

Arbeit im Wandel: Neue Leitindustrien, neue Kompetenzen, neue Autonomie

Thomas Heilmann

1. Arbeit – von der Pflicht zur Lust

Influencer, die ihren Lebensunterhalt damit verdienen, dass sie unter großer Onlineaufmerksamkeit von sich und ihren Vorlieben erzählen, Letsplayer, die davon leben, dass andere ihnen beim Spielen zuschauen, oder Suchmaschinen-optimierer, Social-Media-Vermarkter und Drohnenpiloten: Menschen gehen heute Berufen nach, die sich noch vor einem Jahrzehnt kaum jemand hatte vorstellen können. Und auch in weiteren zehn Jahren werden wir uns hauptberuflich mit Aufgaben beschäftigen, die wir heute nicht einmal ahnen. Studien prognostizieren zwar, dass in diesem Zeitraum etwa 10 bis 50 Prozent der heutigen Arbeitsplätze durch Automatisierung und Digitalisierung wegfallen werden.^{1,2} Gleichzeitig entstehen aber in mindestens der gleichen Größenordnung neue Arbeitsplätze mit vielfach angenehmeren Bedingungen als ihre Vorgänger.³ Denn vieles, was uns als Menschen ausmacht – Einfühlungsvermögen, Kommunikation, Emotion, Kreativität –, wird voraussichtlich nicht durch Algorithmen oder Roboter ersetzt werden können. Das zeigt: Der Leitbegriff Arbeit entwickelt sich durch den sozialen und technologischen Wandel stets weiter, statische Definitionen sind nicht möglich. Über die Jahrhunderte hinweg diente Arbeit primär einem Ziel: der Existenzgrundlage in einem von Subsistenz geprägten agrarischen Wirtschaftssystem. Seit der Sesshaftwerdung des Menschen bedurfte es eines erheblichen körperlichen und geistigen Einsatzes, um eine erfolgreiche Ernte und damit die Lebensgrundlage der sich bildenden menschlichen Gemeinschaften zu sichern. Arbeit gewährleistete anthropologische Grund- und Existenzbedürfnisse stillen zu können. Dies galt sowohl für die auf flussnahen Ackerbau beruhenden mesopotamischen und ägyptischen Hochkulturen als auch für

¹ Vgl. Bughin / Hazan / Lund u. a. 2018, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>, Zugriff am 05.10.2020.

² Vgl. Osborne / Frey 2018, <https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/blog/automation-and-the-future-of-work-understanding-the-numbers/>, Zugriff am 12.10.2020.

³ Vgl. Manyika / Lund / Chui 2017, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages>, Zugriff am 12.10.2020.

die römische Latifundienwirtschaft und den mittelalterlichen Frondienst. Wenige, spezialisierte Arbeitsbereiche waren hiervon natürlich ausgenommen, jedoch standen sie letztlich auch immer in engster Verbindung mit dem agrarisch ausgerichteten Grundsystem.

Dies änderte sich mit dem Beginn der Arbeitsteilung in der Frühindustrialisierung und der Anwendung von fortgeschrittenen Dünge- und Anbaumethoden im Ackerbau. Auf einmal war ohne große körperliche menschliche Arbeitsleistung mehr aus dem Boden zu holen. Die menschliche Arbeit wurde fortan in die beginnende Industrieproduktion gesteckt. Die tägliche Arbeit der Menschen war also immer weniger aus einer reinen Subsistenz motiviert, sondern wurde Teil des sich bildenden Industriekapitalismus.

Zudem war die Art der Arbeit, die ein Mensch ausführte, seit jeher definierend für seinen sozio-ökonomischen Stand in der Gesellschaft. Im Mittelalter und der frühen Neuzeit war körperliche Arbeit stets mit einem niedrigen sozialen Stand verbunden. Selbst Handwerker und Spezialisten blieben Teil ihrer eigenen, dem Adel untergebenen Schicht. Hieran zeigt sich, dass diese sozio-ökonomische Dimension niemals freiwillig war, sondern vererbt wurde.

