

EINLEITUNG

ARBEIT GEMEINSAM ZUKUNFTS- FÄHIG MACHEN

Noch vor wenigen Jahren wäre es technisch unmöglich gewesen, einen Text so zu erstellen, wie dies bei der vorliegenden Buchpublikation der Fall war: Unzählige Treffen und Telefonate wären für die Abstimmung zwischen allen Beteiligten nötig gewesen. Heute können wir dank der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien über räumliche Distanzen hinweg gemeinsam an Texten arbeiten, Zugriff auf alle erforderlichen Daten erhalten, unterschiedliche Versionen von Dokumenten abgleichen und Bearbeitungsschritte sichtbar machen. Aber nicht nur das Verfassen und Bearbeiten von Texten stützen sich heute ganz selbstverständlich auf den Einsatz digitaler Technologien und die Zusammenarbeit in virtuellen Netzwerken. Diese Formen digitalen Arbeitens haben längst Einzug in das gesamte Wirtschaftsleben gehalten und prägen den Alltag von uns allen. Damit verändern sich nicht nur Arbeitsabläufe und Kooperationsweisen grundlegend, sondern es entstehen auch neue Arbeitsaufgaben und völlig neue Geschäftsmodelle.

Als die Hans-Böckler-Stiftung 2015 die Kommission zum Thema »Arbeit der Zukunft« einsetzte, war ihr klar, dass die Aufgabe des Gremiums nicht einfach sein würde. Ihre 32 Mitglieder aus Aufsichtsräten und Betriebsräten großer Unternehmen, Kreativwirtschaft, Gewerkschaften, Ministerien und unterschiedlichen Forschungsdisziplinen sollten sich über den Wandel der Arbeitswelt verständigen und dabei vor allem zwei Fragen in den Blick nehmen: Wie wird die Arbeit der Zukunft aussehen? Vor welchen neuen Gestaltungsaufgaben steht die Arbeitspolitik?

Um Antworten auf diese Fragen zu finden, hat sich die Hans-Böckler-Stiftung bewusst dafür entschieden, dass die Mitglieder der Kommission jeweils zur Hälfte aus Wissenschaft und Praxis kommen sollten, und auch den Vorsitz entsprechend aufgeteilt. Gleichzeitig hat die Stiftung darauf verzichtet, der Kommission enge Zielvorga-

ben zu machen oder ihre Arbeit zwingend auf ein konkretes Endprodukt auszurichten. Stattdessen sollte ein offener Diskussionsraum geschaffen werden, der es erlaubte, noch weitgehend unbekanntes Terrain für Forschung und Arbeitspolitik möglichst umfassend auszuleuchten. Die Mitglieder der Kommission waren aufgefordert, in einen echten Dialog über ihre Einschätzungen und Gestaltungsideen einzutreten. Daher waren sie auch weniger als Vertreterinnen oder Vertreter ihrer jeweiligen Organisation gefragt, sondern als Expertinnen und Experten für die Arbeit der Gegenwart und der Zukunft.

Die Zusammensetzung der Kommission und die Einbindung externen Sachverständs haben es ermöglicht, eine Vielzahl unterschiedlicher Perspektiven und Erfahrungen, Prioritäten und Positionen, Fragen und Erwartungen für die gemeinsamen Beratungen zu nutzen. Bei aller *Unterschiedlichkeit* teilten die Kommissionsmitglieder jedoch die Neugier auf die erst in Ansätzen erkennbaren Umbrüche, die der technologische Fortschritt nach sich ziehen wird. Und ebenso einig waren sie sich in dem *Wunsch*, mit ihren Gedanken und Ideen dazu beizutragen, dass die Arbeitswelt möglichst vielen Menschen eine hohe Lebensqualität und eine sichere Zukunft bietet.

Geprägt war die Arbeit der Kommission durch die gemeinsame Überzeugung, dass eine Gestaltung von Arbeit, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt, einen wesentlichen Beitrag zum Zusammenhalt unserer Gesellschaft und zur Stärkung unserer Demokratie leistet. Wie wichtig dieser Aspekt ist, hat sich im Verlauf der zweijährigen Kommissionsarbeit in aller Deutlichkeit gezeigt: In Deutschland und Europa haben wir miterlebt, wie rechtspopulistische Strömungen weiter Zulauf bekommen haben. Auch jenseits der Grenzen der EU, auf der anderen Seite des Atlantiks, haben wir mit ansehen müssen, wie demokratische Grundprinzipien des friedlichen Zusammenlebens immer unverhohlener infrage gestellt werden.

