

»GUTE ARBEIT«

# Veränderung braucht Gestaltung



VON THORBEN ALBRECHT

Thorben Albrecht ist beamteter Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales und dort zuständig für die Abteilungen für Grundsatzfragen, Arbeitsmarktpolitik sowie für Arbeitsrecht und Arbeitsschutz. Er hat den Dialogprozess »Arbeiten 4.0« angestoßen, mit dem ein öffentlicher Dialog geführt werden soll über die Zukunft der Arbeitsgesellschaft und die Voraussetzungen für »Gute Arbeit« im digitalen Zeitalter.

[www.bmas.de](http://www.bmas.de)

**Automatisierung, Digitalisierung, Crowd- und Clickworking werden die Wirtschaft verändern und auch die Soziale Arbeit nicht davon ausnehmen. Neue Märkte, Produkte und Arbeitszeitmodelle entstehen jedoch nicht im rechtsfreien Raum, weshalb sich Gesellschaft, Politik und Wirtschaft rechtzeitig über geeignete Rahmenbedingungen verständigen müssen.**

Die Sozialwirtschaft ist eine der größten und wachstumsstärksten Branchen in Deutschland. Sie ist durch einen hohen Anteil an Leistungen geprägt, die von Mensch zu Mensch erbracht werden. Dies stellt hohe Anforderungen an alle Beteiligten, und es verpflichtet Arbeitgeber in der Sozialwirtschaft in besonderer Weise, Rahmenbedingungen für eine gute Arbeit zu schaffen.

Gleichzeitig wirken sich die Qualität der von ihr angebotenen Dienstleistungen, die Breite ihrer Leistungen und ihre Innovationsfähigkeit unmittelbar auf die Teilhabechancen derjenigen aus, denen die Sozialwirtschaft verpflichtet ist.

Die Digitalisierung verfügt über das Potential, die Rahmenbedingungen der Arbeit auch in der Sozialwirtschaft erheblich zu verändern. Dabei gibt es mindestens drei Dimensionen:

- Die umfangreiche Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (z. B. PC, Laptop, Smartphone, Breitband-Internet) und Anwendersoftware,
- die grundlegende Unterstützung der Arbeitsprozesse durch computerisierte, vernetzte Maschinen und
- die Vermittlung von Dienstleistungen über Online-Plattformen (z. B. Cloud-Working).

## Arbeit mit IT und Anwendersoftware

Bisher gingen wir zur Arbeit, doch immer häufiger kommt die Arbeit auch zu

uns. Moderne Kommunikationsmittel können Arbeit räumlich und zeitlich entgrenzen und ihre bisherige Struktur mit Schreibtischen im Betrieb und festen Arbeitszeiten auflösen.

Das kann mehr Selbstbestimmung bei der Wahl von Arbeitsort und Arbeitszeit schaffen. Arbeit und Leben können flexibel vereinbart werden. Die Freiheit des »Anytime – Anyplace« ist aber auch riskant, wenn Arbeitnehmern durch das Diktat des »Always and Everywhere« Freiräume genommen werden. Hier müssen wir neue, kluge Flexibilitätskompromisse zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern entwickeln. Das gilt gerade auch in den Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege.

Die Arbeit mit moderner Informations- und Kommunikationstechnologie findet nicht in einem rechtsfreien Raum statt. Die Arbeitgeber sind gefordert, ihren Pflichten beim Gesundheitsschutz nachzukommen. Psychische Belastungen durch Stress müssen bei Gefährdungsbeurteilungen berücksichtigt werden. Schon heute sind Beschäftigte in der Sozialwirtschaft häufig erheblich psychisch und körperlich belastet. Die Digitalisierung kann hier für eine Entlastung sorgen. Falsch kommuniziert und umgesetzt, kann sie jedoch auch gegenwärtig wirken. Das gilt es gemeinsam zu vermeiden.

Auch »in der digitalen Welt« gilt das Arbeitsrecht mit Regelungen zu Arbeitsverträgen, Mitbestimmung, Urlaub und

Arbeitszeiten. So sind zum Beispiel auch kurze Anrufe am Sonntag grundsätzlich eine verbotene Sonntagsbeschäftigung. Und wenn der Arbeitgeber um 23 Uhr noch glaubt, anrufen zu müssen, darf der Arbeitnehmer am Tag darauf erst ab 10 Uhr mit der Arbeit beginnen, da gesetzlich eine mindestens elfstündige ununterbrochene Ruhezeit vorgeschrieben ist.

