

PACKEN WIR'S AN

Die moderne, digitalisierte Arbeitswelt wollen Regierung und Gewerkschaften an die Kette legen, bevor es überhaupt neue Formen von Beschäftigung gibt. Thomas Sattelberger warnt vor solchen Schnellschüssen. Neue Formen der Beschäftigung brauchen Freiheit, sich zu entwickeln. Sonst werden ihre Chancen bereits im Keim erstickt.

TEXT: THOMAS SATTELBERGER

Viele Menschen wissen noch, wo sie waren, als am 11. September 2001 in New York zwei Flugzeuge in die Twin Towers des World Trade Centers einschlugen. Ich kann mich besonders gut erinnern. Denn ich war zu diesem Zeitpunkt für das operative Servicegeschäft zuständiger Vorstand bei der Lufthansa Passage und verantwortlich für rund 20.000 Mitarbeiter am Boden und in der Luft.

Unsere Nachfrage ist damals schlagartig um fast ein Drittel eingebrochen. Und zwar in den darauffolgenden Monaten derart erratisch, dass jegliche Vorausplanung unmöglich wurde. In dieser größten Krise der Luftfahrt seit dem Zweiten Weltkrieg verlor die Branche mehr, als sie in den 20 Jahren davor an Gewinnen eingeflogen hatte.

Wir mussten handeln, und zwar rasch. Flugzeugüberkapazitäten kann man schnell in der Wüste Arizonas abstellen. Menschen nicht. Aber es ist uns gelungen, diese schwere Krise zu überstehen - vor allem dank der Leih- und Zeitarbeit, der befristeten Beschäftigung sowie rund 140 Teilzeitmodellen.

Wir haben uns damals den gesamten Handwerkskasten der Kapazitätsanpassung und der Flexibilisierungsinstrumente vorgenommen: zusätzlich zum Abbau von Zeitarbeit, Überstunden, Einstellungsstopp und Zwangsurlaub, um kurzarbeitsfähig zu werden. Hunderte von Mitarbeitern wandelten ihre Vollzeitstellen in Teilzeitstellen um. Wer ein mehrjähriges Sabbatical einlegen wollte, erhielt eine Rückkehrgarantie. Das Cockpitpersonal verzichtete für ein Jahr auf eine bereits fest vereinbarte Gehaltserhöhung. Der Lufthansa-Vorstand kappte seine Fixvergütung um sieben bis zehn Prozent, den variablen Teil hatte eh schon die Krise gefressen. Führungskräfte und außertarifliche Mitarbeiter erklärten sich bereit, ihre Festbezüge um 7 bis 10 Prozent zu reduzieren. Wir konnten unsere Personalkosten damit zeitlich befristet um rund 30 Prozent senken und die Personalkapazitäten weitgehend an die Kundennachfrage anpassen.

Warum erzähle ich das so ausführlich? Es ist uns damals gelungen, durch die Krise zu kommen, ohne dass wir gut ausgebildetes und motiviertes Servicepersonal

Foto: Getty Images



Der Standort Deutschland gerät zunehmend in eine schwierige Sandwichposition zwischen hohen Arbeitskosten und Unbeweglichkeit.

in Massen entlassen mussten. Und zwar mit einem arbeitsrechtlich angemessenen Instrumentarium, das die gegenwärtige Bundesregierung gerade mit einer gehörigen Portion Chuzpe oder zumindest Naivität Schritt für Schritt aushöhlt. Als ob Rezession, Krise und wirtschaftlicher Umbruch nicht zur Marktwirtschaft gehören würden, trimmt sie dieses Instrumentarium auf ewige Schönwetterzeiten hin.

So hat die Große Koalition Unternehmen und Arbeitnehmern bereits einen Teil der Flexibilität am Arbeitsmarkt genommen und arbeitet daran fleißig weiter. Allen voran Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles (SPD): Rente mit 63, Regulierung von Leih- und Zeitarbeit, Mindestlohn. Das gesamte beschäftigungsstrukturelle Atmungspotenzial deutscher Unternehmen, welches in der Weltwirtschaftskrise 2007/08 zur Krisenbewältigung beitrug, schnürt die Bundesregierung immer weiter ein. Der designierte Kanzlerkandidat und SPD-Vorsitzende Martin Schulz attackiert mittlerweile sogar befristete Verträge und will den Arbeitsmarkt zubetonieren.

