder in Entwicklungsabteilungen: Freelancer oder auf bestimmte Technologien spezialisierte Teams werden für einzelne Aufträge hinzugezogen, bei anderen übernimmt die Stammbesellschaft.

Aus der Softwareentwicklung schwappen agile Projektmanagementmethoden und iterative Ansätze in andere Bereiche der Unternehmen, die schnellere Entscheidungen und bessere Innovationen versprechen. Es entstehen ein neues Wie, Woran und Womit. Ob sie die Versprechen halten können, bleibt abzuwarten. Erste Stimmen propagieren bereits das Ende von agil, bevor es überhaupt richtig durchgestartet ist. Aber auch diese hitzig geführte Debatte über Scrum und Co. ist im Grunde keine neue, obwohl sie im Personalmanagement erst jetzt an Fahrt gewinnt. Das „Agile Manifest“, der Grundstein, wurde bereits im Jahr 2001 verfasst, vor rund 15 Jahren.

NUR ALTER WEIN IN NEUEN SCHLÄUCHEN?

Also nichts Neues bei der Arbeit 4.0, nur Altbekanntes neu verpackt? Sicher nicht! Auch wenn manche Entwicklungen sich seit Jahren abzeichnen, neu ist die Geschwindigkeit, mit der die Veränderungen in die Arbeitswelt eindringen und sie schrittweise

transformieren. Neu sind die Technologien und Plattformen, die Entwicklungen vorantreiben und Neues ermöglichen, was in der Vergangenheit zu aufwendig gewesen wäre. Und neu ist der Druck, den immer mehr Unternehmen verspüren, diese Transformation zu beschleunigen und Lösungen zu finden. Wie diese Lösungen konkret aussehen, ist höchst individuell. Sind die einen dabei, mehr Flexibilität bei der Arbeitszeit und dem Arbeitsort zuzulassen, holen andere Unternehmen ihre Mitarbeiter wieder zurück an den Arbeitsplatz, da ihnen die Steuerung verloren zu gehen droht. Sind in den Entwicklungsabteilungen Projektmanagementmethoden wie Scrum oder Innovationsmethoden wie Design Thinking in Teilen auf dem Rückzug, entdecken andere diese Ansätze für sich. Ein einheitliches Bild lässt sich nicht zeichnen – weder beim Status quo noch beim Blick in die Zukunft.

Wie heterogen die Welt der Arbeit 4.0 ist, zeigt auch der Blick auf die Belegschaften: Die Trennlinien sind nicht nur entlang von Branchen oder Abteilungen zu finden, sie gehen quer durch die Belegschaften. Die Flexibilisierung der Arbeit ist zumindest in Teilen heute noch eine Elitendiskussion, keine, die die gesamte Belegschaft erfasst. Mobile Arbeit ist – als Beispiel – für Mitarbeiter des Wachstums oder der Produktion ungleich schwerer zu realisieren als für Büroangestellte. Auch das mag sich in Zukunft ändern. Das Personalmanagement ist an dieser Stelle gefordert, Lösungen zu entwickeln, die möglichst vielen gerecht werden.

DEN RAHMEN FÜR DAS ARBEITSRECHT NEU STECKEN

Nicht nur das Personalmanagement muss Kreativität beweisen, auch die Politik ist gefordert. Sie steckt den Rahmen ganz maß-

geblich mit. Um es klar zu sagen: Wir können und wollen auch in Zeiten von Losgröße eins und maximaler Flexibilität auf klare Regeln und einen verlässlichen Rahmen, in denen sich Arbeitnehmer – gleich in welchem Status – bewegen, nicht verzichten. Die neue Arbeitswelt ist nicht die des Frühkapitalismus. Nur müssen Rahmen und Regelwerk so angepasst werden, dass sie den Anforderungen der Zeit entsprechen. Um nicht missverständlich zu sein: Flexibilisierung meint an dieser Stelle ausdrücklich nicht die Aufweichung des Arbeitnehmerschutzes. Vielmehr geht es darum, dass diejenigen, die wollen, auch können und umgekehrt.

Am Beispiel des Arbeitszeitgesetzes zeigt sich das Dilemma, in dem Arbeitnehmer und Führungskräfte stecken. Die Arbeitnehmer müssen, so der Wortlaut, in Bezug auf Ruhezeiten, nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens elf Stunden haben. Das viel zitierte Szenario eines Arbeitnehmers, der sich nach der abendlichen Kinderbettelktüre seinen Mails widmet, um am nächsten Morgen um acht wieder im Büro zu sein, ist – nimmt man das Gesetz ernst – nicht möglich. Wie wirklichkeitsfern das Abschalten von Servern ab 20 Uhr ist, um keine Mails mehr verschicken zu können, bedarf keiner Erläuterung. Workarounds sind schnell gefunden. Kluge Lösungen sehen anders aus. Sie vereinen Schutz und Flexibilität. Im Kern der Debatte steckt die Frage, wie kollektiv der Rahmen sein muss, den wir uns für die Arbeitswelt von morgen setzen, und wie individuell er sein kann.

LICHT UND SCHATTEN DER ARBEITSMARKTPOLITIK

Die arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen der Großen Koalition der laufenden Legislatur-

periode finden auf diese Frage keine befriedigende Antwort. Anstatt dem wachsenden Bedürfnis nach flexibleren Arbeitsformen Rechnung zu tragen, werden neue Regeln und Hürden eingezogen. Die Debatte um die Einschränkung von Werkarbeit und Arbeitnehmerüberlassung dient als Beleg für diese These. Ein wenig Licht erscheint am Ende des Tunnels. Mit dem Grünbuch „Arbeit 4.0“ hat Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles nicht nur ihre Vision einer Arbeitswelt von morgen vorgelegt, sondern auch einen Dialogprozess darüber angestoßen. Ob sich in dem daraus entstehenden Weißbuch am Ende die Positionen aller wiederfinden, bleibt abzuwarten. Die kommende Regierung, gleich welcher Farbe, wird den Rahmen maßgeblich gestalten müssen.

WEITERENTWICKELN STATT NUR NEU ZU DENKEN

Nicht alles ist neu, doch einiges anders, am Ende vieles schneller und umfassender, so das Resümee. Wichtig scheinen die guten Ansätze, die in vielen Unternehmen vorhanden sind: aufzunehmen, zu adaptieren und weiterzuentwickeln. Gefragt sind Unternehmensleitung, Personalmanagement, die Sozialpartner und die Politik im viel beschworenen Miteinander, nicht im individualisierten Gegeneinander. Und, auch das zeigt der etwas genauere Blick: Die Propheten der Neuen Arbeitswelt sollten das ernst nehmen, was sie nach außen propagieren: One fits all gibt es auch für die Arbeitswelt 4.0 nicht, die Wege sind vielfältig.

*Katharina Heuer,
Geschäftsführerin der DGFP e.V.*

*Christian Lorenz,
Leiter des Hauptstadtbüros der DGFP e.V.*

