

SCHWERPUNKT  
**ARBEIT**  
DER ZUKUNFT



**ARBEITSWELT**

# Den Wandel partnerschaftlich gestalten

Wie wollen wir in Zukunft arbeiten? Experten machen Vorschläge zur Stärkung der Arbeitnehmerrechte in einer digitalisierten Welt.

Die Arbeitswelt verändert sich dramatisch – durch die Digitalisierung, aber nicht nur dadurch. Was der Wandel für Arbeitnehmer bedeutet und wie sich ihre Rechte ins digitale Zeitalter transformieren lassen, damit hat sich eine von der Hans-Böckler-Stiftung initiierte Kommission befasst. Unter der Leitung des DGB-Vorsitzenden Reiner Hoffmann und der Soziologin Kerstin Jürgens haben Experten aus Wissenschaft, Management, Gewerkschaft, Mitbestimmung und Politik zwei Jahre lang die Treiber der Veränderung untersucht, ihre Auswirkungen analysiert und Empfehlungen formuliert. Die von der Kommission gelieferten Denkanstöße werden nun von der „Forschungsstelle Arbeit der Zukunft“ aufgegriffen und zu konkreten Maßnahmen weiterentwickelt. Die wichtigsten Punkte sind:

- ▶ Rechtliche Standards müssen angepasst werden: Das gilt in der globalisierten und digitalisierten Welt für den Betriebsbegriff wie für den Arbeitnehmerbegriff. Auch für Arbeit „jenseits der Anstellung“ müssen Mindeststandards gelten. Zudem soll das Bestellerprinzip eingeführt werden: Wenn ein deutsches Unternehmen Aufträge an Crowdworker vergibt, muss deutsches beziehungsweise EU-Recht gelten.
- ▶ Der Strukturwandel darf nicht zum Job-Killer werden. Deshalb soll das Instrument Transfergesellschaft weiterentwickelt werden – zum „internen Startup“ mit Weiterbildungsprogramm.
- ▶ Soziale Berufe müssen aufgewertet werden – für sie dürfen nicht ausschließlich die traditionellen Kriterien der Ökonomie gelten. Hier müssen neue Maßstäbe für Produktivität und Erfolg her. Produziert wird schließlich nicht ein Konsumgut, sondern Lebensqualität.
- ▶ Das Weiterbildungssystem muss ausgebaut werden und gerade weniger Qualifizierte einbeziehen. Die Arbeitsbedingungen der Weiterbildenden sollen verbessert werden und Hochschulen auch systematisch als Weiterbildungseinrichtungen wirken.
- ▶ Es sollte ein Recht auf mobiles Arbeiten geben – ohne dass es zu einer „schleichenden Expansion“ der Arbeits-

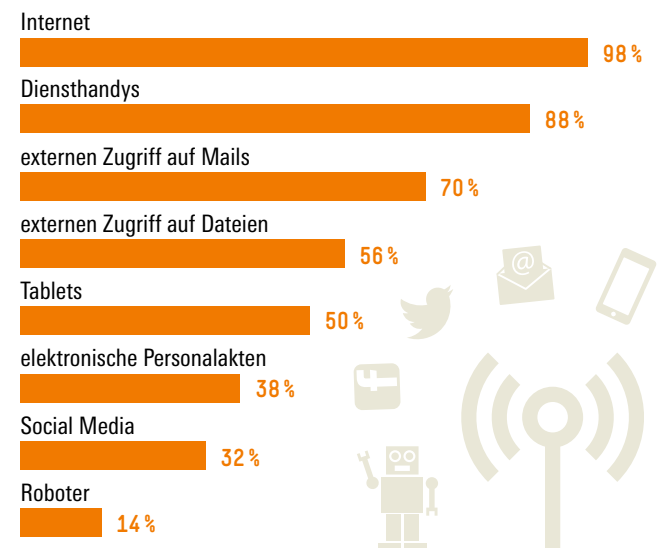
zeit kommt. Zudem sollten alle Beschäftigten die Möglichkeit bekommen, längere Auszeiten zu nehmen.

- ▶ Psychische Belastungen durch Erwerbsarbeit müssen eingedämmt werden, einen Ansatz dazu bieten Gefährdungsbeurteilungen. Nötig ist zudem eine branchenspezifische „Risikolandkarte“ für psychosoziale Belastungen am Arbeitsplatz.
- ▶ Erfolgreicher Wandel kann nur partnerschaftlich gestaltet werden. Dazu brauchen Unternehmen eine „vitale Mitbestimmung“. Betriebsratswahlen sind zu vereinfachen, Schlupflöcher bei der Unternehmensmitbestimmung zu schließen und das Tarifsystem zu stützen. <

Quelle: Kerstin Jürgens, Reiner Hoffmann, Christina Schildmann: Arbeit transformieren, Denkanstöße der Kommission Arbeit der Zukunft (pdf), Juni 2017 Download: [bit.do/impuls1155](http://bit.do/impuls1155)

## Arbeitsmittel 4.0

Von allen Betrieben nutzen ...



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2016 Grafik zum Download: [bit.do/impuls1156](http://bit.do/impuls1156) Hans Böckler Stiftung

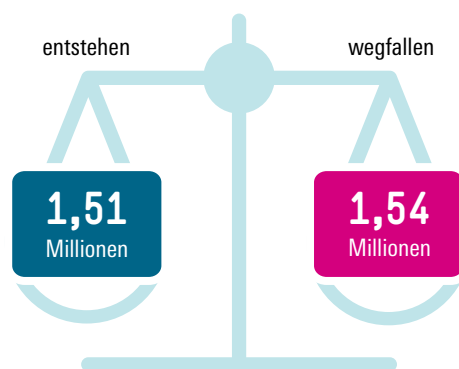
# Die Arbeit geht uns nicht aus

Von der Digitalisierung werden manche Branchen und Berufe profitieren, andere geraten ins Hintertreffen. Unter dem Strich geht keine Beschäftigung verloren.