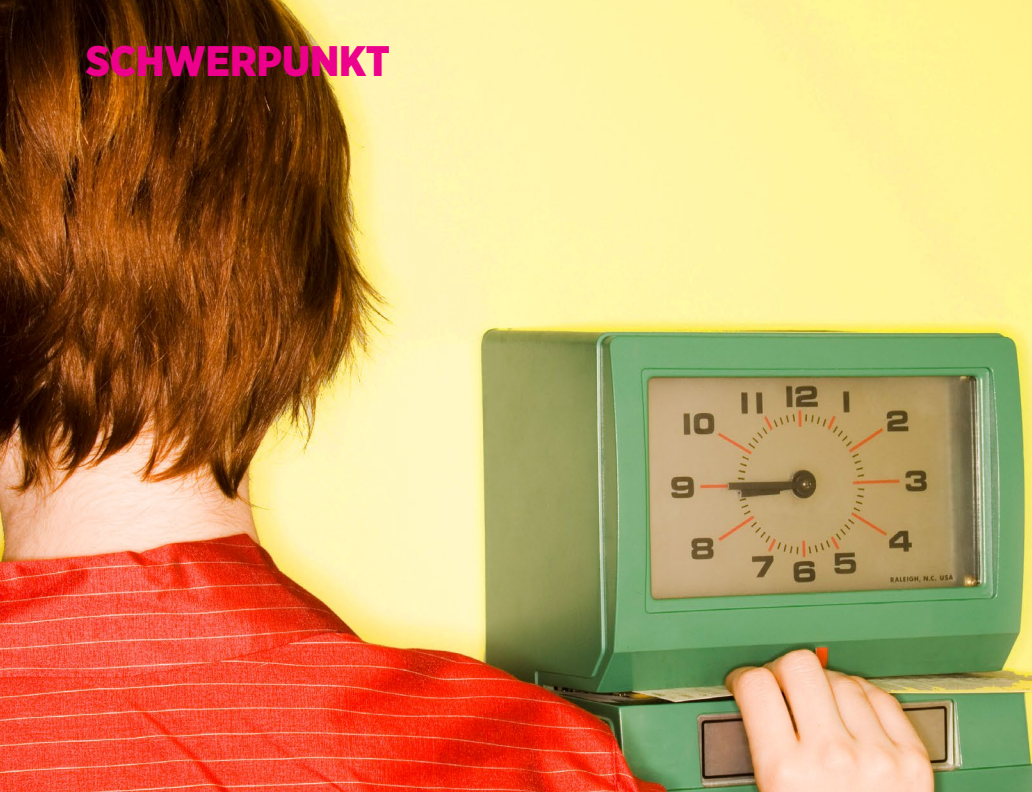
Die Große Koalition nimmt den Unternehmen Schritt für Schritt ihr Atmungspotenzial

Atmende, flexible Strukturen sowohl bei der Arbeitsorganisation als auch bei den Beschäftigungsformen von Mitarbeitern sind das Rückgrat krisenrobuster, agiler und wetterfester Unternehmen. So können sie sich nach oben wie nach unten an wechselnde Marktbedingungen anpassen und idealerweise einen kurzfristigen starken Einbruch, aber auch einen Anstieg der Nachfrage verkraften – wenn vorher die passenden Strukturbedingungen geschaffen wurden. So haben wir damals Personalpolitik gestaltet.

Auch als Personalvorstand beim Automobilzulieferer Continental musste ich mir hinsichtlich Fabrikauslastung, Produktivität, Arbeitszeitverteilung und Flexibilität einiges einfallen lassen. Das Prinzip der „atmenden Fabrik“ war für uns damals ein Schlüsselthema, entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit der Standorte in Deutschland, aber auch weltweit. Leih- und Zeitarbeit, Arbeitszeitkonten, Überstundenmanagement, Krankenstand, Outsourcing, Modularisierung der Produktion, Werkverträge – sämtliche Zahnräder einer flexiblen Produktion mussten ineinandergreifen.

Wären wir damals nicht so flexibel gewesen, stünde heute kein Reifenwerk mehr auf deutschem Boden. In Osteuropa betrug die Stundenlöhne nur ein Zehntel dessen, was in Deutschland gezahlt wurde. Und gegen betriebswirtschaftliche Zahlen lassen sich Arbeitsplätze nicht verordnen – auch wenn kleine und große Volksparteien und vor allem Populisten so tun, als ob das möglich wäre.

Der Standort Deutschland gerät zunehmend in eine ganz schwierige Sandwichposition zwischen hohen Arbeitskosten und Unbeweglichkeit. Gerade die Flexibilität der Unternehmen hat ja →



Nahles will außerdem die alte Stechuhr in digitaler Version wieder einführen und lässt Yasmin Fahimi (SPD) von der „Renaissance der Zeiterfassung“ schwärmen.

bisher geholfen, den Anstieg der Arbeitskosten zu kompensieren. Nun hat die Bundesarbeitsministerin die Leih- und Zeitarbeit auf 18 Monate befristet. Equal Pay wird nach neun Monaten eingeführt. Nahles will sogar einen gesetzlichen Anspruch auf Rückkehr von der Teilzeit in die Vollzeit einführen. Und sie hat Werkverträge so reguliert, dass das Projektgeschäft deutlich erschwert wird. Dass die geplante Arbeitsstättenverordnung die mobile Arbeit fast unmöglich gemacht hätte, ist ein Treppenwitz.