Das änderte sich erst, als im frühen 19. Jahrhundert durch technische Errungenschaften und größere politische Freiheiten im Zuge von Industrialisierung und Revolution immer stärker das Talent, die Bildung und die Leistung des Einzelnen wirtschaftlich gewinnbringend eingesetzt werden konnten. Hier findet das vielbeschworene Leistungsprinzip seinen Ursprung. Damit gingen größere soziale Durchlässigkeit und der Anstieg des Wohlstands immer breiterer Bevölkerungsteile einher. Die Entwicklung der bürgerlichen Gesellschaft war nur durch diesen sozio-ökonomischen Trendwechsel erst möglich. Dieser Trend hat sich nach dem Zweiten Weltkrieg mit dem Wirtschaftswunder beschleunigt und zur Etablierung einer breiten Mittelschicht geführt, deren Grundbedürfnisse zum Großteil saturiert waren. So konstatierte einer der Väter der sozialen Marktwirtschaft, Ludwig Erhard: „Wer unserem Volke nichts anderes zu geben vermag, als besser leben und weniger arbeiten, der wird die Geister und Herzen auf die Dauer nicht gewinnen können.“⁴

Die noch junge Bundesrepublik setzte zu jener Zeit mit überwältigendem Erfolg auf seine bewährten Industrien – Kohle, Stahl, Elektrotechnik, Auto-, Lokomotiven-, Anlagen- und Maschinenbau. Allesamt Leitindustrien, welche identitätsstiftend für bestimmte Wirtschaftsräume oder gar die gesamte Republik waren und sind. Neben dem Ruf Deutschlands als Nation der Dichter und Denker oder Naturwissenschaftler entwickelten sich die Deutschen zur Ingenieursnation und

⁴ Vgl. <https://www.zitate.eu/autor/ludwig-erhard-zitate/140858>.

„made in Germany“ zum Qualitätsmerkmal. Beispielsweise hat die deutsche Automobilindustrie eine Strahlkraft weit über Ingolstadt, Dingolfing oder Wolfsburg hinaus. Egal, ob Automobil OEM oder Zulieferbetrieb, Belegschaften sind stolz auf die Resultate ihres Schaffens. Und dies gilt nicht nur für börsennotierte Konzerne. Der deutsche Mittelstand mit seiner Vielzahl von Weltmarktführern und Hidden Champions hat einen großen Anteil am wirtschaftlichen Wachstum vergangener Jahre und dem Aufstieg Deutschlands zum Exportweltmeister in den 2000er Jahren. Dabei ist die hohe Identifikation der Belegschaften mit der eigenen Arbeit⁵ auch ein Resultat der wechselseitigen Anerkennung und Wertschätzung von Arbeitnehmern und -gebern. In vielen Unternehmen ist es nicht unüblich, dass mehrere Generationen einer Familie im selben Betrieb arbeiten – ein extremer Gegensatz zur angelsächsischen Hire-and-Fire-Kultur. Durch „kulturelle Institutionen“ wie Werkclubs, Firmenfeste oder Stammtische ist die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit mitunter gar fließend und zeigt, wie stark sich die Deutschen mit ihrer Arbeit identifizieren.

2. Wertschätzung und Selbstverwirklichung

Besonders in der letzten Dekade hat ein weiterer Trendwechsel die Definition des Leitbegriffs Arbeit verändert: Für immer mehr Arbeitende wird Selbstverwirklichung immer wichtiger. Arbeit als Bestimmung, das Hobby zum Beruf machen, Leistung aus Leidenschaft sind hier die bezeichnenden Stichworte. Epochale Herausforderungen wie der Klimawandel oder inzwischen auch der Kampf gegen Pandemien werden zu Lebensaufgaben. Vor allem junge Menschen hinterfragen verstärkt den Sinn des eigenen Daseins und möchten mit ihrem Schaffen einen Mehrwert für Gesellschaft und zukünftige Generationen leisten. Für die sogenannten Generationen Y und Z sind bei ihrer Berufswahl weniger attraktive Gehälter bestimmend als die Identifikation mit den Werten und dem Schaffen „ihres“ Unternehmens. Es gilt, die Gesellschaft positiv in ihrem Sinne zu beeinflussen. Vor allem wollen sie selbst gestalten, wirksam sein und die dafür nötige Freiheit bekommen.