Der technische Fortschritt hat schon so manchem Berufsbild den Niedergang beschert. In der Regel sind aber an anderer Stelle neue Arbeitsplätze entstanden. Laut Enzo Weber dürfte das beim digitalen Fortschritt ähnlich sein. Der Ökonom vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) hat gemeinsam mit seiner Kollegin Anja Warning untersucht, welche Auswirkungen heute schon messbar sind. Zusammen mit Forschern des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und der Gesellschaft für Wirtschaftliche Strukturforchung (GWS) hat er außerdem eine Studie vorgelegt, die sich mit den Arbeitsmarkteffekten bis zum Jahr 2035 beschäftigt. Beide Untersuchungen deuten darauf hin, dass sich am Gesamtniveau der Beschäftigung wenig ändern wird.

## Gewinne und Verluste halten sich die Waage

So viele Arbeitsplätze werden bis 2025 durch die Digitalisierung ...



Quelle: IAB 2018 Grafik zum Download: [bit.do/impuls1157](http://bit.do/impuls1157)

Hans Böckler  
Stiftung

Um sich ein Bild von der gegenwärtigen Situation zu machen, haben Warning und Weber Daten der IAB-Stellenerhebung ausgewertet, für die Ende 2015 etwa 12 000 private Betriebe befragt wurden. Deren Angaben zufolge sind mittlerweile alle Wirtschaftsbereiche und ein Großteil der Betriebe von der Digitalisierung betroffen. 56 Prozent der Befragten geben an, dass in den vergangenen fünf Jahren die digitale Vernetzung der internen Produktions- oder Dienstleistungskette zugenommen hat, 60 Prozent berichten von Fortschritten bei der Vernetzung mit Zulieferern oder Kunden. Dass sich diese Trends in den kommenden fünf Jahren fortsetzen oder verstärken, erwartet ebenfalls eine deutliche Mehrheit. Lernende Systeme kommen bislang bei knapp einem Viertel der Betriebe zum Einsatz.

Besonders stark ausgeprägt ist der Digitalisierungstrend der Analyse zufolge in den Branchen Information und Kommunikation, Finanzen sowie Maschinenbau, Elektrotechnik und Fahrzeuge. Weniger betroffen sind Bereiche wie Erziehung und Unterricht, Immobilien oder das Gastgewerbe,

wo persönliche Beziehungen oder personalisierte Dienstleistungen im Vordergrund stehen.

Eine Tendenz in Richtung Personalabbau sei dabei nicht erkennbar, schreiben Warning und Weber. Zu signifikant mehr Entlassungen führt ihren Berechnungen zufolge nur der Einsatz lernender Systeme – der sich allerdings zugleich positiv auf die Zahl der Neueinstellungen auswirkt. Bei Betrieben, die einen Trend zur internen Digitalisierung aufweisen, gibt es zudem mehr offene Stellen und die Zahl der abgebrochenen Personalsuchen ist höher. Die Befunde sprechen nach Ansicht der IAB-Forscher dafür, dass sich das Beschäftigungsniveau insgesamt durch die Digitalisierung nicht ändert, zum Teil allerdings die Dynamik zunimmt.

In die gleiche Richtung weist die Modellrechnung, die Forscher von IAB, BIBB und GWS gemeinsam durchgeführt haben. Dabei wurde eine im Jahr 2025 vollständig digitalisierte Arbeitswelt mit einer Welt verglichen, in der der technische Fortschritt dem bisherigen Entwicklungspfad entspricht. Das Ergebnis: Durch die Digitalisierung werden zwar 1,5 Millionen Arbeitsplätze wegfallen, zugleich aber 1,5 Millionen zusätzliche entstehen. Bis 2035 werden die Veränderungen 6,7 Prozent der 42,4 Millionen Erwerbstätigen betreffen.

Eher schlecht schneidet in diesem Szenario die Industrie ab, vor allem der Bereich „sonstiges verarbeitendes Gewerbe“, zu dem unter anderem die Chemie- und die Möbelindustrie gehören. Dort werden bis 2035 unter dem Strich 66 000 Jobs wegfallen. Am meisten profitieren werden laut der Analyse die Branchen Information und Kommunikation mit 123 000 zusätzlichen Jobs, private Haushalte mit Personal mit einem Zuwachs von 79 000 sowie Erziehung und Unterricht mit 21 000 neuen Stellen. Die Nachfrage nach produzierenden Berufen sowie nach Büroberufen, Kaufleuten sowie Berufen im Bereich Verkehr, Lager und Transport wird wegen der Digitalisierung abnehmen. Andere Dienstleistungsberufe werden dagegen stärker nachgefragt.

Was sich durch die Digitalisierung bereits jetzt merklich ändert, sind die Erwartungen der Betriebe an die Qualifikation der Bewerber. Laut der Auswertung der IAB-Stellenerhebung sind Ungelernte und Leute mit Berufsausbildung zum Teil weniger gefragt, während Techniker und Meister sowie Master-Absolventen bessere Chancen haben. Generell werden Kenntnisse aus Weiterbildung und sozial-kommunikative Fähigkeiten wichtiger. Außerdem sind höhere Anforderungen an die zeitliche und inhaltliche Flexibilität nachweisbar – die sich allerdings noch nicht in der Vergütung widerspiegeln: Signifikante Auswirkungen auf das Lohnniveau können die Wissenschaftler nicht feststellen. <

Quellen: Anja Warning, Enzo Weber: Digitalisation, hiring and personnel policy, IAB Discussion Paper 10/2018; dieselben: Digitalisierung verändert die betriebliche Personalpolitik, IAB-Kurzbericht 12/2017; Gerd Zika, Robert Helmrich, Tobias Maier, Enzo Weber, Marc Wolter: Arbeitsmarkteffekte der Digitalisierung bis 2035, IAB-Kurzbericht 9/2018 Download: [bit.do/impuls1158](http://bit.do/impuls1158)

# Dienstleister besonders betroffen

Die Digitalisierung beschränkt sich nicht auf die Produktion. Am meisten verändern sich Dienstleistungsberufe.