Damit zerstört die Bundesregierung jede Möglichkeit der Lohn-, Zeit- und Trennungsdifferenzierung. Schulz und Nahles mögen redliche Absichten haben. Aber sie blenden dabei vollkommen aus: Für die deutsche Wirtschaft herrscht nicht permanent eitel Sonnenschein. Es wird neue Schlechtwetterzeiten geben. Wie sollen dann Unternehmen anders reagieren als durch Stellenstreichungen und Massenentlassungen, wenn ihnen für alle anderen Möglichkeiten die Hände gebunden sind? Ebenso scheinen sie zu übersehen, dass Zeitarbeit für Arbeitnehmer mit geringer Qualifikation - auch und gerade für die mit Migrationshintergrund - oft die einzige Brücke in den Arbeitsmarkt ist.

Kreativ- und Wissensarbeiter brauchen Freiraum

Ideologisch-populistisch abgesichert werden diese Regulierungen durch den Begriff „Normalarbeitsverhältnis“. Damit wird suggeriert, dass autonomere und flexiblere Beschäftigungsformen atypisch und nicht normal

sind. Mit der Realität in zahlreichen Volkswirtschaften dieser Welt und der Bedürfnislage vieler Menschen hat die „Normalarbeit“ aber heute schon nichts mehr zu tun. Gerade die Digitalisierung ermöglicht mehr und mehr Orts- und Zeitunabhängigkeit von Arbeit.

Natürlich muss man differenzieren. Wer kein Kreativ- und Wissensarbeiter ist, sondern zum Beispiel in der Produktion oder auf der Baustelle arbeitet, ist nicht in der Situation, Homeoffice machen zu können und von unterwegs aus zu arbeiten. Ich will Fabrikarbeitern weder Schutzrechte nehmen noch ihre tägliche Arbeitszeit unnötig ausweiten.

Aber wenn uns unsere Zukunft lieb ist, dürfen wir nicht so tun, als arbeiteten alle gleichermaßen am selben Fließband. Es gibt verschiedene Aufgaben und Rollen im Berufsleben, und dafür brauchen wir jeweils unterschiedliche Regulierungen, vor allem Deregulierungen.

Bei Continental gab es Forschungs- und Entwicklungszentren, in denen die Entwickler die Freiheit hatten, mittags zu segeln, wenn sie es wollten, und nach dem Abendessen von zu Hause aus zu arbeiten. Kreativität findet nicht im Zeitkorsett der „Normalarbeit“ statt.

Mehr Freiheit und mehr Freiräume in der Arbeit sind nachweislich sinnvoll. Für alle Berufe. Soziale Innovation ist der Zwilling technologischer Innovation. Wer durch die Digitalisierung ein höheres Maß an Souveränität und Mündigkeit erfahren hat, gibt das am Werkstor nicht mehr ab. Das Herr-Knecht-Verhältnis ist auf vielen Feldern durch Aushandlung auf Augenhöhe abgelöst.

Foto: Getty Images

Gute Unternehmensleitungen schätzen kreative Mitarbeiter, die in jeder Hinsicht über die vorgefundenen Strukturen und gängigen Meinungen hinausdenken. Das können die Betriebe aber gar nicht mehr verlangen, wenn sie all ihre talentierten Arbeitskräfte über den „Normalarbeiter“-Kamm scheren und immer weiter einpfirchen müssen.

Der Mittelstand ist auf neue Arbeitsformen angewiesen

Neben der Notwendigkeit betriebswirtschaftlicher Atmungspotenziale für Unternehmen und zunehmender Freiheitsräume für selbstbewusste Mitarbeiter ignorieren Schulz und Nahles ein zweites Szenario: Die Digitalisierung wird unseren Arbeitsmarkt disruptiv umkrempeln - ob uns dies nun gefällt oder nicht.

Das betrifft übrigens sehr stark mittelständische Unternehmen jenseits der Metropolen. Firmen, die in der Provinz sitzen, stehen zunehmend vor dem Problem, gute Mitarbeiter zu finden. Doch auf gut qualifiziertes Personal sind viele dieser Unternehmen dringend angewiesen. Angesichts der voranschreitenden Digitalisierung müssen viele von ihnen ihr Geschäftsmodell ganz oder in Teilen neu erfinden, um am Markt bestehen zu können. Um diese herausfordernde Transformationsaufgabe zu bewältigen, brauchen sie exzellente Informatiker, Software-Entwickler, Techies - Menschen, die in digitalen Welten zu Hause sind. Mitarbeiter mit diesen Qualifikationen zieht es jedoch erfahrungsgemäß in die großen Städte und nicht aufs Land. Dafür braucht es schon handfeste Anreize.