Wie können neue Leitindustrien mit Arbeitsplätzen für diese Generationen entstehen? Wie lassen sich bestehende Leitindustrien in die Zukunft „überführen“? Was sind heute die Erfolgsfaktoren solcher Transformationsprozesse? Ein Blick in die deutsche Geschichte kann dabei helfen, diese zu identifizieren, denn der

⁵ Vgl. Destatis: Identifikation mit der Arbeit 2015, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-7/identifikation-arbeit.html>, Zugriff am 20.10.2020.

zu Beginn dieses Beitrages aufgezeigte soziale und technologische Wandel, welcher Deutschland im 19. Jahrhundert zu einer respektierten Industrienation machte, beruht zu einem Großteil auf wegweisenden politischen Reformen.

3. Neue Leitindustrien

Schauen wir dazu zunächst in die 1860er Jahre. Erst dann entwickelte sich Deutschland von einem Agrar- in einen modernen Industriestaat und kam damit reichlich spät. Aber dafür kam Deutschland umso stärker: Zwischen 1871 und 1914 versechsfachte sich die deutsche Industrieproduktion, ihr Weltmarktanteil stieg auf rund 15 Prozent – und damit sogar einen Prozentpunkt höher als der Großbritanniens, dem Geburtsland der Industriellen Revolution. Millionen Menschen zog es vom Land in die Produktionszentren, nach Berlin, Oberschlesien, ins Aachener Becken, ins Rhein-Main- oder Ruhrgebiet, der Heimat des Krupp-Konzerns mit mehr als 80.000 Mitarbeitern.⁶

In der Gründerzeit Deutschlands beruhte die enorme wirtschaftliche Dynamik zu einem großen Teil auf politischen Reformen im Preußen des frühen 19. Jahrhunderts. Ab 1807 reformieren die Stein-Hardenberg-Reformen die Verwaltung und führten Gewerbefreiheit ein. Im Jahr 1808 folgten die Bildungsreformen von Wilhelm von Humboldt, welche Preußen zur Hochburg von Wissenschaft und Forschung machten. Deutschland hatte somit früh die Grundlagen gelegt, um einige Generationen später zum Weltmarktführer der damaligen Hightech-Branchen zu werden: Maschinenbau, Großchemie und Elektroindustrie. Im Jahr 1914 stammte weltweit jede zweite elektrische Maschine und Installation von der Allgemeinen Elektrizitäts-Gesellschaft (AEG) oder von Siemens. Chemiegiganten wie die Badischen Anilin- und Soda-Fabriken (BASF), Bayer und Hoechst vertrieben Farbstoffe und pharmazeutische Produkte, die Zeiss-Werke Mikroskoptechnik und Hochleistungsoptik. Die Einkommen wuchsen, die Wochenarbeitszeit sank, der Wohlstand stieg ebenso wie die Lebenserwartung.

Auch im 21. Jahrhundert kommt Deutschland wieder zu spät. In Folge des Zweiten Weltkrieges setzte die Bundesrepublik mit überwältigendem Erfolg auf seine bewährten Industrien. Doch Wirtschaftswunder, Vollbeschäftigung und Exportrekorde machten auch blind für den nächsten großen technologischen Umbruch: die Digitale Revolution. In den USA befreite die nächste große Gründergeneration den Computer aus den Forschungsinstituten und Banken. Der Personal Computer startete seinen bis heute andauernden Siegeszug. Immer mehr Gegenstände werden in den nächsten Jahren vor allem Computer sein – mit Display und ein wenig Hülle – vom Kühlschrank über die Uhr bis zum Auto.

