

DIGITALER WANDEL

DIE ZUKUNFT DER ARBEIT

Digitalisierung, Globalisierung, demografischer Wandel: Diese Trends verändern die Arbeit rasant. Doch die vierte industrielle Revolution bricht nicht wie eine Naturgewalt über uns herein. Es gilt, die Zukunft der Arbeit zu gestalten – und zwar auf allen Ebenen. So können Chancen neuer Arbeitsformen für die Erwerbstätigen genutzt und Risiken aufgefangen werden.

Von Anke Nolte



In Zeiten von Arbeiten 4.0 werden Menschen mehr Gesundheitskompetenz benötigen.

Karl prüft und verpackt den ganzen Arbeitstag Waschmaschinendisplays, Frank lädt schwere Gegenstände auf Paletten, Espen ist als Gärtner tätig und Yolandi wird demnächst als Empfangsdame in einem Foyer arbeiten. Karl, Frank, Espen und Yolandi sind Mitarbeiter des Unternehmens Robozän, der weltweit ersten Zeitarbeitsfirma für Roboter. Wie menschliche Arbeitskräfte auch, erhalten sie einen Arbeitsvertrag und bekommen für ihren Einsatz einen Stundenlohn. Innerhalb weniger Tage sind die Roboter eingearbeitet und haben die nötigen Handgriffe gelernt – eine ressourceneffiziente Lösung für Unternehmen, wie die Berliner Firma wirbt, und ein Blick in die Zukunft von „Arbeiten 4.0“.

Mit großen Schritten bewegen wir uns von Arbeiten 3.0 – einer Phase, die in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts noch analog begonnen hat (siehe Kasten) – auf die nächste industrielle Revolution zu: Arbeiten 4.0. Digitalisierung und

Automatisierung werden die Arbeit immer mehr bestimmen. Intelligente Maschinen steuern die Produktion und kommunizieren miteinander, die Beschäftigten erhalten Anweisungen über eine Datenbrille und neue Mitarbeiter sind nicht immer menschliche Wesen, sondern unter Umständen humanoide Roboter. Ein Zehntel der industriellen Produktion weltweit wird bereits durch Roboter geleistet, bis 2020 soll der Anteil auf 45 % steigen, schätzt die *International Federation of Robotics* mit Sitz in Frankfurt am Main. D.h., körperlich schwere und monotone Arbeiten fallen zunehmend weg, die Arbeit an digitalen Endgeräten weitet sich aus. Immer mehr Menschen sitzen oder stehen schon jetzt den ganzen Tag vor dem Bildschirm, nutzen Computer, Laptop, Tablet oder Smartphone für ihre Arbeit, kommunizieren über E-Mails, Live-Videokonferenzen, Chat- und Ticketsysteme, Clouds sowie Projektmanagement- und Kollaborations-Tools – und das überall und zu jeder Zeit.

MEHR FREIRÄUME, MEHR SELBSTSTÄNDIGKEIT

„Massive Umwälzung durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien kommen auf uns zu. Das bringt Chancen und Risiken für die psychische Gesundheit mit sich“, betont Prof. Steffi Riedel-Heller, Direktorin des Instituts für Sozialmedizin, Arbeitsmedizin und Public Health am Universitätsklinikum Leipzig und Vorstandsmitglied der DGPPN. Berufe sterben aus, feste Arbeitszeiten und starre Hierarchien lösen sich auf, die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen. Es entstehen neue Arbeitsformen jenseits des heute schon längst nicht mehr so normalen „Normalarbeitsverhältnisses“. Solo-Selbstständigkeit, Projekt- und Teamarbeit, befristete Beschäftigungsverhältnisse, Zeitarbeit, Werkverträge, *Jobs on Demand* nehmen zu, während feste Arbeitsplätze auf dem Rückzug sind. „Das bedeutet mehr Flexibilität, mehr Selbstbestimmung und Freiräume auf der einen Seite“, sagt die Psychiaterin und Sozialmedizinerin Riedel-Heller. „Auf der anderen Seite heißt das aber auch: weniger Arbeitsschutz, mehr Jobunsicherheit und Überforderung durch zunehmende Informationsmengen.“