Arbeitgeber und Arbeitnehmer haben es gemeinsam in der Hand, im Betrieb sicherzustellen, dass diese Gesetze nicht unterlaufen werden. Dennoch stellt sich die Frage, ob es an manchen Stellen nötig ist, noch gesetzlich nachzusteuern: Sollten der mobilen digitalen Arbeit aus arbeitsschutzrechtlicher Sicht Rahmenbedingungen auferlegt werden, damit sie nicht zu Lasten der physischen und psychischen Gesundheit der Beschäftigten geht? Oder soll dies jeweils im Betrieb ausgehandelt und gestaltet werden? Eine offene Frage ist auch, welche Auswirkungen die räumliche und zeitliche Entgrenzung auf das Miteinander im Betrieb haben wird:

- Was passiert mit dem Zusammengehörigkeitsgefühl, wenn sich Kolleginnen und Kollegen nicht mehr regelmäßig oder gar nie begegnen?
- Was passiert, wenn die Arbeitsbedingungen derartig individualisiert sind, dass man nicht mehr bereit ist, füreinander einzustehen und sich gemeinsam für etwas einzusetzen?
- Geht man noch mit gleichem Engagement zur Betriebsversammlung, wenn diese nur noch virtuell stattfindet?

### Arbeit mit vernetzten Maschinen

Die Veränderungen durch die Automatisierung sollte aus zwei Blickwinkeln betrachtet werden. Erstens unter der makroökonomischen Perspektive: Verschwinden oder entstehen insgesamt gesehen Arbeitsplätze? Zweitens: Welche konkreten Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die Arbeit im Betrieb?

Im Zuge der Industrialisierung fielen immer wieder einfache Tätigkeiten in großem Umfang weg. Trotzdem haben die technologischen Innovationen insgesamt zu einem Beschäftigungsaufbau geführt. Der Beschäftigungseffekt wird auch in der gegenwärtigen Debatte kritisch betrachtet. Eine viel beachtete Studie von Frey und Osborne (2013) untersucht für die USA, ob durch Au-

tomatisierung nicht nur Arbeitsplätze in der Produktion oder im Einzelhandel betroffen sein könnten, sondern auch bei personenbezogenen Diensten, wie denen der Sozialwirtschaft. Die Studie ergab, dass 47 Prozent des Beschäftigungsvolumens in den USA in den nächsten zehn bis zwanzig Jahren stark anfällig sei, durch Maschinen und Computer ersetzt zu werden. Nimmt uns die Digitalisierung also bald die Arbeit weg?

Eine wissenschaftliche Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, die diese Studie von Frey/Osborne aufgreift und auf den deutschen Arbeitsmarkt überträgt, kommt zu ganz anderen Ergebnissen. Dabei bewerten die Wissenschaftler nicht pauschal das Automatisierungspotential von Berufen, sondern von ausgeübten Tätigkei-

ten. Bei dieser Betrachtungsweise weisen zwölf Prozent der deutschen Arbeitsplätze ein Tätigkeitsprofil mit einer hohen Automatisierungswahrscheinlichkeit in den kommenden zehn bis zwanzig Jahren auf. Zur Einordnung: Diese Zahl beschreibt das Automatisierungsrisiko, nicht die Wahrscheinlichkeit eines Arbeitsplatzverlustes; es sind weder Anpassungsprozesse noch das Entstehen neuer Beschäftigungsmöglichkeiten berücksichtigt. Daraus folgt für mich: Der digitale Strukturwandel fordert uns neue Antworten ab. Aber er überfordert uns nicht. Es bleibt die Aufgabe der Politik und der Sozialpartner, neue Beschäftigungsverhältnisse zu gestalten und die Weichen für die Zukunft zu stellen.