⁶ Vgl. Kiesewetter 1989.

Diese digitalen Endgeräte nutzen seit 1989 die Möglichkeiten des ebenfalls in den USA entwickelten World Wide Web. Daraus entstand die alles verändernde Plattformökonomie. Hießen die größten US-Konzerne 2008 noch Exxon Mobil, General Electric, Microsoft, Walmart und Procter & Gamble, stehen heute die Big Five der Digitalwirtschaft an der Spitze: Alphabet (Google), Apple, Facebook, Amazon und Microsoft. Diese manchmal GAFAM abgekürzten Unternehmen sind heute deutlich mehr wert als das gesamte Brutto sozialprodukt Deutschlands.⁷

Ähnlich wie in der industriellen Revolution des 19. Jahrhunderts kommt Deutschland also spät bei der Identifikation neuer Leitindustrien – aber wiederum nicht zu spät. Auch diesmal kann es mit guten Aussichten zur Aufholjagd ansetzen, wenn es eine neue Gründungsdynamik entfaltet. Auch diesmal sind es politische Reformen, die wir in einer sich mit tosendem Tempo verändernden Welt anstoßen müssen. Die Aufgaben sind in dem 2020 erschienen Bestseller „Neustaat – Politik und Staat müssen sich ändern“⁸ umfassend beschrieben. Dabei geht es natürlich nicht darum, mit neuen Stahl- oder Chemiefabriken die Rezepte von vor 150 Jahren zu kopieren. Die fundamentalen Erfolgsfaktoren haben sich seither jedoch erstaunlich wenig verändert. Ein vitaler Neugründungsschub im 21. Jahrhundert wird von denselben drei Säulen (heute würde man neudeutsch von Ökosystem sprechen) getragen wie die Gründerzeit des 19. Jahrhunderts: Staat, Kapital und Wissen. Ein moderner, funktionierender Staat ist auch heute in der Lage, eine enorme wirtschaftliche Dynamik zu entfesseln. Dafür braucht es kluge Regulierung, gute Bedingungen für Forschung und Wissenstransfer mit einem erstklassigen Bildungssystem wie aktives und einsetzbares Risikokapital. Hinzu kommt eine vierte Säule, die vor 150 Jahren nur begrenzt berücksichtigt wurde: die Mitarbeiter. Die Motivation für die Einzelnen und damit die Erfolgchancen für das Unternehmen sind umso größer, je einfacher und besser sie am Erfolg eines Start-ups beteiligt werden.

Dass wenige deutsche Start-ups zu Global Playern werden, ist jedoch nur eine Seite der Medaille. Auf der anderen Seite sehen wir, dass die deutschen Leitindustrien der letzten beiden Dekaden global an Bedeutung verlieren. Egal, welche zwei der genannten „Big Five“ man auswählt: Sie sind so viel wert wie alle 763 börsennotierten deutschen Unternehmen zusammen. Auch wenn man dabei die international einzigartige Stärke des deutschen Mittelstandes außer Acht lässt, ist die Digitalisierung „eine gigantische Herausforderung“, wie VW-Chef Diess angesichts des notwendigen Umbaus auch seines Unternehmens zu einem „digitalen Tech-Konzern“ bemerkte: „Es klingt unwahrscheinlich, dass man sie bewältigen kann.“ Ein Firmenchef warnt also – vor der Coronakrise – vor dem

⁷ Vgl. Janson 2020, <https://de.statista.com/infografik/20417/marktkapitalisierung-von-gafam/>, Zugriff am 05.11.2020.