Zukünftig wird es für einen Großteil der Metropolbewohner ganz normal sein, zwischen abhängigen und unabhängigen Arbeitsverhältnissen hin- und herzuwechseln und immer mal wieder eigene Unternehmensideen auszuprobieren. Das prophezeit Christoph Fahle, der in Berlin einen der ersten *Coworking Spaces* gegründet hatte. Ein *Coworking Space* ist ein Gemeinschaftsbüro, wo sich Freelancer oder Unternehmensgründer versammeln, um nicht alleine zu Hause zu arbeiten und eventuell gemeinsam Projekte zu entwickeln. Fahle sieht diese Freiheiten durchaus positiv: „Die Arbeit an eigenen Projekten und eigenen Geschäftsideen ist viel erfüllender und weckt viel mehr Leidenschaft, als in hierarchischen Strukturen zu arbeiten.“

Das sagt er in einem Video auf den Seiten des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, das die Initiative „Arbeiten 4.0 – Arbeit weiter denken“ ins Leben gerufen hat. Die Arbeitsministerin will damit deutlich machen: Nicht nur das Arbeitsumfeld ändert sich, sondern auch die Ansprüche der Menschen an die Arbeit. Beispiel Flexibilität: In einer Befragung der IG Metall zeigte sich, dass nicht nur bei jüngeren, sondern auch bei älteren Beschäftigten der Wunsch nach mehr Arbeitszeitouveränität groß ist. Studien bestätigen, dass die Arbeitsunfähigkeitstage sinken, wenn die Erwerbstätigen über ihre Arbeitszeit selbst bestimmen können. In Zukunft flexibler arbeiten zu dürfen – das kann demnach zur Gesundheit der Erwerbstätigen beitragen.

NEUE ARBEITSFORM: CROWDWORKING

Das sehen sogenannte *Crowdworker* offensichtlich auch so: Spaß, Flexibilität und Selbstbestimmung – das bewegt die

meisten von ihnen dazu, diese Arbeitsform zu wählen, wie Befragungen nahelegen. *Crowdworking* bzw. *Crowdsourcing* gilt als die radikalste Form der Digitalisierung von Arbeit. Der Begriff setzt sich zusammen aus *Crowd* – deutsch Masse, Menschenmenge – und *Outsourcing*, also das Verlagern von Aufträgen nach außen. Beim *Crowdsourcing* geben Unternehmen Aufträge über eine Online-Plattform an ein Pool von registrierten *Crowdworkern*. Dabei werden komplexe Arbeiten häufig in kleinere Teile zerlegt bis hin zu *Microjobs* für wenige Dollar oder Euro, damit die Aufträge schnell und effektiv bearbeitet werden können. Die IG Metall schätzt, dass in Deutschland bereits eine Million *Crowdworker* tätig sind. „Dabei geht es um Tätigkeiten wie Quellen vergleichen, kleine Texte schreiben oder übersetzen, ein Logo entwerfen oder Webseiten testen“, berichtet Ines Zimzinski vom Deutschen *Crowdsourcing* Verband in Berlin. Die Unternehmensberaterin begleitete als Expertin die Initiative *Arbeiten 4.0* der ehemaligen Berliner Arbeitssenatorin Dilek Kolat.

Ein großer Vorteil des *Crowdworkings* ist in den Augen von Zimzinski die Chancengleichheit: „Geschlecht, Alter, Herkunft, Schulabschluss – das alles spielt keine Rolle“, betont sie. „Zudem kann *Crowdworking* ein schöner Einstieg ins Berufsleben sein für Menschen, die aufgrund einer psychischen oder körperlichen Erkrankung auf Homeoffice angewiesen sind.“ Doch auch die Nachteile liegen auf der Hand: Die *Crowdworker* arbeiten oft isoliert, das Verhältnis zum Auftraggeber bleibt mehr oder weniger anonym und die Aufträge sind meist nicht gut bezahlt. Deshalb setzt sich der Deutsche *Crowdsourcing* Verband für ein Qualitätssiegel ein, das ein vertrauensvolles und faires Miteinander garantieren soll.