Die Digitalisierungsdebatte hat eine Schlagseite. Darauf macht ein Expertenteam der Hans-Böckler-Stiftung aufmerksam. Während fast alle auf die Produktion schauen und Armeen von smarten Robotern durch die Debatte geistern, finden die größten Veränderungen woanders statt, nämlich bei den Dienstleistungsberufen. Ob in Banken, Arztpraxen und Krankenhäusern, der Stadtverwaltung oder im Güterverkehr: Überall verändert Technik die Arbeitsabläufe, manchmal radikal. Dank SAP & Co. lassen sich Kopfarbeit und Verwaltung ebenso rationalisieren, takten, kontrollieren und optimieren wie die Arbeit am Fließband. Maschinelles Lernen und Big Data verändern die Kopfarbeit von Grund auf. Gleichzeitig revolutioniert agiles Arbeiten die Welt der Büros. Ob die nächste Welle der Technikeinführung für die Beschäftigten mehr Vorteile oder Nachteile hat, hängt den Experten zufolge davon ab, was die arbeitsmarktpolitischen Akteure daraus machen.

Warum sind gerade Dienstleistungen von technologischen Umbrüchen betroffen? Die Forscher erklären dies mit den dort vorherrschenden Kostenstrukturen, die einen besonderen Anreiz zu Rationalisierungen bieten: Hier sind nicht Gebäude oder Maschinen, sondern die Personalausgaben der entscheidende Faktor. Manager sinnen zwar seit eh und je, wie daran gespart werden könnte, dennoch galten Dienstleistungen lange Zeit als nicht rationalisierbar. Die Digitalisierung ändert das: In jüngster Zeit hat ein Rationalisierungsschub eingesetzt, der die Veränderungsdynamik in Teilen der produzierenden Wirtschaft in den Schatten stellt. Die Kunden füllen ihre Bestellformulare, Überweisungen oder Reservierungen am Computer selbst aus, die Weiter-

verarbeitung erfolgt weitgehend ohne menschliches Zutun. Die Forscher werfen auch einen Blick auf die Industrie, wo gerade ein Wandel zu „hybrider Wertschöpfung“ stattfindet. Das heißt: Physische Produkte und dazugehörige Dienstleistungen werden durch Big Data immer enger verknüpft; der Anteil der Dienstleistung in klassischen Industrien steigt. Beispielsweise verkaufen Autohersteller nicht mehr nur Autos, sondern auch News-Dienste. Die Einschätzung der Forscher: Auch wenn dieses Geschäftsmodell in Deutschland noch eher Vision als Realität ist, finden sich doch in vielen Unternehmen erste Überlegungen und Ansätze – hier wird gerade die Saat für einen erheblichen Wandel von Arbeit und Beschäftigung gelegt.

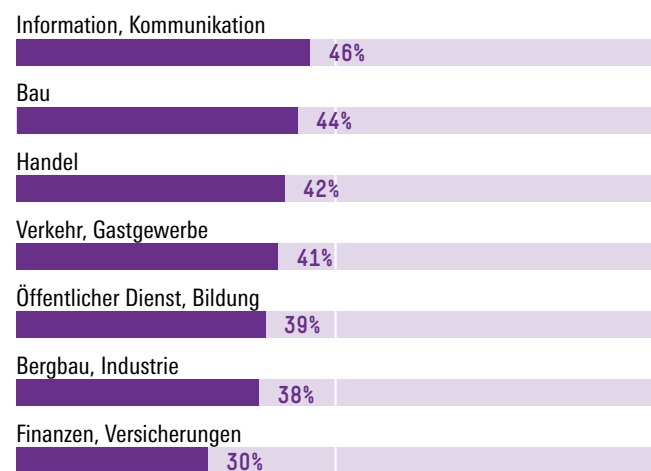
## Die zwei Seiten der Digitalisierung

Die Folgen der Digitalisierung für die Arbeit sind ambivalent. Einerseits erleben Beschäftigte es als Gewinn, wenn eintönige Verwaltungsarbeiten von Algorithmen übernommen werden. Gleichzeitig kann es sowohl zu Überforderungen als auch zu Unterforderungen kommen, wenn für die menschlichen Beschäftigten nur noch anspruchsvolle Steuerungs- und Überwachungsaufgaben auf der einen Seite und nicht digitalisierbare Hilfsdienste auf der anderen Seite übrigbleiben. Verbunden mit der Digitalisierung von Arbeitsabläufen sind oft auch eine intensiviertere Überwachung und eine Entwertung persönlicher Kompetenzen, etwa wenn Beschäftigte ihr Fachwissen und ihre Arbeitsweisen offenlegen müssen, damit die Prozesse digitalisiert werden können. Dass viele Arbeiten dank der Technik nicht mehr ortsgebunden sind – Stichwort mobiles Arbeiten – kommt vielen Arbeitnehmern dagegen gelegen.

Entsprechend unterschiedlich fallen die Ergebnisse von Befragungen zur Digitalisierung aus. In der WSI-Betriebsrätebefragung 2016 attestieren der Digitalisierung um die 15 Prozent der Arbeitnehmervertreter aus Dienstleistungsbranchen „überwiegend negative Auswirkungen“. Etwas über 40 Prozent sehen eher Vorteile, die übrigen stellen „keine Auswirkungen“ fest. Deutlich kritischer fallen die Urteile allerdings im Finanz- und Versicherungssektor aus: Hier sind 30 Prozent negativ und 30 Prozent positiv gestimmt. In dieser Branche haben Rationalisierung, Standardisierung von Arbeitsprozessen und Überwachung den Forschern zufolge in jüngster Zeit drastisch zugenommen. Das Beispiel zeige, dass ein „Leitbild für die humane Gestaltung von Arbeitsbedingungen“ gebraucht wird, wenn digitale Technologien zum Einsatz kommen. Entscheidend sei stets, dass Beschäftigte bei der Einführung neuer Techniken einbezogen werden. Die betriebliche Mitbestimmung habe hier bewährte Instrumente zur Hand, die Mitspracherechte in Sachen Technik und Datenschutz müssten aber erweitert werden. <

## Digitalisierung: Nicht alle sind begeistert

Positiv sehen die Digitalisierung von den Betriebsräten in der Branche ...



