

SZ-WIRTSCHAFTSGIPFEL 2015

In der flüssigen Welt

Wie die Menschen in Zukunft arbeiten werden, verändert sich gerade rasant. Der digitale Wandel bietet jedem neue Chancen. Er kann aber auch zu einer Spirale nach unten führen

VON ALEXANDER HAGELÜKEN

Die junge Software-Expertin W. fühlt sich umworben. Kaum hatte sie zwei Jahre für ihren Arbeitgeber europäische Märkte analysiert, kam eine Offerte. Obwohl nicht unzufrieden, wechselte sie den Job – mehr Verantwortung, mehr Freiheit, mal von Zuhause statt vom Büro aus tätig zu sein. Und es gefiel ihr, wie die neue Firma Müttern flexible Arbeitszeiten anbietet, selbst wenn sie mit Ende 20 noch keine Kinder möchte. Ob sie später als Mutter überhaupt noch bei dieser Firma sein wird, weiß sie gar nicht. Gibt ja so viele Möglichkeiten.

Ist sie das, die schöne neue Welt für Arbeitnehmer? Ein Reich der Chancen, in dem sich Unternehmen um qualifizierte Beschäftigte bemühen müssen, weil nach einer neuen Umfrage jeder dritte Europäer in den nächsten drei Jahren die Firma zu wechseln gedenkt?

Oder wird die Zukunft nicht eher ein Horror? Weil Computer und Roboter massenhaft auch Bürojobs vernichten? Und verbliebene Beschäftigte als digitales Proletariat schufteten, von Firmen je einzelne Aufgabe zu Minilöhnen verpflichtet, ohne Sozialleistungen und Sicherheit?

Sehr wahrscheinlich enthält die Arbeitswelt von morgen Elemente von beidem. Nur das Verhältnis von Chancen und Nachteilen ist noch sehr unklar. Alternde und schrumpfende Bevölkerungen in den Industriestaaten erzeugen einen Mangel an Arbeitskräften, der goldene Zeiten für Qualifizierte wie W. verheißt. Auf der anderen Seite könnte die Technologie diese Perspektive zerstören – wenn Maschinen rasant Menschen ersetzen und Firmen online billige Leistungen aller Art in Schwellenländern einkaufen. Was der digitale Wandel auslöst, schält sich erst heraus. Für die Arbeitnehmer wird die Frage sein, wer sich wie und wann darauf einstellen kann. Und die Politik als ihre Schutzmacht muss erst ausloten, wie sie die neue Arbeitswelt zu fassen kriegt. Sie droht ihr durch die Hände zu rinnen wie Eiweiß.

Die Technologie wird zum Taktgeber, die fordert – und hilft

Unbestreitbar bietet die Technologie den Beschäftigten Vorteile. Die Software-Expertin W. arbeitet mit Kollegen in den USA und Indien zusammen, was ihren Job spannender macht. Sie kann problemlos von Zuhause arbeiten und sich deswegen manchmal die Pendelei ins Büro sparen. Und sie stellt ihr Profil bei sozialen Medien ein und erhält so Jobangebote, ohne dass es ihr Chef merkt. Gleichzeitig muss W. klar sein, dass manche Firmen viel mehr Daten über jeden sammeln als bisher. Sie können daraus übertriebene Leistungsziele destillieren oder Kandidaten Stellen verweigern aufgrund von Informationen, die der Betroffene nicht kontrollieren kann – und die vielleicht falsch sind.

Ob ein Arbeitnehmer neue Technologien begrüßt oder ablehnt, spielt (wie in früheren Epochen auch) keine Rolle. Er muss sich mit ihnen auseinandersetzen. Und wenn er Nachteile sieht, auf die Politik einwirken, damit sie beispielsweise Dateneinsatz so begrenzt, dass der Beschäftigte seiner Firma nicht ausgeliefert ist. Wobei sich niemand einen Gefallen tut, wenn er den digitalen Möglichkeiten grundsätzlich skeptisch begegnet. Klar, die Technologie wird zum Taktgeber, der Arbeitnehmer stärker als bisher nötigt, sich ständig weiterzubilden und weiterzuqualifizieren. Aber gleichzeitig liefert sie ihm dafür mehr Mittel, weil Online das Lernen weniger auf Hörsäle und Seminarräume beschränkt. Arbeitnehmer erhalten damit zumindest mehr Chancen, ihren Marktwert zu beeinflussen.