⁸ Vgl. Heilmann / Schön 2020.

möglichen Untergang seines eigenen Konzerns. Zugleich zeigte er einen gangbaren Weg auf: „Wenn dieses Unternehmen kein Industriedenkmal werden soll, dann müssen Sie die Denkmäler des Alltags beiseite räumen.“⁹

Dieses bedrohliche Bild vom fallenden Industriegiganten resultiert vor allem aus zwei technologischen Trends, welche massive Auswirkungen auf das Wesen der Arbeit in der Automobilindustrie haben. Zum einen bereitet die von der deutschen Automobilindustrie zunächst belächelte Elektrifizierung der Fahrzeugantriebe ein völlig neues Spielfeld. Ein Kerndifferenzierungsmerkmal deutscher Automobilkonzerne – der Verbrennungsmotor – wird mittelfristig in der Tat nur noch im Museum zu finden sein. Dadurch trennt nicht mehr Diesel-Expertise, sondern Batterietechnologie die Spreu vom Weizen. Zum anderen werden Automobile immer stärker zum Softwareprodukt, bekommen lebenslang hochfrequent Updates und fahren autonom.¹⁰ Um auf diesem Spielfeld zu reüssieren, muss nicht nur ein technologischer Rückstand gegenüber Disruptoren wie etwa Tesla aufgeholt werden, sondern auch die Transformation von körperlicher zu Wissensarbeit gemeistert werden. Wie geht man beispielsweise damit um, dass Tausende Arbeitsplätze in Fertigung und Montage durch weniger Komplexe Produktionsprozesse von Elektromotoren und Automatisierung wegfallen, aber zugleich Tausende Programmierer benötigt werden?¹¹ Ähnliche Fragestellungen beschäftigen über die Automobilindustrie sehr viele Industriezweige in Deutschland.

4. Neue Kompetenzen

In Zukunft wird der Arbeitsmarkt folglich ganz andere Forderungen stellen als heute. Repetitive Aufgaben werden wegfallen und körperliche Arbeit wird vermehrt von Robotern übernommen. Die Sammlung und Verarbeitung von Daten werden maschinell erledigt. Unser eigener Einsatz wird weiterhin unersetzbar sein: Technische Systeme unterliegen menschlicher Kontrolle, ethische Richtlinien und Werte werden auch in Zukunft durch den Menschen bestimmt, ebenso wie das soziale Miteinander. Doch zur Wahrheit gehört auch: Dadurch, dass die

⁹ Vgl. Diess 2020, <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/volkswagen-wortlaut-rede-herbert-diess-16-01-2020-radikal-umsteuern-a-1304169.html>, Zugriff am 08.12.2020.

¹⁰ Vgl. KPMG 2020, <https://home.kpmg/de/de/home/branchen/automobilindustrie.html>, Zugriff am 08.12.2020.

¹¹ Automobilwoche 2020, <https://www.automobilwoche.de/article/20200113/AGENTUR-MELDUNGEN/301139979/erheblicher-beschaefigungsrueckgang-zu-erwarten-trend-zur-e-mobilitaet-gefaehrdet--auto-jobs>, Zugriff am 12.11.2020.