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2016 Grafik zum Download: [bit.do/impuls1159](https://bit.do/impuls1159) Hans Böckler Stiftung

Quelle: Elke Ahlers u.a.: Digitalisierung: Dienstleistungsarbeit im Visier, Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 312, April 2018 Download: [bit.do/impuls1160](https://bit.do/impuls1160)

# „Wir sollten nicht versuchen, mit den Maschinen mitzuhalten“

In der Arbeitswelt der Zukunft wird es wieder stärker auf den Menschen ankommen, sagt die Soziologin Kerstin Jürgens im Interview.

**Es gibt reihenweise Prognosen zur Arbeit der Zukunft. Die einen gehen von massiven Jobverlusten durch Digitalisierung aus, die anderen vom Gegenteil. Was stimmt denn nun?**

Die unterschiedlichen Prognosen zeigen vor allem eines: Die Effekte des technologischen Wandels sind nicht exakt kalkulierbar. Je höher das Tempo der Innovationen ist, desto schwieriger ist es, genau einzuschätzen, welche Tätigkeiten Robotik oder lernende Systeme übernehmen könnten. Und nicht zuletzt kommt es darauf an, für welchen Einsatz von Maschinen wir uns entscheiden.

**In vielen Betrieben zeichnen sich jetzt schon Veränderungen ab: Einzelne Tätigkeiten fallen weg, neue kommen hinzu. Wer ist besonders betroffen?**

Alle Arbeiten, bei denen es um Datenbearbeitung geht, sind sehr anfällig, zum Beispiel Arbeitsplätze bei Banken und Versicherungen. Auch in der Logistik hat schon eine enorme Rationalisierung stattgefunden.

**Was passiert mit den Menschen in diesen Jobs?**

Wenn technologischer Fortschritt Arbeitsplätze vernichtet, dann müssen für diesen Strukturwandel Lösungen her. Zum einen könnte das bewährte Instrument der beschäftigungssichernden Arbeitszeitverkürzung ins Spiel kommen, zum anderen braucht es in der Breite eine Weiterbildungsinitiative.

**Sind höher Qualifizierte generell weniger betroffen?**

Nicht unbedingt. Die Veränderungen passieren auf allen Ebenen. Wenn Systeme selbst lernen können und die Fähigkeit erwerben, Entscheidungen zu treffen, dann sind absehbar auch die akademischen Berufe betroffen. Dass Maschinen vieles übernehmen, ist aber auch eine Chance – auf allen Ebenen: Im Gesundheitswesen bliebe etwa mehr Zeit für die Pflege und Zuwendung zum Menschen.

**Also stecken in der Digitalisierung sogar Ansätze zur Humanisierung der Arbeit.**

Ja, wenn wir den Wandel richtig gestalten. Entscheidend ist, das wir nicht versuchen sollten, mit den Maschinen mitzuhalten. Wir sollten uns fragen: Was unterscheidet uns von ihnen? Unsere Fähigkeiten zur Empathie, zum Gespür für andere, unsere Intuition und unsere Sinne, mit denen wir uns und unsere Umwelt wahrnehmen, werden an Bedeu-

tung gewinnen. In personenbezogenen Dienstleistungen kommt das alles zur Anwendung – nur wird dieses Können bislang geringer bewertet, wie die Vergütung der dort Beschäftigten zeigt.

**Wie gelingt eine Aufwertung von Berufen, in denen es nach wie vor allem auf den Menschen ankommt – zum Beispiel in der Pflege oder Erziehung?**

Das beginnt mit der Bewertung konkreter Tätigkeiten und geht hin bis zur Frage, wie wir Produktivität verstehen. Am Arbeitsplatz müssten also tatsächlich alle Leistungen berücksichtigt werden, die zum Einsatz kommen. Auch ließen sich die Differenzen zwischen den Branchen nach und nach ausgleichen. Denkbar wäre ein neuer

Jahreswohlstandsbericht, der soziale und ökologische Zukunftsfähigkeit einbezieht.

**Wer kann das durchsetzen? Wer sind die treibenden Kräfte?**

Den Tarifpartnern und Betriebsparteien kommt Verantwortung zu, weil sie die unmittelbaren Bedingungen für die Menschen regeln. Aber der Gesetzgeber ist besonders gefordert. Er muss für einen tragfähigen Rahmen sorgen, der Interessen in Ausgleich bringt, und Leitlinien festlegen.

**Durch die Digitalisierung entstehen neue Arbeitsformen, in denen die Beschäftigten nicht organisiert sind. Beispielsweise Crowdworker, die zu Hause allein vor dem Rechner sitzen und ihre Aufträge aus dem Internet erhalten. Wie kommen sie zu ihrem Recht?**

Ihr Vorteil ist, dass sie sich auch digital solidarisieren können, etwa indem sie ihrerseits die Auftraggeber bewerten oder sich über ihre Arbeitsbedingungen austauschen; Gewerkschaften haben dies erkannt und gehen hier neue Wege, etwa mit der Initiative „Fair Crowd Work“. Es ist aber die Aufgabe des Gesetzgebers, einen rechtlichen Rahmen für neue Arbeitsformen zu schaffen.