Der Fortschritt hat mehrere Seiten, und diese Janusköpfigkeit zeigt sich in vielen Aspekten des digitalen Wandels, der Bestehendes auflöst wie die Sonne Eis. Willkommen in der flüssigen Welt: Arbeitnehmer und Politiker werden erst langsam darauf kommen, wie viel Plus und Minus die Veränderungen bedeuten und wie sie darauf reagieren können.

Das gilt auch für Trends, die auf den ersten Blick nur positiv erscheinen. So glauben Organisationstheoretiker, dass die

durch Technologie erzeugte Schnelligkeit und der schnellere Auf- und Abstieg von Geschäftsmodellen zu flacheren Hierarchien führen werden. Weil Projektteams flexibler und innovativer sind als Chef-Untertan-Konstellationen. Für Mitarbeiter bedeutet das erstmal mehr Mitverantwortung. Sie können menschliche Erfahrung und Kreativität einbringen – genau die Fähigkeiten, die ihnen noch lange Überlegenheit gegenüber Maschinen verschaffen, also ihre Stelle sichern. Der Job wird auch interessanter als im tayloristischen System, wo Arbeit in Schritte zerlegt und Mitdenken nicht unbedingt erwünscht wird.

Durch die Tendenz zur Mitverantwortung drohen aber unerwartete Belastungen. Wer einen Bürojob hat, war es gewohnt, nach Aufwand und Arbeitszeit be-

zahlt zu werden. Wenn nun durch mehr Mitverantwortung die eigene Leistung in den Vordergrund rückt, kann die Firma leichter krasse Leistungsziele vorgeben – und diese jedes Jahr erhöhen. Ohnehin: Wer sich für den Erfolg seiner Tätigkeit verantwortlich fühlt, beutet sich vermutlich schneller selbst aus als einer, der um 17 Uhr beim Gang durch die Drehtür das Gefühl hat, sein Tagwerk getan zu haben.

Was wird aus den Arbeitnehmern? Diese Frage stellt sich umso drängender, weil die Technologie den Firmen zunehmend erlaubt, den eigenen Betrieb zu verlassen. Über oder Airbnb möchten gar keine festen Mitarbeiter beschäftigen, sondern Selbständige ohne Sozialschutz den Umsatz einfahren lassen. Und für dieses Konzept gelten längst keine Landesgrenzen

Die Diagnose: Der digitale Wandel löst gewohnte Strukturen auf
Die Folge: Für die Arbeitnehmer entstehen gleichzeitig Vorteile und Risiken
Die Herausforderung: Die Politik muss sich in einer fremden Umgebung zurechtfinden

mehr. 2014 gaben Unternehmen nach Schätzungen bereits drei Milliarden Euro aus, um Leistungen über Online-Plattformen von einzelnen freien Mitarbeitern in aller Welt einzukaufen: Design in den USA, IT-Arbeiten in Indien, was auch immer. Mehr und mehr Unternehmen verlockt die gigantische Flexibilität. Eine deutsche Firma kann Softwareentwickler aus Skandinavien oder Asien einsetzen, ohne dort einen Standort zu haben, Tariflohn zu beachten oder den Mitarbeiter eine Sekunde länger zu beschäftigen als gewünscht.

Dabei werden auf den einschlägigen Plattformen durchaus Stundenlöhne von 50 bis 500 Dollar gezahlt, wenn sich der Click-Arbeiter auf Urheberrecht oder Unternehmensberatung versteht. Die Fürsprecher werden nicht müde, Vorzüge der Cloud-Beschäftigung auch für die Beschäftigten zu betonen. Wer abseits starrer Konzernstrukturen oder Arbeitszeiten werkeln will, für den sei das genau richtig. Und die Click-Arbeit biete jedem die Chance, unabhängig von Diplom, Hautfarbe oder Wohnort Fähigkeiten zu Geld zu machen.

Was sich für einen 27-Jährigen wie Freiheit anfühlt, kann aber einen 54-Jährigen als Unsicherheit quälen. Zumal, wenn es dem freien Mitarbeiter nie möglich war, genug für eine Rente einzuzahlen – ähnlich wie es manchem Uber-Fahrer droht.