In der Öffentlichkeit wird der Einsatz computerisierter, vernetzter Maschinen in der industriellen Produktion auch unter dem Stichwort »Industrie 4.0« diskutiert. Das Leitbild dieser Entwicklung ist eine voll vernetzte Produktions- und Logistikkette, in der alle Prozesse automatisiert durch den Austausch standardisierter Daten durchgeführt werden können. Anlagen, Maschinen und mobile Kommunikationsmittel können dabei kontinuierlich Informationen austauschen. In den Werkshallen großer Automobilhersteller übernehmen schon jetzt

vernetzte Hightech-Roboter körperlich anstrengende oder verschleißintensive Arbeiten und unterstützen dabei die Arbeiter ergonomisch. Das hat unbestritten gute Seiten: Es hilft den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, und die neuen Hightech-Maschinen bilden einen riesigen Zukunftsmarkt gerade für die deutsche Industrie.

### Die Sozialwirtschaft muss eigene Wege suchen

Nicht alles lässt sich auf die Sozialwirtschaft übertragen, aber auch für sie bietet die Digitalisierung eine Chance. Fortschritte in der Robotik bieten zum Beispiel neue Möglichkeiten, den Menschen monotone und ungesunde Tätigkeiten abzunehmen. Der Roboter

**»Geltendes Recht: Wer um 23 Uhr angerufen wird, darf am nächsten Tag erst ab 10 Uhr mit der Arbeit beginnen«**

als Pflegehelfer kann vielleicht schon in wenigen Jahren zur Normalität gehören. Dadurch werden altersgerechte Arbeitsbedingungen – angesichts älter werdender Belegschaften ein höchst relevantes Thema – erst ermöglicht. Der vielerorts schon bestehende Fachkräftemangel könnte so verringert werden. Der Mensch darf aber nicht zum bloßen Anhängsel der Technik werden – und gerade in der Sozialwirtschaft ist menschliche Zuwendung nicht ersetzbar. Deshalb brauchen wir eine »soziale Technik«, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt.

Das fördert nicht nur die Gesundheit und Motivation der Beschäftigten, sondern auch die Innovativität der Unternehmen – und führt so zu »gesunden Unternehmen« im doppelten Sinne.

Staat, Arbeitgeber und Gewerkschaften müssen dabei auch die Risiken der Digitalisierung im Blick behalten. Sie müssen gemeinsam nach Antworten suchen, wenn sich Berufsbilder verändern, Qualifikationen überflüssig werden, andere Qualifikationen neu nachgefragt werden und sich neue psychische Anforderungen stellen.

Auch der Schutz von Beschäftigten gewinnt dabei an Bedeutung: Jede Leistung kann unter dem Deckmantel der Optimierung der Zusammenarbeit

von Mensch und Maschine minutiös erfasst werden. Deshalb müssen wir hier besonders wachsam sein.

### Digital vermittelte Arbeit

Immer mehr digitale Dienstleistungen werden auf Online-Plattformen vermittelt. Bei Auftragsannahme, Angebotserstellung, selbst bei der Durchführung von Dienstleistungen bekommen klassische Betriebsabläufe Konkurrenz durch die digitale Arbeitsorganisation in Clouds von Soloselbständigen und Clickworkern.

Im Bereich der Sozialwirtschaft boomt das Angebot an haushaltsnahen Dienstleistungen, die über Online-Plattformen angeboten werden. Bei dieser Arbeit handelt es sich um selbständige Tätigkeiten auf Basis von Werkverträgen. Die Auftragnehmer konkurrieren mit ihren Angeboten um den Zuschlag beim Auftraggeber. Mindestlohn und arbeitsrechtliche Schutzvorschriften wie Mindesturlaub oder Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall gelten nicht. Bei der internationalen Reichweite der Plattformen stellt sich sogar häufig die Frage, inwieweit deutsches Recht überhaupt Anwendung findet.

Wenn wir über plattformvermitteltes Crowdfunding und Solo-Selbständige reden, dann heißt das, dass wir genauso wie bei Werkverträgen in der »analogen« Arbeitswelt darüber sprechen müssen, dass Chancen und Risiken zwischen Auftragnehmern und Auftraggebern gerecht verteilt sind, dass es einen fairen Wettbewerb gibt und es zu keinem Missbrauch neuer Arbeitsformen kommt. Zudem bieten diese Jobs in der Regel keine Potentiale für die Alterssicherung. Was bedeutet ihre Ausbreitung dann für die nachhaltige Finanzierung unserer sozialen Sicherungssysteme? Auch dieser Frage müssen wir weiter nachgehen.