**Dazu gehört auch, Kategorien wie „Arbeitnehmer“, „Arbeitgeber“ und „Betrieb“ ganz neu zu definieren.**

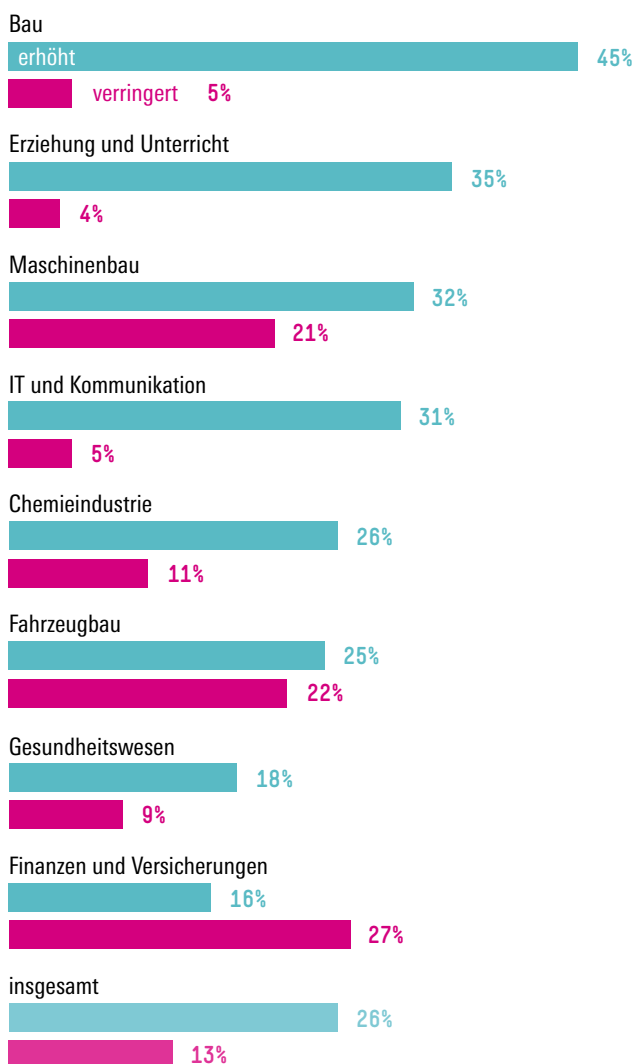
Das geltende Arbeitsrecht geht von der „persönlichen Abhängigkeit“ als Kriterium für den Status als „Arbeitnehmer“ aus. Crowdworkern wird dieser Status häufig nicht zugestanden, weil die Auftraggeber ihren Service nur punktuell abrufen wollen. Dabei sind sie faktisch genauso abhängig



**UNSERE INTUITION UND UNSERE SINNE WERDEN AN BEDEUTUNG GEWINNEN.**

## Mehr Spielraum durch Technik

Der Entscheidungsspielraum der Beschäftigten hat sich durch die Digitalisierung ...



Umfrage unter Beschäftigten, die von der Digitalisierung betroffen sind  
Quelle: INIFES, DGB-Index Gute Arbeit 2016  
Grafik zum Download: [bit.do/impuls1161](https://bit.do/impuls1161) Daten: [bit.do/impuls1162](https://bit.do/impuls1162)

Hans Böckler  
Stiftung

wie andere Arbeitnehmer, erhalten aber weniger Rechte. Die Kommission „Arbeit der Zukunft“ schlägt deshalb vor, das Arbeitnehmerkonzept zu reformieren und den Einzugsbereich auszuweiten, also auch auf die hiervon abgekoppelten Gruppen. Wie man das rechtlich ausgestalten kann, daran arbeitet gerade ein Expertenkreis.

**Das wäre eine Lösung innerhalb Deutschlands. Das Besondere bei Crowdwork ist ja gerade, dass die Arbeitskräfte auf der ganzen Welt verteilt sind. Wie lassen sich Standards weltweit durchsetzen?**

Das ist in der Tat eine schwierige Frage. In der Kommission hatten wir die Idee, dass ein „Bestellerprinzip“ eine Lösung sein könnte. Das heißt: Wenn ein deutsches Unternehmen einen Auftrag vergibt, dann müsste deutsches Recht gelten. Wer also einen Softwareentwickler in Indien engagiert, müsste den deutschen Mindestlohn zahlen. Das würde auch Lohndumping eindämmen. Solche Festlegungen neuer Prinzipien sind über EU-Richtlinien möglich.

## Gilt das auch für die gesetzliche Mitbestimmung?

Mitbestimmung, Transparenz und Datenschutz sind im technologischen Wandel wichtige Themen, die enorm an Aufmerksamkeit gewinnen. Hier ist schnellstmöglich zu klären, welchen Regeln der Einsatz von Maschinen folgt. Selbstlernende Systeme lassen sich nur bedingt steuern und in ihren Vorgehensweisen nachvollziehen, deshalb muss klar sein, dass sie keine autonomen Entscheidungen treffen, also der Mensch nur noch zuschaut.

## Wie lässt sich das verhindern?

Schon für die Einführung neuer Technologien muss festgelegt werden, dass dies ein Vorgang ist, der mitbestimmungsrelevant ist. Die Systeme sollten keine Entscheidung allein treffen dürfen und sie sollten regelmäßig überprüft werden.

## Wie lässt sich erklären, warum Ökonomen trotz Digitalisierung seit Jahren keine relevanten Produktivitätssteigerungen mehr messen?

Das ist tatsächlich rätselhaft. Die einen sagen, die Rationalisierungseffekte sind schon verpufft, andere meinen, dass sie noch bevorstehen. Die Wissenschaft steht gerade vor der Herausforderung, belastbare Kriterien zu entwerfen, mit denen sich die viel diskutierte „Digitalisierungsdividende“ messen lässt.

## Wenn es so etwas wie eine „Digitalisierungsdividende“ geben sollte, wie verteilen wir sie gerecht?

Sie muss den von Rationalisierung betroffenen Menschen zugutekommen – etwa als Absenkung der Arbeitszeit mit Lohnausgleich, als breites Programm für kostenlose oder günstige Weiterbildung und als Ressourcensicherung des Staates, der die Mittel braucht, um die digitale Infrastruktur zu bauen.

## Auch frühere Generationen haben Strukturwandel erlebt. Stehen wir wirklich vor einem so großen Umbruch?

Ich denke ja. Wir erleben einen radikalen Wandel, der vergleichbar ist mit dem Beginn der Industriegesellschaft. Damals wie heute verändert der Fortschritt nicht nur die Arbeit, sondern die gesamte Lebensweise und unser Selbstverständnis als Menschen. Gerade deshalb ist eine politische Gestaltung so wichtig, die das Modell der sozialen Marktwirtschaft den neuen Verhältnissen anpasst. <

Kerstin Jürgens ist Soziologie-Professorin an der Universität Kassel. Sie leitet gemeinsam mit dem DGB-Vorsitzenden Reiner Hoffmann die von der Hans-Böckler-Stiftung initiierte Expertenkommission „Arbeit der Zukunft“

Download: [bit.do/impuls1163](https://bit.do/impuls1163).

# Warum die Produktivität schwächelt

Die Arbeitsproduktivität in den entwickelten Ländern steigt nur langsam – trotz rasanten technischen Fortschritts. Das IMK hat eine Erklärung.