Mit diesem Bericht präsentieren wir die zentralen Ergebnisse unserer Kommissionsberatungen. Da ein möglichst umfassendes Panorama an denkbaren Entwicklungspfaden und Gestaltungsanforderungen für die Arbeit der Zukunft gezeichnet werden sollte, war es nicht das Ziel unserer Arbeit, am Ende einen Bericht vorzulegen, der eine »gemeinsame Beschlusslage« aller Kommissionsmitglieder wiedergibt. Dass dies angesichts der heterogenen Zusammensetzung des Gremiums nicht möglich sein würde, war von Anfang an klar.

Stattdessen haben wir eine andere Form der Ergebnispräsentation gewählt: In der vorliegenden Publikation nehmen wir zunächst eine Analyse der Veränderungen in unserer Arbeitswelt vor. Wir beschreiben die in der Kommission herausgearbeiteten zentralen Triebkräfte dieser Veränderungen, skizzieren mögliche Entwicklungspfade und benennen die daraus resultierenden Herausforderungen für Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. Dabei haben wir als Autorenteam jene zentralen Ideen und Vorschläge aus unserer Debatte herausgefiltert, zu denen zwischen den Kommissionsmitgliedern weitgehend Konsens bestand, und auf dieser Grundlage eine ganze Reihe konkreter Denkanstöße formuliert.

Bei den → **DENKANSTÖßEN**, die im Text in dieser Form gekennzeichnet sind, handelt es sich also um ein gemeinsames Kommissionsvotum. Darüber hinaus wollten wir mit diesem Abschlussbericht auch Einblick in die an manchen Punkten strittigen, aber häufig besonders spannenden Fragen geben. Es gab viele Aspekte, über die wir keine Einigkeit erzielen konnten – sei es, weil sie auch nach intensiver Debatte kontrovers blieben, sei es, weil schlicht die Zeit nicht ausreichte, sie abschließend zu diskutieren. Überall dort, wo wir denken, dass diese nicht abschließend diskutierten Themen von besonderem öffentlichem Interesse sein könnten, haben wir sie – zusätzlich zu den Denkanstößen – unter der Rubrik ➤ **DEBATTE** in diesen Abschlussbericht aufgenommen.

Der Bericht wurde von uns als Autorenteam verfasst, basiert aber auf den Ergebnissen unseres gemeinsamen Diskussionsprozesses. Zudem haben die Kommissionsmitglieder an der Formulierung der Denkanstöße mitgewirkt.

WORUM GEHT ES UNS?

Die Zahl an Initiativen, Arbeitsgruppen, Plattformen und Thinktanks, in denen in Deutschland über den *digitalen Wandel* debattiert wird, ist groß. In dieser Fülle an Aktivitäten spiegelt sich sowohl die große Begeisterung über die neuen Möglichkeiten wider, die der technologische Fortschritt mit sich bringt, als auch eine tiefe gesellschaftliche Verunsicherung, wohin der Wandel führen wird.

An die digitalen Technologien sind große *Hoffnungen* geknüpft – dass sie uns den Alltag und das Arbeiten deutlich erleichtern oder sogar in nie gekannter Weise dazu beitragen können, gesundheitliche Einschränkungen und körperliche Handicaps zu überwinden. Durch digitale Vernetzung und »Big Data« entstehen neue Geschäftsfelder und Austauschbeziehungen. Auch eröffnen sich erhebliche Potenziale für eine Neugestaltung der Arbeitsorganisation, die mobiler, flexibler und kooperativer ist – und damit Chancen auf individuelle Entfaltung und Teilhabe in sich birgt.

Auf der anderen Seite stehen Positionen, die den technologischen Wandel überwiegend mit Sorge betrachten. In den Medien kursieren Szenarien über drohende digitalisierungsbedingte Massenarbeitslosigkeit. Andere – wahrscheinlichere – Szenarien beschreiben zumindest mittlere bis große Verwerfungen auf dem Arbeitsmarkt und seine zunehmende Polarisierung. Die bange Frage lautet, was vom deutschen System der sozialen Marktwirtschaft insgesamt noch übrig bleibt, falls die Disruptionen der Digitalisierung bislang tragfähige Strukturen und Institutionen ins Wanken bringen.