Wie sehr sich dieser Trend zum Verlassen des Betriebs auf die Masse der Arbeitnehmer auswirkt, hängt davon ab, ob sich Unternehmen weltweit entschließen, möglichst viel Stammpersonal durch Click-Arbeiter zu ersetzen – und damit aggressiv die Kosten zu drücken. Beim Plattform-Marktführer Upwork wird das größte Lohnvolumen an freie Mitarbeiter in den USA ausgezahlt – danach folgen die Ukraine, die Philippinen, Indien und Pakistan. Spätestens aber, wenn die Click-Arbeit vor allem zur Lohndrückerei ausgenutzt wird, müssten die Regierungen gegensteuern.

Nur: Die Politik scheint in der flüssigen Arbeitswelt noch auf vielfache Weise überfordert, überhaupt zu reagieren. Das liegt daran, dass sich vieles auflöst, was Gesetzgeber zu regeln gewohnt waren. Was ge-

2

nau zählt als Arbeit, wenn jemand nach Feierarbeit Mails erledigt? Was genau ist ein Beschäftigter, wenn Selbständige aus der ganzen Welt per Datenleitung zuliefern? Was ist überhaupt ein Betrieb, wenn Investoren Firmengerippe bevorzugen, die Leistung möglichst von außen einkaufen?

Natürlich muss es nicht so sein, dass es den Firmen vor allem um Billiglöhne geht. Schon verkünden IT-Start-Ups, sie tauschen sich mit der IG Metall und Verdi aus und verpflichteten sich zu Mindestlöhnen für ihre weltweiten Click-Arbeiter. Es könnte sich die Einsicht durchsetzen, dass anständige Behandlung und Bezahlung des Personals den Unternehmenserfolg erhöht.

Aber sicher ist das nicht. Deshalb ist die Politik aufgerufen, in der flüssigen Arbeitswelt möglichst schnell schwimmen zu lernen. Dazu gehört es, Arbeitnehmervertretungen wie Gewerkschaften so zu stärken, dass sie für die Beschäftigten mit ausreichend Macht verhandeln können. Dazu werden aber auch neue Vorgaben und Verbote notwendig sein.

Die Herausforderung ist umso größer, als die Politik bald vor einer Aufgabe stehen könnte, die bisherige Dimensionen der Regulierung sprengt. Die britischen Ökonomen Osborne und Frey erregen Aufsehen mit der Prognose, wonach Roboter und andere Maschinen sehr viele Fabrik- und Bürotätigkeiten ersetzen können, jeden zweiten Programmierer genauso wie 95 Prozent aller Sachbearbeiter. Andere Ökonomen halten dagegen, dass noch bei jeder technologischen Revolution das Ende menschlicher Arbeit prophezeit wurde – und am Ende viele neue Jobs entstanden, die den Wegfall der alten kompensierten. Wer Recht behält, werden die Arbeitnehmer in Echtzeit erleben.

Wenn es wirklich zu Massenarbeitslosigkeit kommt, steht die Politik vor einer völlig neuen Aufgabe. Bisher regelten Gesetzgeber Arbeit. Wenn künftig Roboter und andere Maschinen massenhaft Menschen ersetzen, müssen die Politiker Nicht-Arbeit regeln – in dem sie Nicht-Mehr-Arbeitenden Einkommen verschaffen. Aber wie? Durch höhere Steuern auf die Gewinne der Maschinenbesitzer? Oder durch Aktien für die Arbeiter und Arbeitslosen? In der flüssigen Welt dürfte es notwendig sein, ganz neu zu denken. Sonst könnten im digitalen Fortschritt viele untergehen.

SZ-Gipfel in Berlin

Die digitale Revolution und ihre Folgen für Mensch, Wirtschaft und Gesellschaft sind auch Thema des SZ-Wirtschaftsgipfels vom 19. bis 21. November 2015 in Berlin. Führende Vertreter aus der Wirtschaft, Experten und Politiker diskutieren die neue Welt, in der nichts mehr so sein wird wie heute. Weitere Informationen und Anmeldung unter sz-wirtschaftsgipfel.de.