Allerorten scheinen Prozesse optimiert, Kosten gespart und langwierige Arbeitsaufgaben an superschnelle Computer delegiert zu werden. Deshalb müsste die Produktivität, die Wertschöpfung je Arbeitsstunde, eigentlich nach oben schnellen. Sie tut es aber nicht. Weltweit rätseln Ökonomen, woran das liegen könnte. Eine IMK-Untersuchung belegt: Ein wesentlicher Grund sind zu geringe Investitionen.

Die IMK-Forscher Alexander Herzog-Stein und Gustav Horn haben sechs Länder unter die Lupe genommen – Frankreich, Deutschland, Italien, Spanien, Großbritannien, USA – und die wirtschaftliche Entwicklung vor und nach der Finanzkrise verglichen. Im Mittelpunkt stehen die verschiedenen Komponenten, aus denen sich die Wachstumsrate der Produktivität zusammensetzt. Die Wirtschaftsforscher betrachten jeweils den Zeitraum von 1998 bis 2007 und die Jahre von 2007 bis 2016. Dabei zeigt sich eine Gemeinsamkeit zwischen den untersuchten Ländern: Die Investitionsdynamik hat seit der Finanzkrise nachgelassen. Betroffen sind Ausgaben sowohl für klassische Investitionsgüter wie Maschinen, Gebäude oder LKWs als auch für Informations-

und Kommunikationstechnologien, worunter auch die neue Digitaltechnik fällt.

Zwar erklärt der Investitionsrückgang das Erlahmen der Produktivität nicht komplett; es bleibt eine schwer zu interpretierende Restgröße, die den Fortschritt vielerorts bremst. Dennoch zeigt die Analyse laut IMK, dass Investitionen ein entscheidender Ansatzpunkt für Produktivitätssteigerungen sind, den „wichtigsten Treiber des Wirtschaftswachstums“. Das gelte für privat wie öffentlich finanzierte Erweiterungen des volkswirtschaftlichen Kapitalstocks.

Zwar kämen die Investitionen in Europa inzwischen langsam wieder in Gang, so Herzog-Stein und Horn. Aber die Lage sei bislang alles andere als zufriedenstellend. Das beste Mittel für ein dauerhaft hohes Produktivitätswachstum seien öffentliche Investitionsprogramme, am besten auf europäischer Ebene. Bedarf sehen sie etwa in den Bereichen Energieversorgung und Verkehrsinfrastruktur. <

Quelle: Alexander Herzog-Stein, Gustav Horn: The Productivity Puzzle: It's the Lack of Investment, Stupid!, *Intereconomics* 2/2018



SERIE

## Mitbestimmung qualifiziert

Um mit der Digitalisierung Schritt zu halten, müssen Beschäftigte sich weiterbilden. Dabei helfen Betriebsräte: Dass mitbestimmte Firmen im Schnitt mehr für die Weiterbildung ihrer Belegschaft tun, ist laut einer aktuellen Überblicksstudie empirisch gut dokumentiert. Unter anderem hat Jens Stegmaier vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2012 eine einschlägige Untersuchung veröffentlicht. Demnach bieten mitbestimmte Betriebe in der Privatwirtschaft zu 88,5 Prozent Weiterbildung an, ohne Mitbestimmung nur zu 58,5 Prozent. Die Teilnahmequote der Beschäftigten beträgt mit Betriebsrat 25,3 Prozent, ohne 20,5 Prozent. Ein signifikant positiver Effekt ergibt sich auch dann, wenn Faktoren wie Ausrüstungsinvestitionen, die Qualifikationsstruktur oder der Anteil der Teilzeitbeschäftigten herausgerechnet werden. Stegmaiers Erklärung: Mitbestimmung trage zu mehr Kommunikation und Vertrauen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern bei und senke die

Personalfuktuation. Das mache es aus Unternehmenssicht attraktiver, in das Können der Mitarbeiter zu investieren.

Der Hannoveraner Ökonom Olaf Hübler hat 2003 den empirischen Nachweis geführt, dass mitbestimmte Betriebe ihre Beschäftigten häufiger weiterbilden. Er führt das darauf zurück, dass Weiterbildung die Arbeitsplatzsicherheit sowie die Chance auf höhere Löhne erhöht – und Betriebsräte sich für die Interessen der Beschäftigten einsetzen.

Knut Gerlach, ebenfalls Professor an der Universität Hannover, und Uwe Jirjahn sind 2001 zum gleichen Ergebnis gekommen. Als mögliche Gründe nennen sie neben den Interessen der Beschäftigten die höhere Kooperationsbereitschaft und Beschäftigungsstabilität in mitbestimmten Betrieben. <

### QUELLEN

**Uwe Jirjahn, Stephen C. Smith:** Nonunion Employee Representation: Theory and the German Experience with Mandated Works Councils, IZA Discussion Paper Nr. 11066, Oktober 2017  
[bit.do/impuls1164](http://bit.do/impuls1164)

**Knut Gerlach, Uwe Jirjahn:** Employer Provided Further Training, *Schmollers Jahrbuch* 2/2001

**Olaf Hübler:** Zum Einfluss des Betriebsrats in mittelgroßen Unternehmen auf Investitionen, Löhne, Produktivität und Renten, in: Nils Goldschmidt (Hg.): *Wunderbare Wirtschaftswelt, Baden-Baden*, 2003

**Jens Stegmaier:** Effects of Works Councils on Firm-Provided Further Training in Germany, *British Journal of Industrial Relations* 4/2012

# Was Beschäftigte schützt

Betriebsvereinbarungen regeln die Arbeitswelt von morgen. Wichtige Themen sind Arbeitszeit, Datenschutz und psychische Belastungen.

Was bedeutet Arbeiten 4.0 im betrieblichen Alltag? Und wie wird die Digitalisierung in Unternehmen umgesetzt? In Betrieben mit Betriebsrat haben die Beschäftigten darauf einen gesetzlich gesicherten Einfluss. Aktuell schließen Betriebsräte am häufigsten Vereinbarungen zu Arbeitszeit und Datenschutz ab. Außerdem kommen viele Betriebsvereinbarungen hinzu, die der Gesundheit der Beschäftigten dienen und vor psychischen Belastungen schützen sollen. Dies zeigt eine Analyse von Helge Baumann aus dem Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) sowie Manuela Maschke und Sandra Mierich aus dem Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (IMU). Die Experten haben Daten der WSI-Betriebsrätebefragungen 2015 und 2017 und aus dem Archiv Betriebliche Vereinbarungen ausgewertet.