Digitalisierung, angesichts ihrer großen Geschwindigkeit, die Wirtschaft verändern wird, geht es nicht nur darum, was die Arbeitnehmer von morgen lernen, sondern auch darum, was die Arbeitnehmer von heute neu lernen sollten. Zwei Drittel der Arbeitnehmer werden ihre Kompetenzen ausbauen oder sich gänzlich neu qualifizieren müssen. Zusammengefasst kann sich die Digitalisierung nicht nur als Arbeitsvernichtungs-, sondern auch als Arbeitsbeschaffungsmaschine entpuppen und als eine große Herausforderung für Arbeitgeber, Arbeitnehmer und das gesamte System von Bildung und Weiterbildung.¹² Im Fall, dass Politik und Wirtschaft alles so weiterlaufen lassen wie bisher, öffnet sich die Schere zwischen den nachgefragten und angebotenen Fähigkeiten immer weiter. Die Folgen: Fachkräftemangel auf der einen und Arbeitslosigkeit auf der anderen Seite. Schon heute sind Tätigkeitswechsel noch häufiger nötig als vor zehn Jahren, der Trend wird sich in Zukunft sogar noch verstärken. In Deutschland existiert häufig noch das Bild eines linear verlaufenden Bildungsweges: vom Kindergarten in die Schule, von der Schule in die Ausbildung, von dort aus in den Beruf, den man bis zur Rente beibehält. Diese Geschichte entfernt sich schon jetzt immer weiter von der Realität. Das Wort „ausgelernt“¹³ sollte aus dem Duden verschwinden. Wir brauchen stattdessen eine Kultur des lebensbegleitenden Lernens, in der Arbeitnehmer die Notwendigkeit anerkennen, ihre Kompetenzen laufend anzupassen. Ein großer Teil der Arbeitnehmer indessen bildet sich heute gar nicht oder noch zu wenig weiter.¹⁴ Das zu ändern, liegt zum einen in der Verantwortung der einzelnen Arbeitnehmer: Sie leisten damit ihren Beitrag zur Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes und zur Stabilisierung des Arbeitsmarktes. Zum anderen ist es die Pflicht der Arbeitgeber und der Politik die Rahmenbedingungen und Instrumente zu schaffen, die lebensbegleitendes Lernen für den Einzelnen so einfach und effizient wie möglich machen. Neben den Arbeitnehmern müssen aber auch Politik und Verwaltung flexibel und lernfähig sein. Dabei müssen sie das eigene Handeln stets evidenzbasiert hinterfragen. Sie müssen politischen Handlungen in immer kürzeren Abständen an ihrer Effektivität und Nachhaltigkeit messen: Was nachweislich funktioniert hat, wird beibehalten, was nicht, wird angepasst oder beendet.

¹² Vgl. Manyika / Lund / Chui / Bughin / Woetzel / Batra / Ko / Sanghvi 2017, https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/public%20and%20social%20sector/our%20insights/what%20the%20future%20of%20work%20will%20mean%20for%20jobs%20skills%20and%20wages/mgi%20jobs%20lost-jobs%20gained_report_december%202017.pdf, Zugriff am 02.11.2020.

¹³ <https://www.duden.de/rechtschreibung/ausgelernt>, Zugriff am 05.11.2020.

¹⁴ Vgl. IAB 2017, <http://doku.iab.de/discussionpapers/2017/dp1617.pdf>, Zugriff am 12.11.2020.

5. Neue Autonomie

In der Pandemie haben viele Menschen neben den Einschränkungen in ihrer Freiheit diese vor allem in ihrem Arbeitsalltag gespürt: Seit Corona ist das Homeoffice nicht mehr wegzudenken. Hier gilt es nun, die Gesetzeslandschaft schnell an die neuen an die neuen Realitäten anzupassen. Selbst ohne die Pandemie hätte die neue Generation von Berufseinsteigern früher oder später Antworten zu flexiblerer Arbeit eingefordert. Denn ihr Wunsch nach selbstbestimmter Arbeit macht vor dem Arbeitsplatz und der Arbeitszeit keinen Halt. Es ist notwendig, die Bedingungen von mobilem arbeiten zu verbessern. Wer trägt welche Kosten, wie verhindere ich eine Entgrenzung von Arbeit und Privatem, die auf Dauer ungesund ist, wie bleiben Betriebe Orte des sozialen Miteinanders statt der vereinzelter Leistungserbringung? Der Arbeitskreis „Zukunft der Arbeit“ der Unionsfraktion im Deutschen Bundestag hat dazu weitreichende Vorschläge unterbreitet. Wir wollen den Arbeitsschutz per App. Künstliche Intelligenz ist besser als Hausbesuche des Arbeitgebers. Der Staat muss neue Lebens- und Arbeitsrealität kennen, anerkennen und beantworten.

