

Neue Art des Arbeitens

Klassische Beschäftigungsformen haben den Zenit überschritten. Neue und individuelle Formen in Kooperation ergänzen oder ersetzen sie. Diesen Wandel beschleunigen Krisen zusätzlich.

Mehr noch als ideologische Programme haben Katastrophen wie Kriege und Umstürze, aber auch Pandemien die erschütterten Gesellschaften bewogen, Ungleichheit und Ungerechtigkeit zu minimieren. Diese Erkenntnis hat Walter Scheidel, Historiker an der Stanford University, auf Basis einer breit angelegten globalen Analyse gewonnen. Er schließt seine Betrachtung mit der Frage: „Gibt es denn keine andere Möglichkeit, derartige Reformen zu initiieren, als auf die Reiter der Apokalypse zu warten?“ Offen ist, ob die Corona-Krise die „Mutter aller Rezessionen“ auf den Plan rufen wird, wie ein Wirtschaftsweiser prognostiziert. Auf jeden Fall müsse wohl mit globalen Verwerfungen in Wirtschaft und Gesellschaft gerechnet werden. Antworten als Lösungen auf die Frage, wie mit diesen Verwerfungen umzugehen ist, erfordern aber ein originelles und experimentelles Denken.

Schnell und treffgenau passenden Job finden

Im Zentrum solcher Überlegungen sollten Verfahren stehen, die Arbeitssuchenden schnell und treffgenau jenen Job vermitteln, der passend auf ihre Talente und Motivation zielt. Denn das wäre sinnvoll und wertsteigernd für Gesellschaft und Volkswirtschaft. Diese Art der neuen Arbeitsvermittlung sollte zudem schnell funktionieren. Die gegenwärtigen Sozialsysteme dürfen nicht geflutet und übermäßig belastet werden. Eine weitere Herausforderung an die neue Job-Vermittlung: Da die Pandemie den Prozess der Automatisierung und Digitalisierung beschleunigt, kann das zu weiteren Verwerfungen führen, wenn keine Veränderung in Institutionen und Verhalten greift.

Einzelne Staaten entwickeln nun schon Maßnahmen, die wie ein Probelauf für ein neues Wirtschaftssystem wirken, obwohl sie nur temporär gedacht waren. Im Kern der Hilfsmaßnahmen stehen bislang Maßnahmen der Beschäftigungssicherung wie die Förderung staatlich finanzierter Teilzeitarbeit. Hinzu kommen Einkommensunterstützungen wie Einmalzahlungen oder mögliche Grundeinkommen wie in Spanien. Die Sicherung von Liquidität in Unternehmen auch

durch staatliche Beteiligungen ist ein milliardenschweres Instrument. Das Umstellen der Produktion auf das Herstellen von Medizingütern wie beim Autokonzern VW oder bei der Technologie-Unternehmensgruppe Bosch zählt zu den weiteren Stellschrauben der Krisenbewältigung.

Diese Maßnahmen finden statt, während parallel schon seit geraumer Zeit eine heiße Diskussion in Wissenschaft und Öffentlichkeit entbrannt ist: Welche Arbeitsplätze werden noch benötigt, wie sehen diese aus und welche Qualifikationen werden hier gebraucht? Die Corona-Krise eröffnet uns jetzt die Chance, die Themen der Arbeitsplatzsicherung und -neugestaltung zusammenzuführen. Diese ganzheitliche Betrachtung ist deshalb wichtig, weil Automatisierung und Digitalisierung durch die Krise einen neuen Schub erhalten: Denn mittlerweile geht es nicht mehr nur um Effizienz, die lange und bisher die Prozess- und Organisationsentwicklung dominierte. Es geht jetzt insbesondere auch um Resilienz. Prozesse, Strukturen und Handlungsstrategien sollen beziehungsweise können auch ohne Menschen funktionieren, zumindest ohne ihre physische Anwesenheit. Das Arbeitsspektrum reicht dabei vom Desinfizieren in Krankenhäusern bis zu komplexen Logistikketten wie in China, wo der erste fast völlig automatisch arbeitende Containerhafen eröffnete.

Taskforces prüfen Arbeitsabläufe neu

Die großen Gewinner der Krise sind Unternehmen, die ihre Geschäftsmodelle und -prozesse digitalisiert haben. Egal ob Amazon oder die Pizzeria an der nächsten Ecke, die ihre Speisekarte auch online anbietet. „Taskforces“ tagen zurzeit in vielen Unternehmen, die überlegen, wie Prozesse und Lieferketten unbeeindruckt von Pandemien ablaufen können.