STRESS DURCH ARBEITSVERDICHTUNG

Freies, flexibles Arbeiten wie *Crowdworking* hat aber auch seine Schattenseiten: Mit mehr Freiräumen, womöglich kombiniert mit schlechter Bezahlung, steigt die Gefahr, sich selbst auszubeuten. Doch auch Festangestellte sind gefährdet: „Durch Globalisierung, Konkurrenzdruck und Personalabbau kommt es für alle Beschäftigten zu einer Arbeitsverdichtung, d. h., es muss immer mehr in kürzerer Zeit geleistet werden“, betont der Soziologe Prof. Johannes Siegrist, der die Seniorprofessur für Psychosoziale Arbeitsbelastungsforschung an der medizinischen Fakultät der Universität Düsseldorf innehat. So zeigt der Arbeitszeitreport 2016 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), bei dem 20.000 Beschäftigte in Deutschland befragt wurden, dass Vollbeschäftigte im Durchschnitt fünf Stunden länger pro Woche arbeiten als vertraglich vereinbart, knapp die Hälfte arbeitet regelmäßig am Wochenende. Bereits im BAuA-Stressreport 2012 gaben 43 % der Erwerbstätigen an, dass Stress und Arbeitsdruck in den vergangenen zwei Jahren zugenommen haben.

Dauerstress macht krank, vor allem wenn in den Unternehmen oder in den anonymen Weiten des Internets kein Platz für Anerkennung ist. Es droht eine Gratifikationskrise – ein Modell, das auf Siegrist zurückgeht: „Wird eine Arbeit nicht angemessen belohnt – z. B. durch ein höheres Gehalt, Karrieremöglichkeiten oder sonstige Wertschätzung – und neigt die Person gleichzeitig dazu, sich zu verausgaben, sind psychische oder psychosomatische Erkrankungen die Folge“, erklärt Siegrist. Arbeitsplatzunsicherheit, geringe Entscheidungsspielräume, unfaire Regeln, mangelnde soziale Unterstützung sind weitere Belastungsfaktoren. „Viele Studien mit vielen tausend Beschäftigten zeigen, dass Menschen, die unter solchen Bedingungen arbeiten, ein deutlich höheres Risiko für Depressionen oder eine koronare Herzerkrankung haben“, so Siegrist.

Doch Arbeit macht nicht per se krank. „Wenn die Arbeitsqualität stimmt, hat Arbeit deutlich positive Effekte auf die

psychische Gesundheit“, hebt Prof. Siegrist hervor. „Denn Arbeiten dient nicht nur der materiellen Absicherung, sondern stillt wichtige psychische Bedürfnisse.“ Gute Arbeit stiftet Sinn, schafft Verbundenheit mit anderen und gibt den Menschen die Chance, etwas aus sich zu machen. Gute Arbeit zeichnet sich generell durch folgende Merkmale aus – egal, ob es sich um Arbeiten 3.0 oder 4.0 handelt (siehe Kasten), um Selbstständigkeit oder Festanstellung:

- Anforderungen, die fordern, aber nicht überfordern
- Wahlmöglichkeiten und Kontrolle
- Anerkennung und Belohnung
- ein unterstützendes Team
- Fairness, Respekt und soziale Gerechtigkeit
- klare Werte und sinnvolle Arbeit

VON DER DAMPFMASCHINE ZUR DIGITALISIERUNG

■ Arbeiten 1.0

Ende des 18. Jahrhunderts halten Dampfmaschine und mechanische Produktionsanlagen Einzug in die Arbeit. Die Industriegesellschaft beginnt, erste Organisationen von Arbeitern entstehen. Das Ideal der Arbeit orientiert sich an der Maschine.

■ Arbeiten 2.0

Massenproduktion und Anfänge des Wohlfahrtsstaates Ende des 19. Jahrhunderts: Soziale Probleme verschärfen sich, die organisierte Arbeiterschaft wehrt sich, erste Sozialversicherungen in Deutschland entstehen.

■ Arbeiten 3.0

In den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts etabliert sich die soziale Marktwirtschaft in Deutschland. Arbeitgeber und Arbeitnehmer verhandeln auf Augenhöhe miteinander. Doch der Wettbewerbsdruck steigt, soziale Rechte werden später teilweise zurückgenommen, die Produktion wird durch neue Informationstechnologien immer weiter automatisiert.