Es ist offenkundig: Es sind noch viele Fragen offen. Wir wissen noch nicht sicher, wohin die Reise geht. Vom euphorischen »New Work« bis zum dystopischen »Ende der Arbeit« lässt sich vielleicht ein kleinster gemeinsamer Nenner festhalten: »Things gonna change«. Die neuen technologischen Möglichkeiten, die gemeinhin mit dem Schlagwort »Digitaler Wandel« überschrieben werden, werden unsere Wirtschaft, unsere Arbeit und unser Leben verändern. Das gibt uns die Chance, Arbeit besser, menschengerech-

ter zu machen. Aber damit diese Chancen Wirklichkeit werden, dürfen wir den digitalen Wandel nicht auf technische oder wirtschaftliche Fragen verengen, sondern müssen konsequent vom arbeitenden Menschen aus denken.

Manche behaupten, die vermeintlich starren Strukturen unseres deutschen Wirtschafts- und Sozialmodells stünden dem digitalen Wandel im Wege. Ich sage: Das Gegenteil ist der Fall. Wir können selbstbewusst auf die Erfolge blicken, die unser Modell gebracht hat. Die Institutionen unserer Sozialen Marktwirtschaft bieten – wenn wir sie auf der Höhe der Zeit halten – den idealen Rahmen, um den digitalen Wandel in eine innovative, wettbewerbsfähige und humane Arbeitsgesellschaft zu übersetzen. Die Sozialwirtschaft kann dazu einen wesentlichen Beitrag leisten.

Kreativität und Risikobereitschaft benötigen nicht nur geistige Freiheit, sondern auch materielle Sicherheit. Und die Zuversicht, dass man auch im Falle des Scheiterns aufgefangen wird. Veränderung braucht Gestaltung. Erst wenn wir die Übergänge und Brüche im Erwerbsleben absichern, ermutigen wir zum Risiko und fördern damit letztlich die Innovationskraft des deutschen Wirtschafts- und Sozialmodells. Wer welchen Schutz und welche Förderung benötigt und wie wir diese Absicherung organisieren, dafür müssen wir einen neuen sozialen Kompromiss finden.

### Über die gute Arbeit von morgen wird heute entschieden

Für mich steht der Begriff »Arbeiten 4.0« für eine Arbeitswelt von morgen, die politisch und gesellschaftlich gestaltet werden muss. Damit die Arbeit der Zukunft gute Arbeit ist, müssen wir heute darüber reden, wie wir arbeiten wollen und welche Gestaltungschancen es für Unternehmen, Beschäftigte, Sozialpartner und Politik gibt. Diesen Dialog wird das Bundesministerium für Arbeit und Soziales in den nächsten Monaten voranbringen. Die Sozialwirtschaft ist aufgerufen und eingeladen, sich aktiv an der Diskussion zu beteiligen und ihre innovativen Ideen einzubringen. ■

Für den Dialogprozess »Arbeiten 4.0« gibt es eine eigene Webseite: [www.arbeitenviernull.de](http://www.arbeitenviernull.de).

## Studienkurs Management

in der Sozialwirtschaft



### Betriebswirtschaftliche Grundlagen in der Sozialwirtschaft

Von Prof. Dr. Uwe Bettig,  
Prof. Dr. Harald Christa,  
Prof. Dr. Wolfgang Faust, Annette  
Goldstein, Prof. Dr. Ludger Kolhoff  
und Prof. Dr. Birgit Wiese

2014, 346 S., brosch., 24,99 €  
ISBN 978-3-8252-3569-7

Das vorliegende Lehrbuch behandelt die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Grundbegriffe und Instrumente. Exkurse, etwa zu rechtlichen Hintergründen, unterfüttern die einzelnen Kapitel. Zudem wird eine Prozessevaluation eines Modellprojekts durchgeführt, die den Lernstoff systematisch anwendet.

Bitte bestellen Sie die utb-Nomos Titel ausschließlich bei Ihrer Buchhandlung oder bei [www.utb-shop.de](http://www.utb-shop.de)



**Nomos**