Ob das Pendel stärker in Richtung Chance oder in Richtung Risiken ausschlagen wird, ist keineswegs eine ausgemachte Sache, sondern wird von der Bereitschaft und der Fähigkeit aller gesellschaftlich relevanten Akteure, insbesondere der Sozialpartner und des Staates, abhängen, den Wandel offensiv zu gestalten. Die Frage, wann und wofür neue Technologien zum Einsatz kommen und zu wessen Vorteil sie genutzt werden, ist klärungsbedürftig. Die fortschreitende Digitalisierung soll den Menschen das Leben (und auch die Arbeit) leichter machen, ihnen zu mehr Selbstbestimmung und kreativen Entfaltungsmöglichkeiten verhelfen. Ob es tatsächlich so kommt, werden die Ergebnisse des großen gesellschaftlichen Aushandlungsprozesses zeigen, der bereits in vollem Gange ist.

Der Einsatz neuer digitaler Technologien ist im Begriff, die bestehenden wirtschaftlichen *Kräfteverhältnisse völlig neu zu sortieren*: Klassische Industrien stehen unter Veränderungsdruck, wenn sie erfolgreich bleiben wollen, weil sie z.B. zunehmend in direkte Konkurrenzen treten müssen zu großen Internetfirmen. Diese haben schon gigantische Summen in die Erforschung künstlicher Intelligenz investiert und sich damit einen beachtlichen Startvorteil mit Blick auf den nächsten Fortschrittsschub verschafft. Technologischer Fortschritt

reicht damit weit über konkrete Anwendungsfelder hinaus. Er schafft neue Märkte, rekonfiguriert Wertschöpfungsketten und verändert Wettbewerbsbedingungen fundamental. Kurz: Er verändert auch die Grundlage, auf der die Arbeitsbeziehungen fußen. Im digitalen Kapitalismus treten neue Akteure (z.B. Internetplattformen) auf den Plan, die die Grenzen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern verwischen. In komplexen Wertschöpfungsketten ist nicht mehr klar zu definieren, wo die Grenzen eines Betriebes liegen (und worin sie überhaupt bestehen). Die zunehmende Vernetzung fordert etablierte Arbeitsschutzmechanismen heraus. Durch neue Techniken zur Kontrolle von Mitarbeiter/innen und ohne wirksamen Datenschutz bewegen wir uns auf den »gläsernen Beschäftigten« zu – eine Perspektive, die die Frage nach der Würde des Menschen aufwirft. Bisherige Kategorien unserer Wirtschaftsordnung geraten also ebenso wie *Grundprinzipien unserer Arbeitskultur ins Wanken*, d.h., sie müssen (im Kontext bekannter Interessengegensätze) nachjustiert und dadurch zukunftsfähig gemacht werden.

DIGITALISIERUNG IST NICHT ALLES

In unserer Kommissionsarbeit haben wir der *Digitalisierung* als zentraler Triebkraft gesellschaftlichen Wandels eine prominente Rolle eingeräumt. Sie zog sich wie ein roter Faden durch all unsere Sitzungen – weil sie als Veränderungstreiber das stärkste Potenzial für Umbrüche birgt. Dennoch war es von Anfang an der Anspruch unserer Kommissionsarbeit, eine Gesamtschau vorzunehmen. Die möglichen Folgen des Einsatzes neuer Technologien, daraus resultierende Chancen und Risiken stehen in einem breiteren Kontext und in engem wechselseitigem Bezug zu anderen wichtigen Kräften der Veränderung.

Mit dem vorliegenden Bericht wollen wir deshalb alle Prägekräfte des Arbeitslebens in den Blick nehmen, die heute für den Menschen im Arbeitsprozess besonders relevant sind und unsere Gesellschaft insgesamt besonders kennzeichnen. Dazu zählen neben der Digitalisierung vor allem der *demografische Wandel*, die veränderten *Lebensentwürfe von Frauen und Männern*, die Frage der *Vereinbarkeit von Beruf und Sorgearbeit* und nicht zuletzt die *Zuwanderung*.