Kurzum: Die Corona-Krise wird die Krise der Arbeit wohl weiter verschärfen. Jedoch wird Arbeit nicht verschwinden, sondern nur anders strukturiert und definiert. Menschliches Tun wird sich von repetitiven Tätigkeiten hin zu komplexen Aufgaben verschieben. Diese Aufgaben sind oft auch spontaner, projektorientierter, zeitlich begrenzter. Im Zentrum der Bewältigung dieser Krise sollte die Reform



Leuchtendes Logo für leuchtendes Vorbild? Dieser Job-Suchende wartet vor einer Filiale der Bundesagentur für Arbeit mit dem strahlenden A-Symbol der Behörde im Fenster.

© Julian Stratenschulte / dpa

des Arbeitsmarktes stehen, der diese neue Art der Arbeit herausbilden und vermitteln kann. Bisher ist dieses Thema trotz des Hypes um New Work erstaunlicherweise vernachlässigt worden. Völlig unverständlich, geht es doch darum, Menschen gemäß ihren Fähigkeiten und Motivation an die richtige Stelle zu vermitteln.

Unternehmen teilen sich künftig Digitalisierungsexperten

Wie könnte eine neue Art der Arbeitsvermittlung ablaufen? Ein Beispiel: Das mittelständische Unternehmen A aus dem Maschinenbau entdeckt in der Krise neue Potenziale digitaler Technologien. Etwa die Möglichkeiten, den Kundendienst mit Fernwartung und Videotechnik effektiver zu gestalten. Das Unternehmen sucht nun kurzfristig, um den Wartungsstau nach der Krise zu bedienen, vor allem Experten, die helfen, diese Technologie umzusetzen. Diese Kräfte sind rar, spezialisierte Berater kann sich das Unternehmen nach dem vorherigen Produktionsausfall nicht leisten.

Das Großunternehmen B hat diese Technologie schon eingeführt und jetzt eine große Zahl seiner Mitarbeiter in Kurzarbeit geschickt. Sie könnten aber Unternehmen A bei der Umsetzung helfen. Umständliche Prozesse wie Arbeitslos-Meldung, Training, Vermittlung, Vertragsverhandlung und mehr wären hier unnötig. Sie könnten direkt von B zu A wechseln. Das Beispiel zeigt den Vorteil einer Lösung außerhalb des traditionellen Arbeitsmarktes, der zudem hohe Kosten wie Abfindung, Suche oder Schulung mit sich bringt sowie psychische Belastungen für Suchende.

Unternehmen B könnte seine Mitarbeiter entsenden oder für eine gewisse Zeit und Aufgabe überlassen. Dafür erhält es von Unternehmen A eine Kompensation. Sollte alles stimmen, könnten Mitarbeiter auch ganz wechseln. Das

Konzept noch weiter gedacht: Unternehmen B lässt seine Mitarbeiter gesellschaftliche Aufgaben übernehmen wie in der Pflege oder der Bildung. Womöglich zusätzlich zur reduzierten Tätigkeit im eigenen Betrieb. Oder Mitarbeiter bekommen ein Stipendium, um eigene Projekte zu realisieren oder Fähigkeiten weiterzuentwickeln.

In den beiden letzten Fällen müssen Anreize, etwa durch staatliche finanzielle Unterstützungen oder eine adaptierte Fiskalpolitik, es dem Unternehmen B ermöglichen, den Mitarbeiter auf seiner Lohnliste zu behalten und diesem zugleich die Möglichkeit zu geben, sich neuen Aufgaben und Zielen zu widmen. Vermittlung oder Matchmaking zwischen Angebot und Nachfrage könnten über eigene Plattformen aufgebaut und von den Sozialpartnern gestützt werden. Architekturen und Technologien für solche Plattformen gibt es schon; sie sind offen gegenüber existierenden staatlichen und privaten Arbeitsvermittlungen und Bildungsinstitutionen.

Das Verfahren ist also technisch einfach umsetzbar, kompatibel zu existierenden Institutionen und gerade in föderalen Strukturen und Verbandslandschaften vorteilhaft. Und mit dieser Art von New Work gehen große Erleichterungen für unsere Sozialsysteme einher, die doppelt negative Effekte aus Digitalisierung und Corona-Krise aushalten müssen.



Ayad Al-Ani (Foto oben) ist Professor für Change Management und Consulting am Einstein Center Digital Future sowie ebenfalls als Lehrender an der School of Public Leadership der Universität Stellenbosch in Südafrika und an der Universität Basel im Bereich Digitale Kultur tätig. Dirk Weigel leitete bei IBM Deutschland das Strategische Outsourcing, war CEO der IBM Aviation Industry Services und verantwortet seit 2017 als Managing Director die weltweiten Geschäftsbeziehungen mit einem Großkunden des Konzerns.