Am häufigsten geht es der Analyse zufolge in Betriebsvereinbarungen um das Thema Arbeitszeit. So haben beispielsweise rund 71 Prozent der untersuchten Betriebe ein gültiges Abkommen zu Arbeitszeitkonten. „Soll Arbeitszeit flexibler gestaltet werden, dann sind Arbeitszeitkonten das notwendige Instrument“, heißt es in der Analyse. Hinzu kommen weitere Vereinbarungen, die sich mit flexiblen Arbeitszeitmodellen wie etwa Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit oder Wochenendarbeit befassen. Einerseits sollen diese Regelungen den Beschäftigten ermöglichen, selbstbestimmter über ihre Arbeitszeit zu entscheiden, gleichzeitig müssen Betriebsräte einer Entgrenzung der Arbeit entgegenreten. Nicht zuletzt müssen betriebliche Erfordernisse oft berücksichtigt werden – die meisten Betriebsvereinbarungen zum Thema Arbeitszeit enthalten eine entsprechende Einschränkung.

Hohe Priorität hat für Betriebsräte der Datenschutz – in knapp 70 Prozent der Betriebe existieren dazu Vereinbarungen. Sie sollen zum Beispiel die lückenlose Überwachung durch Arbeitgeber verhindern. Das bedeutet konkret, Leistungs- und Verhaltenskontrollen zu begrenzen, die Auswertung von Protokollen zu regulieren und die private Nutzung von Anwendungen zu regeln.

Ein weiteres Thema, das aktuell stark an Bedeutung gewinnt: Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung. Mittlerweile gibt es dazu in etwa 55 Prozent der Betriebe eine Vereinbarung – deutlich mehr als noch im Jahr 2015, damals waren es nur 42 Prozent. „Zwischen wachsender Arbeits- und Leistungsverdichtung und dem vermehrten Abschluss von Betriebsvereinbarungen zu Gesundheitsschutz kann man einen Zusammenhang vermuten“, schreiben Baumann, Maschke und Mierich. „Nicht zuletzt sind gesetz-

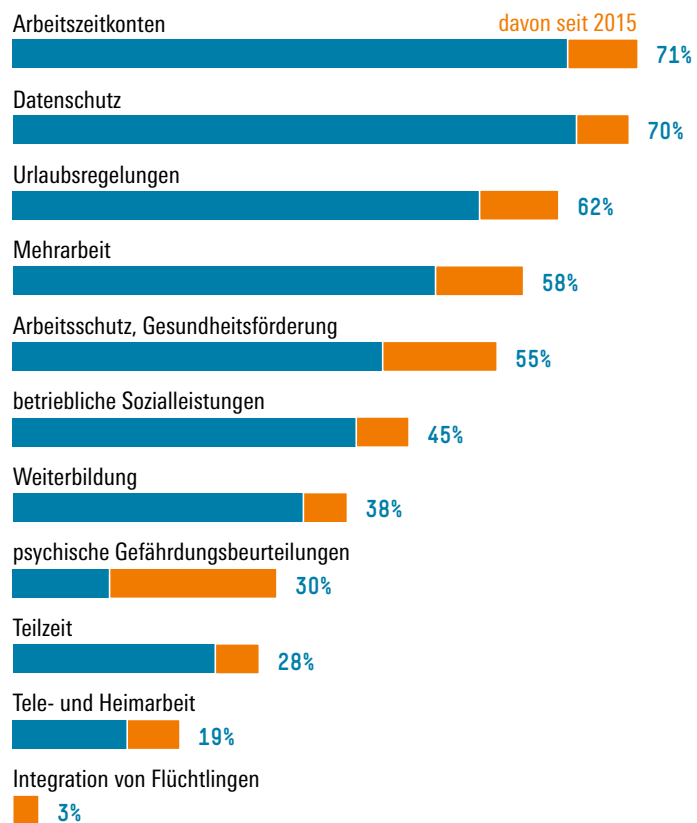
liche und tarifvertragliche Regeln zum Schutz der Gesundheit darauf angewiesen, dass sie in den Betrieben umgesetzt werden.“

Offenbar erkennen immer mehr Unternehmen, dass aufgrund zunehmender Arbeitsverdichtung und Entgrenzung in der digitalisierten Arbeitswelt dringender Handlungsbedarf besteht. Das zeigt sich auch daran, dass psychische Belastungen stärker in den Fokus rücken. Inzwischen gibt es in rund 30 Prozent der Betriebe eine Vereinbarung zu psychischen Gefährdungsbeurteilungen. Mehr als die Hälfte dieser Vereinbarungen wurde erst seit 2015 abgeschlossen. Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen seien das „Trendthema Nummer 1“, heißt es in der Analyse. „Vor allem Betriebsräte mit einem hohen Anteil von Hochqualifizierten und einem hohen Anteil von neu gewählten Mitgliedern holen bei diesem Thema auf.“ <

Quelle: Helge Baumann, Manuela Maschke, Sandra Mierich: Betriebsvereinbarungen 2017: Verbreitung und Trendthemen, WSI Policy Brief Nr. 25, Mai 2018  
Download: [bit.do/impuls1165](http://bit.do/impuls1165)

## Gesundheit und Psyche gewinnen an Bedeutung

Von allen mitbestimmten Betrieben haben eine Vereinbarung zu ...