Einer davon ist ein flexibles Arbeiten. Viele dieser Innovationsarbeiter wollen weder Festanstellung noch eine dauerhafte Bindung an ein bestimmtes Unternehmen, sondern Unabhängigkeit und Freiraum. Eine Option für sie ist häufig die zeitlich befristete Arbeit an langfristigen Projekten, die in einer Mischung aus mobiler Tätigkeit und ortsgebundener Anwesenheit gestaltet wird. Doch genau solche modernen Beschäftigungsmöglichkeiten behindert oder beseitigt die Große Koalition im großen Stil, wenn sie jetzt die Zeitarbeit massiv einschränkt. Gut gemeint bleibt eben das Gegenteil von gut.

Digitale Arbeit ist nicht auf Ort und Zeit begrenzt. Der fest angestellte Produktionsexperte einer modernen Smart Factory kann in Zukunft bei Bedarf am Wochenende vom Sofa aus mit seinem iPad in die Herstellung eingreifen und so Störungen beheben.

Am liebsten wäre es vielen linken Arbeitsmarktpolitikern, wenn ab 17 Uhr und am Wochenende die Server von Unternehmen abgeschaltet würden. SPD und Gewerkschaften wollen zudem nach der Bundestagswahl eine umfassende Reform des Betriebsverfassungsgesetzes durchsetzen. Verdi-Chef Frank Bsirske fordert die

Ausweitung der Mitbestimmung auch auf Solo-Selbstständige und Clickworker. Nahles will außerdem die alte Stechuhr in digitaler Version wieder einführen und lässt ihre Staatssekretärin Yasmin Fahimi (SPD) von der „Renaissance der Zeiterfassung“ schwärmen.

Der eigentliche Hintergrund ist natürlich die Befürchtung der Gewerkschaften, der rasante Wandel in der Arbeitswelt durch Digitalisierung werde ihren Einfluss und den ihrer Betriebsräte reduzieren.

Regulierung „ex ante“ erstickt jegliches Potenzial im Keim

Bevor es überhaupt diese neuen Formen von Arbeit gibt, sind also die Regulierer schon wieder auf dem Plan. Geistig gefangen in Worst-Case-Szenarien legen sie der Arbeitswelt Fesseln an, bevor wir überhaupt wissen, ob und wo die Auswüchse entstehen.

Klüger wäre es, der neuen Arbeitswelt Zeit und Freiheit zu geben, um sich erst einmal zu entwickeln. Die digitale Ära bringt neue Modelle der Arbeitsorganisation, der Arbeitszeit, ja auch der Führung. Auf viele wären wir vor einigen Jahren nie gekommen. Denken wir an Clickwork, an Uber, an Helpling und Rocket Internet und Amazon Fresh. Auswüchse werden hier und da entstehen, keine Frage. Dann müssen wir alle handeln, um sie zu beseitigen.

Aber nicht ex ante wie die Freiheits skeptiker bei den Sozialdemokraten und Gewerkschaften, sondern ex post: Wir sollten schauen, wie sich die Arbeitswelt entwickelt und dann adjustieren. Wenn wir alles im Vorhinein regulieren, ersticken wir damit leider auch sämtliche Chancen bereits im Keim.

Einfälle gelingen nicht mit Blick auf die Stechuhr. Fantasie braucht Freiraum. Wir müssen weg von der Präsenzkultur hin zur Ergebniskultur. Das kann Normalarbeit nicht leisten.

Ein souveräner Beschäftigter der Arbeitswelt 4.0 braucht keine verschärften Schutzregeln, sondern gut ausgehandelte Freiräume. Nicht gesetzliche Anti-Stress-Richtlinien sorgen für weniger Stress - sondern gute Führung, klug vereinbarte Zeitmodelle und smarte Arbeitsorganisation. ●

THOMAS SATTELBERGER arbeitete lange Zeit als Manager und war Vorstand von Lufthansa Passage, bei Continental und zuletzt bei der Deutschen Telekom. Heute ist er in zivilgesellschaftlichen Bildungs-, Arbeitswelt- und Innovationsinitiativen tätig. Über den Stand der verschiedenen Projekte berichtet er unter anderem auf [twitter@th_sattelberger](https://twitter.com/th_sattelberger) und www.sattelberger-thomas.de.

@ redaktion@libmag.de