Es scheint keinen einfachen Weg zu geben, um die Vorschriften zur Gestaltung des Arbeitsplatzes oder der Arbeitszeiten an das 21. Jahrhundert anzupassen. Unternehmen, Industrie und Arbeitsplätze folgen heute so unterschiedlichen Bedingungen, dass es fast unmöglich ist, einen einheitlichen Standard zum Arbeitsschutz festzulegen. Mobile Arbeit ist mittlerweile bei immer mehr Tätigkeiten möglich, rechtliche und wirtschaftliche Unsicherheiten verhindern aber noch eine schnellere Verbreitung. Denn in vielen Anwendungssituationen ergeben sich Unklarheiten und Ungerechtigkeiten. Auch fürchten einige Arbeitnehmer*innen ein dauerhaftes Arbeiten überwiegend im Homeoffice. Mit diesem Gesetz wollen wir einen einheitlichen Rechtsrahmen, der Überforderungen und Befürchtungen reduziert. Wir wollen Fragen des Unfallschutzes, des Steuerrechts, der Arbeitszeit, der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, des hinreichenden Austausches im Betrieb sowie des Arbeitsschutzes einfach und unbürokratisch regeln. Die gesetzliche Regelung muss flexibler werden, darf aber gleichzeitig nicht so weich werden, dass ihre Schutzfunktion verloren geht. Es muss ein *Rücksichtsmodell* entstehen, welches diesen Ansprüchen gerecht wird.¹⁵

Es macht möglich, das Arbeitsrecht unter Rücksichtnahme auf die verschiedensten Bedürfnisse von Arbeitnehmer*innen zu modernisieren. Wann, wo und wie Arbeit stattfindet, sollen beide flexibel und in Abstimmung miteinander bestimmen können. Je mehr die Beteiligten dabei auf die Interessen der anderen Rücksicht nehmen, desto weniger muss der Staat in das Arbeitsverhältnis eingreifen.

¹⁵ Heilmann / Schön 2020, S. 170.

Im Folgenden wollen wir nur einige der möglichen Stellschrauben anführen, die insbesondere für solche Arbeitnehmer gelten sollten, die ihren Arbeitsort regelmäßig selbst bestimmen:

Ruhezeiten flexibilisieren

Arbeitnehmer müssen gemäß § 5 Abs. 1 ArbZG nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens elf Stunden haben. Immer weniger entspricht das der Alltagsgestaltung der Beschäftigten. Gerade Eltern wünschen sich, den Arbeitsalltag für die Betreuung des Kindes am Nachmittag zu unterbrechen und abends fortzusetzen. Elf Stunden Ruhe sind dann kaum einzuhalten. Daher schlagen wir vor, die Ruhezeit auf mehrere Blöcke aufzuteilen. Dabei sollte ein zusammenhängender Block lediglich die neun Stunden umfassen, die auch in der entsprechenden Richtlinie für Europa vorgeschrieben sind. Manche Eltern mögen Nachtblöcke von sechs oder sieben Stunden realistischer finden. Schon die Verkürzung auf neun Stunden ist für die Gewerkschaften unannehmbar. Wir wollen Flexibilität für die Arbeitnehmer, aber kein Direktionsrecht des Arbeitgebers. Die neue Flexibilität entsteht nur für die, die sich ihre Arbeitszeit aussuchen dürfen.

Stundenobergrenze für Wochen statt für Tage

Den Flexibilisierungsbedürfnissen vieler Beschäftigten trägt die bisherige Regelung zu der werktäglichen Höchstarbeitszeit nicht ausreichend Rechnung. Manchmal sind mehr Arbeitsstunden an bestimmten Tagen erforderlich – etwa bei der Organisation eines Großevents –, manchmal gibt es das Bedürfnis, Stunden auf die Wochentage unterschiedlich zu verteilen, um z. B. einem Hobby nachzugehen. Die werktägliche Höchstarbeitszeit gemäß § 3 ArbZG soll daher auf eine wöchentliche Höchstarbeitszeit umgestellt werden. Hierbei darf die gesamte Arbeitszeit wie bisher durchschnittlich 48 Stunden einschließlich Überstunden nicht überschreiten.