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragungen 2015/2017  
Grafik zum Download: [bit.do/impuls1166](http://bit.do/impuls1166) Daten: [bit.do/impuls1167](http://bit.do/impuls1167)

Hans Böckler  
Stiftung

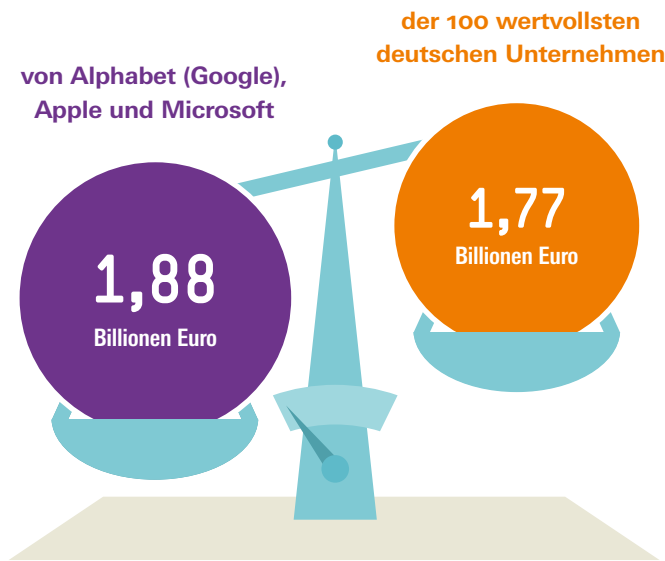
# IMPRESSUM

Herausgeber: Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf, Telefon: +49 211 77 78-0  
Verantwortlich: Michael Guggemos, Geschäftsführer der Hans-Böckler-Stiftung  
Leiter Öffentlichkeitsarbeit: Rainer Jung  
Redaktion: Dr. Philipp Wolter (Leitung), Jörg Hackhausen  
Dr. Kai Kühne, Katja Wolf  
redaktion-impuls@boeckler.de  
Telefon: +49 211 77 78-631, Telefax: +49 211 77 78-4631  
Druck und Versand: Setzkasten GmbH, Kreuzbergstraße 56, 40489 Düsseldorf  
Nachdruck nach Absprache mit der Redaktion und unter Angabe der Quelle frei  
[www.boecklerimpuls.de](http://www.boecklerimpuls.de)

## UNTERNEHMEN

### Teure IT-Konzerne

So hoch ist der Börsenwert ...

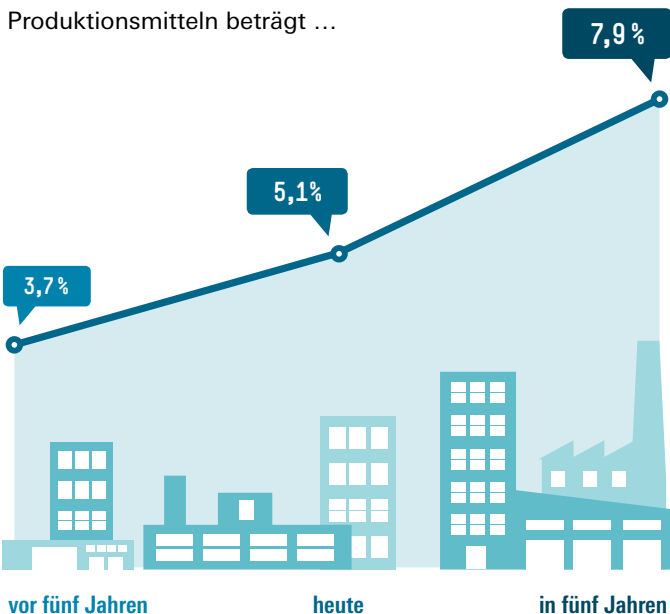


Quelle: PwC, April 2018 [bit.do/impuls1168](http://bit.do/impuls1168)

## INDUSTRIE 4.0

### Es wird digitaler

Der Anteil von 4.0-Technologien an den Produktionsmitteln beträgt ...

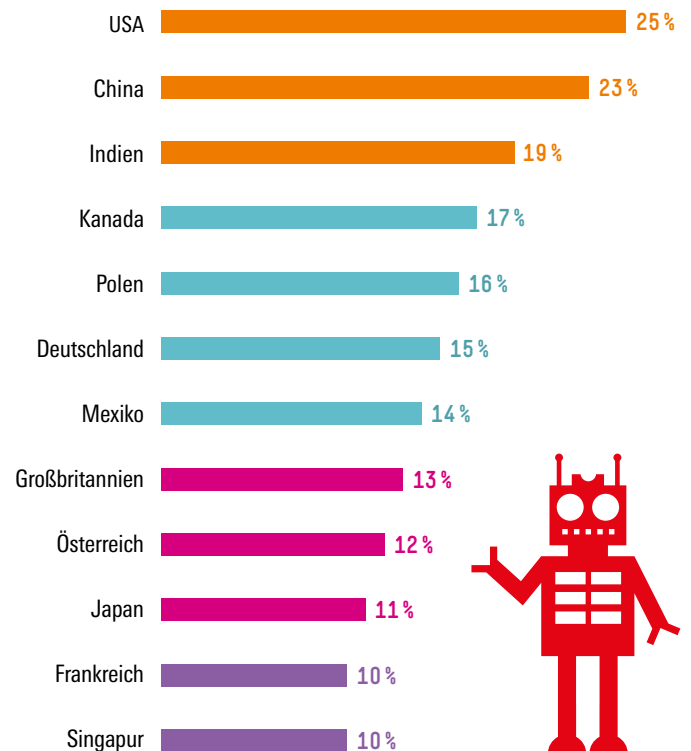


Quelle: ZEW, April 2018 [bit.do/impuls1169](http://bit.do/impuls1169)

## DIGITALISIERUNG

### Kollege Computer auf dem Vormarsch

Künstliche Intelligenz nutzen von den Unternehmen in ...



Quelle: BCG, April 2018 [bit.do/impuls1170](http://bit.do/impuls1170)

## ARBEITSWELT

### Gute Arbeit entsteht nicht automatisch

Laut einer Studie des Instituts Arbeit und Qualifikation (IAQ) gehen Innovationen nicht zwangsläufig mit besseren Arbeitsbedingungen einher. Zum einen nähmen auch einfache Routine-Tätigkeiten zu, die durch die neuen Technologien noch stärker zerlegt und abgewertet werden, zum Beispiel in der Handelslogistik. Zum anderen seien auch kreative Tätigkeiten kein Garant für Gute Arbeit: In der Computerspielbranche seien die Löhne niedrig, die Arbeitszeiten lang und die Jobs unsicher.