Damit sind Themen angesprochen, die in Deutschland ungemachte Hausaufgaben sind: Durch den Bevölkerungsrückgang ergeben sich nicht nur erhebliche Personalengpässe, sondern auch zusätzlicher Bedarf bei der Versorgung pflegebedürftiger Menschen, auf die die Infrastruktur bislang noch nicht ausgerichtet ist. Die Vereinbarkeitsnöte werden damit immer massiver. Sie provozieren nicht selten Konflikte und Erschöpfung, wenn sich Sorgende zwischen Beruf und Familie aufreiben müssen. Ohnehin ist das Belastungsniveau der Erwerbstätigen offenbar auf einem so hohen Niveau angekommen, dass die Akteure in Wirtschaft und Politik aufgrund der damit verbundenen Kosten für Arbeitsausfall und Rehabilitation aufschrecken.

Schließlich tut sich die Gesellschaft auch schwer mit ihrer Haltung zur Zuwanderung. Die Gesellschaft altert und kann Arbeitskräfte aus dem Ausland gut brauchen. Längst meldet die Wirtschaft, dass sie ohne Arbeitsmigration nicht auskomme, und warnt vor einem Arbeitskräftemangel in Höhe von rund sechs Millionen Beschäftigten im Jahr 2030. Zugleich löst der Zuzug Ängste oder auch offene Feindseligkeit aus, die sich in jüngerer Zeit insbesondere gegen die Kriegsflüchtlinge bei uns richtet.

Für die Kommission war daher schon zu Beginn der Beratungen klar, dass sie nicht nur die Digitalisierung in den Blick nehmen wollte, sondern auch die ungemachten Hausaufgaben: Die genannten Probleme erfahren durch die Digitalisierung eine neue Dramatik. Auf der anderen Seite bietet die Digitalisierung auch die Möglichkeiten zur ihrer Lösung und zur Steigerung der *Lebensqualität*.

Der Digitalisierung wohnt das Potenzial der Polarisierung von Einkommen und Lebenschancen inne. Bereits jetzt hat eine wachsende Zahl von Menschen das Gefühl, nicht an diesem Erfolg teilzuhaben und ein Leben zu führen, das durch wachsende wirtschaftliche und soziale Unsicherheit geprägt ist. Der aktuelle Armuts- und Reichtumsbericht attestiert Deutschland eine »verfestigte Ungleichheit«. Die Digitalisierung kann hier als Sprengstoff wirken, wenn es nicht gelingt, die »Digitalisierungsdividende«, sofern es sie denn geben wird (die Wissenschaft ist hier uneins), gerecht zu verteilen.

WIE GEHT ES WEITER?

Es ist Zeit, die Grundlagen für die Arbeit der Zukunft zu festigen. Dafür müssen wir die Arbeit selbst und die Rahmenbedingungen der Arbeit in vielerlei Hinsicht neu gestalten. »Arbeit transformieren!« – das ist der Titel, den wir unserem Bericht gegeben haben. Damit knüpfen wir an den Begriff »Transformation« an, der seit einigen Jahren Konjunktur hat. Wir schließen uns aber nicht der rein technologischen Deutung dieses Begriffs an, der in den vergangenen Jahren den Digitalisierungsdiskurs geprägt hat und der oft deterministische Züge trägt, sondern verstehen Transformation als etwas ebenso Notwendiges wie Aktives – als einen Veränderungsprozess, der keineswegs vorherbestimmt ist, der aber einem klaren Ziel folgen soll: Arbeit besser zu machen – für so viele Menschen wie möglich. Dafür gilt es, in eine neue Phase gemeinsamen Gestaltens einzutreten, um die Chancen der Digitalisierung zu ergreifen und sie in Innovationen, Lebensqualität und Sicherheit umzuwandeln. Unser Bericht ist als Impuls für den Eintritt in eine solche neue Phase gedacht.

Wir danken allen Mitgliedern der Kommission für ihr kontinuierliches Engagement über zwei Jahre hinweg, für ihre Bereitschaft, ihr Wissen zu teilen und kontrovers zu diskutieren, und für ihre Mitwirkung beim Verfassen der Denkanstöße.

Berlin und Kassel, Mai 2017

Kerstin Jürgens, Reiner Hoffmann und Christina Schildmann