Recht auf Nicht-Erreichbarkeit

Für mehr Flexibilität wollen wir die physische und psychische Gesundheit nicht aufs Spiel setzen. Stattdessen wollen wir absolute Ruhephasen für Beschäftigte schaffen, in denen jede Erreichbarkeit technisch unterbrochen wird. Auch wenn die Arbeitnehmer*in ihr Smartphone oder ihren Laptop für private Zwecke nutzt, ist er dann für seinen Arbeitgeber unerreichbar. Erst, wenn die Ruhepause vorbei ist, werden E-Mail oder Nachrichten zugestellt.

Arbeitszufriedenheit aufwerten

Das Arbeitsschutzrecht ist weit verzweigt und geht häufig von Unternehmern aus, die ihre Mitarbeitenden zu wenig wertschätzen. Das praktische Leben ist wie immer anders als starre Vorgaben oder Schubladen. Gerade angesichts neuer Lebensgewohnheiten und Prioritäten brauchen wir keine Gesetze, die nur den schlimmsten Fall wie einen Unfall regeln wollen. Vielmehr geht es um das Ziel der Mitarbeiterzufriedenheit. In angenehmer Atmosphäre und gutem Betriebsklima ist ein hohes Arbeitsaufkommen viel erträglicher als in einem repressiven Umfeld – und weckt manchmal sogar den Sportsgeist. Aus Online-shops kennen wir Feedbacksysteme, darauf sollten wir vermehrt setzen. Wir sollten also als Gesellschaft lernen, mehr auf Zufriedenheit zu achten und sie auch zu messen. Unternehmen, die sich um ihre Belegschaft kümmern und sich freiwillig einer anonymen Umfrage unter ihren Mitarbeitern unterziehen, bekommen dann mehr Flexibilität bei der Rechtsanwendung: Je zufriedener die Mitarbeiter, desto lockerer die Vorschriften.

Kommunale Co-Working Spaces

Wir wollen, dass überall, auch im ländlichen Raum, Co-Working-Spaces entstehen. Dann kann ich meine Wohnung verlassen und arbeiten, ohne zu pendeln. Vereinsheimen, Gemeindezentren und anderen Veranstaltungsräumen wird tagsüber neues Leben eingehaucht. Per Förderung sollen private und öffentliche Personen – Gemeinden, Vereine, Kirchen, Mehrgenerationenhäuser, Volkshochschulen – ermuntert werden, kleine, wohnortnahe, kostengünstige Arbeitsmöglichkeiten mit guter Breitbandverbindung zu schaffen. Arbeitsgeräte sollen dort nach Möglichkeit gemeinsam genutzt werden.

Wie erwähnt, ist der Grat zwischen Flexibilisierung und Erhaltung der Schutzfunktion schmal. Nachbesserung und Weiterentwicklung sind dabei kein Ausdruck des Scheiterns, sondern zeugen vielmehr von einer neuen Agilität, um mit dem steigenden Tempo von technologischem und sozialem Wandel Schritt halten zu können. So dauerte beispielsweise der Wandel vom Agrar- zum Industriestaat knapp 150 Jahre, der Wandel vom Industriestaat zur Dienstleistungsgesellschaft aber lediglich die Hälfte der Zeit. Der Wandel von der Dienstleistungs- in die Informationsgesellschaft ist in vollem Gange und wird noch schneller vollzogen sein. Der Staat braucht neue Ansätze, um mit dieser Geschwindigkeit Schritt zu halten. Experimentierklauseln in den Bundesgesetzen können dabei helfen, neue Modelle niedrigschwellig zu erproben und aus den Testphasen zu lernen.