■ Arbeiten 4.0

Am Beginn des 21. Jahrhunderts wird Arbeiten vernetzter, digitaler und flexibler. Noch ist nicht geklärt, ob durch die Automatisierung mehr Arbeitsplätze wegfallen als neue entstehen. Einfache Tätigkeiten werden zunehmend durch Maschinen ersetzt, auf der anderen Seite entstehen mehr komplexe Aufgaben, die nicht automatisiert werden können. Es entwickeln sich neue Ansprüche der Erwerbstätigen an die Arbeit, neue Aushandlungsprozesse zwischen Erwerbstätigen, Arbeit-/Auftraggebern, Sozialpartnern und Staat stehen an.

(nach: „Grünbuch Arbeiten 4.0“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales)

VERHALTENSPRÄVENTION: DISTANZ ZU DEN ANFORDERUNGEN GEWINNEN

Es liegt an Unternehmen, Auftraggebern, Teams und nicht zuletzt am Staat, für solche Bedingungen auch in der Zukunft zu sorgen, wobei Führungskräfte und Projektleiter eine Schlüsselrolle spielen. Doch bei der Prävention von psychischen Erkrankungen geht es immer auch um eigene Einstellungen. Starke Leistungsorientierung, Perfektionismus, Fokussierung auf die Arbeit – das haben viele Menschen in einer Hochleistungsgesellschaft verinnerlicht. „In Zeiten von Arbeiten 4.0 sind nicht nur technische Skills erforderlich, sondern auch immer mehr Fähigkeiten zur Selbststeuerung“, betont Siegrist. Was brauche ich, um lange gesund und produktiv arbeiten zu können? Eine Frage, die sich jeder stellen sollte. „Für Erwerbstätige wird es immer wichtiger, dass sie Distanz zu den Anforderungen gewinnen“, so drückt es Siegrist aus.

Das beginnt damit, Hobbys und Freundschaften zu pflegen und sich genügend zu bewegen, um Stresshormone abzubauen. Johannes Ehret (Name geändert) aus München, Entwicklungsleiter aus der Branche „Erneuerbare Energien“, schafft sich Distanz, indem er die Wochenenden für heilig erklärt. „Von Freitagabend bis Montagmorgen arbeite ich in der Regel nicht.“ Er besteht auch auf drei Wochen Urlaub am Stück. „Mit meinem Chef habe ich abgemacht: Ich schaue im Urlaub nicht in meine E-Mails, nur in ganz dringenden Fällen bin ich per SMS erreichbar.“

In Zeiten von Arbeiten 4.0 werden Menschen mehr Gesundheitskompetenz benötigen. Darauf weist die Sozialmedizin-Professorin Riedel-Heller hin. Mit Gesundheitskompetenz, in der Forschung auch *Health Literacy* genannt, ist das Wissen über gesundheitsförderliches oder -gefährdendes Verhalten gemeint. Der Begriff umfasst die Kompetenzen und die Motivation, auf Gesundheitsinformationen zuzugreifen, sie zu verstehen und einzuordnen, um eigenständige Entscheidungen treffen zu können. In Kursen zum Zeitmanagement oder

zur Stressbewältigung beispielsweise können Berufstätige lernen, wie sie ihre Zeit besser einteilen, Prioritäten setzen oder wo sie delegieren können. Auch Gesundheits-Apps, Coaching oder eine kognitive Verhaltenstherapie können dabei unterstützen, gesünder zu arbeiten und zu leben.

MEHR FLEXIBILITÄT FÜR FESTANGESTELLTE, MEHR SICHERHEIT FÜR FREELANCER

Der Begriff Gesundheitskompetenz ist eng mit Bildung verknüpft: „In Zukunft sollte Gesundheitskompetenz auch in den Schulen und Ausbildungen verankert sein“, fordert Riedel-Heller. Sie weist darauf hin, dass Unternehmen ihre Beschäftigten mit den klassischen Instrumenten „Arbeitsschutz“, „Gefährdungsanalysen“ und „Betrieblichem Gesundheitsmanagement“ dabei unterstützen können, gesund zu bleiben. Zudem sollten Arbeitgeber flexiblere Arbeitszeiten ermöglichen, Eltern- und Pflegezeiten einräumen, Aufstiegschancen und Möglichkeiten zur Weiterbildung bieten.

Auch die Politik ist gefragt, um den Festangestellten mehr Flexibilität zu geben – und den Selbstständigen mehr Sicherheit. Im Weißbuch zum Arbeiten 4.0 des Bundesministeriums werden gerechte Löhne und eine gesetzliche Rentenversicherung auch für Selbstständige erwähnt. Ein sogenanntes Persönliches Erwerbstätigenkonto könnte in Zukunft junge Erwerbstätige mit einem Startkapital ausstatten, das für Qualifizierungen, Gründungsphase oder private Auszeiten genutzt werden kann. Festangestellten winkt ein Rechtsanspruch auf befristete Teilzeit sowie ein Wahlarbeitsgesetz, das mehr Wahlmöglichkeiten für Arbeitszeit und -ort einräumt.

POSITIVE LERNKULTUR FÜR ÄLTERE

Digitalisierung, dauernde Umstrukturierungen, Wegfall herkömmlicher Strukturen – das fordert vor allem die älteren Beschäftigten. Der Anteil älterer Menschen wird im Zuge des demografischen Wandels quer durch alle Branchen steigen. Schon jetzt gilt Deutschland als zweitälteste Gesellschaft der Welt. „Weil Ältere weniger auf digitale Grundkompetenzen zurückgreifen können als die nachkommenden *Digital Natives*, droht die Gefahr, dass sie abgehängt werden“, betont die Unternehmensberaterin Jeanette Huber vom Zukunftsinstitut in Frankfurt am Main. Dieses Phänomen wird auch digitale Spaltung genannt. So wurde für die USA nachgewiesen, dass Probleme mit neuen technischen Arbeitsbedingungen den Eintritt in den Vorruhestand fördern. Und in Deutschland geht jede zweite vorzeitige Berentung auf eine psychische Erkrankung zurück. Das sind Indizien dafür, dass besonders ältere Menschen im Arbeitsleben 4.0 Unterstützung benötigen.

„Dafür brauchen wir eine positive Lernkultur“, sagt Zukunftsexpertin Huber. „Lernen bedeutet dabei nicht, wie kann



Roboter sind in vielen Arbeitsbereichen heute schon Realität.

man einen Mangel ausgleichen, sondern wie Lust auf Neues wecken und Erfolgserlebnisse verschaffen.“ Dafür brauchen wir nach Huber auch „geschützte Räume, wo man sich auch mal blamieren darf“. Vorstellbar sind auch jüngere Mitarbeiter als Mentoren, die die Älteren mit neuen digitalen Techniken vertraut machen. Auch intergenerative bzw. altersgemischte Teams sind wünschenswert, damit verschiedene Generationen voneinander profitieren können.

Doch egal, ob alt oder jung: „Durch die zunehmende Virtualisierung und Flexibilisierung der modernen Arbeit droht das Gemeinschaftsgefühl verloren zu gehen“, hebt Huber hervor. Soziale Verbundenheit aber gilt als eine entscheidende Variable für psychische Gesundheit. Huber plädiert deshalb für eine neue, starke Offline-Kultur im Arbeitsleben. Unternehmen sollten Orte und Anlässe schaffen, die dafür sorgen, dass Menschen sich wieder persönlich begegnen, sodass Beziehung entsteht. Arbeiten 4.0 erfordert also eine neue Balance zwischen Online und Offline. Jeanette Huber: „Wir brauchen mehr soziale Verbundenheit – gerade in der digitalen Welt.“

ANKE NOLTE

Medizinjournalistin und Autorin

LITERATUR

1. Bundesministerium für Arbeit und Soziales: www.arbeitenviernull.de
2. Institut für Arbeitsschutz der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (2016): *Der Mensch im Mittelpunkt. Prioritäten für den Arbeitsschutz von morgen.* www.dguv.de > Prävention > Arbeiten 4.0
3. Bertelsmann Stiftung (2015): *Arbeiten 4.0. Wie werden wir in Zukunft arbeiten?* www.bertelsmann-stiftung.de > Publikationen
4. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA): www.baua.de
5. www.zukunftsinstitut.de
6. www.crowdsourcingverband.de
7. Siegrist, Johannes (2015): *Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen. Forschungsevidenz und präventive Maßnahmen.* München, Urban & Fischer